



La Influencia del Conflicto en la Satisfacción de los Miembros del Canal de Distribución

Ernesto ■ Raúl ■ González

El artículo que se presenta tiene como objetivo esencial estudiar el efecto de los conflictos entre miembros de un canal de distribución (específicamente el turístico) en la satisfacción que experimentan los participantes en los intercambios de servicios turísticos. Primeramente, se aborda de forma teórica el contenido de los conflictos en los canales de distribución y la satisfacción, como un elemento del resultado de las relaciones de intercambio. Las aportaciones realizadas por investigadores en el contexto de canales de marketing en otros sectores empresariales, constituye la base de este trabajo. Posteriormente, se exponen los resultados de un estudio empírico en el que se

Ernesto Raúl González Ramírez. Profesor del Centro de Estudios de Dirección Empresarial. Facultad de Ingeniería Industrial y Economía, Universidad Central de Las Villas, Cuba.

demuestra que las situaciones de conflicto, también en el contexto objeto de estudio, afectan de forma negativa los niveles de satisfacción que los miembros del canal de distribución experimentan en sus intercambios.

INTRODUCCIÓN

Estudiar las relaciones entre empresas en los canales de distribución resulta relevante para conocer el contenido esencial de los procesos de intercambios.

Entre los aspectos que se tienen en cuenta en el contenido de las relaciones se encuentran: el *poder* que cada parte ostenta en la relación, las *estrategias* que se utilizan para influir unas en otras, los *comportamientos* que se ponen de manifiesto entre las partes, en este caso, la *cooperación* en el intercambio y los *conflictos* que surgen derivados de la interacción y la contraposición de intereses, así como otros aspectos que forman parte de los resultados de la relación como son la *satisfacción* que se experimenta constantemente entre las partes de los intercambios que realizan y las *expectativas de continuar* en el futuro estos intercambios, premisa que constituye una base para conocer el horizonte a largo plazo que perciben los participantes en los intercambios.

Este trabajo es escrito desde la óptica del marketing, ciencia que tiene como objeto fundamental las relaciones de intercambio voluntario con beneficio entre dos o más partes y en la que muchos investigadores, enfatizan en lo relativo al intercambio clientes finales-empresa que con otros mercados,

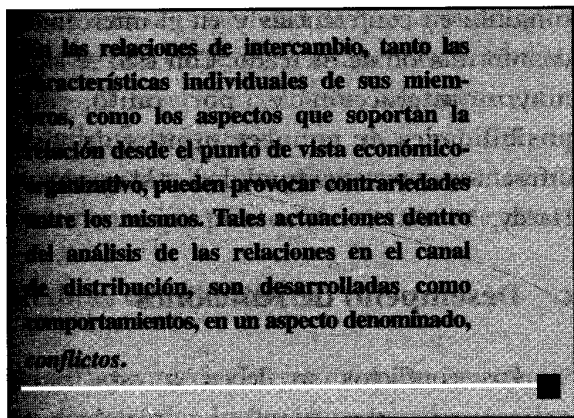
entre ellos, los proveedores o suministradores. Como se podrá observar, se destaca, por un lado, un elemento propio del comportamiento y que ha sido mencionado anteriormente: el *conflicto* que se produce entre empresas a través de sus canales de distribución y, por otro lado, la *satisfacción*: sentimiento generado de la interacción de los participantes, la que, marcará pauta en el mantenimiento de la relación.

1. EL CONFLICTO ENTRE LAS EMPRESAS DEL CANAL DE DISTRIBUCIÓN

En las relaciones de intercambio, tanto las características individuales de sus miembros, como los aspectos que soportan la relación desde el punto de vista económico-organizativo, pueden provocar contradicciones entre los mismos. Tales actuaciones dentro del análisis de las relaciones en el canal de distribución, son desarrolladas como comportamientos, en un aspecto denominado, conflictos. Este epígrafe será dedicado a ello, específicamente a su contenido esencial y su relación con otros aspectos de las relaciones.

El conflicto se presenta a través de la interacción social, tanto a nivel perceptivo como a niveles manifiestos. Puede ser definido como "*la percepción de un miembro del canal de que el logro de los objetivos está siendo obstaculizado por otro miembro, provocando tensión como resultado*" (Gaski, 1984). Esta definición encierra la existencia de contradicciones entre las partes, lo que provoca la adopción de posturas defensivas entre ellos. Además, el concepto hace referencia más a la percepción del conflicto, siendo también

necesario considerar que como resultado de tales percepciones se manifiestan desacuerdos, fácilmente visibles para los miembros de la relación. Esta concepción del conflicto como comportamiento manifiesto es el punto de vista adoptado en el presente trabajo.



Causas de los Conflictos

Una vez delimitado el concepto de conflicto se exponen las causas que conllevan a ese comportamiento. La literatura que aborda este aspecto desvela dos grandes causas. Una relacionada con los propios aspectos estructurales de la relación y otra, derivada de los aspectos actitudinales de los miembros (Etgar, 1979).

Causas Estructurales

Las causas estructurales han sido resumidas según las aportaciones de varios autores, al ser consideradas de gran importancia para el conocimiento del fenómeno. Entre ellas aparecen: la estructura de la toma de decisiones; la dependencia y el traslado de recursos. A continuación se ofrece un comentario de cada una de ellas.

a. Estructura de la toma de decisiones

Dentro de este aspecto se toman como causas del conflicto el efecto que puede producir el nivel de formalización y de participación definidos en la estructura de la relación. A medida que las decisiones y los procedimientos que rigen el desempeño sean más o menos formalizados, en ese mismo grado se pueden producir conflictos entre las partes. Lo mismo sucede con la participación en las decisiones. A medida que exista mayor o menor participación por parte de los miembros, menor posibilidad existirá de producirse desacuerdos entre ellos (Schul y Babakus, 1988).

b. La dependencia

A través de la dependencia, los miembros que se encuentran en esa situación actúan en función de las influencias de los miembros que ostentan poder. Este condicionamiento trae consigo la posibilidad de mayores divergencias y confrontaciones, ya que los puntos de vista se contraponen con más fuerza y de forma más directa (Pondy, 1967; Gundlash y Cadotte, 1994), sobre todo cuando se sobrepasa el umbral de tolerancia por parte de estos miembros dependientes.

c. Traslado de Recursos

Las empresas que se encuentran en posiciones desventajosas con respecto a un nivel de poder recibirían menor cantidad de recursos (por ejemplo, condiciones de pago que no satisfagan a los miembros dependientes, ayudas en promoción). Ello trae consigo

demandas al respecto y si no son otorgadas, se pueden producir situaciones desfavorables para la relación. Estos miembros tienen que ceder ante las exigencias de los más poderosos (Dwyer y Walker, 1981) no resultando estas exigencias muy convincentes en la mayoría de los casos.

Causas Actitudinales

En el caso de las causas actitudinales, como otro tipo de causas que generan conflicto, se encuentran: las estrategias coercitivas, el estilo y el contenido de la comunicación, el desempeño de funciones, las diferencias en expectativas y la confianza. A continuación se explican brevemente cada una de ellas.

a. Estrategias Coercitivas

La aplicación de estrategias coercitivas tiene una relación directa sobre el nivel de conflictos entre las partes. Las empresas receptoras de estas influencias no perciben de forma grata las sanciones o presiones que las poderosas apliquen, por no ceder ante las peticiones que las primeras soliciten a éstas (Frazier y Rody, 1991).

b. Estilo y Contenido de la Comunicación

Si el proceso de comunicación entre las partes no es correcto no puede lograrse entendimiento entre ellas. Las incorrectas interpretaciones en los mensajes lleva a frustraciones, provocando desacuerdos y

acciones no esperadas (Etgar, 1979). Los programas de comunicación que los miembros del canal pueden llevar a cabo conjuntamente con otros miembros, constituyen una poderosa arma para contrarrestar posibles errores entre ellos. Estos programas generalmente consisten en la participación conjunta en conferencias y en el intercambio de información de mercado. Con esto se logra mayor interacción y, por tanto, más posibilidades de conocer puntos de vista diferentes con profundidad (Magraht y Hardy, 1989).

c. Desempeño de Funciones

Los conflictos se deben a esta causa cuando los miembros no desempeñan correctamente las funciones de marketing que le son encomendadas en el intercambio, ello entorpece los objetivos de otros miembros del canal de distribución (Stern y El-Ansary, 1992). El desempeño de funciones concierne también al cumplimiento de las tareas rutinarias como las gestiones de pagos, así como otros aspectos propios derivados de los acuerdos.

d. Diferencias de Expectativas

Las diferencias de expectativas provocan que los miembros del canal no aprecien el resultado del desempeño de otro miembro según lo esperaba. En este caso son comunes las disputas sobre las políticas y estrategias que se llevan a cabo, afectando de paso las relaciones interpersonales (Magraht y Hardy,

En el caso de las causas actitudinales, como otro tipo de causas que generan conflicto, se encuentran: las estrategias coercitivas, el estilo y el contenido de la comunicación, el desempeño de funciones, las diferencias en expectativas y la confianza.

1989) producto de la coincidencia de valores y estilos entre las partes.

e. Confianza

Mientras mayor sea el grado de confianza que un miembro del canal deposite en otro, menor será la posibilidad de que se produzcan desacuerdos entre ellos (Anderson y Narus, 1990). El nivel de confianza adquirido entre los miembros permite un mayor nivel de comunicación lo que permite evacuar constantemente los puntos de vista entre ellos.

Medida del Conflicto

El conflicto puede determinarse en función de los *desacuerdos* que se producen entre las partes. Esos desacuerdos, a su vez, se pueden medir a través de su *frecuencia de ocurrencia*, la *intensidad* así como la *importancia* que representan para los implicados (Magraht y Hardy, 1989).

La *frecuencia* de los desacuerdos se manifiesta en diversos grados, según sean las características de la relación. La frecuencia puede ser en pequeños grados, también denominados desacuerdos esporádicos, donde el tiempo que transcurre entre uno u otro es relativamente grande. Existen también desacuerdos prolongados en el transcurso de la relación, con mayores niveles de frecuencia. Por otra parte, la *intensidad* se entiende como la dimensión con que son percibidos esos desacuerdos. También varían desde menos intensos y que son fácilmente olvidados por las partes, hasta muy intensos que deterioran por completo la relación, todo será en función de la causa y la implicación que tengan. Por

último, la *importancia* es una medida que muestra la actitud de las partes hacia tales desacuerdos. Una importancia baja puede ser interpretada como conflictos poco relevantes (y que pueden ser muy frecuentes o intensos y viceversa). De lo contrario, una importancia alta necesita de mayores inversiones por parte de los implicados para mantener la relación.

Los tres aspectos en su conjunto reflejan los niveles de conflictos existentes en las relaciones y pueden resultar más exactos éstos últimos si se clasifican en altos, moderados y bajos.

La importancia de los desacuerdos ha sido utilizada fundamentalmente como una medida de ponderación como complemento a la frecuencia y a la intensidad (Brown y Day, 1981). Los resultados obtenidos revelan que utilizando los tres componentes de forma multiplicativa se obtiene un resultado superior a otras variantes de medición de forma separada por cada una o combinándolas de dos en dos.

Consecuencias del Conflicto

De forma general al conflicto se le ha prestado mayor atención por los resultados negativos que provoca en las relaciones (Stern y El-Ansary, 1977). No obstante, ha sido reconocida también su influencia positiva pues a través de su existencia pueden reorganizarse las relaciones (Pondy, 1967) entre los miembros, en caso de que éstas no tengan el curso esperado. Los resultados positivos que los conflictos provocan están asociados con: (1) la mejoría en la comunicación; (2) el

proporcionar nuevas alternativas en cuanto a diversos modos de resolución de problemas, y (3) el desarrollo del poder compensador (o poder de respuesta) (Assael, 1969).

La disfuncionalidad del conflicto ha recibido mucha atención en las relaciones en el canal de distribución, ya que este tipo de consecuencias negativas entorpecen el desempeño de los miembros para lograr sus objetivos. Además porque tal resultado permite detectar los puntos negativos en la relación, y se aumenta la coordinación y control a medida que éstos son mitigados (Rosenbloom, 1973). Sería entonces beneficioso conocer qué desacuerdos son los que generan altos niveles de conflictos entre los miembros (Robbins, et al. 1982) y qué niveles de conflicto son percibidos por los miembros. Estos autores encontraron interesantes resultados con respecto al último aspecto, donde los niveles de conflicto existentes están en correspondencia con el tipo de estructura del canal de distribución ⁽¹⁾.

Los resultados negativos del conflicto tienen efectos en otros comportamientos y en el resultado global de la relación. La existencia de altos niveles de conflicto resultan negativos para la satisfacción de las relaciones (Rosenberg y Stern, 1971), sin embargo, los de niveles bajos (débiles) o percibidos como no destructivos, tienen un efecto positivo sobre

la satisfacción de los miembros del canal (Frazier, 1983b; Gaski, 1984; Katsikeas y Piercy, 1991). Además, la satisfacción puede ser afectada no sólo por los niveles altos de conflicto sino además por las estrategias que sean utilizadas para la resolución de los mismos por parte de los miembros; en este caso se evidencia una relación positiva entre la utilización de tales estrategias y el conflicto existente, fundamentalmente para desacuerdos considerados de mucha importancia (en cambio para los menos importantes el compromiso resulta un efectivo mecanismo para erradicarlos). (Ganesan, 1993).

De forma general, la eficiencia de las relaciones de intercambio se verá afectada de forma negativa por los niveles de conflictos, pero a su vez puede resultar que esos niveles no provoquen consecuencias peores a las relaciones (Rosenbloom, 1973). Por otro lado, el conflicto puede resultar negativo con respecto a la cooperación entre los miembros del canal de distribución. Con mayor exactitud, podemos plantear que los niveles de conflicto tienden a reducir la cooperación (Frazier, 1983b; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992). Su razón se encuentra en que comportamientos contradictorios que invaliden los esfuerzos de un miembro del canal por alcanzar sus objetivos por parte de otros miembros, inhibe la posibilidad de ceder a acciones cooperativas con esos otros miembros. Por añadidura, se puede plantear que no sólo esta relación es absoluta, sino que por el hecho de existir la misma no supone que dejen de manifestarse de forma unida. Tanto la cooperación como los conflictos pueden coexistir en una relación (Anderson y Narus, 1990).

(1) ROBBINS *et. al* (1982) estudiaron los niveles de conflictos en la industria farmacéutica norteamericana en canales con cierto grado de integración (Cadenas de detallistas, Agencias Franquiciadas, y Cadenas de Voluntarios esponsorizados por Mayoristas).

La satisfacción puede ser afectada no sólo por los niveles altos de conflicto sino además por las estrategias que sean utilizadas para la resolución de los mismos por parte de los miembros; en este caso se evidencia una relación positiva entre la utilización de tales estrategias y el conflicto existente, fundamentalmente para desacuerdos considerados de mucha importancia (en cambio para los menos importantes el compromiso resulta un efectivo mecanismo para erradicarlos).

2. LA SATISFACCIÓN DE LAS RELACIONES

El proceso de interacción entre los miembros del canal de distribución pone al descubierto los comportamientos que se producen por parte de los miembros participantes en la relación. Como consecuencia, las partes observan si son compensados o no sus esfuerzos durante los intercambios y de esta forma, experimentan satisfacción o insatisfacción por el resultado obtenido. La satisfacción desde la óptica de las relaciones es considerada como "un estado afectivo positivo como resultado de la valoración de todos los aspectos de su relación de trabajo con otras empresas" (Anderson y Narus, 1984).

El desempeño de la relación constituye un aspecto que guarda fuerte relación con el nivel de satisfacción que experimenta una empresa en su relación con otra (Hunt y Nevin, 1984). Las funciones y los roles correspondientes permiten alcanzar los objetivos por lo que un buen desenvolvimiento de ellos repercute de forma positiva en los miembros del canal. Si las expectativas de la relación pueden ser

cumplidas no cabe duda que también la satisfacción se verá fortalecida (Oliver y Swan, 1989). De igual forma que una empresa percibe que otra tiene un grado de orientación hacia el cliente y que sus inversiones en la relación contribuyen a la obtención de mejores resultados, seguramente serán obtenidos altos niveles de satisfacción por parte de los miembros (Wray, Palmer y Bejou, 1994).

Otros aspectos que también guardan relaciones positivas con la satisfacción han sido la utilización de las fuentes de poder basadas en la experiencia (Wray, Palmer y Bejou, 1994), las recompensas (Richardson, et al. 1995), así como la influencia del poder en términos globales (Stern y Brown, 1969; Dwyer, 1980 y Leonidou, 1989). Los métodos de resolución de conflictos, tanto como los niveles bajos del mismo, no quedan fuera de aquellos aspectos que pueden favorecer los niveles de satisfacción entre los miembros (Stern y Brown, 1969 y Leonidou, 1989).

3. EL CONFLICTO Y LA SATISFACCIÓN DE LAS RELACIONES: EVIDENCIA EMPÍRICA

El epígrafe anterior estuvo dedicado al estudio de una de las manifestaciones de las relaciones, el conflicto y la satisfacción experimentada por los miembros. Esta manifestación (conflicto) puede traer consigo tanto resultados positivos (funcionales) como negativos (disfuncionales). En este caso particular, se parte del hecho de que existen desacuerdos entre los miembros del canal de distribución y que éstos producen efectos nocivos a la relación, es decir, consecuencias negativas para la misma.

Cuando los participantes de la relación perciben que sus objetivos están siendo obstaculizados, sus sentimientos de satisfacción se verán afectados de forma negativa con respecto a otros miembros del canal de distribución. Las acciones que constituyen barreras a la consecución de tales objetivos, están acompañadas de frecuentes desacuerdos, donde incluso pueden repercutir en la ruptura de las relaciones. Dentro del marco empírico desarrollado hasta el momento destacamos el trabajo de Brown, Lusch y Smith (1991) donde se comprueba una relación inversa entre el conflicto entre los miembros de esas relaciones y la satisfacción que experimentan.

Con respecto a tal antecedente teórico y de acuerdo a las percepciones actuales manifestadas en el sector de estudio, se formula una hipótesis al respecto. Tal hipótesis se plantea de la siguiente forma: *'Altos niveles de conflicto entre los miembros del canal de distribución, conllevan bajos niveles de satisfacción en sus relaciones'*.

Para contrastar esta hipótesis se realiza un análisis de las correlaciones entre los valores globales de la frecuencia de los conflictos manifestado por los miembros del canal y los niveles de satisfacción experimentados por los mismos. En la **Tabla 1** se presentan las valoraciones medias obtenidas para el constructo *conflicto* en las cuatro muestras utilizadas (dos oferentes de servicios turísticos: el alojamiento hotelero y las empresas de turismo alternativo y dos tipos de intermediarios: las agencias de viajes minoristas y las agencias de viajes mayoristas). Por otro

lado, la **Tabla 2** muestra las valoraciones de *satisfacción* que experimentan estas figuras comerciales con el resto de los miembros objeto de estudio incluyendo en este caso también el último eslabón de la cadena de distribución: el cliente final ⁽²⁾ (ver **Tabla 3**).

TABLA 1
Frecuencia de ocurrencia de conflictos desde la perspectiva de cada miembro del canal de distribución

Miembros del Canal de Distribución	Media*
Empresas de Alojamiento Hotelero	1.74
Empresas de Turismo Activo	3.70
Agencias de Viajes Mayoristas	4.89
Agencias de Viajes Minoristas	4.44

* La escala utilizada fue dividida en tres niveles: Bajo (0 a 3), Medio (3,01 a 6,99) y Alta (7 a 10) por criterio del investigador).

(2) El estudio empírico que se presenta forma parte de la Tesis Doctoral del autor. Los tests utilizados fueron validados a través del Coeficiente Alpha de Crombach. Todos los valores obtenidos de este coeficiente superan el umbral permisible (0.70) para que la escala sea adecuada y fiable. Las escalas utilizadas fueron de intervalos: de 0 a 10, donde el valor 0 se corresponde con poca frecuencia de ocurrencia del aspecto y el 10, mucha frecuencia. De igual forma para la satisfacción pero con las frases: poca satisfacción a mucha satisfacción. Es de destacar que el trabajo se refiere al contexto de uno de los canales de distribución turístico en Asturias (provincia de España). Cualquier detalle consultar González (1997).

TABLA 2

Valoraciones de satisfacción de los miembros del canal de distribución

Miembro del Canal de Distribución	Intermediario Mayorista	Intermediario Minorista	Cliente Final	Media Global
Alojamiento	5.83	6.54	8.93	6.97
Turismo Activo	6.05	6.66	7.88	6.86

Miembro del Canal de Distribución	Intermediario Mayorista	Intermediario Minorista
Agencias Mayoristas	-	5.90
Agencias Minoristas	6.95	-

TABLA 3
Correlaciones Conflictos - Satisfacción

Tipo de Empresa	Índice de Correlación
Alojamiento	0.1575
Turismo Activo	-0.0505
Mayoristas	-0.2682
Minoristas	-0.4252 (Sig = 0.006)

Como se observa en la **Tabla 3** la hipótesis de partida encuentra validez parcial en la muestra de Agencias de Viajes Minoristas. Para ganar en mayor información y poder explicativo en el resultado obtenido se han correlacionado las variables originales que componen la escala de conflicto con las variables de satisfacción, lo cual permite conocer más profundamente qué aspectos del conflicto son realmente los que más inciden en el resultado de satisfacción observada. En este caso no se muestran las correlaciones bivariadas de las variables originales con las de satisfacción. Las mismas se encuentran reflejadas en el trabajo original del autor.

A través de la muestra de las Agencias de Viajes Minoristas, se refleja que los niveles de conflictos producidos por acciones tales como: incumplimiento de algunas de las condiciones establecidas en la negociación con los Mayoristas; errores en la programación de los paquetes turísticos por parte de éstos; así como que estos últimos no confirmen alguna de las reservas hechas por el minorista, constituyen causas de insatisfacción en el canal de distribución. Sin dejar de mencionar que los retrasos en el pago del rappel por el mayorista y los errores de facturas emitidas por éstos al minorista, son otras dos causas que afectan la satisfacción de los minoristas. Algunos de los aspectos que ocasionan conflictos, por ejemplo, los errores en los programas; el incumplimiento de las condiciones pactadas para el intercambio y el retraso en el pago, son aspectos (reconocidos tanto por los distribuidores mayoristas como por los minoristas) que afectan sus niveles de satisfacción de unos con respecto a otros.

El análisis desarrollado en este epígrafe ha permitido conocer que la relación causal entre

el conflicto y la satisfacción es posible en este canal de distribución aunque sea desde la perspectiva de uno de sus miembros, las Agencias de Viajes Minoristas.

CONCLUSIONES

El estudio de las relaciones sociopolíticas entre miembros que participan en el intercambio de bienes y servicios es un tema muy enriquecedor a la teoría del marketing. En este sentido, los resultados investigativos ofrecen la posibilidad de conocer, los comportamientos que se producen y los resultados de las relaciones entre esos miembros del canal de distribución.

Los resultados aquí obtenidos ofrecen a los investigadores diferentes aspectos a tener presente al abordar el estudio de las relaciones de intercambio, sobre todo, para contrastar nuevas suposiciones tanto en el sector objeto de estudio como en otros sectores. Los aspectos que inciden directamente en la satisfacción de las relaciones, se convierten, a su vez, en fuente de posible estudio en otras condiciones y contextos, según se lo propongan aquellos que tengan inquietudes al respecto y la necesidad de probar y aportar nuevas realidades a lo ya escrito en esta área de conocimiento de la ciencia del marketing, tema que es considerado estratégico en la toma de decisiones.

Si bien existen diversas formas a través de las cuales puede estudiarse el conflicto (conflicto latente, percibido, afectivo y manifiesto y la situación de post-conflicto), en este trabajo se utilizó el penúltimo de los mencionados anteriormente: el conflicto manifiesto. La

razón de ello es que este comportamiento puede ser derivado de causas de índole estructural y actitudinal, las cuales pueden desencadenar situaciones beligerantes en las relaciones, ofreciendo resultados tanto positivos como negativos para la misma, según la dimensión con que se manifieste.

Especial interés se ha puesto en destacar los diversos niveles de conflicto (altos, moderados o bajos) que se producen en las relaciones de intercambio. En el estudio, tal aspecto es tratado de forma significativa, lo que nos permitió conocer la dimensión del fenómeno en el Canal de Distribución Turístico en Asturias.

También se ha encontrado que los conflictos existentes influyen negativamente en la satisfacción experimentada en los miembros del canal de distribución. Tal afirmación fue obtenida en la muestra de Agencias de Viajes Minoristas. Los niveles de satisfacción se ven afectados negativamente cuando se produce un incremento de los siguientes aspectos: la frecuencia de los desacuerdos entre los miembros, producidos por incumplimientos de aspectos negociados; los errores en la programación del mayorista (debidas a él mismo); los errores en la facturas emitidas por éstos últimos; así como la deficiente gestión de las reservas por el mayorista y los retrasos en el pago del rappel al minorista.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *Journal of Marketing*. V 48. Fall. pp. 62-74.

- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *Journal of Marketing*. V 54. January. pp. 42-58.
- Assael, H. (1969). Constructive Role in Inter-Organization Conflict. *Administrative Science Quarterly*. No. 14. December. pp. 573-575.
- Brown, J.R. y Day, R.L. (1981). Measure of Manifest Conflict in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. V 18. Aug. pp. 263-274.
- Dwyer, F.R. (1980). Channel-Member Satisfaction: Laboratory Insights. *Journal of Retailing*. Vol 56. No 2. Summer. pp. 45-65.
- Dwyer, F.R.; Walker, O.C. (1981). Bargaining in an Asymmetrical Power Structure. *Journal of Marketing*. Vol 45. pp. 104-115.
- Etgar, M. (1979). Sources and Types of Intrachannel Conflict. *Journal of Retailing*. Vol. 55. No. 1. pp. 61-78.
- Frazier, G. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *Journal of Marketing*. Vol 47. Fall. pp. 68-78.
- Frazier, G. y Rody, R.C. (1991). The Use Influence Strategies in Interfirm Relationships in Industrial Product Channels. *Journal of Marketing*. V 55. January. pp. 52-69.
- Gaski, J.F. (1984). The Theory of Power y Conflict in Channels of Distribution. *Journal of Marketing*. V 48. Summer. pp. 9-29.
- Ganesan, S. (1993). Negotiation Strategies and the Nature of Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*. V 30. pp. 183-203.
- González, E.R. (1997). Las relaciones sociopolíticas en el canal de distribución turístico en Asturias. Tesis Doctoral. Universidad de Oviedo. España.
- Gundlach, G.T y Cadotte, E.R. (1994). Exchange Interdependence and Interfirm Interaction: Research in a Simulated Channel Setting. *Journal of Marketing Research*. V31. November. pp. 516-532.
- Hunt, K.A. y Nevin, J. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*. V. 11. May. pp. 186-193.
- Katsikeas, C.S.; Piercy, N.F. (1991). The Relationship Between Exporters From a Developing Country and Importers Based in a Developed Country: Conflict Considerations. *European Journal of Marketing*. Vol 25. No 1. pp. 6-25.
- Leonidou, L.C. (1989). Behavioural Aspects of the Exporter-Importer Relationship: The case of Cypriot Exporters and British Importers. *European Journal of Marketing*. Vol 23. No 7. pp. 17-33.
- Magrath, A.; Hardy, K.G. (1989). A Strategic Paradigm For Predicting Manufacturer-Reseller Conflict. *European Journal of Marketing*. Vol 23. No 2. pp. 94-107.
- Oliver, R.L. y Swan, J.E. 1989. Equity and Disconfirmation Perceptions as Influences on Merchant and Product Satisfaction. *Journal of Consumer Research*. 16. pp. 372-383.
- Pondy, L.R. (1967). Organizational Conflict: Concepts and Models. *Administrative Science Quarterly*. 12. Septiembre. pp. 296-320.
- Richardson, L.D; Swan, J.E y Hutton, J.D. (1995). The Effects of the Presence and Use of Channel Power Sources On Distributor Satisfaction. *The International Review Of Retail; Distribution and Consumer Research*. 5:2. Abril. pp. 185-201.
- Robbins, J.E.; Speh, T.W; Mayer, M.L. (1982). Retailers' Perceptions of Channel Conflict Issues. *Journal of Retailing*. Vol 58. No. 4. Winter. pp. 46-67.

- Rosenberg, L.J. y Stern, L.W. (1971). "Conflict Measurement in the Distribution Channel. *Journal of Marketing Research*. V 8. November. pp. 437-442.
- Rosenbloom, B. (1973). Conflict and Channel Efficiency: Some Conceptual Models for the Decision Maker. *Journal of Marketing*. Vol 37. Julio. pp. 26-30.
- Schul, P y Babakus, E. (1988). An Examination of the Interfirm Power-Conflict Relationship: The Intervening Role of the Channel Decision Structure. *Journal of Retailing*. Vol 64. No 4. Winter. pp. 381-404.
- Skinner, S.J; Gassenheimer, J.B. y Kelley, S.W. (1992). Cooperation in Supplier-Dealer Relations. *Journal of Retailing*. V. 68. No 2. pp. 174- 193.
- Stern, L.W. y Brown, J.W. (1969). *Distribution Channels: A Social System Approach in Distribution: Behavioral Dimensions*, Louis, W. Stern, Boston: Houghton Mifflin Company. pp. 6-20.
- Stern, L.W. y El-Ansary, A.I. (1977). *Marketing Channels*. Prentice Hall. 4ta Edición.
- Stern, L.W. y El-Ansary, A.I. (1992). *Marketing Channels*. Prentice Hall. Englewood Clifs. New Jersey.
- Wray, B; Palmer, A. y Bejou, D. (1994). Using Neural Network Analysis to Evaluate Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*. Vol 28. No 10. pp. 32-48.