

# EL CONFLICTO EN LAS RELACIONES COMERCIALES ENTRE FABRICANTES Y DISTRIBUIDORES: ESTIMACIÓN Y MEDIDA

Por Alejandro Mollá Descals y Manuel Sánchez Pérez

Universidades de Valencia y Almería.

*En el presente trabajo se analiza el conflicto en las relaciones de intercambio entre fabricantes y distribuidores. En primer lugar, se establecen las componentes del conflicto a través del análisis de la literatura relevante. A continuación, se establece un modelo de medición del conflicto, para lo que se procede a una recolección de datos y al establecimiento de medidas operativas para las variables consideradas. La aplicación del modelo de medición se ha realizado utilizando el modelo LISREL. Los resultados obtenidos indican que los niveles de conflicto son bajos, tanto a nivel individual de cada una de las componentes del conflicto, como a nivel global. Los indicadores de calidad del ajuste y el análisis de fiabilidad y validez indican la consistencia de los resultados obtenidos.*

*PALABRAS CLAVE: conflicto, relaciones de intercambio, modelo LISREL.*

This paper investigates the phenomenon of conflict in exchange relationships, between manufacturers and dealers. First, a review of literature is performed in order to justify conflict bases. Then, a measurement model of conflict is proposed. Therefore, a procedure to gather data and the operating measures are performed. The empirical analysis of the measurement model is performed using a LISREL model. Fit assessment indicators, and reliability and validity analyses reveal the consistency of the process. The results obtained indicate that the level of conflict in exchange relationships is low, both in any single conflict component and overall conflict phenomenon.

KEYWORDS: conflict, exchange relationships, LISREL model.

El objetivo de este trabajo es analizar la existencia de conflicto en las relaciones interorganizacionales en el canal de comercialización, realizando tanto estimaciones individuales de cada una de las componentes del conflicto como estimaciones del grado de conflicto a nivel global.

Las relaciones en el canal de comercialización vienen caracteriza-

das por la existencia de una interacción entre las partes. Uno de los elementos característicos de esta interacción es la existencia de conflictos. Su análisis en las relaciones interorganizacionales ha de ser entendido desde una perspectiva amplia, considerándolo como un fenómeno debido a múltiples componentes. Así, el conflicto se puede entender como una situación en la que una organización percibe que otra está

manteniendo un comportamiento que le estorba o impide el alcance de sus objetivos (LUSCH, 1976).

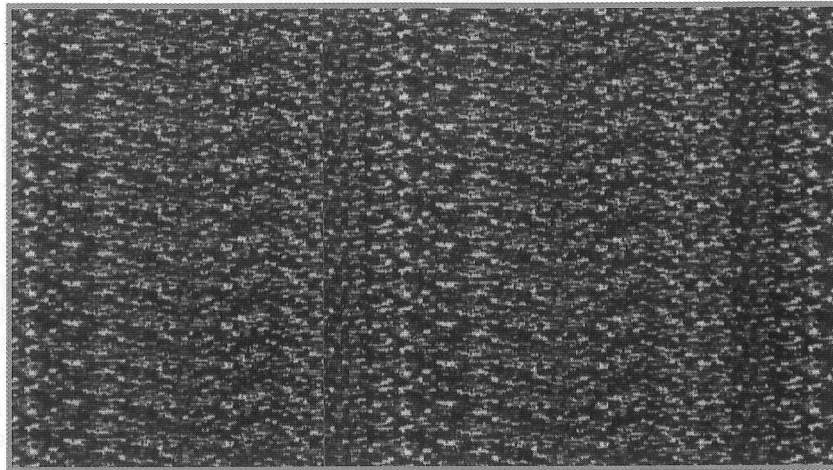
El conflicto constituye un proceso dinámico en el que existen una secuencia de episodios de clara incidencia sobre la eficiencia de los intercambios (PONDY, 1967):

- Condiciones antecedentes, como escasez de recursos o diferencias en la adopción de políticas empresariales.
- Estados afectivos tales como la tensión, la hostilidad, etc.
- Estados cognitivos, en particular, la preocupación por las situaciones conflictivas.
- El comportamiento conflictivo, que puede oscilar desde la resistencia pasiva a la agresión abierta.

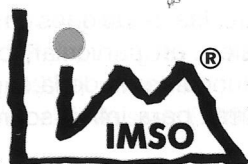
Asimismo, cada uno de estos episodios del conflicto consta de un conjunto de elementos (THOMAS, 1976):

- 1) Frustración: una parte percibe que la otra frustra la satisfacción de alguno de sus intereses.
- 2) Conceptualización: definición del problema de conflicto en términos de los intereses para ambas partes y llevar a cabo las posibles acciones alternativas.

# ¿QUÉ PASA EN ZARAGOZA?



Conéctese a una ciudad piloto y  
conozca las claves de su mercado.



**INVESTIGACIÓN, MARKETING Y SONDEOS DE OPINIÓN, S.L.**

Pº Independencia 5, 4º Dcha. Tel. (976) 22 26 28 - Fax (976) 21 35 11 - 50003 ZARAGOZA.

- 3) Comportamiento: en una situación de conflicto el comportamiento estará compuesto por la orientación más o menos cooperativa de las partes protagonistas del intercambio, junto con sus objetivos estratégicos y sus tácticas.
- 4) Interacción: existen unas dinámicas entre los comportamientos de las partes de manera que tienen lugar influencias mutuas.
- 5) Resultado: cuando cesa la interacción entre las partes, algún resultado se habrá producido, ya sea positivo o negativo.

La importancia del análisis del conflicto en la gestión del canal es evidente por sus efectos sobre la eficiencia de las transacciones. Tradicionalmente, el conflicto ha sido considerado disfuncional, de efectos negativos sobre la eficiencia y, por tanto, algo a ser eliminado (REVE Y STERN, 1979). Sin embargo, también se han encontrado en la existencia de conflictos efectos positivos sobre la eficiencia. Así, STERN Y EL-ANSARY (1992) argumentan que sin conflicto las empresas tendrían a convertirse en organizaciones pasivas y de escasa innovación, conduciendo a una situación de inviabilidad al sistema del que forman parte. El conflicto puede mejorar la eficiencia de los intercambios, especialmente si:

- moderados niveles de conflictos no son considerados demasiado costosos por las partes;
- divergentes puntos de vista producen ideas mejores;
- la agresión no es irracional ni destructiva.

El estudio de un fenómeno como el conflicto requiere de su consideración

como variable latente, es decir, que no se puede medir directamente (no se puede recoger en una única variable una medida total y perfecta del concepto que se pretende medir) o al menos sin un error. Ello nos ha conducido a estudiar el conflicto a través de la aplicación del denominado modelo LISREL, es decir, modelos estructurales con variables latentes (JÖRESKÖNG Y SÖRBOM, 1993a). La utilización de este modelo tiene como objetivo permitir la medición de la variable conflicto a través de un enfoque de composición mediante el conjunto de causas o bases conceptuales que subyacen a dicha variable e incorporando la existencia de errores en la medición, debido al carácter eminentemente perceptual del fenómeno considerado.

En este contexto de concepción y proceso del conflicto en las relaciones de intercambio, la determinación de los niveles de presencia de conflicto se ha de llevar a cabo a través del análisis de sus componentes.

### 1. BASES CONCEPTUALES DEL CONFLICTO EN LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

Existen diversas propuestas acerca de las que pueden ser consideradas como causas componentes del conflicto en el canal. Así, ETGAR (1979) distingue entre causas de conflicto actitudinales y estructurales. Las *causas actitudinales* son aquellas relacionadas con las actitudes y los sentimientos entre los miembros del canal. Se asocian con desacuerdos en las funciones a desarrollar, expectativas, percepciones y comunicación en el canal. Dentro de esta categoría se encuentran las siguientes causas de conflicto: desempeño de funciones, diferencias de expectativas, diferencia de percepciones de la realidad y

las diferencias de comunicación. A estas causas actitudinales expuestas por Etgar se añade la proximidad de la relación y la confianza, al configurarse como variables cuya ausencia provoca conflictos. Dentro de las *causas estructurales*, relativas a las reglas y mecanismos que gobiernan la relación de intercambio, consideramos: la dependencia (búsqueda de autonomía) y la transferencia de recursos.

Existen otras clasificaciones del conflicto, como la realizada por MOLNAR Y ROGERS (1979: 406-407), quienes distinguen entre conflicto estructural y conflicto operativo. El *conflicto estructural* implica a las reglas y normas que gobiernan la relación interorganizacional, teniendo lugar sobre los principios y responsabilidades básicas de la relación, mientras que el *conflicto operativo* tiene lugar en la interpretación y aplicación de tales principios. También se puede clasificar el conflicto en función de quién interviene en el conflicto. Así, se tiene el *conflicto horizontal* (entre firmas del mismo tipo), el *conflicto intertipo* (entre diferentes tipos de firmas al mismo nivel del canal) y el *conflicto vertical* (entre miembros del canal pero de diferentes niveles).

El estudio analiza el conflicto vertical tanto a nivel estructural como operativo, y utiliza nueve variables endógenas explicativas del conflicto en el canal de comercialización: dependencia, transferencia de recursos, desempeño de funciones, relaciones equitativas, coerción, expectativas comerciales, comunicación, confianza y proximidad de la relación.

**Dependencia.** La dependencia es uno de los conceptos claves en el estudio de las relaciones interorganizacionales, en particular, para conocer el fundamento de la capacidad de una firma para influir sobre otra.

**CUADRO 1. Enfoques de la dependencia en las relaciones de intercambio del canal**

ENFOQUE	DEFINICIÓN
VENTAS Y BENEFICIOS OBTENIDOS EMERSON (1962) EL-ANSARY Y STERN (1972)	La dependencia que una firma tiene de otra se debe a la necesidad de realizar unos intercambios para alcanzar sus objetivos.
ACTUACIÓN DE LA OTRA PARTE EMERSON (1962) FRAZIER (1983) KEITH, JACKSON Y CROSBY (1990)	Se basa en el concepto clave de "desempeño de la función". Cuanto mayor sea la calidad de las funciones y asistencias de una firma hacia otra, mayor será la dependencia de esta última respecto de la anterior.
INVERSIONES EN ACTIVOS ESPECÍFICOS Y COMPENSATORIAS	
<i>Dimensión inversión específica en la relación con el proveedor</i> WILLIAMSON (1975, 1985, 1991) WALKER Y WEBER (1984) HEIDE Y JOHN (1988)	La dependencia viene generada por aquellos activos humanos y físicos (tangibles e intangibles) necesarios para soportar el intercambio y que son especialmente necesarias para la relación de intercambio.
<i>Dimensión inversiones compensatorias</i> HEIDE Y JOHN (1988) WILLIAMSON (1985)	La dependencia entre las organizaciones implicadas en el intercambio se ve reducida por los comportamientos de carácter vinculatorio que la firma dependiente lleva a cabo de sus clientes.
<i>Dimensión reemplazabilidad</i> HEIDE Y JOHN (1988)	Se trata de una forma de disminución de la dependencia mediante el establecimiento de relaciones con otras organizaciones vía aumento del poder de mercado.

La dependencia de la organización A respecto de la B es directamente proporcional al nivel de inmersión de A en objetivos mediatizados por B, y es inversamente proporcional a la disponibilidad de A de esos objetivos fuera de la relación B-A (EMERSON, 1962). La dependencia es vista como fuente de conflicto en las relaciones interorganizacionales porque incrementa la toma de conciencia de antagonismos o conflictos latentes. La necesidad de actuar en conjunción con otra organización puede conducir a una confrontación por la función y el propósito de las actividades planeadas (PONDY, 1967; MOLNAR Y ROGERS, 1979). Asimismo, consideran STERN Y EL-ANSARY (1992) que al

tender los miembros del canal a especializarse en ciertas funciones cada uno, las interdependencias operativas crecen. Cada miembro del canal se convierte dependiente de los otros miembros para el cumplimiento de los objetivos. Sin embargo, las organizaciones procuran maximizar su independencia y ese establecimiento de interdependencias origina conflictos de intereses. Por tanto, se puede afirmar que dada la presencia continua de interdependencia en el canal de comercialización, éstos siempre presentarán conflicto.

La dependencia ha sido analizada desde distintos enfoques. FRAZIER, GILL Y KALE (1989), en una revisión de

las aproximaciones utilizadas, establecen los siguientes enfoques: ventas-beneficios, actuación de las partes del intercambio e inversiones de transacción específica-inversiones compensatorias<sup>1</sup>. El Cuadro 1 recoge las distintas aportaciones teóricas englobadas bajo los tres enfoques arriba especificados.

**Transferencia de recursos.** Frecuentemente en las relaciones de intercambio existe una distribución asimétrica del poder entre las partes y la parte más débil recibe menos recursos de los esperados de la otra parte (DWYER Y WALKER, 1981). Tales recursos de plasman en ayuda promocional y publicitaria, asesoramiento, mejores condiciones de pago, etc. Este problema frecuentemente tiene su origen en las diferencias que se producen sobre la percepción del mismo fenómeno o acontecimiento. Afirman STERN Y EL-ANSARY (1992) que esta causa de conflicto es importante porque indica que existirán diferentes bases de acción en respuesta a la misma situación. Este fenómeno se hace patente en el trabajo de GASKI Y NEVIN (1985), donde tras estudiar los efectos de las fuentes de poder en los canales de comercialización encontraron que el no uso de asistencias y apoyos tiene un efecto negativo sobre las relaciones de intercambio. Similares resultados fueron obtenidos por LUSCH (1977), aunque sus resultados se circunscribieron exclusivamente a los sistemas de franquicia.

**Desempeño de funciones.** Cada miembro del canal de comercialización tiene una serie de

1) FRAZIER, GILL Y KALE (1989) han sugerido la existencia de un cuarto enfoque, el de acciones recíprocas. Sin embargo, se trata de una aproximación que aún no ha sido suficientemente respaldada por los trabajos empíricos.

funciones que se espera ha de cumplir. Si algún miembro se desvía de su papel a desempeñar, el conflicto puede surgir (STERN Y EL-ANSARY, 1992). Inadecuadas especificaciones y delimitaciones de las funciones a desarrollar pueden ser fuente de conflictos y disputas. Así, THOMAS (1976), en su modelo estructural de conflicto, sugiere la existencia de reglas y procedimientos que gobiernen los intercambios entre las partes evitando, así, el surgimiento de conflictos y proporcionan vías de resolución a los existentes.

**Relaciones equitativas.** Otra de las variables causales que del conflicto se extraen del análisis de previos trabajos de investigación es el nivel de equidad en las relaciones (ETGAR, 1979; NICHOLLS, ROSLOW Y LASKEY, 1993). Las partes protagonistas del intercambio pueden diverger en la consideración de las condiciones del intercambio; unos considerando el entorno desde un prisma demasiado local, y otros desde la perspectiva de las implicaciones globales de otros mercados. Incluso las partes pueden diferir en las opiniones que tengan sobre las habilidades y capacidades del otro. Estas percepciones diferentes pueden provocar desequilibrios en la transferencia de información y de otros recursos.

**Coerción.** La coerción consiste en la aplicaciones de presiones por parte de una de las partes del intercambio sobre la otra con objeto de modificar el comportamiento de la última bajo la amenaza de aplicar sanciones o castigos (FRENCH Y RAVEN, 1959). Un ejemplo de acción coercitiva la tenemos en la retirada en la concepción de venta de un producto o de un territorio. Dentro de la coerción también se puede considerar la utilización del poder de recompensa (por ejemplo, la aplicación de descuentos); ya que la no concesión de una recompensa

se puede asimilar a un castigo. La consideración y efectos de la coerción sobre el conflicto han sido analizados por LUSCH (1976), WILKINSON (1981), GASKI Y NEVIN (1985), Y FRAZIER Y RODY (1991). Todos ellos concluyeron que la relación entre ambos conceptos es positiva.

#### **Diferencias en las expectativas.**

Las desviaciones en la información disponible, en las capacidades de proceso de la información y en la experiencia pueden ocasionar diferencias entre las partes del intercambio en relación a los comportamientos de los otros miembros. Esta situación se hace patente cuando una organización espera de otra unos determinados resultados en los niveles de eficiencia sin tener en cuenta otro tipo de consideraciones (ETGAR, 1979; ROSENBLUM, 1991).

**Comunicación.** La comunicación es una constante en las relaciones de intercambio. Una comunicación poco efectiva frecuentemente conduce a incomprensiones, acciones incorrectas y a sentimientos mutuos de frustración (ETGAR, 1979). En este sentido, la comunicación supone un prerequisite para la efectiva coordinación del canal. Aquellas organizaciones que practiquen un adecuado nivel de comunicación probablemente mejorarán en eficiencia y se asegurarán una posición más competitiva en el mercado. Según MOHR Y NEVIN (1990: 36) "La comunicación es como la cola que mantiene unidos a los miembros del canal". Esta frase describe la relevancia del fenómeno de la comunicación para las relaciones de intercambio.

**Confianza.** En una relación de intercambio, la confianza consiste en "la creencia de la organización de que otra firma desarrollará acciones que resultarán en resultados positivos para la organización, así como en no

tomar acciones inesperadas que resulten en consecuencias negativas para la organización" (ANDERSON Y NARUS, 1990: 45). Esta variable constituye un elemento central en la configuración de las expectativas sobre conflictos de intereses y perspectivas de unidad en el canal. El concepto de confianza, en el marco del intercambio, refleja dos componentes distintos (GANESAN, 1994): credibilidad (una parte cree que la otra va a desarrollar sus funciones adecuadamente) y benevolencia (una parte cree que la otra tiene propósitos beneficiosos para ella). SCHURR Y OZANNE (1985) sostienen que mayores niveles de confianza producen mayores niveles de comunicación, una actitud más favorable hacia la resolución de problemas y un incremento en el compromiso de las partes hacia la implementación de acuerdos entre las partes de la relación de intercambio que permitan evitar y resolver conflictos. El modelo de ANDERSON Y NARUS (1990) establece una significativa relación negativa entre confianza y conflicto.

**Proximidad de la relación.** Las relaciones de intercambio están caracterizadas por la existencia de unos episodios de intercambio social que son críticos para la construcción de unas relaciones duraderas. El proceso progresivo de conversión de esos intercambios en algo rutinario conduce a unas claras expectativas en ambas partes. Existen, pues, pautas de contacto que pueden consistir en individuos y grupos de personas cumpliendo diferentes funciones, operando en diferentes departamentos funcionales y transmitiendo diferentes mensajes de naturaleza técnica, comercial o reputacional. Estas pautas pueden unir las dos partes en mayor o menor medida y son, por tanto, una importante variable a considerar en las relaciones comprador-vendedor (HÅKANSON, 1982). Así, la ausencia de la disponibilidad y accesibilidad que

supone la carencia proximidad en la relación —más que la distancia física— constituye un factor de creación y fomento de conflictos.

El conjunto de bases conceptuales expuesto nos permite establecer a priori un modelo de medición del conflicto (Gráfico 1). Se trata de un modelo de máximo alcance para la estimación del conflicto en las relaciones de intercambio cuya validez será contrastada empíricamente.

## 2. METODOLOGÍA

### 2.1. Escenario de la investigación y muestra

El estudio fue realizado sobre los distribuidores de las siete primeras marcas de microordenadores en el mercado nacional. Según el RANKING CHIP'93 (1993) y el RANKING DEL ANUARIO COMPUTERWORLD (1993), las siete marcas consideradas serían: IBM, Hewlett-Packard, Fujitsu, Siemens-Nixdorf, Olivetti, Inves y Apple. Además, se tuvo en cuenta que los distribuidores seleccionados fueran aquellos que mantienen una relación de intercambio directa con el fabricante para, así, tener conocimiento de los conflictos entre fabricantes y distribuidores. Por tanto, no se consideraron a aquellos distribuidores de las citadas marcas que adquirieran sus microordenadores a través de otros intermediarios (mayoristas).

Se elaboró una muestra constituida por 250 distribuidores a los que se les envió el cuestionario compuesto por una carta de presentación, instrucciones de cumplimentación, y la información solicitada, junto a un sobre de respuesta debidamente franqueado. Se recibieron 55 cuestionarios como válidos, representando una tasa de respuesta del 22%.

GRÁFICO 1. Modelo a priori de medición del conflicto



### 2.2. Medidas operacionales

Para la medición de las variables componentes del conflicto se elaboró un cuestionario que fue sometido a un pretest entre seis distribuidores de microordenadores con objeto de conocer el nivel de coherencia, claridad y verificar la ausencia de confusiones en las preguntas. Teniendo en cuenta que las variables pretendían medir percepciones, se utilizó una escala de categorías detalladas de cinco niveles: 1 (muy en desacuerdo) a 5 (muy de acuerdo). Todas las cuestiones fueron realizadas siguiente este orden, excepto las relativas a las variables «confianza» y «proximidad de la relación» donde el orden fue inverso según las recomendaciones obtenidas del pretest encaminadas a una mayor comprensión de los respondientes. En ambas situaciones, el nivel 3 indica neutralidad. En la Cuadro 2 se recogen las diversas dimensiones y definiciones operativas necesarias para la medición de tales componentes.

El cuestionario diseñado fue sometido a un pretest entre seis distribuidores de ordenadores para determinar el grado de comprensión y aceptación entre los destinatarios del mismo. Las seis medidas obtenidas de la dependencia fueron sumadas para obtener una medida agregada, de acuerdo con las diversas aproximaciones que se han realizado de este fenómeno. Por ello, se verificó la fiabilidad de la medida agregada elaborada a través el coeficiente  $\alpha$  (CRONBACH, 1951). Este arrojó un valor de 0.81, mostrando, así, un adecuado nivel de consistencia interna, siguiendo las pautas establecidas por PETERSON (1994).

## 3. ANÁLISIS Y RESULTADOS

### 3.1. Depuración de la medida

Siguiendo el paradigma de construcción de variables latentes establecido por CHURCHILL (1979), una vez analizada la literatura relevante, se procedió a una depuración de las medidas

CUADRO 2. Componentes del conflicto y cuestiones realizadas para su medición

DIMENSIÓN	CONCEPTO
DEPENDENCIA Ventas y beneficios obtenidos	Importancia que suponen las ventas de productos del principal fabricante-proveedor en relación al total de sus ventas. Importancia que suponen los beneficios de productos del principal fabricante-proveedor en relación al total de sus beneficios.
Actuación de la otra parte	Grado de cumplimiento del proveedor de sus funciones en relación al resto de fabricantes del mercado.
Inversiones en transacciones específicas y compensatorias - Dimensión inversión específica en la relación con el proveedor - Dimensión inversiones compensatorias - Dimensión Reemplazabilidad	Nivel de dedicación de tiempo y esfuerzo para vender los productos del principal fabricante-proveedor. Nivel de desarrollo en la empresa de lazos con los clientes de productos del principal fabricante. Nivel de perjuicio que el vendedor experimentaría si dejara de tener relaciones comerciales con su principal fabricante-proveedor.
DELIMITACIÓN DE FUNCIONES	Grado en que las funciones entre ellos y fabricantes-proveedores estaban adecuadamente definidas y delimitadas, surgiendo problemas al realizar una determinada función o tarea.
RELACIONES EQUITATIVAS	Nivel de conflicto en las relaciones y trato entre distribuidores y sus respectivos fabricantes.
TRANSFERENCIA DE RECURSOS	Nivel de frecuencia e intensidad sobre las diferencias por el nivel de apoyo que los minoristas proporcionan a los productos de los fabricantes proveedores (publicidad y promoción, rapidez en el pago, etc.)
COERCIÓN	Nivel de conflicto ocasionado por la presión que sobre el minorista realiza su principal fabricante para que le compre más cantidad y variedad de producto.
EXPECTATIVAS COMERCIALES	Percepción de los distribuidores sobre la existencia de conflictos con los fabricantes debido a la eficiencia en la comercialización del producto.
COMUNICACIÓN	Esta base de conflicto se estimó preguntando acerca de la cantidad y calidad de la comunicación que existía en ellos y sus respectivos fabricantes.
CONFIANZA	Basándose en la experiencia pasada y en el presente, los distribuidores indicaron si su respectivo fabricante les merecía confianza para tener relaciones comerciales con él.
PROXIMIDAD DE LA RELACIÓN	Frecuencia de contactos entre minoristas y el fabricante.

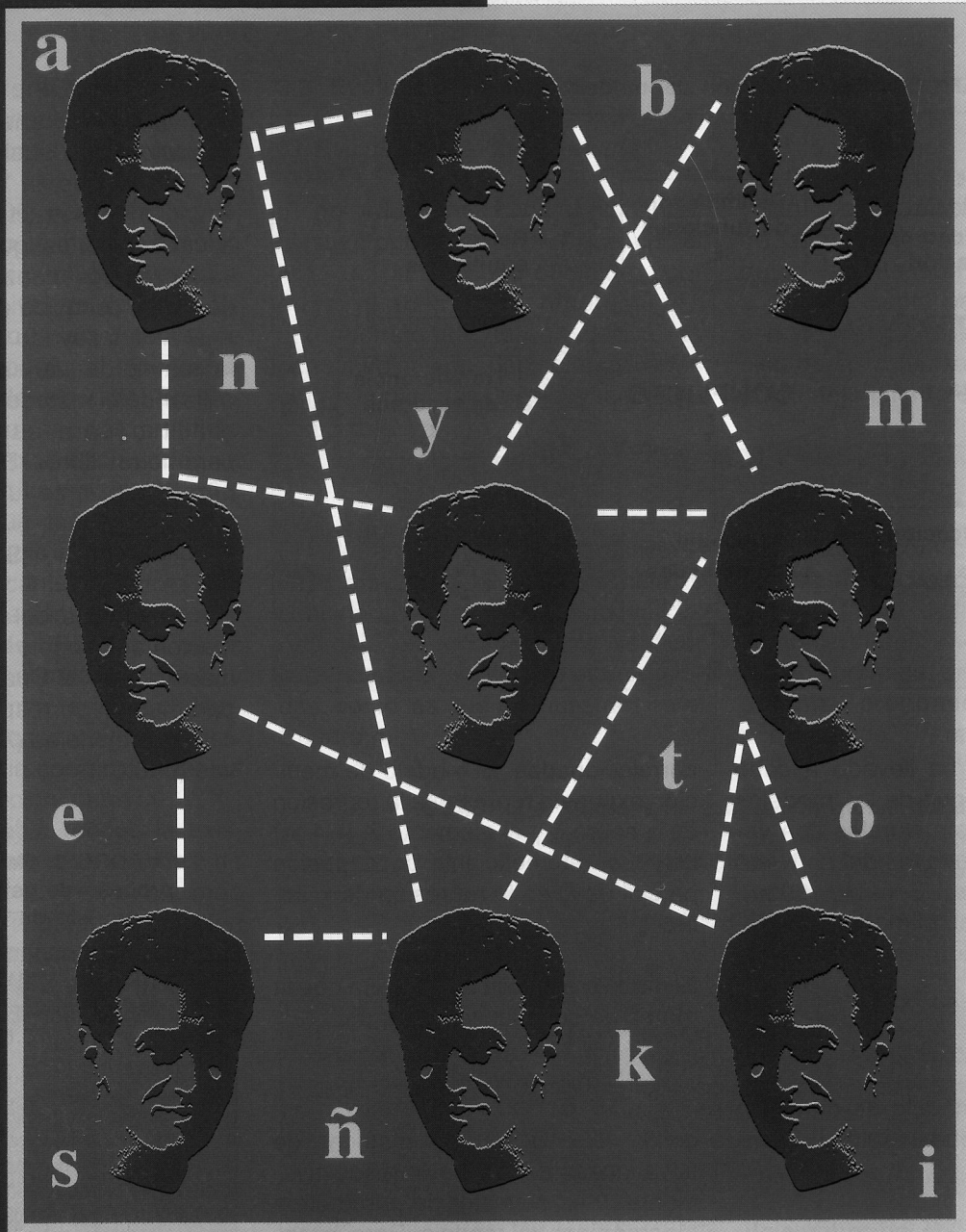
propuestas aplicando un análisis factorial sobre las nueve medidas del conflicto establecidas para el modelo a priori (Gráfico 1). El objetivo es confirmar empíricamente las dimensiones de la variable latente (conflicto) establecidas de forma conceptual. Todas las medidas resultaron significativas ( $p < 0.01$ ), excepto la variable «dependencia» que mostraba un valor de la carga factorial no signifi-

cativo ( $p < 0.23$ ), por lo que fue excluida. Esta situación se interpreta como la ausencia de una relación significativa entre «conflicto» y «dependencia» en el modelo desarrollado.

### 3.2. Modelo de medición

Una vez depurada la medida se ha procedido a la especificación

de un modelo de cuantificación del conflicto en el intercambio interorganizacional (Gráfico 2). Para ello se ha especificado un modelo de medición congénico cuyo objetivo es analizar cómo las variables observadas ( $X_1 \dots X_8$ ) sirven de instrumento de medición a la variable latente ( $\xi$ ).



Market Intelligence

**INNER**

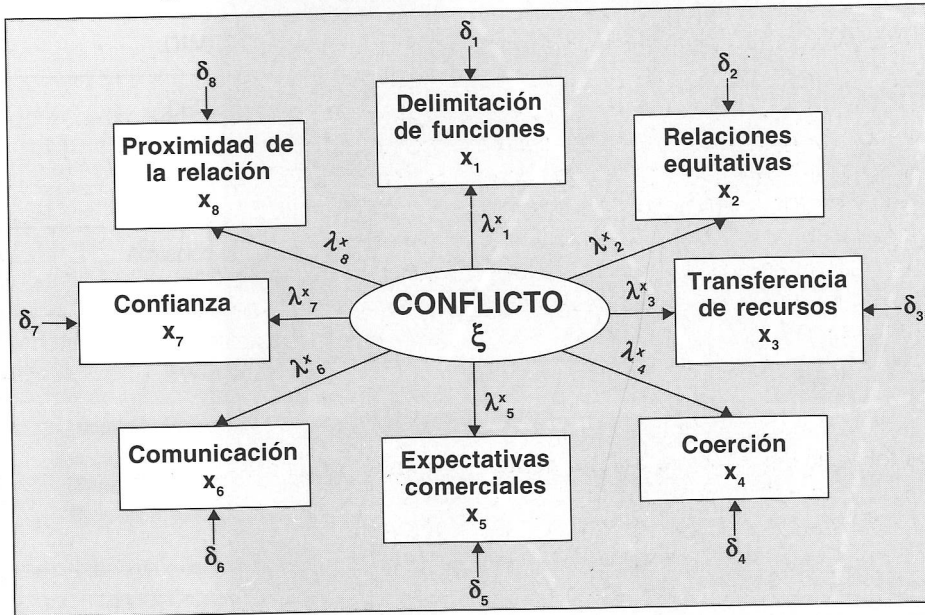
STRATEGIC MARKET RESEARCH

Velázquez, 109. 28006 MADRID. TEL. 563 11 28 / 32. FAX: 562 68 13.

Enrique Granados, 137. 08008 BARCELONA. TEL. 218 81 04 / 84 08. FAX: 218 71 58.



GRÁFICO 2. Especificación del modelo de medición



Este análisis se ha llevado a cabo utilizando el enfoque de los modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes a través del software LISREL (JÖRESKOG Y SÖRBOM, 1993a). En forma matricial, el modelo de medición especificado es el siguiente (BOLLEN, 1989):

$$x = \Lambda^x \xi + \delta \quad [1]$$

Se trata de un modelo de medición de variables no observables o latentes donde:

- x' es el vector de indicadores observados (8x1)
- Λ<sup>x</sup> es la matriz de cargas factoriales (8x1)
- ξ' es el vector de variables no observables o factores latentes (1x1)
- δ' es el vector de componentes únicas o errores de medición en x (8x1)

Este modelo establece que la variable latente (ξ) está estandarizada. Además, se asume que E(ξ)=0 y E(δ)=0, estando δ y ξ no

correlacionadas. El modelo de medición expuesto representa la regresión de x sobre ξ y el elemento λ<sub>i</sub> (i=1..q) de Λ<sup>x</sup> es el coeficiente de regresión parcial de ξ<sub>i</sub> en la regresión de x<sub>i</sub> sobre ξ<sub>i</sub>.

El modelo especificado implica que la matriz de covarianzas de x es:

$$\Sigma(\theta) = \Lambda\Phi\Lambda' + \Theta, \quad [2]$$

donde Φ y Θ son las matrices de covarianzas de ξ y de δ, respectivamente. θ es el vector de parámetros a determinar del modelo. Para estandarizar las variables utilizadas, la variable ξ tiene varianza unitaria y Φ es una matriz de correlaciones, asegurando, además, que todos los parámetros del modelo puedan ser identificados.

El objetivo del análisis es encontrar un conjunto de valores para los parámetros del modelo que minimice las diferencias entre la covariación actual de las variables observadas (Σ) y la covariación implicada de acuerdo con el modelo conceptual

especificado (Σ(θ)). En la práctica, la matriz de varianzas-covarianzas poblacional, Σ, suele ser desconocida por lo que la modelización de ecuaciones estructurales tiene que asumir que Σ es igual a la matriz de varianzas-covarianzas muestral, S, que sí es conocida (BOLLEN, 1989). El análisis fue llevado a cabo a partir de la matriz de varianzas-covarianzas utilizando el método de máxima verosimilitud para estimar todos los parámetros libres. Este método minimiza la siguiente función:

$$F_{ML} = \log|\Sigma(\theta)| + \text{tr}(\mathbf{S}\Sigma^{-1}(\theta)) - \log|\mathbf{S}| - q$$

Los resultados del proceso de estimación del modelo reespecificado se muestran en el Cuadro 3. Todos los parámetros correspondientes a las cargas factoriales (λ<sup>x</sup>) son significativos (p<0.01).

CUADRO 3. Resultados del proceso de estimación del modelo de medición

PARÁMETRO	ESTIMACIÓN	TEST-t
λ <sup>x</sup> <sub>1</sub>	0.69	5.68
λ <sup>x</sup> <sub>2</sub>	0.78	6.73
λ <sup>x</sup> <sub>3</sub>	0.85	7.56
λ <sup>x</sup> <sub>4</sub>	0.70	5.65
λ <sup>x</sup> <sub>5</sub>	0.37	2.66
λ <sup>x</sup> <sub>6</sub>	0.87	7.91
λ <sup>x</sup> <sub>7</sub>	-0.35	-2.59
λ <sup>x</sup> <sub>8</sub>	-0.55	-4.22
θ <sup>δ</sup> <sub>11</sub>	0.52	4.84
θ <sup>δ</sup> <sub>22</sub>	0.39	4.56
θ <sup>δ</sup> <sub>33</sub>	0.27	3.55
θ <sup>δ</sup> <sub>44</sub>	0.50	4.49
θ <sup>δ</sup> <sub>55</sub>	0.86	5.11
θ <sup>δ</sup> <sub>66</sub>	0.24	3.78
θ <sup>δ</sup> <sub>77</sub>	0.88	5.14
θ <sup>δ</sup> <sub>88</sub>	0.70	5.04
θ <sup>δ</sup> <sub>43</sub>	-0.17	-3.09
θ <sup>δ</sup> <sub>54</sub>	0.38	3.34

Impidiendo, en cierto modo, el ajuste del modelo es el hecho de la presencia de correlaciones de errores de medida ( $\theta_{43}^{\delta}$  y  $\theta_{54}^{\delta}$ ) entre los indicadores  $X_3$  y  $X_4$ , por un lado, y  $X_4$  y  $X_5$ , por otro lado.  $X_3$  hace referencia a la existencia de conflictos debido a un inadecuado nivel de apoyo al fabricante y  $X_4$  recoge la existencia de presiones para comprar más cantidad y variedad de producto. En ambos tipos de causas de conflicto subyace la existencia de la ineficiencia como causa de conflicto. Además, hay que tener en cuenta que el descontento que recoge  $X_3$  nace en el fabricante, mientras que las quejas de presión de  $X_4$  provienen del distribuidor. Por tanto, es de esperar que las estimaciones de  $X_3$  y  $X_4$  no sean totalmente independientes y, además, tengan signo contrario. En cuanto a la correlación de los errores de medición entre  $X_4$  y  $X_5$ , esta última variable recoge la existencia de conflicto por razones de ineficiencia en la venta. A más ineficiencia cabe esperar más presión por parte del fabricante, por lo que ambas variables presentan un cierto grado de dependencia en el mismo signo<sup>2</sup>.

2) BAGOZZI (1983) indica que el permitir la existencia de correlaciones entre errores de medición en modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes es un medio para corregir los efectos nocivos de las confusiones. FORNELL (1983) establece que la introducción de este tipo de correlaciones es admisible si (1) se puede argumentar desde un punto de vista teórico o metodológico o (2) no altera las estimaciones paramétricas del resto de parámetros del modelo (como ocurre en este caso). BAGOZZI (1984) añade que el número de errores correlacionados debe mantenerse al mínimo. Estos criterios parecen cumplirse en el presente análisis.

3) Un análisis de los valores recomendados en los ajustes de modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes puede verse en BOLLEN (1989: 256-295), en HAIR, ANDERSON, TATHAM Y BLACK (1992: 489-494), Y JÖRESKOG Y SÖRBOM (1993b).

### 3.3. Evaluación del ajuste

#### 1) Evaluación global del ajuste.

El indicador  $\chi^2$  de bondad global del ajuste proporciona un test que, con el nivel de probabilidad obtenido, conduce a aceptar la hipótesis de unidimensionalidad, es decir, las ocho medidas pueden ser explicadas por una única variable subyacente (el conflicto):

$$H_0: \Sigma = \Sigma(\theta)$$

$$H_1: \Sigma \neq \Sigma(\theta)$$

El valor arrojado por el estadístico  $\chi^2$  lleva a aceptar la hipótesis nula, y considerar el modelo como válido. Además, es recomendable verificar la bondad del ajuste con otras medidas, como las que se muestran en el Cuadro 4.

#### 2) Correlaciones múltiples al cuadrado

Las correlaciones múltiples al cuadrado contenidas en el Cuadro 5 revelan que las relaciones lineales entre las variables observadas y la variable latente son suficientemente sólidas, excepto para  $X_5$  y  $X_7$ , indicando que sólo una pequeña proporción de su varianza es explicada por la variable latente conflicto.

#### 3) Fiabilidad y validez de la variable latente

Para que el conflicto, como variable abstracta, sea operativa es necesario que sea fiable. La fiabilidad se define como "el grado en que las medidas están libres de error y, por consiguiente, proporcionan resultados consistentes" (PETER, 1979: 6).

CUADRO 4. Medidas de evaluación global del ajuste.

MEDIDA	ESTIMACIÓN	VALOR RECOMENDADO <sup>3</sup>
<b>Medidas absolutas</b>		
$\chi^2$ (p) -gdl-	25.76 (0.11) -18-	mínimo p=0.05
Poder del test $\chi^2$	90%	Lo más alto posible
GFI	0.90	0.90
RMSR	0.066	Lo más próximo a 0
<b>Medidas incrementales</b>		
NFI (Bentler-Bonett)	0.89	0.90
NNFI	0.94	0.90
CFI	0.96	Lo más próximo a 1
IFI	0.96	Lo más próximo a 1
RFI	0.82	Lo más próximo a 1
<b>Medidas de parsimonia</b>		
AGFI	0.90	0.90
$\chi^2$ normalizado por gdl	1.43	[1-2]

CUADRO 5. Correlaciones entre las variables observadas y la variable latente.

$X_1$	$X_2$	$X_3$	$X_4$	$X_5$	$X_6$	$X_7$	$X_8$
0.48	0.61	0.73	0.50	0.14	0.76	0.12	0.30



SIGMA DOS  
MARKETING  
INVESTIGACION

MADRID Flora, 1 2º - Telf.: (91) 559 64 10 Fax. (91) 547 57 15

BARCELONA - Telf.: (93) 215 61 92 Fax. (93) 216 06 75 - SEVILLA - Telf.: (95) 421 93 52 Fax. (95) 421 90 97

Se determinó, en primer lugar, el coeficiente Alpha de Cronbach ( $\alpha$ ) que arrojó un valor de 0.86. Según PETERSON (1994), este valor asegura la *consistencia interna* de la variable latente conflicto. Asimismo, se procedió a calcular la *fiabilidad compuesta* ( $\rho_{\eta}$ ) y la *varianza extraída* ( $\rho_{vc(\eta)}$ ), de acuerdo con la medidas establecidas por FORNELL Y LARCKER (1981), y que a continuación se detallan:

$$\rho_{\eta} = \frac{\left(\sum_{i=1}^m \lambda_i^2\right)^2}{\left(\sum_{i=1}^m \lambda_i^2\right)^2 + \left(\sum_{i=1}^m \text{var}(\text{error}_i)\right)}$$

$$\rho_{vc(\eta)} = \frac{\left(\sum_{i=1}^m \lambda_i^2\right)}{\left(\sum_{i=1}^m \lambda_i^2\right) + \left(\sum_{i=1}^m \text{var}(\text{error}_i)\right)}$$

Los resultados obtenidos fueron de 0.86 y 0.54, por encima de los valores mínimos recomendados que son 0.70 y 0.50, respectivamente.

La fiabilidad también fue objeto de análisis a través de la verificación de la *fiabilidad compartida* mediante la aplicación de la *profecía de Spearman-Brown* (BOLLEN, 1989):

$$\rho_{xx''} = \frac{2\rho_{xx'}}{1 + \rho_{xx'}}$$

donde la correlación  $\rho_{xx''}$  es el coeficiente de fiabilidad del mecanismo de medición en conjunto y  $\rho_{xx'}$  es la correlación bipartida. El valor obtenido para el coeficiente de fiabilidad fue de 0.77, lo que representa un nivel suficiente de homogeneidad en el instru-

mento de medición. Como criterio de agrupación de las partes se utilizó el criterio par-impar<sup>4</sup>.

La *validez de contenido* de la construcción conflicto queda demostrada por los pasos seguidos en el desarrollo de las preguntas del cuestionario. Nuestra medida del conflicto está basada en previas medidas presentes en la literatura, especialmente en el esquema establecido por NICHOLLS *et al.* (1993). Además, fueron objeto de análisis y crítica en el pretest realizado, asegurándose la consistencia de las cuestiones especificadas.

La *validez convergente* de la medida de conflicto fue analizada mediante la significación de las cargas factoriales del análisis factorial confirmatorio. Todas y cada una de las cargas factoriales resultaron significativas ( $p < 0.01$ ), proporcionando una evidencia de la validez convergente de la medida (véase Cuadro 3). No fue necesario analizar la *validez discriminante* debido a que sólo existe una única variable latente.

Finalmente, el examen de los residuos normalizados y de los

índices de modificación proporcionados por LISREL no revela ninguna modificación en el modelo de medición del conflicto.

### 3.4. Resultados

#### 1) Nivel de presencia de las dimensiones de conflicto

Como el conjunto de empresas analizadas puede ser considerada como una muestra de un universo mayor del cual aquél forma parte, se aplicó el test-*t* como medida de significación de las diversas dimensiones del conflicto.

Los valores resultantes de aplicar el test-*t* (Cuadro 6) indican que existen bajos niveles de conflicto. Las variables  $X_1$  a  $X_6$  poseen todos valores significativos negativos. Un valor negativo significativo indica que los distribuidores consideran que los niveles de conflicto existente son significativamente inferiores al valor neutral 3. La variable «confianza»,  $X_7$ , al estar medida en escala inversa implica que la interpretación del test-*t* es al contrario que para las anteriores variables. Así, al presentar un valor positivo y significativo cabe ha

CUADRO 6. Jerarquía de presencia de las dimensiones del conflicto

N.º DE DIMENSIÓN	MEDIA	DIMENSIÓN	TEST-t
$X_1$	2.44	Delimitación de funciones	-3.44 <sup>a</sup>
$X_2$	2.05	Relaciones equitativas	-5.8 <sup>a</sup>
$X_3$	2.25	Transferencia de recursos	-5.23 <sup>a</sup>
$X_4$	1.96	Coerción	-6.66 <sup>a</sup>
$X_5$	1.89	Expectativas	-9.4 <sup>a</sup>
$X_6$	2.49	Comunicación	-2.72 <sup>a</sup>
$X_7$	4.05	Confianza	7.91 <sup>ab</sup>
$X_8$	2.96	Proximidad de la relación	-0.19 <sup>b</sup>

<sup>a</sup> Significativo para un nivel de significación de 0.01.  
<sup>b</sup> Escala de medida en orden inverso.

4) Se realizaron otras combinaciones alternativas de indicadores para la formación de los dos grupos –además de la sugerida por el criterio par-impar– arrojando resultados válidos.

CUADRO 7. Incidencia global del conflicto

		NIVELES DE CONFLICTO †			
		[ 1 - 2 ]	[ 2 - 3 ]	[ 3 - 4 ]	[ 4 - 5 ]
EMPRESAS	Valor absoluto	27	17	8	3
CONSIDERADAS	Valor relativo	49.09%	30.91%	14.54%	5.45%
† Expresados en una escala de 1 a 5.					

blar de ausencia de niveles de conflicto para esta componente. La variable  $X_8$  presenta un valor no significativo, por lo que cabe interpretar existe neutralidad en relación a la «proximidad de la relación». Estos resultados permiten afirmar que a nivel de componente individual, no existen niveles significativos de conflicto en las relaciones de intercambio entre fabricantes y distribuidores.

## 2) Niveles globales de conflicto

A partir del modelo de medición de conflicto establecido en [1], la estimación de la matriz de covarianzas conjunta de  $\mathbf{x}$  y  $\xi$  es:

$$\begin{bmatrix} \hat{\Lambda} & \hat{\Phi} \hat{\Lambda}' + \hat{\Theta} \\ & \hat{\Phi} \hat{\Lambda} & & \hat{\Phi} \end{bmatrix}$$

La esquina superior izquierda de esta matrix es la estimación  $\hat{\Sigma}$  de  $\Sigma$  en [2]. Los puntajes de los factores se obtienen de la siguiente expresión (JÖRESKOG Y SÖRBOM, 1989):

$$A = \hat{\Phi} \hat{\Lambda}^{-1} \hat{\Sigma}^{-1}$$

A partir de los puntajes de los factores se pueden realizar estimaciones de la variable latente conflicto ( $\xi_{\alpha}$ ) para cada uno de los respondientes con valores de las variables observadas  $x_{\alpha}$  a partir de la fórmula  $\xi_{\alpha} = Ax_{\alpha}$ . Así, el modelo de medición global del conflicto resultante será:

$$\hat{\text{conflicto}} = 0.09 * X_1 + 0.13 * X_2 + 0.41 * X_3 + 0.31 * X_4 - 0.11 * X_5 + 0.24 * X_6 - 0.03 * X_7 - 0.05 * X_8$$

Este modelo permite realizar estimaciones del nivel global de conflicto existente entre empresas. Los valores resultantes de aplicar este modelo a la muestra obtenida pueden verse en el Cuadro 7, agrupados en intervalos.

Como puede observarse, los niveles son, en general, bajos ya que sólo en un 20% de las empresas se presentan niveles superiores al valor neutral o mediano 3. En la mayor parte de los casos, los niveles de conflicto son escasos o bajos (49.09%). El 30.91% presenta algún grado de conflicto. Niveles de conflicto de entidad sólo están presentes de forma minoritaria. El 14.54% de las empresas manifiesta niveles moderados; y, finalmente, el 5.45% de las empresas presenta niveles altos de conflicto. Estos resultados globales son consistentes con los obtenidos a nivel individual para cada una de las componentes del conflicto.

## 4. CONCLUSIONES

El análisis realizado ha permitido realizar estimaciones de los niveles de conflicto existente en las relaciones de intercambio para cada una de las componentes del conflicto interorganizacional. El estudio no se ha circunscrito exclusivamente a las componentes individuales, sino que, además, se ha desarrollado un modelo de medición que permite realizar estimaciones globales del conflicto en las relaciones de intercambio.

Asimismo, cabe destacar la utilidad y operatividad que proporciona la aplicación del modelo LISREL para el análisis de variables cualitativas, como son aquéllas obtenidas a partir de percepciones de los responsables de las organizaciones. Finalmente, el

carácter latente o conceptual de la variable conflicto aconseja llevar a cabo un análisis de fiabilidad y validez que permitan obtener resultados consistentes.

Los resultados obtenidos aplicados a la muestra obtenida revelan la existencia de bajos niveles de conflicto en las relaciones interorganizacionales entre fabricantes y distribuidores de ordenadores en España. Las estimaciones de los niveles de conflicto y la calidad del modelo obtenido, a juzgar por la evaluación del ajuste realizada, permiten confirmar la bondad del modelo LISREL donde exista error en la medición, y la aplicación del modelo obtenido al análisis del conflicto en otros mercados.

Consideramos que los niveles de conflicto obtenidos en el estudio realizado pueden tener efectos positivos sobre la eficiencia en los intercambios del producto. El conflicto no se puede considerar siempre como disfuncional y negativo. Así, cabe hablar de beneficios cuando se presenta con niveles que no son ni muy altos ni muy costosos, la agresión no es irracional ni destructiva, y divergentes puntos de vista pueden conducir a mejores ideas y cursos de acción. En esta situación, los efectos sobre la eficiencia de la relación de intercambio pueden ser positivos.

**BIBLIOGRAFÍA:** Contactar con la Redacción de «Investigación y Marketing».