

# **MARKETING DE RELACIONES CON LOS CLIENTES Y SU EFECTO DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTRO: ¿IMPORTA LA ESTRUCTURA DE DEPENDENCIA?**

---

MARÍA JOSÉ SANZO PÉREZ  
M<sup>a</sup> LETICIA SANTOS VIJANDE  
*mjsanzo@uniovi.es*  
*lsantos@uniovi.es*  
*UNIVERSIDAD DE OVIEDO*

# MARKETING DE RELACIONES CON LOS CLIENTES Y SU EFECTO DENTRO DE LA CADENA DE SUMINISTRO: ¿IMPORTA LA ESTRUCTURA DE DEPENDENCIA?

---

## RESUMEN

*Esta investigación trata de analizar el efecto que ejerce la estrategia de marketing de relaciones desarrollada por un fabricante con sus clientes sobre la lealtad que manifiesta ese fabricante ante su proveedor principal. Adicionalmente, en el trabajo se plantea el posible efecto moderador del grado de dependencia existente entre el fabricante y el suministrador. La aplicación de un modelo de ecuaciones estructurales y de un modelo multimuestra a la información recopilada de 141 empresas fabricantes permite concluir que (1) la influencia es positiva (aunque indirecta) y (2) la estructura de dependencia ejerce un importante efecto moderador. Los resultados contribuyen a la literatura de marketing de relaciones, abriendo nuevas vías de estudio dentro de este campo, y presentan importantes implicaciones de cara a que los suministradores industriales puedan segmentar sus mercados.*

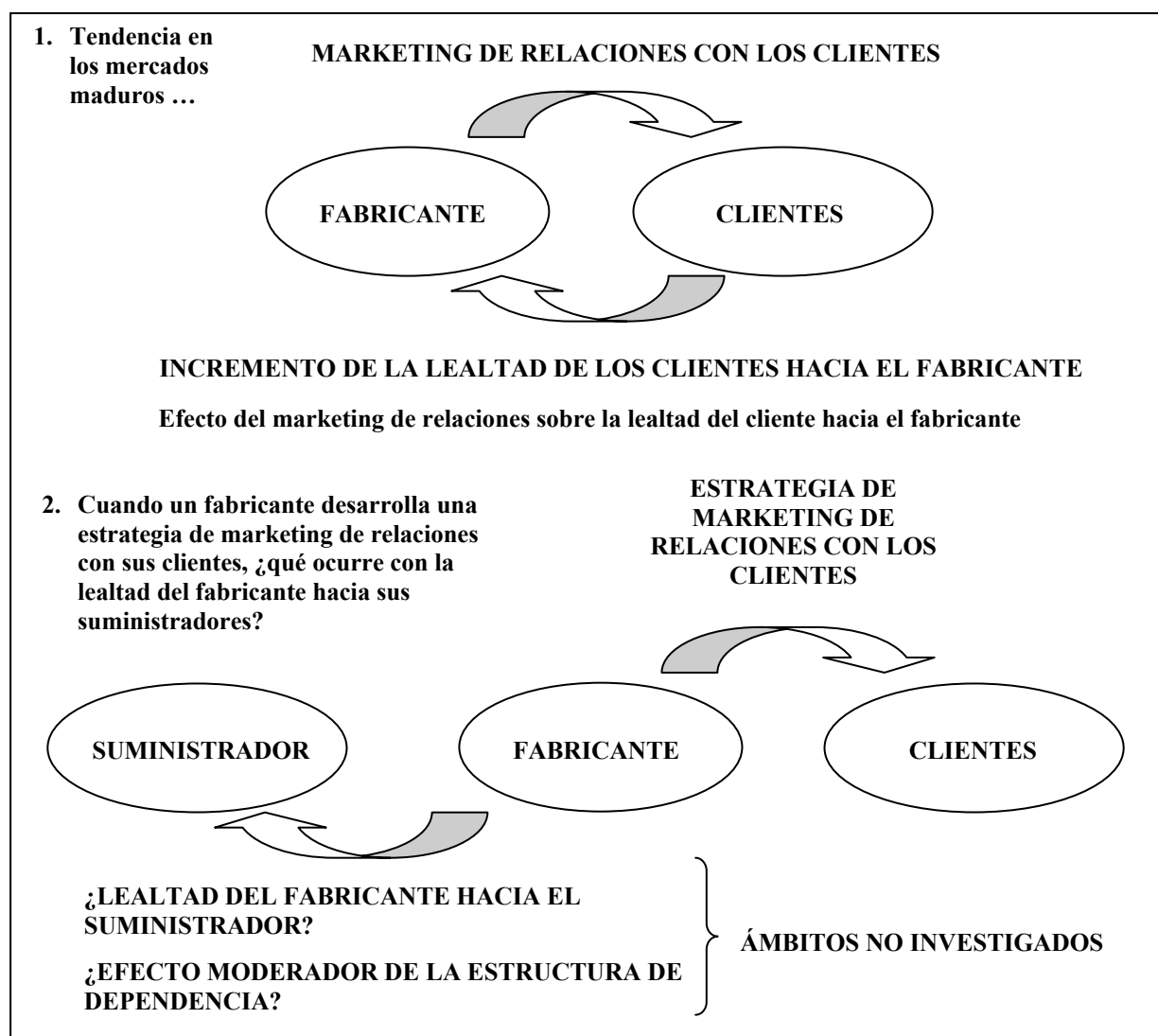
## PALABRAS CLAVE:

*Marketing de relaciones, lealtad, cadena de suministro, comunicación, satisfacción, confianza, dependencia*

## 1. Introducción

Los numerosos trabajos previos sobre el marketing de relaciones han analizado la influencia que ejerce este tipo de estrategia sobre la lealtad de los clientes de las empresas que la ponen en práctica. Sin embargo, no existen evidencias claras acerca de cómo afecta esta clase de estrategia a las relaciones que mantiene la empresa que la desarrolla con otros miembros de la cadena de suministro (Figura 1). Las cadenas de valor de las empresas que integran lo que Porter (1985) denominó “sistema de valor” (formado por la propia empresa fabricante, sus suministradores, los proveedores de estos suministradores, los distribuidores, y los clientes finales) están interconectadas, de forma que una estrategia desarrollada por uno de los integrantes de la cadena afectará en mayor o menor grado a los demás. Dado que cada vez son más los fabricantes que emprenden estrategias de marketing de relaciones con su base de clientes, también es cada vez más acusado el interés de los suministradores de esos fabricantes por conocer el efecto de tales estrategias sobre su propia relación con el fabricante.

FIGURA 1  
Objetivos y ámbito de la investigación



El primer objetivo del presente trabajo se centrará, por tanto, en analizar esa posible influencia. En concreto, se tratará de conocer el efecto que tiene el hecho de que un fabricante desarrolle una estrategia de marketing de relaciones con sus clientes sobre la lealtad actitudinal que manifiesta ese fabricante hacia su proveedor principal. Para ello, y como paso previo necesario, se diseñará una escala para medir el concepto de “estrategia de marketing de relaciones”.

No obstante, es de esperar que ese efecto presente diferentes grados de intensidad en función de la situación en la que se encuentre la empresa. En este sentido, una posible variable moderadora importante puede ser la estructura de dependencia que exista entre el fabricante y el suministrador. Investigaciones previas centradas en los canales de distribución han puesto en evidencia que las respuestas tanto afectivas como de comportamiento de los miembros de estos canales están fuertemente influidas por la estructura de dependencia que los caracterice (Keith, Jackson y Crosby, 1990). Esta reflexión conduce a plantear un segundo objetivo de la investigación, consistente en determinar en qué medida la dependencia entre el fabricante y el suministrador puede actuar como variable moderadora de la relación entre la estrategia de marketing de relaciones hacia los clientes y la lealtad actitudinal hacia los proveedores.

La presentación del trabajo se estructura en los siguientes apartados. En primer lugar, a lo largo de tres epígrafes, se ofrecerá una breve revisión de la literatura sobre el marketing de relaciones que permitirá identificar las principales dimensiones de una estrategia basada en este enfoque y formular un conjunto de hipótesis a contrastar. En segundo lugar se describirá la metodología seguida para, en tercer lugar, proporcionar los principales resultados de los análisis practicados. A continuación se discutirán las implicaciones académicas y empresariales derivadas de tales resultados. Por último, se detallarán las limitaciones del estudio y algunas sugerencias para futuras investigaciones.

## **2. Estrategia de marketing de relaciones con los clientes**

Es sobradamente conocido el concepto de “marketing de relaciones”. Las dificultades aparecen cuando se trata de operativizar esas ideas en una escala de medida. Aunque los trabajos teóricos centrados en describir lo que es el marketing de relaciones son abundantes, no se puede decir lo mismo de las investigaciones en las que se mide empíricamente este concepto. Existen, sin embargo, algunas excepciones que es necesario constatar.

La primera de ellas es la teoría del contrato social (MacNeil, 1980). Según esta teoría, un contrato es la relación entre personas que proyectan un intercambio hacia el futuro. En esa relación las partes se especializan, planifican, ejercitan el poder y enmarcan esos actos en la sociedad a la que pertenecen. Tal comportamiento da lugar a la aparición de una serie de normas prescriptivas o estándares de conducta apropiada, que pueden ser comunes a todas las relaciones de intercambio, discretas o relacionales. A partir de la propuesta de MacNeil (1980), a lo largo del tiempo se han ido desarrollando escalas que tratan de reflejar el grado de “relacionalismo”, es decir, el grado de desarrollo relacional del vínculo entre compradores y vendedores. El enfoque de la presente investigación, no obstante, no utiliza exactamente este constructo, sino uno al que se va a denominar “estrategia de marketing de relaciones con los clientes”. Así, mientras el “relacionalismo” y las “normas relacionales” miden el grado de desarrollo relacional del vínculo entre comprador-vendedor, la “estrategia de marketing de relaciones” trata de medir el tipo de estrategia, recursos y capacidades organizativas que dan lugar a los intercambios relacionales. Es decir, las normas relacionales son el resultado de la estrategia de marketing de relaciones.

Las medidas de “estrategia de marketing de relaciones” desarrolladas hasta la fecha son muy escasas. Una excepción es la escala propuesta y validada por Chaston (1998), y utilizada posteriormente en otro de sus trabajos (Chaston, Badger y Sadler-Smith, 2000). Este autor parte de los modelos descriptivos de marketing de relaciones de Grönroos (1994) y Gummesson (1987) y elabora una escala formada por seis ítems con la que se pretende distinguir entre aquellas empresas que operan en mercados donde se ofrecen componentes estandarizados a un precio competitivo de aquellos otros en los que las empresas desean construir relaciones de trabajo estrechas y a largo plazo con los clientes. Sin embargo, si bien esta escala incluye aspectos básicos de una estrategia de marketing de relaciones, puede resultar demasiado simple a la hora de recoger todas las implicaciones de una estrategia relacional. Por ello en la investigación actual se ha tratado de diseñar una escala más completa que sea capaz de capturar las principales facetas compartidas por una cultura y estrategia derivadas de un enfoque de marketing de relaciones.

Evidentemente, las acciones específicas y concretas pueden variar de empresa a empresa. Por ejemplo, una estrategia de marketing de relaciones probablemente incluya algún tipo de programa de

fidelización, pero el tipo, alcance y características concretas de los programas pueden diferir notablemente de una empresa a otra. Sin embargo, tomando como punto de partida las distintas corrientes teóricas vinculadas al marketing de relaciones (Ballantyne, Christopher y Payne, 2003), que incluyen el marketing de servicios, el enfoque de redes, la gestión de las relaciones dentro de los canales de distribución, el marketing directo, el marketing de base de datos, y la literatura sobre CRM, es posible identificar tres dimensiones claves presentes en cualquier estrategia de marketing de relaciones. La primera de ellas refleja la “cultura”, la orientación básica que guía una estrategia de marketing de relaciones; la segunda se basa en la necesidad de obtener información sobre cada cliente de cara a realizar un profundo análisis del valor que cada uno de ellos supone para la empresa; y la tercera engloba las capacidades requeridas para implementar las dimensiones anteriores.

Así, la filosofía que sustenta a una estrategia de marketing de relaciones se centra en conseguir la lealtad del cliente a largo plazo (Berry, 1983; Chaston, Badger y Sadler-Smith, 2000; Foster y Cadogan, 2000; Grönroos, 1989; Ravald y Grönroos, 1996). Esto significa que la relación entre la empresa y los clientes va más allá de la mera venta puntual, y se extiende a lo largo de numerosos “momentos de la verdad” a través de los cuales la organización intensifica la relación con el cliente y logra un compromiso afectivo con el mismo. Consiguientemente, la empresa debe asegurarse de cumplir las promesas hechas (Grönroos, 1989, 1996), incrementar el producto básico añadiendo servicios que el cliente aprecie (Berry, 1983), y poner en marcha algún tipo de programa de fidelización (tarjetas de puntos-regalos, concursos, información de interés, servicios especiales para los miembros, creación de comunidades, etc.).

Segundo, una organización que opte por una estrategia de marketing de relaciones necesitará recopilar información individualizada acerca de las necesidades de cada cliente y del valor que el cliente recibe por parte de la empresa y sus productos (Ballantyne y Varey, 2006; Ravald y Grönroos, 1996; Sweeney y Soutar, 2001). La literatura sobre marketing de relaciones señala claramente que el concepto de “valor” constituye la piedra angular de este enfoque (Ballantyne, Christopher y Payne, 2003; Grönroos, 1997; Ravald y Grönroos, 1996). El valor que recibe un cliente (representado por el cociente entre los beneficios y los costes o sacrificios percibidos), depende del producto básico, así como también de los servicios añadidos y de los beneficios derivados de las características de la relación (seguridad, credibilidad), que incrementan la confianza en el vendedor y, consiguientemente, la lealtad en el mismo. Adicionalmente, no todos los clientes son igualmente rentables para la empresa, por lo que la realización de un profundo análisis coste-beneficio para cada uno de ellos será necesario de cara a evaluar su valor esperado, y seleccionar adecuadamente a los compradores con los que se va a practicar un marketing de relaciones (Berry, 1995).

Tercero, para alcanzar de forma efectiva los objetivos anteriores, la empresa debe disponer de una serie de capacidades organizativas (tecnológicas, relativas a los procesos organizativos y humanas). Así, en primer lugar, las nuevas tecnologías de la información y la comunicación, incluyendo los sistemas CRM, pueden ayudar a la empresa a construir vínculos cercanos, personales y bidireccionales con los clientes. De hecho, el término “Gestión de las Relaciones con los Clientes” (CRM) ha sido descrito como el marketing de relaciones permitido por las tecnologías de la información (Ryals y Payne, 2001). A través de las soluciones CRM las empresas pueden adquirir, almacenar y analizar datos sobre el comportamiento de los clientes, adquirir nuevos clientes, retener a los clientes actuales, construir relaciones a largo plazo e intensificarlas por medio de una comunicación personalizada, realizar actividades de venta cruzada, y segmentar la base de clientes en función de su valor estimado para la empresa (Boulding et al., 2005; Payne y Frow, 2005, 2006; Plakoyiannak, 2005; Reinartz et al., 2004; Ryals y Payne, 2001; Thakur et al., 2006; Wilson et al., 2002). En segundo lugar, un enfoque relacional implica adaptar la estructura y procedimientos de la organización para poder lograr de ese modo mayor flexibilidad (Grönroos, 1995). La empresa tiene que convertirse en una organización orientada al servicio (Ballantyne y Varey, 2008) y debe implantar un procedimiento para descubrir las causas del abandono de los clientes (Karatepe, 2006). Finalmente, y en tercer lugar, el desarrollo del marketing interno es un requisito clave para una estrategia de esta clase (Ahmed et al., 2003; Ballantyne y Varey, 2006; Wilson, 2003). De acuerdo con Payne y Frow (2006, p. 156) “*una organización no puede desarrollar y poner en funcionamiento sistemas y procesos centrados en el cliente adecuadamente sin empleados motivados y entrenados*”.

Con relación a este último requisito, la evolución a lo largo del tiempo que ha experimentado el marketing interno permite identificar cinco aspectos claves inherentes a este concepto (Rafiq y Ahmed, 2000): (1) la *motivación y la satisfacción de los empleados*, (2) la *satisfacción y orientación al consumidor*, (3) la *integración y coordinación interfuncional*, (4) el *enfoque de marketing*, y (5) la *puesta en práctica de las estrategias corporativas o funcionales específicas*. En esta línea, los últimos trabajos sobre la conceptualización del marketing interno, como el de Gounaris (2006), utilizan el concepto de “orientación al mercado interno” para definir este enfoque, constructo análogo en cuanto a sus dimensiones a la orientación al mercado de Kohli y Jaworski (1990). Sin embargo, en la presente investigación no se ha utilizado la escala de Gounaris (2006), ya que está integrada por un total de 43 ítems. Si se tiene en cuenta que en el presente estudio el concepto de “marketing interno” forma parte de una de las dimensiones de una estrategia de gestión más general denominada “marketing de relaciones”, y que es necesario medir otras variables adicionales relativas a las relaciones con los proveedores, se consideró más oportuno reducir la envergadura de la escala.

### **3. Efectos de la estrategia de marketing de relaciones con los clientes sobre la lealtad hacia el suministrador principal**

El concepto de “cadena de valor” de Porter (1985) puede extenderse más allá de los límites de las empresas individuales, aspecto que ha recibido importante atención por parte de los investigadores durante la última década. En el ámbito de las relaciones fabricante-suministrador, Anderson y Narus (2004) argumentan que las estrategias de aprovisionamiento actuales demandan el desarrollo de alianzas estratégicas entre proveedores y clientes y un enfoque global a la hora de gestionar la cadena de suministro (SCM). Para adoptar este enfoque global, la cadena de suministro debe coordinar todo el conjunto de actividades, lo que exige un exhaustivo proceso de selección de los proveedores. La consecuencia es que las empresas compradoras deben adoptar una orientación a largo plazo hacia sus suministradores estratégicos (Claycomb y Frankwick, 2004; Kwon y Suh, 2004).

El desarrollo de alianzas estratégicas permite a fabricantes y a proveedores conseguir ahorros de costes gracias a una mayor especialización funcional, una mayor flexibilidad y unos menores tiempos de diseño y desarrollo de productos. Tal y como señalan Ballantyne y Varey (2008), la confianza incentiva compartir la información sobre el mercado y los datos de control internos entre las empresas vendedora y compradora que colaboran, lo que les permite cooperar para reducir sus inversiones en trabajos en proceso y en inventarios, así como también disminuir los ciclos de vida del proceso. La cooperación puede implicar, por tanto, tanto el ámbito de las operaciones y la logística como el correspondiente a las actividades de marketing y ventas, que demandan el intercambio de información más confidencial relacionada con las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes.

De acuerdo con Varadarajan y Cunningham (1995), la propensión a entrar en una alianza estratégica depende de factores muy diversos relacionados con las características de la empresa, de la industria y del entorno. Ninguno de los muchos estudios que han analizado estos factores ha considerado cómo puede afectar el hecho de que el fabricante siga una estrategia de marketing de relaciones con sus clientes. Concretamente, puesto que la lealtad es uno de los principales resultados de los acuerdos de cooperación, la presente investigación trata de responder a la pregunta de si este tipo de estrategia afecta a la lealtad del fabricante hacia su proveedor principal.

La lealtad no es un concepto fácil de definir, ya que son diversas las manifestaciones que puede adoptar. En general, los investigadores suelen distinguir entre *lealtad comportamental* y *actitudinal*. La primera se cuantifica a través de diversas medidas de comportamiento obtenidas a partir de datos de panel, tales como el porcentaje de compra, la secuencia de compras y la probabilidad de compra. No obstante, estas medidas tan sólo son capaces de capturar el resultado estático de un proceso que es dinámico, sin comprender los factores que subyacen a la compra repetitiva (Dick y Basu, 1994). Por el contrario, la lealtad actitudinal tiene en cuenta las preferencias de los clientes y su predisposición favorable hacia el suministrador (Bennet y Rundle-Thiele, 2002; Dick y Basu, 1994) y genera resultados más positivos para las organizaciones, en tanto en cuanto lleva a relaciones más estables, reduce las conductas oportunistas y da lugar a una comunicación “boca-oreja” positiva (Geyskens et al. 1996), de ahí que en este trabajo se haya elegido como la variable dependiente del modelo causal. Esta elección se ve apoyada por los trabajos que se centran en el constructo “compromiso”.

La existencia de compromiso supone que dos partes asumen una orientación a largo plazo dentro de la relación, centrada en el deseo de mantenerla a lo largo del tiempo y en la disposición a realizar sacrificios a corto plazo para poder obtener mayores beneficios a largo plazo (Geyskens et al., 1996). Existen dos tipos de compromiso (Wetzels, Ruyter y Birgelen, 1998). Por un lado, el llamado compromiso afectivo, basado en la predisposición afectiva a mantener la relación, y fundamentado en la existencia de un vínculo emocional con la otra parte. Por otro lado, el compromiso calculado, originado por la valoración cognitiva y racional de los beneficios y costes asociados a continuar con la relación o abandonarla (Geyskens et al., 1996). De estos dos tipos de compromiso, el que los autores reconocen como el más efectivo para mantener una relación mutuamente beneficiosa a largo plazo es el compromiso afectivo (Wetzels, Ruyter y Birgelen, 1998). La razón es que el compromiso calculado puede inducir a alguna de las partes a mantener la relación en contra de su deseo, debido a la existencia de costes de cambio si abandona, o a la falta de otras alternativas viables. Se aprecia claramente que el compromiso afectivo y la lealtad actitudinal son conceptos similares, tal y como Morgan y Hunt (1994) reconocen explícitamente.

Es posible plantear dos tipos de efectos de la estrategia de marketing de relaciones con los clientes sobre la lealtad del fabricante hacia el proveedor. En primer lugar, siguiendo los trabajos de Christensen (1997) y Christensen y Bower (1996), se prevé la existencia de un efecto directo negativo. Estos autores plantean que en periodos de gran incertidumbre y turbulencia tecnológica en una industria (como pueden ser los actuales), una empresa suministradora corre el riesgo de perder su posición de liderazgo si se dedica sólo a escuchar a sus clientes *actuales* e ignora las nuevas tecnologías cuyas aplicaciones iniciales se encuentran en mercados remotos, no relacionados con los actuales de la organización. Esa excesiva orientación hacia los clientes actuales puede llevar a esa empresa suministradora a malinterpretar las señales del mercado, y a tomar decisiones erróneas que llevan a que sus clientes cambien de proveedor a pesar de que mantengan una excelente relación con ella. En tales situaciones, los fabricantes tienden a mostrar una lealtad inferior hacia el suministrador. De forma similar se puede deducir que cuando un fabricante desarrolla una estrategia de marketing de relaciones con sus clientes (que implica un enfoque centrado en el cliente, de forma que los clientes son el centro de sus actividades y comparten valores y vínculos afectivos con la empresa fabricante y sus marcas), el fabricante, a priori, muestre una menor predisposición a ser leal al proveedor actual. La lealtad de este tipo de fabricante se decanta más hacia sus clientes que hacia sus proveedores: si el fabricante se ve obligado a elegir entre sus clientes actuales (con los que está intentando establecer relaciones a largo plazo y vínculos emocionales) y sus suministradores actuales, elegirá a los primeros (si los costes de cambio se lo permiten). La primera hipótesis establece lo siguiente:

**H1: El grado en que un fabricante desarrolla una estrategia de marketing de relaciones con sus clientes está asociado negativa y significativamente con la lealtad actitudinal que muestra ese fabricante hacia el proveedor principal.**

Sin embargo, los requisitos que exige poner en práctica un estilo de gestión relacional pueden tener efectos indirectos positivos sobre la relación con los proveedores. Una posible consecuencia es el interés por incrementar la comunicación efectiva entre la empresa cliente y sus proveedores actuales. El fabricante y el suministrador tienen el incentivo de cooperar en actividades de marketing y en el desarrollo de nuevos productos, así como coordinar sus flujos de información sobre el mercado, para incrementar el valor proporcionado a los clientes finales (Anderson and Narus, 2004). Una estrategia enfocada hacia la creación continua de mayor valor para los clientes, bien por medio de un aumento de los beneficios o una reducción de los costes asociados al producto, requerirá poner especial énfasis en mantener líneas abiertas de comunicación con los proveedores. En una estrategia de creación de valor, la contribución de los suministradores, y en general de toda la cadena de suministro, será vital en el desarrollo de nuevas tecnologías, en la mejora de los servicios añadidos o en la disminución de los costes de los inputs. Se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

**H2: El grado en que un fabricante desarrolla una estrategia de marketing de relaciones con sus clientes está asociado positiva y significativamente con la existencia de una comunicación efectiva entre el fabricante y el proveedor principal.**

A su vez, la existencia de estos flujos de información múltiples y continuados influye sobre diversos aspectos del clima existente entre las organizaciones, tal y como la literatura sobre el marketing de relaciones ha evidenciado. Concretamente, dos de las variables de naturaleza afectiva que más pueden verse afectadas, ambas positivamente, son la satisfacción y la confianza.

Por un lado, la satisfacción es una cuestión que ha recibido mucha atención por parte de diferentes disciplinas. En este sentido, se pueden identificar al menos tres enfoques teóricos (Andreu, 2001): (1) el enfoque cognitivo (Oliver 1980, 1997), (2) el enfoque contingente (Fournier y Mick, 1999), y (3) el enfoque cognitivo-afectivo (Oliver, 1993, 1997). Actualmente, parece que existe cierto acuerdo en considerar que la satisfacción presenta un carácter dual, tanto afectivo como cognitivo, siguiendo el tercero de los enfoques mencionados (Oliver, 1997). Así, se define como un estado afectivo positivo resultado de la valoración global de todos los aspectos relativos a una relación de trabajo que mantiene una empresa con otra (Anderson y Narus, 1984). Incluye, por tanto, la evaluación de los aspectos tanto económicos como no económicos (sociales, efectivos) de una relación (Foster y Cadogan, 2000; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999). Es fácil observar que uno de los factores que pueden contribuir en mayor medida a un incremento de la satisfacción es el intercambio de información entre las empresas. Los argumentos anteriores quedan plasmados en la tercera hipótesis de la investigación:

**H3: La comunicación efectiva entre el fabricante y su proveedor principal está asociada positiva y significativamente con la satisfacción que experimente el fabricante con ese proveedor.**

Por su parte, la confianza se puede describir como la creencia que tiene una empresa en que otra compañía llevará a cabo acciones que generarán resultados positivos para la empresa, y que no emprenderá acciones inesperadas que pudieran ocasionarle perjuicios (Anderson y Narus, 1990; Moorman, Deshpande y Zaltman, 1993; Morgan y Hunt, 1994). Se suelen distinguir tres componentes de la confianza: capacidad (creencia en que la otra empresa posee la experiencia y las habilidades necesarias para desempeñar las actividades), honestidad o integridad (creencia en que la otra empresa cumplirá sus promesas) y benevolencia (creencia en que la otra empresa está interesada por el bienestar de la organización). Estos componentes se ven favorecidos por la comunicación efectiva entre las partes (Anderson and Narus 1990; Morgan and Hunt 1994; Sharma and Patterson 1999), porque el intercambio de información reduce el riesgo percibido e incrementa la credibilidad en la otra empresa (Moorman, Deshpande, and Zaltman 1993; Selnes 1998). Consiguientemente:

**H4: La comunicación efectiva entre el fabricante y su proveedor principal está asociada positiva y significativamente con la confianza que desarrolla el fabricante hacia ese proveedor.**

Adicionalmente, satisfacción y confianza también aparecen vinculadas en la literatura, si bien la dirección de la causalidad no está totalmente clara. Dependiendo del estudio concreto, la satisfacción actúa como un antecedente de la confianza (Selnes, 1998) o como una consecuencia de la misma (Anderson y Narus, 1990). Sin perjuicio de que a largo plazo pueda existir entre ambas variables una relación bidireccional, en línea con el trabajo de Geyskens, Steenkamp y Kumar (1999), se puede asumir que la satisfacción es un factor condicionante de la confianza: puesto que la satisfacción se refiere a la evaluación global que se realiza en un determinado momento concreto, mientras que la creación de confianza requiere que transcurra cierto tiempo, es necesario que la empresa haya tenido ocasión de “probar” la relación y obtener de ella cierto grado de satisfacción para que se haya podido generar confianza. Por lo tanto, se propone como hipótesis:

**H5: La satisfacción de un fabricante derivada de la relación con su proveedor principal está asociada positiva y significativamente con la confianza desarrollada en ese proveedor.**

Por último, es de esperar un efecto positivo de ambas variables, satisfacción y confianza, sobre la lealtad actitudinal. Así, una empresa satisfecha con los resultados tanto económicos como, especialmente, sociales derivados de la relación que mantiene con un proveedor es más fácil que comparta las normas y valores de la otra organización y que esté dispuesta a mantener la relación con ese proveedor (Abdul-Muhmin, 2005; Wetzels et al., 1998). Adicionalmente, la confianza es un factor explicativo clave de la lealtad actitudinal o compromiso afectivo (Ball, Coelho y Machés, 2004; Geyskens, Steenkamp y Kumar, 1999; Wetzels, Ruyter y Birgelen 1998). La creencia de la empresa cliente en la benevolencia y honestidad del proveedor puede llevar a la empresa a desarrollar un



sentimiento de afinidad con el proveedor, de ahí que el cliente probablemente muestre una predisposición emocional positiva hacia esa relación. Por ello, se espera que:

**H6: La satisfacción que experimente un fabricante con su proveedor principal está asociada positiva y significativamente con la lealtad actitudinal del fabricante hacia ese proveedor.**

**H7: La confianza de un fabricante en su proveedor principal está asociada positiva y significativamente con la lealtad actitudinal que manifieste el fabricante hacia ese proveedor.**

#### 4. La estructura de dependencia como variable moderadora

Se ha venido definiendo la dependencia como la necesidad que tiene una empresa de mantener una relación con otra para alcanzar sus objetivos (Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995). La dependencia puede tener su origen en varias fuentes. En este sentido, la revisión de la literatura hace posible identificar tres enfoques teóricos complementarios (Frazier, Gill y Kyle, 1989): (1) el enfoque “ventas y beneficios”, (2) el enfoque “desempeño del rol”, y (3) el enfoque basado en la teoría de la dependencia y en el análisis de los costes de transacción. Esta tercera aproximación considera que la dependencia de una empresa se ve influida positivamente por las inversiones en activos específicos que esa empresa realice a lo largo del curso de la relación, que generan barreras de salida, e inversamente por las relaciones que la empresa consiga crear fuera de esa relación particular, puesto que la disponibilidad de otras alternativas permite reducir los costes de cambio.

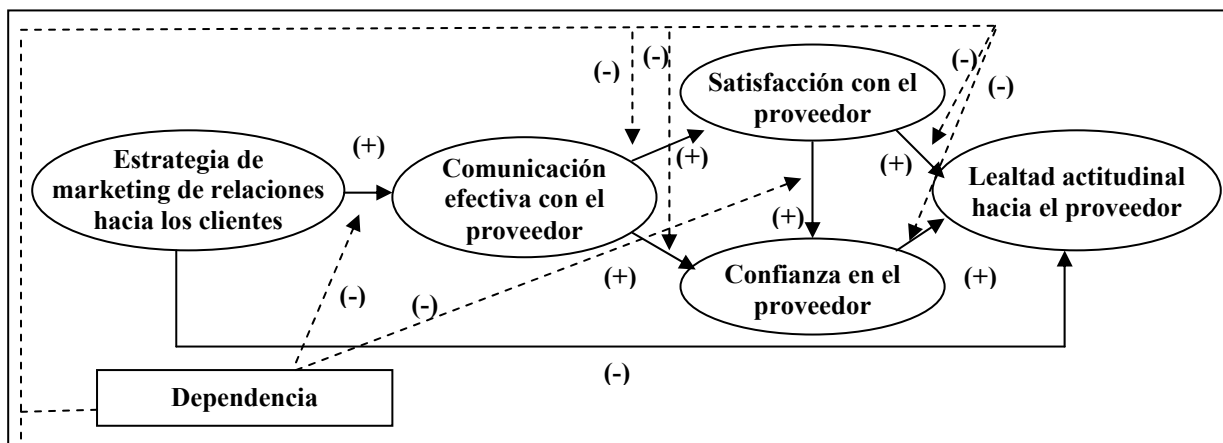
En el ámbito de los canales de distribución, existen evidencias de que las respuestas de los integrantes se ven condicionadas por la estructura de dependencia (Keith, Jackson y Crosby, 1990), de ahí que la intensidad de los efectos anteriores podría verse alterada por esta variable. La mayor dependencia, con el riesgo percibido que supone, puede hacer más difícil que la comunicación, la satisfacción y la confianza deriven en lealtad actitudinal: serán precisos niveles más altos de estas variables para lograr el mismo nivel de compromiso afectivo. Se propone como hipótesis:

**H8: La asociación positiva entre la estrategia de marketing de relaciones y la lealtad actitudinal del fabricante hacia su proveedor principal a través de la comunicación, la satisfacción y la confianza será menos intensa en situaciones de alta dependencia del fabricante en ese proveedor.**

La Figura 2 recoge de manera esquemática el modelo causal.

FIGURA 2

**Efecto de una estrategia de marketing de relaciones desarrollada por un fabricante con los clientes sobre la lealtad actitudinal de ese fabricante hacia el proveedor principal. La dependencia como moderador**



## 5. Metodología

### 5.1. Recogida de la información y diseño de la encuesta

Para llevar a cabo el estudio se seleccionó una muestra de empresas fabricantes pertenecientes a los sectores de alimentación, químico, metal y mecanismos de precisión que tenían su sede en el Principado de Asturias. La selección de las empresas de la muestra fue discrecional, en el sentido de que se eligieron primero un total de 264 compañías que contaban con la certificación internacional

ISO 9000 dentro de los sectores señalados. Esta característica posibilita emprender investigaciones comparativas en otras partes del mundo, lo que proporciona cierta capacidad para generalizar los resultados y superar el limitado ámbito geográfico del estudio. De ese conjunto inicial de 264 empresas certificadas, se consiguió la cooperación de 141 (el 53,41%), número que constituye la muestra final de la investigación y cuya descripción se recoge en la Tabla 1.

TABLA 1  
Descripción de la población y de la muestra final

Población	Empresas ISO (264)	Muestra final: 141 Empresas	
		Sector	Empleados (%)
Alimentación: 178	Alimentación: 36	Alimentación: 15	Menos de 25: 46,1%
Químicas: 417	Químicas: 82	Químicas: 46	26–100: 35,5%
Metal: 223	Metal: 68	Metal: 40	101–250: 12,7%
Mecanismos precisión: 213	Mecanismos precisión: 78	Mecanismos Precisión: 40	Más de 250: 5,7%

La recopilación de la información se realizó a través de entrevistas personales mantenidas con el Director General o Gerente de cada una de las empresas, utilizando un cuestionario estructurado como base. La utilización de este único informante asegura conseguir información de carácter estratégico, que está normalmente en manos de los CEOs (O'Cass y Weerawardena, 2009).

## 5.2. Medición de las variables del modelo

La medición de las variables se realizó por medio de escalas Likert de siete puntos reflectivas (ver Anexo). Se realizó previamente un pretest entre una sub-muestra de cuatro empresas con la finalidad de verificar la comprensión adecuada de los ítems. Por lo que respecta a las escalas que recogían la percepción que el fabricante tenía de la relación con el proveedor se pidió a los entrevistados que valoraran esos aspectos con relación al proveedor principal, aquel al que la dirección de la empresa considerara como el más relevante o estratégico. También se le especificaba que debería ser un proveedor fabricante/productor y no simplemente un distribuidor. Además, se le solicitaba al entrevistado que respondiera las preguntas teniendo en cuanto el producto más importante suministrado habitualmente por ese proveedor.

## 6. Resultados

### 6.1. Fiabilidad y validez de las escalas

Utilizando la técnica del análisis confirmatorio se evaluó la fiabilidad a través del coeficiente de fiabilidad compuesto. Para garantizar la existencia de validez convergente se analizaron los parámetros estandarizados y se comprobó si eran significativos y superiores a 0,5. También se calculó la varianza media extraída (AVE). Finalmente, en orden a valorar la validez discriminante se comparó el AVE de cada dimensión o constructo con la varianza compartida entre cada par de dimensiones o constructos (el valor del primero debía superar a la varianza compartida). Adicionalmente, también se calcularon los intervalos de confianza de las correlaciones entre cada par de dimensiones o constructos y se comprobó que el valor 1 no aparecía dentro de esos intervalos.

Por lo que respecta a la escala de estrategia de marketing de relaciones, los resultados de la Tabla 2 ponen de manifiesto que el coeficiente de fiabilidad compuesto supera en las tres dimensiones el valor recomendado de 0,7 (Hair et al., 1998). Los valores también permiten aceptar la existencia de validez convergente y de validez discriminante (los intervalos de confianza no incluyen el valor 1). La comparación entre el AVE de cada dimensión y la varianza compartida entre cada par de dimensiones demuestra que el primero supera en todos los casos a las varianzas compartidas (varianza LC-AVC=0,19; varianza LC-CAP=0,32; varianza AVC-CAP=0,32).

El modelo confirmatorio de segundo orden en el que las tres dimensiones convergen a un único factor que representa la estrategia de marketing de relaciones muestra unos indicadores de bondad del ajuste adecuados ( $S-B \chi^2 (102)=142,54$ ,  $p=0,01$ ;  $BBNNFI=0,905$ ;  $CFI=0,919$ ;  $RMSEA= 0,053$ ). Dado que las tres dimensiones son unidimensionales, se han sumado las puntuaciones individuales de los ítems que componen cada dimensión para obtener una evaluación media de cada una de ellas. Este factor constituido por tres ítems es el que se empleó en la estimación del modelo causal.

TABLA 2  
Modelo confirmatorio de primer orden para la escala de estrategia de marketing de relaciones

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Fiabilidad	AVE	Factor	Validez Discriminante Covarianza (Error) (Intervalo de Confianza)
LEALTAD DEL CLIENTE (LC)	LC1	0,75 (4,704)	0,775	0,540	LC-AVC	0,432 (0,095) (0,242; 0,622)
	LC2	0,85 (6,247)				
	LC3	0,58 (4,373)				
ANÁLISIS DEL VALOR DEL CLIENTE (AVC)	AVC1	0,73 (9,614)	0,777	0,546	LC-CAP	0,564 (0,093) (0,378; 0,750)
	AVC2	0,89 (11,31)				
	AVC3	0,56 (6,499)			AVC-CAP	0,568 (0,076) (0,416; 0,720)
CAPACIDADES (CAP)	CAP1	0,73 (10,45)	0,855	0,374		
	CAP2	0,54 (5,390)				
	CAP3	0,52 (5,105)				
	CAP4	0,72 (8,845)				
	CAP5	0,58 (8,453)				
	CAP6	0,63 (7,432)				
	CAP7	0,51 (6,476)				
	CAP8	0,65 (8,027)				
	CAP9	0,55 (5,202)				
	CAP10	0,64 (8,692)				
Medidas de Bondad del Ajuste						
S-B $\chi^2$ (101) = 142,0239 (p= 0,00448)		BBNNFI 0,903		CFI 0,918		RMSEA 0,054

La verificación de las propiedades de las restantes escalas siguió un procedimiento análogo (Tabla 3). Adicionalmente, se comparó el AVE de la escala agregada de “estrategia de marketing de relaciones” (MR) con la varianza compartida entre esta variable y las restantes, obteniéndose resultados satisfactorios (AVE MR=0,66; varianza MR-CE=0,18; varianza MR-SA=0,25; varianza MR-CONF=0,23; varianza MR-LA=0,10).

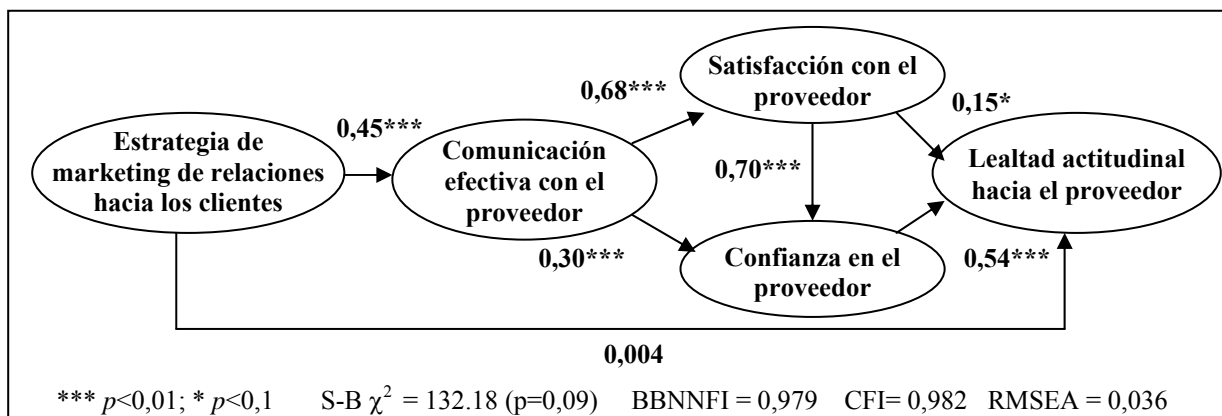
TABLA 3  
Fiabilidad y validez de las escalas “comunicación”, “satisfacción”, “confianza” y “lealtad actitudinal”

Factor	Items	Estimadores (t-valor)	Fiabilidad	AVE	Factor	Validez Discriminante Covarianza (Error) (Intervalo de Confianza)
COMUNICACIÓN EFECTIVA (CE)	CE2	0,69 (9,417)	0,882	0,653	CE-SA	0,662 (0,067) (0,528;0,796)
	CE3	0,86 (13,57)				
	CE4	0,87 (14,98)				
	CE5	0,80 (11,38)			CE-CONF	0,763 (0,053) (0,657; 0,869)
SATISFACCIÓN (SA)	SA1	0,66 (8,392)	0,789	0,556		
	SA3	0,80 (12,95)			CE-LA	0,566 (0,07) (0,426; 0,706)
	SA4	0,77 (11,97)				
CONFIANZA (CONF)	CONF1	0,81 (10,89)	0,869	0,625	SA-CONF	0,739 (0,057) (0,625; 0,853)
	CONF2	0,77 (12,60)				
	CONF5	0,77 (10,22)				
	CONF7	0,81 (11,76)			SA-LA	0,645 (0,086) (0,473; 0,817)
LEALTAD ACTITUDINAL (LA)	LA1	0,80 (11,36)	0,855	0,662		
	LA2	0,85 (11,73)			CONF-LA	0,662 (0,069) (0,524; 0,8)
	LA3	0,79 (10,88)				
Medidas de Bondad del Ajuste						
S-B $\chi^2$ () = 75,5023 (71) (p=0,33512)			BBNNFI 0,994		CFI 0,996	
					RMSEA 0,021	

### 6.2. Estimación del modelo causal

Para estimar el modelo causal propuesto en la Figura 2 (sin tener en cuenta el posible efecto moderador de la dependencia) se utilizó la técnica de las ecuaciones estructurales y el paquete estadístico EQS. En la Figura 3 aparecen los resultados de la estimación.

FIGURA 3  
Resultados de la estimación del modelo causal (sin efectos moderadores)



Todas las hipótesis planteadas en el modelo global se cumplen, con la excepción de H1. Por tanto, el grado en que las empresas fabricantes desarrollan una estrategia de marketing de relaciones con sus clientes parece afectar positivamente a la actitud que mantienen hacia su proveedor principal a través de las variables comunicación, satisfacción y confianza.

### 6.3. La estructura de dependencia como variable moderadora

El grado de dependencia del fabricante en el proveedor se evaluó a través de dos medidas. La primera estaba representada por un único ítem: “*los costes totales que supondría para su empresa cambiar ese proveedor por otro*”, medida en una escala de 1 a 7. Con ello se trataba de conseguir una valoración global de la dependencia del cliente en el proveedor, abarcando las diferentes fuentes posibles de la misma. La segunda medida evaluaba “*las inversiones en activos específicos*” realizadas por el fabricante y vinculadas a la relación con el proveedor. Los encuestados debían mostrar su grado de acuerdo o desacuerdo con cada una de las siete afirmaciones utilizando una escala de siete puntos.

Para las dos variables el procedimiento fue el mismo. En primer lugar se calcularon las medias para el conjunto de la muestra. El siguiente paso fue dividir la muestra en dos grupos, según las valoraciones superaran o no a la media correspondiente. El análisis multimuestra propiamente dicho implicó llevar a cabo dos pasos secuenciales. En el primero de ellos el programa EQS estimó parámetros para cada grupo por separado, junto con una media del ajuste del modelo para ambos grupos considerados conjuntamente. En el segundo, el modelo se re-estimó incluyendo la restricción de que los coeficientes de regresión en el modelo estructural deberían ser iguales en ambos grupos. Esto permitió comparar el valor  $\chi^2$  derivado del paso 2 con la solución sin restricciones del paso 1. En las Tablas 4 y 5 se pueden consultar los resultados obtenidos utilizando la medida global “*costes de cambio*” como variable moderadora. La media de esta variable para el conjunto de la muestra es de 3,20. El número de empresas que perciben costes de cambio superiores a ese valor medio es de 54 (Grupo 1), siendo 86 las empresas que valoran los costes de cambio por debajo de ese valor (Grupo 2).

La dependencia del fabricante en el proveedor influye en la intensidad del vínculo entre satisfacción y confianza. El efecto moderador actúa en el sentido previsto por la H8: cuando la dependencia global percibida por el fabricante es mayor, la asociación positiva que existe entre la satisfacción y la confianza en el mismo es significativamente menor. Este resultado se ve reforzado cuando se comprueba el efecto moderador de la dependencia generada concretamente por la existencia de inversiones en activos específicos (Tablas 6 y 7). La media de la escala de inversiones específicas es de 2,0702, obteniéndose 52 empresas con un nivel de inversiones específicas superior a ese valor medio (Grupo 1) y 88 organizaciones con un nivel inferior (Grupo 2).

TABLA 4  
Análisis multimuestra: costes de cambio (Paso 1)

Relaciones Causales	Grupo 1 (altos costes cambio)		Grupo 2 (bajos costes cambio)	
	Parámetro (valor t)	Resultado	Parámetro (valor t)	Resultado
Marketing de relaciones → Comunicación	0,685 <i>0,413</i> (3,166)	***	0,514 <i>0,317</i> (2,575)	**
Comunicación → Satisfacción	0,391 <i>0,546</i> (3,592)	***	0,413 <i>0,541</i> (6,161)	***
Comunicación → Confianza	0,418 <i>0,499</i> (0,725)	***	0,305 <i>0,333</i> (3,814)	***
<b>Satisfacción → Confianza</b>	<b>0,411</b> <b><i>0,352</i></b> <b>(3,525)</b>	<b>***</b>	<b>0,736</b> <b><i>0,613</i></b> <b>(8,741)</b>	<b>***</b>
Satisfacción → Lealtad	0,703 <i>0,477</i> (3,561)	***	0,047 <i>0,032</i> (0,202)	No sig.
Confianza → Lealtad	0,317 <i>0,252</i> (2,635)	**	0,672 <i>0,537</i> (3,371)	***
Marketing de relaciones → Lealtad	-0,061 <i>-0,035</i> (-0,313)	No sig.	0,110 <i>0,059</i> (0,722)	No sig.

En cursiva aparece el parámetro estandarizado

\*\*\*= Relación significativa al 0,01; \*\*= Relación significativa al 0,05; \*= Relación significativa al 0,10

Medidas de bondad del ajuste= S-B  $\chi^2(6)=10,9773$ ;  $p=0,08908$ ; BBNFI=0,909; CFI=0,973; RMSEA=0,078

TABLA 5  
Análisis multimuestra: costes de cambio (Paso 2)

Restricciones	g.l.	Diferencias $\chi^2$	Probabilidad
Marketing de relaciones → Comunicación	1	0,336	0,562
Comunicación → Satisfacción	1	0,028	0,867
Comunicación → Confianza	1	0,021	0,884
<b>Satisfacción → Confianza</b>	<b>1</b>	<b>4,518</b>	<b>0,034</b>
Satisfacción → Lealtad	1	1,721	0,190
Confianza → Lealtad	1	0,000	0,998
Marketing de relaciones → Lealtad	1	0,109	0,741

Tal y como se aprecia en las Tablas 6 y 7, las dos relaciones en las que la confianza aparece como variable explicativa se ven moderadas por la dependencia originada por las inversiones en activos específicos, muy claramente el vínculo satisfacción-confianza, y a un nivel del 90% la relación comunicación-confianza. También en este caso la asociación positiva es más fuerte cuando la dependencia es menor, proporcionando cierto soporte para la afirmación recogida en la H8.

## 7. Conclusiones e implicaciones para la gestión

### 7.1. Contribuciones académicas

Este trabajo ha pretendido explorar nuevas trayectorias dentro del campo del marketing de relaciones. En este sentido, son tres las contribuciones básicas que, a nivel académico, se derivan de la investigación realizada. En primer lugar, la propuesta de una escala para medir la “estrategia de marketing de relaciones” que siga una empresa respecto a sus clientes, formada por tres dimensiones básicas: (1) orientación a largo plazo (énfasis en la fidelización del cliente), (2) análisis individualizado del valor del cliente, (3) capacidades internas.

TABLA 6  
Análisis multimuestra: inversiones en activos específicos (Paso 1)

Relaciones Causales	Grupo 1 (altas inversiones en activos específicos)		Grupo 2 (bajas inversiones en activos específicos)	
	Parámetro (valor t)	Resultado	Parámetro (valor t)	Resultado
Marketing de relaciones → Comunicación	0,674 <i>0,455</i> (2,947)	***	0,512 <i>0,311</i> (2,671)	***
Comunicación → Satisfacción	0,496 <i>0,636</i> (5,828)	***	0,373 <i>0,502</i> (5,182)	***
Comunicación → Confianza	<b>0,305</b> <i>0,409</i> <b>(4,307)</b>	***	<b>0,363</b> <i>0,381</i> <b>(4,436)</b>	***
Satisfacción → Confianza	<b>0,479</b> <i>0,502</i> <b>(6,093)</b>	***	<b>0,701</b> <i>0,548</i> <b>(7,549)</b>	***
Satisfacción → Lealtad	0,508 <i>0,397</i> (1,787)	*	0,288 <i>0,187</i> 1,432	No sig.
Confianza → Lealtad	0,423 <i>0,315</i> (1,498)	*	0,486 <i>0,403</i> 3,474	***
Marketing de relaciones → Lealtad	-0,037 <i>-0,025</i> (-0,177)	No sig.	0,046 <i>0,024</i> 0,317	No sig.

En cursiva aparece el parámetro estandarizado.

\*\*\*= Relación significativa al 0,01; \*\*= Relación significativa al 0,05; \*= Relación significativa al 0,10

Medidas de bondad del ajuste= S-B  $\chi^2$  (6)=12,0432 p=0,06101; BBNFI=0,887; CFI=0,966; RMSEA=0,085

TABLA 7  
Análisis Multimuestra: inversiones en activos específicos (Paso 2)

Restricciones	g.l.	Diferencias $\chi^2$	Probabilidad
Marketing de relaciones → Comunicación	1	0,298	0,585
Comunicación → Satisfacción	1	1,161	0,281
<b>Comunicación → Confianza</b>	<b>1</b>	<b>3,053</b>	<b>0,081</b>
<b>Satisfacción → Confianza</b>	<b>1</b>	<b>7,658</b>	<b>0,006</b>
Satisfacción → Lealtad	1	0,414	0,520
Confianza → Lealtad	1	0,147	0,701
Marketing de relaciones → Lealtad	1	0,004	0,952

La segunda de las contribuciones se encuentra en los resultados de la contrastación del modelo causal. Cuando se estima el modelo para el conjunto total de la muestra se comprueba que el efecto es positivo pero indirecto: el hecho de que un fabricante siga esta estrategia favorece los flujos de comunicación con el proveedor, y esto, a su vez, repercute positivamente sobre la generación de satisfacción y de confianza con el proveedor, y, en último término, sobre la lealtad actitudinal hacia el mismo. Sin embargo, la inclusión en el modelo del posible efecto moderador de la estructura de dependencia aconseja matizar estos resultados, lo que constituye la tercera de las contribuciones. Así, la mayor dependencia del fabricante en el proveedor reduce el efecto positivo de la comunicación y/o de la satisfacción en la confianza (especialmente de la satisfacción).

## 7.2. Implicaciones para la gestión

Los resultados de la investigación pueden servir a los gestores de las empresas proveedoras para segmentar su base de clientes y dirigir a cada uno de los segmentos programas específicos adaptados a sus características. El estudio ha puesto de evidencia que una base de segmentación relevante es el tipo de estrategia que lleve a cabo la empresa cliente. Si se trata de una estrategia de marketing de

relaciones, a los proveedores de estas empresas les interesa fomentar con ellos también una estrategia de marketing de relaciones, en tanto en cuanto eso facilitará su lealtad actitudinal.

Además, los proveedores deberán tener en consideración la estructura de dependencia que caracteriza su relación con los fabricantes, tal y como sea percibida por estos últimos. Si la dependencia del fabricante es alta, el desarrollo de confianza del fabricante hacia el proveedor es más difícil, con lo que el efecto positivo de la estrategia de marketing de relaciones sobre la lealtad actitudinal se ve limitado. Por el contrario, si el fabricante que está llevando a cabo una estrategia de marketing de relaciones con su base de clientes no depende del proveedor, una manera que tiene éste a su alcance para fomentar que le sea fiel es emprender su propia estrategia de marketing de relaciones con el mismo, puesto que la falta de dependencia intensifica la asociación positiva a través del incremento de la confianza.

## 8. Limitaciones y líneas para futuras investigaciones

Son varias las limitaciones a las que está sujeto el trabajo presentado. Primero, la generalización de los resultados a otros países se ve obstaculizada debido a la utilización de una muestra de empresas perteneciente a una zona concreta de España. No obstante, el recurso a empresas certificadas con la norma ISO 9000 permite compensar en cierta medida este problema. Segundo, el estudio se ha centrado en evaluar la relación que el fabricante mantiene con el proveedor principal, no con otros tipos de suministradores. Este hecho obliga a que la extensión de las conclusiones a otros tipos de vendedores distintos al principal debe hacerse con prudencia. Tercero, la obtención de la información en un único momento del tiempo y procedente de un único informante hace que sea posible la existencia de un sesgo debido al procedimiento.

Una posible vía de ampliación del estudio consiste en indagar a través de qué tipo de mecanismos específicos se convierte la estrategia de marketing de relaciones con los clientes que desarrolle un fabricante en comunicación efectiva con un suministrador. Una posibilidad consistiría en aplicar la teoría relacionada con la creación de conocimiento y los procesos de aprendizaje. Así, una investigación futura podría explorar y analizar la relación entre la orientación relacional de un fabricante hacia sus clientes, el aprendizaje organizativo y la comunicación efectiva con un suministrador. Se podría considerar, adicionalmente, la repercusión que todo ello puede ejercer sobre el desarrollo de determinadas capacidades organizativas, como la innovación.

## Referencias bibliográficas

- ABDUL-MUHMİN, A.G. (2005). "Instrumental and interpersonal determinants of relationship satisfaction and commitment in industrial markets", *Journal of Business Research*, vol. 58, pgs. 619-628.
- AHMED, P.K., RAFIQ, M. Y. MAT-SAAD, N. (2003). "Internal marketing and the mediating role of organizational competencies", *European Journal of Marketing*, vol. 37, nº 9, pgs. 1221-1241.
- ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1992). "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 29, February, pgs. 18-34.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1984). "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships", *Journal of Marketing*, vol. 48, October, pgs. 62-74.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1990). "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, January, pgs. 42-58.
- ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (2004). *Business Market Management. Understanding, Creating, and Delivering Value*, 2d ed. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- ANDREU, L. (2001). *Emociones y Satisfacción del Consumidor. Propuesta de un Modelo Cognitivo-Afectivo en Servicios de Ocio y Turismo*, Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- BALL, D., COELHO, P.S. Y MACHÉS, A. (2004). "The role of communication and trust in explaining customer loyalty: an examination of the ECSI model", *European Journal of Marketing*, vol. 38, nº 9/10, pgs. 1272-1293.
- BALLANTYNE, D., CHRISTOPHER, M. Y PAYNE, A. (2003). "Relationship marketing: looking back, looking forward", *Marketing Theory*, vol. 3, nº 1, pgs. 159-166.
- BALLANTYNE, D. Y VAREY, R.J. (2006). "Creating value-in-use through marketing interaction: the exchange logic of relating, communicating and knowing", *Marketing Theory*, vol. 6, nº 3, pgs. 335-348.

- BALLANTYNE, D. Y VAREY, R.J. (2008). "The service-dominant logic and the future of marketing", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, nº 1, pgs. 11-14.
- BENNETT, R. Y RUNDLE-THIELE, S. (2002). "A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches", *Journal of Brand Management*, vol. 9, nº 3, pgs. 193-208.
- BERRY, L.L. (1983). "Relationship marketing", in *Emerging Perspectives on Services Marketing*, L.L. BERRY, G.L. SHOSTACK, and G. UPAH, eds. Chicago: American Marketing Association, pgs. 25-28.
- BERRY, L.L. (1995). "Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, Autumn, pgs. 236-245.
- BOULDING, W., STAELIN, R.; EHRET, M. Y JOHNSTON, W.J. (2005). "A CRM roadmap: what we know, potential pitfalls, and where to go", *Journal of Marketing*, vol. 69, nº 4, pgs. 155-167.
- CHASTON, I. (1998). "Evolving 'new marketing philosophies' by merging existing concepts: application of process within small high-technology firms", *Journal of Marketing Management*, vol. 14, pgs. 45-51.
- CHASTON, I., BADGER, B. Y SADLER-SMITH, E. (2000). "Organizational learning style and competences", *European Journal of Marketing*, vol. 34, nº 5/6, pgs. 625-640.
- CHRISTENSEN, C.M. (1997). *The Innovator's Dilemma*, New York: Harper.
- CHRISTENSEN, C.M. and BOWER J.L. (1996). "Customer power, strategic investment, and the failure of leading firms", *Strategic Management Journal*, vol. 17, nº 3, pgs. 197-218.
- CLAYCOMB, C. Y FRANKWICK, G. (2004). "A contingency perspective of communication, conflict resolution and buyer search effort in buyer-supplier relationships", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 40, pgs. 18-34.
- DICK, A.S. Y BASU, K. (1994). "Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, nº 2, pgs. 99-113.
- FOSTER, B.D. Y CADOGAN, J.W. (2000). "Relationship selling and customer loyalty: an empirical investigation", *Marketing, Intelligence and Planning*, vol. 18, nº 4, pgs. 185-199.
- FOURNIER, S. Y MICK, D.G. (1999). "Rediscovering satisfaction", *Journal of Marketing*, vol. 63, October, pgs. 5-23.
- FRAZIER, GILL, G.L. Y KALE, S.H. (1989). "Dealer dependence levels and reciprocal actions in a channel of distribution in a developing country", *Journal of Marketing*, vol. 53, January, pgs. 50-69.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J.-B. Y KUMAR, N. (1999). "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships", *Journal of Marketing Research*, vol. 36, May, pgs. 223-238.
- GEYSKENS, I., STEENKAMP, J.-B. SCHEER, L.K. Y KUMAR, N. (1996). "The effects of trust and interdependence on relationship commitment: a trans-atlantic study", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, nº 4, pgs. 303-317.
- GOUNARIS, S.P. (2006). "Internal-market orientation and its measurement", *Journal of Business Research*, vol. 59, pgs. 432-448.
- GRÖNROOS, C. (1989). "Defining marketing: a market-oriented approach", *European Journal of Marketing*, vol. 23, nº 1, pgs. 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1994). "From marketing mix to relationship marketing: toward a paradigm shift in marketing", *Management Decision*, vol. 32, nº 2, pgs. 4-20.
- GRÖNROOS, C. (1995). "Relationship marketing: the strategy continuum", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, Autumn, pgs. 252-254.
- GRÖNROOS, C. (1996). "Relationship marketing logic", *Asia-Australia Marketing Journal*, vol. 4, nº 1, pgs. 7-18.
- GRÖNROOS, C. (1997). "Value-driven relationship marketing: from products to resources and competences", *Journal of Marketing Management*, vol. 13, pgs. 407-419.
- GUMMESSON, E. (1987). "The new marketing —developing long-term interactive relationships", *Long Range Planning*, vol. 20, nº 4, pgs. 10-20.
- HAIR, J. F., ANDERSON, R.E; TATHAM, R.L. Y BLACK, W C. (1998). *Multivariate Data Analysis*, Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall.
- KARATEPE, O.M. (2006). "Consumer complaints and organizational responses: the effects of complainants' perceptions of justice on satisfaction and loyalty", *International Journal of Hospitality and Management*, vol. 25, pgs. 69-90.
- KEITH, J.E.; JACKSON, D.W. Y CROSBY, L.A. (1990). "Effects of alternative types of influence strategies under different channel dependence structures," *Journal of Marketing*, vol. 54, nº 3, pgs. 30-41.
- KOHLI, A.K. Y JAWORSKI, B.J. (1990). "Market orientation: the construct, research propositions and managerial implications", *Journal of Marketing*, vol. 54, April, pgs. 1-18.



- KUMAR, N.; SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.-B. (1995). "The effects of perceived interdependence on dealer attitudes", *Journal of Marketing, Research*, vol. 32, nº 3, pgs. 348-356.
- KWON, I. Y SUH, T. (2004). "Factors affecting the level of trust and commitment in supply chain relationships", *Journal of Supply Chain Management*, vol. 40, pgs. 4-14.
- MACNEIL, I.R. (1980). *The New Social Contract*, New Haven, CT: Yale Univ. Press.
- MORMAN, C., DESHANDÉ, R. Y ZALTMAN, G. (1993). "Factors affecting trust in market research relationship", *Journal of Marketing*, vol. 57, nº 1, pgs. 81-101.
- MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D. (1994). "The commitment-trust theory of relationship marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, July, pgs. 20-38.
- NIELSON, C.C. (1998). "An empirical investigation of the role of 'closeness' in industrial buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 5/6, pgs. 441-463.
- O'CASS, A. Y WEERAWARDENA, J. (2009). "The effects of perceived industry competitive intensity and marketing-related capabilities: drivers of superior brand performance", *Industrial Marketing Management*, doi:10.1016/j.indmarman.2009.04.002.
- OLIVER, R. L. (1980). "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions", *Journal of Marketing Research*, vol. 17, November, pgs. 460-469.
- OLIVER, R.L. (1993). "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response", *Journal of Consumer Research*, vol. 20, nº 3, pgs. 418-430.
- OLIVER, R. L. (1997). *Satisfaction. A Behavioral Perspective on the Consumer*, Singapore: McGraw-Hill.
- PAYNE, A. Y FROW, P. (2005). "A strategic framework for Customer Relationship Management", *Journal of Marketing*, vol. 69, October, pgs. 167-176.
- PAYNE, A. Y FROW, P. (2006). "Customer Relationship Management: from strategy to implementation", *Journal of Marketing Management*, vol. 22, pgs. 135-168.
- PLAKOYIANNAKI, E. (2005). "How do organizational members perceive CRM? Evidence from a service firm", *Journal of Marketing Management*, vol. 21, pgs. 363-392.
- PORTER, M.E. (1985). *Competitive Advantage*, New York: The Free Press.
- RAFIQ, M. Y AHMED, P.K. (2000). "Advances in the internal marketing concept: definition, synthesis and extension", *Journal of Services Marketing*, vol. 14, nº 6, pgs. 449-462.
- RAVALD, A. Y GRÖNROOS, C. (1996). "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 2, pgs. 19-30.
- REINARTZ, W., KRAFFT, M. Y HOYER, W.D. (2004). "The Customer Relationship Management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, vol. XLI, August, pgs. 293-305.
- RYALS, L. Y PAYNE, A. (2001). "Customer Relationship Management in financial services: towards information-enabled relationship marketing", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 9, pgs. 3-27.
- SELNES, F. (1998). "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships", *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 3/4, pgs. 305-322.
- SHARMA, N. Y PATTERSON, P.G. (1999). "The impact of communication effectiveness and services quality on relationship commitment in consumer, professional services", *Journal of Services Marketing*, vol. 13, nº 2, pgs. 151-170.
- SWEENEY, J.C. Y SOUTAR, G. (2001). "Consumer perceived value: the development of multiple item scale", *Journal of Retailing*, vol. 77, nº 2, pgs. 203-220.
- THAKUR, R., SUMMEY, J.H. Y BALASUBRAMANIAN, S.K. (2006). "CRM as strategy: avoiding the pitfall of tactics", *Marketing Management Journal*, vol. 16, nº 2, pgs. 147-154.
- VARADARAJAN, P.R. Y CUNNINGHAM, M.H. (1995). "Strategic alliances: a synthesis of conceptual foundations", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pgs. 282-296.
- WETZELS, M., de RUYTER, K. Y BIRGELEN, M. (1998). "Marketing service relationships: the role of commitment", *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 13, nº 3/4, pgs. 406-423.
- WILSON, D.T. (2003). "Value exchange as the foundation stone of relationship marketing", *Marketing Theory*, vol. 3, nº 1, pgs. 175-177.
- WILSON, H., DANIEL, E. Y MCDONALD, M. (2002). "Factors for success in Customer Relationship Management (CRM) systems", *Journal of Marketing Management*, vol. 18, pgs. 193-219.
- WILSON, E.J. Y NIELSON, C.C. (2001). "Cooperation and continuity in strategic business relationships", *Journal of Business to Business Marketing*, vol. 8, nº 1, pgs. 1-24.

**ANEXO. ESCALAS DE MEDIDA****Lealtad actitudinal del fabricante hacia el suministrador**

LA1	Nuestra empresa defiende a este suministrador cuando otros lo critican
LA2	Tenemos un fuerte sentido de lealtad hacia este suministrador
LA3	Deseamos seguir siendo clientes de esta empresa porque realmente nos gusta la relación que mantenemos con ellos
LA4	<i>Somos pacientes con este suministrador cuando comete errores que nos causan problemas</i>
LA5	<i>Estamos dispuestos a realizar inversiones a largo plazo en la relación con este suministrador porque es un verdadero placer trabajar con él</i>

Fuentes: Anderson y Weitz (1992); Morgan y Hunt (1994); Nielson (1998); Sharma y Patterson (1999); Wetzels, Ruyter y Birgelen (1998)

**Estrategia de marketing de relaciones con los clientes**

LC1	La meta final de la empresa es lograr la fidelidad a largo plazo de los clientes
LC2	El cumplimiento de las promesas hechas a los clientes constituye el objetivo primordial de la empresa
LC3	Su empresa cree que, actualmente, un elemento clave para el éxito frente a la competencia consiste en ofrecer alrededor del producto básico todo un conjunto de servicios adicionales y programas de fidelización que permiten añadir valor al cliente e intensificar las relaciones con ellos
AVC1	Se analiza individualmente el valor neto que percibe cada uno de los clientes, esto es, los beneficios y los costes que le supone a cada uno de ellos la oferta y las actividades de la empresa
AVC2	Se analiza exhaustivamente la rentabilidad individual de cada uno de los clientes potenciales, es decir, los ingresos y los costes asociados a cada posible cliente
AVC3	La alta dirección incentiva los contactos directos y personales entre todo tipo de personal de la organización y los clientes finales con el fin de obtener información individual de cada cliente
CAP1	Una prioridad fundamental en su empresa es la creación y utilización de una base de datos amplia, organizada, actualizada e informatizada sobre cada cliente actual o potencial
CAP2	Se están utilizando las nuevas tecnologías de la información (sistemas CRM) para crear vínculos directos y más rápidos con los clientes
CAP3	Un objetivo de la empresa consiste en introducir modificaciones en sus sistemas, procedimientos y estructura con el fin de adaptar éstos a la forma de trabajar y a las necesidades de los clientes
CAP4	La dirección ha desarrollado prácticas y procedimientos tendentes a facilitar el desarrollo de un servicio excelente
CAP5	Se cuenta con procedimientos para analizar las causas por las que los clientes han abandonado la empresa
CAP6	La empresa considera a los empleados como si se tratara de verdaderos clientes
CAP7	La empresa persigue como objetivo importante disponer de una plantilla estable de empleados, disminuyendo la rotación de éstos a otras empresas
CAP8	Cada uno de los departamentos de la empresa programa y desarrolla su actividad teniendo en cuenta las actividades de las restantes áreas
CAP9	Todos los empleados de la empresa son conscientes de que el objetivo final de su trabajo es, en cualquier caso, servir al cliente
CAP10	La dirección ha creado algún tipo de mecanismo (círculos de calidad, petición de sugerencias, etc.) para incentivar y facilitar la participación de los empleados en la definición de los productos, servicios o procedimientos de la empresa

**Comunicación efectiva**

CE1	<i>Si existe algún problema con cualquier aspecto de la relación, el proveedor rápidamente se entera y actúa para solucionarlo, proporcionándonos toda la información adicional que necesitamos</i>
CE2	Entre nuestras dos empresas se producen intercambios regulares de información a múltiples niveles y ámbitos
CE3	El proveedor nos mantiene muy bien informados sobre cualquier cambio o cuestión que pueda ser de interés
CE4	El proveedor nunca duda en explicarnos los pros y los contras de las recomendaciones que nos hace
CE5	Si nosotros le solicitamos algún tipo de información, ya sea estratégica, técnica u operativa nos la proporciona rápidamente sin ningún tipo de inconveniente

Fuentes: Anderson y Weitz (1992); Anderson y Narus (1990); Nielson (1998); Selnes (1998); Sharma y Patterson (1999)

**Satisfacción**

SA1	El proveedor seleccionado es una buena compañía para hacer negocios con él
SA2	<i>Recomendaría sin dudar a otras empresas hacer negocios con ese proveedor</i>
SA3	La relación personal de trabajo con el proveedor seleccionado es muy satisfactoria
SA4	Si tuviéramos que volver a elegir a un suministrador para el producto, sin duda elegiríamos al proveedor actual

Fuentes: Anderson y Narus (1984); Frazier, Gill y Kale (1989)

**Confianza**

CONF1	Aunque las circunstancias puedan cambiar, creemos que el proveedor seleccionado estará en todo caso dispuesto a proporcionarnos asistencia y apoyo
CONF2	Creemos que el proveedor se preocupa por nuestros intereses
CONF3	<i>Las transacciones realizadas con el proveedor no necesitan ser controladas de forma minuciosa</i>
CONF4	<i>El proveedor respeta la confidencialidad de la información que recibe de nosotros</i>
CONF5	Tenemos seguridad en que el proveedor mantendrá sus promesas
CONF6	<i>El proveedor comparte toda la información que recibe de nosotros</i>
CONF7	El proveedor seleccionado merece toda nuestra confianza

Fuentes: Nielson (1998); Sharma y Patterson (1999); Wetzels, Ruyter y Birgelen (1998)

**Medida global de la dependencia:** “Costes totales que supondría para su empresa cambiar ese proveedor por otro” Fuentes: Wetzels, Ruyter y Birgelen (1998); Wilson y Vlosky (1998)

**Inversiones en activos específicos realizadas por el fabricante vinculadas al proveedor seleccionado**

INV1	Si tuviéramos que cambiar de proveedor nos encontraríamos con una gran cantidad de problemas para recolocar a las personas y al resto de recursos dedicados hasta ahora al proveedor actual
INV2	Si decidiéramos dejar de trabajar con el proveedor actual tendríamos que desperdiciar una gran parte del conocimiento adquirido vinculado a sus propios métodos de operaciones
INV3	Hemos realizado una inversión sustancial en personal dedicado exclusivamente al proveedor seleccionado
INV4	Hemos realizado un gran esfuerzo para que nuestros clientes perciban nuestra empresa vinculada a la del proveedor
INV5	Hemos hecho una inversión importante en crear facilidades dedicadas exclusivamente al proveedor seleccionado (almacenamiento, sistemas unificados de pedidos, ...)
INV6	<i>Tenemos una ventaja significativa derivada de estar localizados cerca del proveedor seleccionado</i>
INV7	Hemos adaptado nuestro producto, nuestro sistema de producción y/o nuestras herramientas o equipos a las especificaciones y desempeño del proveedor seleccionado

Fuentes: Anderson y Weitz (1992); Nielson (1998)

**Nota: los ítems que aparecen en cursiva han sido eliminados tras el proceso de validación de las escalas**