



VNIVERSITAT
DE VALÈNCIA 
Facultat d' Economia

TESIS DOCTORAL

**La construcción de relaciones en el
canal de distribución desde la
perspectiva del minorista.
Una propuesta de modelo integrador**

Presentada por: Roberto Gil Saura

Dirigida por: Dr. Alejandro Mollà Descals

Dra. Gloria Berenguer Contrí

PROGRAMA 3040 - DOCTORADO EN MARKETING

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados

València, Mayo 2017

Nota proyecto

El interés en esta Tesis Doctoral por el estudio del sector de la distribución comercial minorista tiene su origen en la misma motivación por la que surgió la participación en el proyecto ECO2010-17475, proyecto en el que se enmarca esta investigación, y que posteriormente se encadena a los proyectos ECO2014-56881-R y ECO2016-76553-R financiados por el Ministerio de Economía, Industria y Competitividad del Gobierno de España.

Agradecimientos

El desarrollo de esta tesis doctoral ha sido posible sólo gracias a la colaboración, a la comprensión y al apoyo de una serie de personas a las que quiero agradecer.

Para empezar, a mi director de Tesis Doctoral Dr. D. Alejandro Mollà Descals, por su constante disponibilidad, asesoramiento y tiempo invertido. Por su rigor, su saber inspirarme y sacar lo mejor de mí una y otra vez. De idéntica forma, agradezco a mi codirectora, Dra. Dña. Gloria Berenguer Contrí, por su orientación, apoyo, sensatez y su saber hacer en todos los momentos decisivos. A los dos quiero expresar sinceros agradecimientos por la confianza depositada en mí a lo largo de toda mi trayectoria docente e investigadora y por haberme enseñado la importancia de la tesis como objetivo de mi desarrollo profesional y docente.

Además, quiero hacer un reconocimiento explícito a los investigadores en el proyecto ECO2010-17475 (Irene, Francisco, Gloria, María, Martina, Beatriz, Agustín, María Eugenia, Maja y David). Cada uno de ellos ha aportado de alguna manera a este trabajo, tanto con sus conocimientos, como con sus ánimos y consejos.

No puedo olvidarme tampoco, del resto de compañeros de la Universitat de València y en especial del Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, al que pertenezco, por proporcionarme el apoyo técnico y humano necesario para la realización de este trabajo, y para mi formación docente y personal.

Además, quiero agradecer la disponibilidad y la ayuda recibida de mis compañeros de trabajo más cercanos en TESI (Josep, Vicent, Carlos y Elsa), por su constante soporte y motivación en los momentos más difíciles.

Por supuesto, también quiero agradecer a los responsables de los 361 comercios minoristas que han respondido al cuestionario empleado en la parte empírica de esta tesis, sin olvidar a Manuel Lledó, de la empresa Dup-Tres, y responsable directo del trabajo de campo. A todos ellos, gracias.

Por último, quiero expresar mi más profundo agradecimiento a toda mi familia, en especial a mi hermana Irene por su continuado apoyo, aliento, fuerza y motivación, a mis padres, que han suplido mis ausencias y sobre todo a mi esposa Silvia y a mi hija Silvia, por el tiempo de ocio robado en estos años de trabajo.

Índices

Índice general

Capítulo 0. Introducción.....	1
Capítulo 1. Marco teórico para el estudio de la perspectiva relacional en el canal de comercialización	13
1.1. La gestión de las relaciones y el marketing relacional.....	19
1.1.1. Niveles y etapas de la relación	25
1.1.2. Los componentes de la relación	29
1.1.2.1. La confianza	30
1.1.2.2. El compromiso	33
1.1.2.3. Otros componentes en la relación	37
1.1.2.3.1. Las normas en la relación	37
1.1.2.3.2. La dependencia	38
1.2. El valor de la relación como núcleo	39
1.2.1. Beneficios y sacrificios de la relación.....	48
1.2.2. Innovación relacional como elemento generador de valor.....	56
1.3. La tecnología de la información en el desarrollo de las relaciones en el canal	59
1.3.1. Las tecnologías de la información y la comunicación	60
1.3.2. Las TIC en la empresa minorista	63
1.3.3. Las TIC y las relaciones del minorista con el consumidor	65
1.3.4. Las TIC y las relaciones del minorista con proveedores	68
1.4. La relación con el proveedor y su contribución al capital de marca de la tienda	74
1.4.1. El concepto de capital de marca.....	75
1.4.2. El capital de marca en las relaciones entre empresas.....	83
1.4.3. El capital de marca de la tienda.....	85
1.4.4. Las dimensiones del capital de marca	90
1.4.4.1. Notoriedad de la marca (conocimiento o conciencia)	92
1.4.4.2. Calidad de servicio percibida	93
1.4.4.3. Lealtad de marca	94
1.5. La satisfacción del cliente	94
1.5.1. La satisfacción en la relación entre empresas	102
1.5.2. Satisfacción económica y satisfacción social.....	105
1.6. La lealtad con el proveedor	106
1.6.1. El concepto de lealtad.....	107
1.6.2. Tipos de lealtad	109
1.6.3. La lealtad en la relación entre empresas y sus principales antecedentes.....	114
Capítulo 2. Diseño de la investigación empírica	123
2.1. Objetivos de la investigación empírica	125
2.2. Cuestiones a investigar	128
2.3. Modelo a investigar centrado en las relaciones con los proveedores	128
2.3.1. Propuesta de hipótesis a contrastar	131
2.3.1.1. Hipótesis relacionadas con las variables determinantes o antecedentes del valor de la relación con el proveedor	131

Índices

2.3.1.1.1. Innovación relacional y tecnologías orientadas al proveedor.....	131
2.3.1.1.2. Beneficios, sacrificios / costes y valor de la relación	134
2.3.1.1.3. Capital de marca de la tienda.....	137
2.3.1.2. Hipótesis relacionadas con las variables consecuentes del valor de la relación con el proveedor	140
2.3.1.2.1. Valor de la relación, confianza y compromiso.....	141
2.3.1.2.2. Confianza, compromiso y lealtad al proveedor.....	142
2.3.1.2.3. Valor de la relación y satisfacción económica	144
2.3.1.2.4. Tecnología orientada al proveedor y satisfacción económica y social.....	146
2.3.1.2.5. Compromiso, satisfacción económica y social.....	147
2.3.1.2.6. Satisfacción económica y social y lealtad al proveedor.....	148
2.3.1.3. Hipótesis relacionadas con el carácter moderador.....	149
2.3.2. Medición de las variables del modelo propuesto.....	153
2.3.2.1. Innovación relacional.....	153
2.3.2.2. Tecnología orientada a la relación con proveedores.....	154
2.3.2.3. Beneficios y sacrificios de la relación	155
2.3.2.4. Capital de marca de la tienda	159
2.3.2.5. Valor de la relación.....	161
2.3.2.6. Confianza.....	163
2.3.2.7. Compromiso.....	165
2.3.2.8. Satisfacción económica y social	167
2.3.2.9. Lealtad conductual	170
2.3.2.10. Aplicaciones TIC.....	171
2.4. Metodología.....	172
2.4.1. Revisión de la metodología utilizada en la literatura.....	172
2.4.2. Método de obtención de información y ámbito de investigación	180
Capítulo 3. Análisis empírico y presentación de resultados.....	185
3.1. Caracterización de la muestra.....	187
3.2. Análisis descriptivo de los datos	192
3.2.1. La tecnología orientada a la relación y la innovación relacional.....	193
3.2.2. Aplicaciones tecnológicas más utilizadas por el minorista	198
3.2.3. Relación entre las TIC y la satisfacción del minorista con la tecnología desarrollada	205
3.2.4. Factores generadores de lealtad: el capital de marca, el valor y los beneficios y sacrificios relacionales.....	210
3.2.4.1. El capital de marca y la lealtad al proveedor principal	211
3.2.4.2. El valor de la relación y la lealtad al proveedor principal.....	218
3.2.4.3. Los beneficios relacionales, los sacrificios y costes de cambio y la lealtad al proveedor principal.....	221
3.2.5. Influencia de la confianza, el compromiso y la satisfacción en la lealtad hacia el proveedor principal.....	227
3.2.5.1. La confianza, el compromiso y la lealtad al proveedor principal	227
3.2.5.2. La satisfacción económica y no económica y la lealtad al proveedor principal.....	231
3.3. Determinación del modelo de investigación	233
3.3.1. Análisis del modelo de medida	234
3.3.1.1. Fiabilidad y validez de las variables latentes de primer orden.....	235
3.3.1.2. Modelo de medida de las variables latentes de segundo orden.....	251
3.3.2. Análisis del modelo estructural	254
3.3.2.1. Análisis de la colinealidad entre constructos	255

3.3.2.2. Capacidad predictiva y significatividad de las relaciones.....	258
3.3.2.3. Relevancia predictiva y ajuste del modelo.....	261
3.3.2.4. Contraste de las hipótesis planteadas en el modelo	262
3.3.2.4.1. La tecnología orientada al proveedor y su relación con la innovación relacional	263
3.3.2.4.2. La construcción del capital de marca del proveedor.....	264
3.3.2.4.3. Las TIC orientadas al proveedor y su relación con los beneficios, sacrificios y costes de cambio	265
3.3.2.4.4. La construcción del valor de la relación de los minoristas con su proveedor principal	266
3.3.2.4.5. La creación de vínculos a largo plazo con el proveedor principal: el papel de la confianza, el compromiso, la satisfacción y el valor de la relación sobre la lealtad conductual	268
3.3.2.5. La heterogeneidad en la distribución comercial minorista y los factores moderadores de las relaciones	273
3.3.2.5.1. El papel moderador del tipo de vinculación en el canal de distribución entre comerciantes y su proveedor principal.....	273
3.3.2.5.2. El papel moderador del subsector del comercio en la construcción de las relaciones entre los comerciantes y su proveedor principal.....	278
3.3.2.5.3. El papel moderador de las nuevas tecnologías en la construcción de las relaciones entre los comerciantes y su proveedor principal.....	292
Capítulo 4. Conclusiones, implicaciones y limitaciones	299
4.1. Conclusiones	303
4.2. Implicaciones para la gestión minorista	314
4.3. Limitaciones y oportunidades de investigación	316
Bibliografía.....	319
Anexos	377
Anexo 1. Cuestionario	379
Anexo 2. Pruebas no paramétricas.....	385
A.2.1. Prueba de Mann-Whitney.....	385
A.2.1.1. Rangos medios	385
A.2.1.2. Estadísticos.....	399
A.2.2. Prueba de Kruskal - Wallis	406
A.2.2.1. Rangos.....	406
A.2.2.2. Estadísticos de prueba	424

Índice de figuras

Figura 1-Estructura de la Tesis Doctoral.....	10
Figura 2-Modelo de Farquhar de capital de marca	79
Figura 3-Modelo de Aaker de capital de marca.....	80
Figura 4-Modelo de Keller de capital de marca	81
Figura 5-Modelo de Yoo y Donthu de capital de marca.....	82
Figura 6-Pirámide del capital de marca basado en el cliente en B2B	85
Figura 7-Modelo propuesto	130
Figura 8-Mapa de rendimiento/importancia en lealtad al proveedor principal.....	272

Índice de cuadros

Cuadro 1-Definiciones de Marketing de la AMA (Asociación Americana de Marketing)	20
Cuadro 2-Definiciones de marketing relacional.....	21
Cuadro 3-Definiciones de valor.....	41
Cuadro 4-Elementos generadores de valor en la relación.....	49
Cuadro 5-Beneficios, sacrificios y fuentes de valor	52
Cuadro 6-Objetivos de las aplicaciones de las TIC.....	67
Cuadro 7-Descripción de las TIC y sus principales beneficios.....	69
Cuadro 8-Definiciones de capital de marca	77
Cuadro 9-Modelizaciones del capital de marca	82
Cuadro 10-Estudios sobre capital de marca.....	91
Cuadro 11-Definiciones de satisfacción	98
Cuadro 12-Tipos de lealtad	113
Cuadro 13-Algunos estudios sobre la cadena beneficios y/o sacrificios, valor, satisfacción y lealtad	117
Cuadro 14-Escala propuesta para la evaluación de la innovación relacional respecto al proveedor	154
Cuadro 15-Escala propuesta para la evaluación de la intensidad de tecnología orientada al proveedor	155
Cuadro 16-Escalas de medición de los beneficios de la relación en la literatura.....	155
Cuadro 17-Escala propuesta para la evaluación de los beneficios relacionales	158
Cuadro 18-Escalas de medición de los sacrificios de la relación en la literatura.....	158
Cuadro 19-Escala propuesta para la evaluación de los sacrificios de la relación	159
Cuadro 20-Escalas propuestas para la evaluación del capital de marca de la tienda ..	160
Cuadro 21-Escalas propuestas para la evaluación de dimensiones del capital de marca de la tienda.....	161
Cuadro 22-Escalas de medición del valor de la relación propuestas en la literatura....	162
Cuadro 23-Escala propuesta para la evaluación del valor de la relación	163
Cuadro 24-Escalas de medición de la confianza propuestas en la literatura	163
Cuadro 25-Escala propuesta para la evaluación de la confianza.....	165
Cuadro 26-Escalas de medición del compromiso propuestas en la literatura	165
Cuadro 27-Escala propuesta para la evaluación del compromiso	167
Cuadro 28-Escalas de medición de la satisfacción económica y social en la literatura.....	168
Cuadro 29-Escala propuesta para la evaluación de la satisfacción	169
Cuadro 30-Escalas de medición de la lealtad comportamental en la literatura.....	170
Cuadro 31-Escala propuesta para la evaluación de la lealtad.....	171
Cuadro 32-Aplicaciones TIC con perspectiva relacional hacia el proveedor y hacia el cliente	171

Índices

Cuadro 33-Indicador de satisfacción con las tecnología implantada.....	172
Cuadro 34-Síntesis de aportaciones en la literatura en relaciones inter- organizacionales.....	173
Cuadro 35-Ratios de respuesta en el trabajo de campo.....	182
Cuadro 36-Ficha técnica de la investigación empírica.....	182

Índice de tablas

Tabla 1-Descripción de la referencia geográfica del minorista	188
Tabla 2-Distribución de la muestra en función del sector de operación	188
Tabla 3-Descripción del tipo de integración del establecimiento	188
Tabla 4-Distribución de la muestra por sector de actividad y tipo de integración.....	189
Tabla 5-Longevidad de la relación con el proveedor principal	190
Tabla 6- Valores medios totales en longevidad de la relación con el proveedor principal por tipo de integración y sector de actividad	190
Tabla 7- Porcentaje de compras al proveedor principal y número de proveedores para el producto considerado	191
Tabla 8-Valores medios totales en % de compras al proveedor principal por tipo de integración y sector de actividad	191
Tabla 9-Diferencias significativas en % de compras al proveedor principal por tipo de integración y sector de actividad	192
Tabla 10-Valores medios totales en tecnología orientada a la relación por tipo de integración y por sector de actividad.....	194
Tabla 11-Diferencias significativas en tecnología orientada a la relación por tipo de integración y sector de actividad	195
Tabla 12-Valores medios totales en innovación relacional y por tipo de integración y sector de actividad	196
Tabla 13-Diferencias significativas en innovación relacional por tipo de integración y sector de actividad	197
Tabla 14-Descriptivos de aplicaciones TIC perspectiva relacional por tipo de integración y sector de actividad	198
Tabla 15-Diferencias significativas en aplicaciones TIC perspectiva relacional por tipo de integración y sector de actividad	200
Tabla 16- Porcentaje de acuerdo con aplicaciones TIC perspectiva relacional por tipo de integración y sector de actividad	202
Tabla 17-Segmentación en función de nivel de implantación TIC proveedores.....	203
Tabla 18-Perfil de minoristas por tipo de integración y sector de actividad y por nivel de implantación de TIC proveedor	204
Tabla 19-Valores medios totales de satisfacción TIC con la tecnología desarrollada en la empresa y por tipo de integración y sector de actividad.....	205
Tabla 20-Diferencias en valores medios en satisfacción TIC por tipo de integración y sector de actividad	205
Tabla 21-Correlaciones de los indicadores de tecnología orientada y aplicaciones TIC con la satisfacción TIC, total, por tipo de integración y por sector	206
Tabla 22-Valores medios totales de indicadores de lealtad conductual y por tipo de integración y sector de actividad	210
Tabla 23-Diferencias medias en valores medios de indicadores de lealtad conductual por tipo de integración y sector de actividad.....	211
Tabla 24-Valores medios totales de los indicadores de capital de marca y por tipo de integración y sector de actividad.....	213

Índices

Tabla 25-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de capital de marca por tipo de integración y sector de actividad	213
Tabla 26-Valores medios totales de los indicadores de las dimensiones de capital de marca del establecimiento y por tipo de integración y sector de actividad	214
Tabla 27-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de las dimensiones de capital de marca del establecimiento por tipo de integración y sector de actividad	215
Tabla 28-Correlaciones de lealtad con el proveedor principal y capital de marca, total, por tipo de integración y por sector.....	217
Tabla 29-Correlaciones de lealtad con el proveedor y dimensiones de capital de marca, total, por tipo de integración y por sector	217
Tabla 30-Valores medios totales de los indicadores de valor de la relación y por tipo de integración y sector de actividad.....	219
Tabla 31-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de valor de relación por tipo de integración y sector de actividad.....	219
Tabla 32-Correlaciones de lealtad media con el proveedor principal y valor de la relación	220
Tabla 33-Valores medios totales en indicadores de beneficios y sacrificios/costes y por tipo de integración y sector de actividad	221
Tabla 34-Diferencias significativas en valores medios en indicadores de beneficios y sacrificios/costes por tipo de integración y sector de actividad.....	223
Tabla 35-Correlaciones de lealtad al proveedor principal con beneficios, sacrificios y costes de cambio, total, por tipo de integración y por tipo de actividad	225
Tabla 36-Valores medios totales en indicadores de confianza y por tipo de integración y sector de actividad	227
Tabla 37-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de confianza por tipo de integración y sector de actividad.....	228
Tabla 38-Valores medios totales en los indicadores de compromiso y por tipo de integración y sector de actividad	229
Tabla 39-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de compromiso por tipo de integración y sector de actividad.....	229
Tabla 40-Correlaciones de lealtad al proveedor principal con confianza, total, por tipo de integración y por tipo de actividad	230
Tabla 41-Correlaciones de lealtad al proveedor principal con compromiso, total, por tipo de integración y por tipo de actividad.....	230
Tabla 42-Valores medios totales en los indicadores de satisfacción y por tipo de integración y sector de actividad	231
Tabla 43-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de satisfacción por tipo de integración y sector de actividad	232
Tabla 44-Correlaciones de lealtad al proveedor principal y satisfacción económica y no económica	233
Tabla 45-Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar.	235
Tabla 46-Comparación indicadores de fiabilidad, validez discriminante y AVE	238
Tabla 47-Fiabilidad y validez de las escalas depuradas	238
Tabla 48-Cargas cruzadas	241

Tabla 49-Validez discriminante y criterio Fornell-Larcker	245
Tabla 50-Valores HTMT	246
Tabla 51-Matriz HTMT	247
Tabla 52-Correlaciones bivariadas entre constructos de los beneficios relacionales ...	253
Tabla 53-Factor de inflación de la varianza.....	253
Tabla 54-Modelo de medida de los beneficios relacionales.....	254
Tabla 55-FIV de los constructos predictores del modelo.....	257
Tabla 56-Tamaño y significatividad de los coeficientes de determinación R^2	258
Tabla 57-Tabla de valores f^2	259
Tabla 58-Coeficientes path, significatividad y valor f^2	260
Tabla 59- Q^2 de Stone-Geisser	262
Tabla 60-Relaciones con tecnología orientada al proveedor	263
Tabla 61-Relaciones con capital de marca de la tienda y aportado por el proveedor ..	264
Tabla 62-Relaciones de tecnología orientada al proveedor con beneficios relacionales, sacrificios y costes de cambio	266
Tabla 63-Relaciones con valor relacional	267
Tabla 64-Relaciones de las variables endógenas confianza, compromiso, satisfacción económica y satisfacción no económica	269
Tabla 65-Relaciones de las variables predictoras con la lealtad al proveedor principal.....	271
Tabla 66-Efectos totales y rendimiento en las relaciones con la lealtad al proveedor principal.....	273
Tabla 67-Resultados de ajuste del modelo	275
Tabla 68-Relaciones entre los constructos	276
Tabla 69-Significatividad de las relaciones.....	277
Tabla 70- R^2 de las variables endógenas en el modelo de relaciones de los grupos alimentación	280
Tabla 71- R^2 de las variables endógenas en el modelo de relaciones del grupo electrodomésticos y electrónica	280
Tabla 72- R^2 de las variables endógenas en el modelo de relaciones del grupo mueble y madera.....	281
Tabla 73- R^2 de las variables endógenas en el modelo de relaciones de textil y calzado	281
Tabla 74-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-alimentación	282
Tabla 75-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-electrodomésticos y electrónica	283
Tabla 76-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-muebles y madera.....	284
Tabla 77-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-textil y calzado....	285
Tabla 78-Efectos totales de todas las variables exógenas sobre la variable endógena lealtad al proveedor principal en el subsector electrodomésticos y electrónica	287

Índices

Tabla 79-Análisis multigrupo PLS-MGA entre alimentación y el resto de subsectores analizados (1).....	288
Tabla 80-Análisis multigrupo PLS-MGA entre alimentación y el resto de subsectores analizados (2).....	289
Tabla 81-Análisis multigrupo PLS-MGA entre alimentación y el resto de subsectores analizados (3).....	290
Tabla 82-Ajuste del modelo grupo 1 (no tecnológicos)	292
Tabla 83-Ajuste del modelo grupo 2 (tecnológicos).....	293
Tabla 84-Relaciones entre los constructos grupo 1 (no tecnológicos).....	294
Tabla 85-Relaciones entre los constructos grupo 2 (tecnológicos)	295
Tabla 86-Significatividad de las relaciones.....	297

Capítulo 0. Introducción

El panorama de la distribución comercial minorista española es complejo y cambiante. En los últimos años ha experimentado modificaciones sustanciales, que en ocasiones se han señalado traumáticas (Fernández *et al.*, 2006), tanto por lo que hace referencia a la evolución de los formatos comerciales minoristas, como por lo que se refiere a la estructura de los canales en los que éstos actúan. El hecho de incorporar formas de organización nuevas o evolucionadas de otras anteriores que coexisten con algunas de características más tradicionales, provoca un escenario determinado por la variedad de modos de relación y la inestabilidad de los mismos.

El comercio minorista en España tiene un peso específico muy importante en la economía nacional. Si observamos su contribución al PIB total, el 5% procede de las actividades del mismo, suponiendo un 12% del PIB total el peso del comercio en general; de igual forma, destaca su contribución al empleo, que supone un 10,3% (primer trimestre de 2016) del total de ocupados del país¹. Por ello, se le atribuye la cualidad de ser un sector dinamizador de la economía, que además presenta una configuración muy particular. Posee una estructura muy heterogénea, caracterizada tanto por un alto grado de atomización como por un cada vez mayor nivel de concentración.

Así, en la actualidad, se aprecia una estructura sectorial dual, que combina la presencia tanto de un conjunto de establecimientos que operan de forma independiente como de un conjunto de establecimientos que forman parte de grandes operadores comerciales, con un elevado poder de compra y con mayor dinamismo y capacidad de innovación. Además, se observan también perfiles distintos según el subsector de actividad -esto es, según las características del surtido comercializado, por ejemplo bienes de consumo ocasional *vs.* bienes de consumo cotidiano²-, lo que conduce a que las relaciones se puedan articular de forma distinta en función de los diferentes contextos (Adjei *et al.*, 2009), aumentando su complejidad.

Estas cifras y rasgos particulares asociados, ponen de manifiesto la importancia y el alcance de las actividades propias de la distribución comercial minorista y con ello, el interés de profundizar en su estudio y análisis.

1 Secretaría de Estado de Comercio (Ministerio de Economía y Competitividad, 2017).

2 Por ejemplo, se estima, según datos del Observatorio Sectorial DBK de INFORMA (2016), que el 85% de los establecimientos minoristas del subsector del mueble son independientes o pertenecientes a pequeñas cadenas, si bien, el cese de actividad de numerosas empresas registrado en los últimos años, la integración en redes de franquicias o grupos de venta, así como la apertura de nuevos establecimientos por parte de algunos de los principales operadores siguen dando lugar a una progresiva concentración de la oferta. Así por ejemplo en el sector del mueble, las cinco primeras cadenas reunieron en 2015 el 52% del valor total del mercado.

Los notables cambios experimentados en el sector de la distribución comercial han sido provocados no sólo por la evolución de la coyuntura económica, sino también estimulados por la progresiva incorporación de tecnologías, que han incidido en la aceleración de la dinámica de su transformación.

En el entorno hiper-competitivo en el que se mueve en la actualidad el sector, las tecnologías de la información y la comunicación (en adelante TIC) se convierten en una poderosa herramienta para crear y mantener relaciones con los proveedores y clientes, resultando esencial como soporte de integración y coordinación de los procesos a lo largo del canal de suministro. La literatura de gestión más reciente reconoce que la tecnología de la información es uno de los factores clave del éxito de una organización (Kent y Mentzer, 2003; Frassetto *et al.*, 2008; Beckeman y Olsson, 2011; Ruiz, 2016; Ruiz-Molina *et al.*, 2016); y se afirma que las empresas estarán mejor alineadas para la colaboración cuando exista entre ellas un buen ajuste tecnológico (Tong *et al.*, 2008; Richey *et al.*, 2008; Renko y Druzijanic, 2014; Pantano, 2014; Ruiz, 2016), representando su estudio una prioridad de investigación (Parasuraman y Grewall, 2000). Del mismo modo, cada vez se presta mayor atención a la innovación en el contexto minorista. Las propuestas de nuevos campos de reflexión analítica y conceptual a través de la innovación en distribución están a la orden del día (Reinartz *et al.*, 2011; Renko y Druzijanic, 2014; Hristov y Reynolds, 2015; Zhang, Jin, *et al.*, 2016; Ruiz-Molina *et al.*, 2017); así, se considera que el concepto, tradicionalmente ligado al ámbito del producto, puede situarse igualmente en el ámbito del servicio, y en particular, de la relación proveedor-cliente.

Por tanto, la rapidez con la que se suceden los cambios en estos mercados con la aparición de nuevos canales de comercialización, el crecimiento en la intensidad competitiva, etc., sumado a la irrupción de estas nuevas variables -TIC e innovación-, que adquieren cada vez más mayor protagonismo por mostrarse con capacidad para ser motor del cambio, propician la necesidad de redefinir la gestión de las relaciones entre los miembros del canal de distribución (Kumar *et al.*, 2017). Ante este difícil y complejo panorama, es necesaria una gestión estratégica de la interacción entre las empresas que participan en el sector -minoristas y proveedores-, y por ello es tarea básica conocer cómo se conforman las relaciones que las organizaciones establecen en estas estructuras, así como identificar cuál es el camino para el logro del fin último de la relación que representa la consecución de la lealtad del cliente.

La lealtad del cliente genera numerosos beneficios, y alcanzarla es un objetivo crítico de muchas estrategias de marketing (Dick y Basu 1994, Evanschitzky *et al.*, 2012). Y lo más importante, la lealtad del cliente ha

demostrado tener un impacto relevante en el rendimiento de la empresa, y se considera que es una fuente de ventaja competitiva sustancial (Woodruff, 1997; Watson, Beck *et al.*, 2015; Ramaswami y Arunachalam, 2016).

En el contexto de las relaciones entre empresas (*business-to-business* o B2B), y más específicamente en el canal de comercialización, es sabido que la lealtad de la empresa minorista (cliente) hacia la empresa suministradora influye positivamente en los resultados de la organización, en la medida en que implica comprometerse en acciones colaborativas beneficiosas para ambas partes, trabajando juntos para servir mejor las necesidades del mercado, y lograr así beneficios mutuos incrementados a largo plazo. Sin embargo, la complejidad creciente del esquema comprador-vendedor en el canal de distribución, supone un reto para muchos proveedores en su intento de satisfacer y retener a sus clientes.

En este nuevo escenario, tomar como sujeto de investigación al distribuidor minorista y cuestionarse como objeto de análisis el cómo son las relaciones proveedor-cliente en el canal de comercialización, el modo como se construye la satisfacción y la lealtad, y si existen diferencias entre los distintos tipos de minoristas, adquiere un interés principal, convirtiéndose en la cuestión de investigación sobre la que gira esta Tesis Doctoral.

Los desarrollos teóricos acaecidos en el denominado Marketing Relacional (Grönroos, 1994), que en su enfoque más actual trata de generar sinergias y redes de valor entre los elementos en conexión en los procesos de intercambio, ofrece el marco de referencia para el análisis de esta nueva realidad que se apunta en el sector; y proporciona herramientas que permiten identificar los elementos clave para apoyar y consolidar las relaciones entre los miembros del canal de comercialización. Bajo este prisma, el valor se muestra como eje en los intercambios, como piedra angular del Marketing (AMA, 2004; 2007; 2013).

En este sentido, la creación de valor se manifiesta como una fuente de ventaja competitiva, al considerar que permite fortalecer los vínculos entre las partes (Morgan y Hunt, 1994). Así, el concepto de valor de la relación, se convierte en elemento nuclear alrededor del que se desarrolla esta Tesis Doctoral, entendiéndolo como *“el equilibrio entre los múltiples beneficios y sacrificios de la oferta de un proveedor, tal como lo perciben los principales tomadores de decisiones en la organización del cliente, y teniendo en cuenta las ofertas de los proveedores alternativos disponibles en una situación de uso específico”* (Eggert y Ulaga, 2002: 110) a lo largo de las diversas transacciones llevadas a cabo durante la duración de una relación.

La literatura del marketing de relaciones, desde una perspectiva clásica, ha considerado la confianza y el compromiso en la relación como elementos necesarios para culminar con éxito el marketing (Morgan y Hunt, 1994).

Así, la confianza, expresada como la voluntad de apoyarse en un socio de intercambio en el que se tiene fe (Moorman *et al.*, 1992) y que se espera sea íntegro y fiable (Morgan y Hunt, 1994); y el compromiso, entendido como el deseo duradero de mantener una relación valiosa (Moorman *et al.*, 1992) y de desarrollar una relación estable (Anderson y Weitz, 1989), se muestran como esenciales (Berry, 2002) en las relaciones entre las empresas, como pilares en los que basar su desarrollo y mantenimiento en el tiempo.

De este modo, la forma en que la relación entre el minorista y el proveedor se construya, observada desde el valor, el compromiso y la confianza, puede contribuir a una mayor o menor satisfacción por parte del cliente hacia su suministrador. Pero dado que las relaciones en el canal se presentan complejas, diferenciar distintas facetas en la satisfacción puede conducir a una mejor comprensión de la realidad observada. En esta Tesis Doctoral proponemos la existencia de una dualidad de la variable satisfacción, como satisfacción económica y como satisfacción no económica o social (p.ej. Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Chung *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2011; Kabadayi y Ermurat, 2012; Vize *et al.*, 2013; Fuentes *et al.*, 2016; Ferro *et al.*, 2016; Ha *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2016). Entendemos que aproximarnos al estudio de estas dos formas de la satisfacción enriquece sin duda la perspectiva de investigación en ese camino que nos guía hacia la lealtad.

Sin embargo, a pesar de la importancia que se le otorga a la lealtad en el contexto de las relaciones inter-organizacionales, esta no se ha visto correspondida con el interés por su investigación. La revisión de la literatura demuestra que la mayoría de los trabajos sobre este tópico se han centrado en los consumidores finales. Y de forma comparada, las contribuciones en la línea B2B son relativamente muy pocas en número, y mucho más limitadas en contenido y alcance que en el extenso campo del B2C (*business-to-consumer*), tal y como ponen de manifiesto Watson, Beck *et al.* (2015). Así, las conclusiones de su meta-análisis sobre 163 trabajos en el ámbito de la lealtad del cliente pone en evidencia, que tan sólo 35 de entre ellos lo son en el ámbito de las relaciones B2B. Por ello, a pesar del trabajo pionero de Wind (1970), su estudio hoy constituye un objeto de interés preferente, tal y como se señala de forma recurrente en la literatura (p.ej. Davis-Sramek *et al.*, 2009; López *et al.*, 2012; Wu *et al.*, 2015; Yang, 2015; Askariyazad y Babakhani, 2015; Tescari y Brito, 2016). Se establece que existe limitada evidencia relacionada con sus antecedentes, y muy especialmente, en el campo específico de las relaciones proveedor-cliente en el canal de comercialización (Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012; Krafft *et al.*, 2015). Nuestra línea de trabajo pretende contribuir a dar luz a este *gap*, intentando dar respuesta a las continuas llamadas de la academia, al examinar un cuerpo de literatura poco representada en el contexto B2B.

De otro lado, como señalan Dant y Brown (2008), a pesar de que el marketing B2B y el marketing B2C han sido concebidos durante décadas como dos entidades distintas, nunca coincidentes, fomentando esta dicotomía revistas académicas específicamente dedicadas a cada uno de los dos dominios (p.ej., *Journal of Business-to-Business Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of Consumer Psychology*, etc...), lo cierto es que: “primero, la brecha B2B versus B2C es un concepto obsoleto; en segundo lugar, es difícil aislar en el ámbito empresarial la investigación pura B2B o pura B2C; y, en tercer lugar, el campo de la distribución comercial minorista se extiende y, de hecho, reúne estos dos” (Dant y Brown, 2008: 371).

Tomando en consideración esta perspectiva, en el ámbito de las relaciones entre las empresas en el canal de comercialización, se ha señalado la importancia de las características de la relación; afirmándose que la confianza y el compromiso entre las partes son determinantes en la generación de lealtad hacia el proveedor. En cambio, otros constructos identificados como relevantes en la generación de lealtad hacia el minorista por el consumidor final, como por ejemplo el capital de marca (p.ej. Keller, 1993; Arnett *et al.*, 2003; Allaway *et al.*, 2011; Gil-Saura *et al.*, 2016 y 2017) o los beneficios y sacrificios de la relación (p.ej. Gwinner *et al.*, 1998; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Thao y Swierczek, 2008) como variables sobre las que se construye el valor, han sido escasamente analizados en el marco de las relaciones entre empresas (Han y Sung, 2008; Ruiz-Molina *et al.*, 2016). Estas variables han sido identificadas como propulsoras en la generación de lealtad hacia el minorista por el consumidor final, pero sobre ellas no hay contribuciones significativas y concluyentes en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales, especialmente, tomando como sujeto de análisis el tipo de distribuidor minorista; sin embargo, pensamos que todas ellas pueden ser tan importantes para explicar las relaciones en los mercados entre empresas, como lo son para explicar las relaciones entre una empresa y el consumidor final.

La literatura señala que la marca puede tener un peso relevante en los contextos B2B (Mudambi, 2002; Webster y Keller, 2004; Han y Sung, 2008). Así, se argumenta en la literatura que el valor a largo plazo de una empresa se maximiza cuando ésta invierte en capital de marca (Bharadwaj *et al.*, 1993; Rust *et al.*, 2004; Ruiz-Molina *et al.*, 2016). En el contexto minorista el concepto se aborda recientemente desde el enfoque de capital de marca de la tienda (Ailawadi y Keller, 2004; Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester, 2006a, 2006b; Jinfeng y Zhilong, 2009; Swoboda *et al.*, 2009; Arnett *et al.*, 2010; Ha *et al.*, 2010; Gil-Saura *et al.*, 2016). Creemos que incluir en esta Tesis Doctoral esta variable, desde las distintas perspectivas que propone la literatura (Arnett *et al.*, 2003; Hernández y

Navarro, 2009; Shen, 2010), puede darnos la oportunidad de generar nuevo conocimiento relativo a si existe una contribución del capital de marca de la tienda al valor de la relación entre proveedor-minorista. Del mismo modo, considerar en la relación entre las empresas, más allá del valor, distintas facetas relacionadas con los beneficios y sacrificios/costes que esta relación conlleva, puede generar interesantes resultados para la reflexión acerca de cómo se conforma el valor de la relación y con ello la lealtad del cliente minorista hacia su suministrador. El estudio de esta última variable en esta Tesis Doctoral se propondrá desde una perspectiva conductual (Davis-Sramek *et al.*, 2009; Watson, Beck *et al.*, 2015), en coherencia con la línea planteada por Oliver (1997) en la que la lealtad es definida como un compromiso que mantiene a la empresa alejada de las fluctuaciones de los participantes en el mercado encaminadas a provocar un cambio en su comportamiento, siendo señalado de esta forma por diferentes autores (p.ej. Dick y Basu, 1994; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Chiou y Droge, 2006). En esta dirección de investigación, con la idea de tender puentes entre los dominios de investigación académica B2C y B2B, a menudo divididos, y habiendo identificado distintas aportaciones que sitúan el entorno B2B como área de interés crítica (Vize *et al.*, 2013; Watson, Worm *et al.*, 2015; Krafft *et al.*, 2015; Bucklin, 2015), nos sumamos a esta corriente de investigación.

Así, dado que las relaciones en el canal se están volviendo cada vez más complejas y el espacio estratégico de la gestión de los canales se ha expandido considerablemente, es necesario articular nuevos métodos para investigar dicha nueva realidad. En este campo, como enfatizan Krafft *et al.* (2015), se necesitan modelos más ricos que proporcionen ideas relevantes a los minoristas, yendo más allá de los modelos simples actuales, y proponiendo modelos extendidos y más completos que puedan aportar nuevas ideas. Esta reflexión coincide en gran medida con la prioridad de investigación número 1 para el bienio 2016-2018 que establece el *Marketing Science Institute* (2016), que señala la necesidad de progresar en “*modelos cuantitativos para comprender la causalidad, las palancas y la influencia en un mundo complejo*”. Además, esta prioridad se señala en concreto, en el enunciado del tópico número 4, para entornos B2B.

Así pues, a partir del planteamiento anterior, y en la dirección de investigación señalada en esta Introducción, establecemos como objetivo principal de esta Tesis Doctoral:

Examinar el impacto de la innovación, la tecnología, el valor y el capital de marca en las relaciones entre empresas, y determinar cómo contribuyen a generar, junto con variables relacionales más clásicas -compromiso y confianza-, la satisfacción y la lealtad del minorista en el canal de comercialización.

Para el logro de este objetivo principal se secuenciarán una serie de acciones que se articulan a partir de los siguientes objetivos específicos:

- (1) Examinar las relaciones en el canal de comercialización desde la perspectiva del minorista, utilizando un enfoque centrado especialmente en su relación con el proveedor.
- (2) Analizar el grado de implantación de la tecnología por parte de las empresas minoristas, observando su efecto, junto con la innovación, en las relaciones en el canal de comercialización.
- (3) Identificar el efecto del capital de marca de la tienda en las relaciones en el canal de comercialización.
- (4) Observar la influencia de los beneficios y los sacrificios/costes derivados de la relación en el valor de la relación proveedor-cliente en el canal.
- (5) Delimitar el vínculo entre el valor de la relación, el compromiso y la confianza, así como sus efectos sobre la satisfacción del minorista y la lealtad de éste hacia el proveedor.
- (6) Proponer un modelo integrador, que refleje las relaciones entre las variables investigadas (innovación, tecnología, capital de marca, beneficios, sacrificios/costes, valor, confianza, compromiso, satisfacción, lealtad), y validarlo en un entorno nuevo -el canal de comercialización-, donde, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica planteada en este sentido.

Las páginas que continúan a este Capítulo 0, ilustran el proceder en esta Tesis Doctoral para alcanzar el objetivo principal enunciado y los objetivos específicos de él derivados, proponiendo para su desarrollo la estructura que se detalla a continuación (véase Figura 1).

Figura 1-Estructura de la Tesis Doctoral



Fuente: Elaboración propia

Así, estructuraremos la investigación académica en tres partes, que se corresponden con los tres capítulos que la fundamentan. El primer capítulo de esta Tesis Doctoral expondrá el marco conceptual, a fin de mostrar las perspectivas teóricas para el estudio de las relaciones en el canal de comercialización. Con tal finalidad, revisaremos las aportaciones de la literatura relativas a los conceptos que se proponen como pilares en los que asentar este trabajo: (a) las variables relacionales clásicas en línea con la confianza y el compromiso, bajo el prisma del marketing de relaciones, así como los beneficios y sacrificios/costes de la relación, como un *trade-off* capaz de conformar el valor relacional; (b) las tecnologías de la comunicación y de la información, la innovación y el capital de marca de la

tienda como *inputs* para el desarrollo de las relaciones proveedor-cliente, en el contexto actual de competencia; y (c) la satisfacción y lealtad como consecuentes y *outputs* relacionales. Así, introduciremos primero el marco para contextualizar este trabajo, trayendo la literatura del marketing de relaciones, y observaremos las variables relacionales clásicas -confianza y compromiso-. En un segundo epígrafe presentaremos el concepto valor de la relación, a partir de los desarrollos en torno al valor percibido, así como identificaremos, los beneficios y sacrificios/costes de la relación, como componentes del *trade-off* capaz de conformar el valor relacional, siendo considerados como polifacéticos. A ellos añadimos la innovación desde la perspectiva relacional. En el tercer epígrafe progresaremos analizando las tecnologías de la comunicación y de la información, así como los nexos que pudieran derivarse entre proveedor-minorista-consumidor a través de ellos. En cuarto lugar, nos aproximaremos al capital de marca de la tienda como *inputs* para el desarrollo de las relaciones inter-organizacionales. Finalmente, cerraremos el capítulo con los epígrafes correspondientes a la exposición y análisis de los conceptos que son retenidos como consecuentes del proceso relacional: la satisfacción y la lealtad.

El segundo capítulo de esta Tesis Doctoral se enfocará en la propuesta de un modelo conceptual que nos permita delimitar las relaciones postuladas, como una cadena de efectos que se iniciará con la innovación relacional, las TIC y el capital de marca de la tienda, como fuentes para construir en última instancia la lealtad del minorista hacia el proveedor, a través del valor en la relación, que se mostrará como la variable nuclear en la secuencia. Así, se propondrá un modelo integrador de la generación de lealtad en el canal de comercialización que, diferenciando la satisfacción económica y la satisfacción no económica, conformará la lealtad, a partir de variables relacionales clásicas en línea con el compromiso y la confianza, a las que sumará el valor de la relación -como un *trade-off* entre los beneficios y sacrificios/costes que se generan en la relación-, dinamizado por las creencias de los minoristas acerca de la contribución que para el capital de marca de la tienda posee dicha relación con el proveedor. Además, situará la innovación y la tecnología en el origen, actuando como palancas en la creación del valor capturado por el minorista de su relación con su proveedor. Este modelo teórico se fundamentará a partir del enunciado de distintas hipótesis que permitirán delimitar la cadena de efectos entre las variables. Además, se enunciarán un conjunto de cuestiones de investigación que guiarán el proceso de análisis para dar cumplida respuesta a los objetivos de investigación. Del mismo modo, en este capítulo justificaremos la selección de las escalas para la medición de los constructos retenidos en el análisis. Finalmente, planificaremos el desarrollo de una investigación cuantitativa mediante encuesta personal

sobre una muestra de distribuidores, administrada con un cuestionario estructurado que integrará las escalas seleccionadas.

En el tercer capítulo de esta Tesis Doctoral se mostrarán los resultados de la investigación empírica de ámbito nacional, llevada a cabo en tres comunidades autónomas españolas, a partir de la información reportada por 361 minoristas distribuidos en cuatro subsectores de actividad (alimentación, textil y calzado, electrónica y electrodomésticos, y muebles y madera), y con distintos niveles de vinculación en el canal de comercialización, revelando las diferencias que en estructura y comportamiento caracterizan a la distribución comercial minorista española. El análisis de los datos obtenidos, nos habilitará para proceder al contraste de las hipótesis de investigación establecidas en torno al modelo teórico propuesto, mediante modelización basada en ecuaciones estructurales a través de la metodología PLS. De forma adicional, se progresará en el desarrollo de pruebas estadísticas complementarias con el objeto de iluminar las distintas cuestiones de investigación propuestas para guiar el logro de los objetivos específicos enunciados.

Por último, en el cuarto capítulo de esta Tesis Doctoral, cerraremos el trabajo con la exposición de las conclusiones alcanzadas, tanto de índole teórica como empírica, y con la reflexión acerca del nivel de logro de los objetivos planteados, así como sus implicaciones para la gestión. A su vez, reflexionaremos acerca de las limitaciones que consideremos hemos asumido en el desarrollo de esta investigación. Finalmente, y fruto de este reconocimiento, podremos delimitar oportunidades de investigación derivadas para desarrollos futuros.

Así pues, a partir de los objetivos definidos, y siguiendo la estructura indicada, iniciamos el desarrollo de la presente Tesis Doctoral que tiene, como fin último, aportar conocimiento en línea con la academia acerca de los vínculos y relaciones que se producen en el canal de comercialización, desde la visión del minorista.

Capítulo 1. Marco teórico para el estudio de la perspectiva relacional en el canal de comercialización

- 1.1. La gestión de las relaciones y el marketing relacional
 - 1.1.1. Niveles y etapas de la relación
 - 1.1.2. Los componentes de la relación
- 1.2. El valor de la relación como núcleo
 - 1.2.1. Beneficios y sacrificios de la relación
 - 1.2.2. Innovación relacional como elemento generador de valor
- 1.3. La tecnología de la información en el desarrollo de las relaciones en el canal
 - 1.3.1. Las tecnologías de la información y la comunicación
 - 1.3.2. Las TIC en la empresa minorista
 - 1.3.3. Las TIC y las relaciones del minorista con el consumidor
 - 1.3.4. Las TIC y las relaciones del minorista con proveedores
- 1.4. La relación con el proveedor y su contribución al capital de marca de la tienda
 - 1.4.1. El concepto de capital de marca
 - 1.4.2. El capital de marca en las relaciones entre empresas
 - 1.4.3. El capital de marca de la tienda
 - 1.4.4. Las dimensiones del capital de marca
- 1.5. La satisfacción del cliente
 - 1.5.1. La satisfacción en la relación entre empresas
 - 1.5.2. Satisfacción económica y satisfacción social
- 1.6. La lealtad con el proveedor
 - 1.6.1. El concepto de lealtad
 - 1.6.2. Tipos de lealtad
 - 1.6.3. La lealtad en la relación entre empresas y sus principales antecedentes

En el presente capítulo vamos a realizar una revisión del marco teórico que entendemos necesario para el estudio de la perspectiva relacional, donde iremos desarrollando cada una de las variables en las que fundamentamos esta Tesis Doctoral, y que de alguna forma se manifiestan como relevantes en el seno del modelo teórico que se propondrá en el Capítulo 2.

Así, dedicamos un primer epígrafe al concepto fundamental que enmarca todo nuestro trabajo, el denominado marketing de relaciones que ha estado presente en muchas investigaciones académicas que de algún modo revelan la existencia de una forma de concebir la relación empresarial. A partir de este concepto, desagregamos su contenido en elementos menores que consigan explicar aquellos aspectos en los que deviene una relación entre organizaciones y que nos ayudarán a entender y explicitar mejor todo lo que ello comporta. Así pues, el primer elemento a analizar en esta concepción del marketing, es el cambio de enfoque por medio del cual la empresa establece como objetivo la obtención de la rentabilidad a largo plazo en la relación. Este cambio de visión con respecto al enfoque transaccional que fija sus objetivos a corto plazo, permitirá a la empresa minorista orientarse a la búsqueda intensa de una satisfacción continuada y mutua en los diferentes procesos de intercambio que se producen entre organizaciones, o entre la empresa y el cliente final. Esta visión, implica que el elemento temporal forma parte del concepto y, por lo tanto, que el tiempo y los sucesivos episodios de relación que en el mismo se van produciendo determinarán ese cambio de óptica desde un episodio transaccional o momentáneo, a una visión del mismo como una relación en curso (Maraver, 2002) basada en el mutuo compromiso, confianza e interdependencia (Vázquez *et al.*, 2000a) que revertirán en una elección que será mejor valorada.

Es por ello que, como vehículos propulsores del valor, requeriremos el análisis de dos conceptos muy relacionados entre sí como son la innovación y las nuevas tecnologías.

Nuestro enfoque de la innovación implica entenderla como un elemento facilitador para la consecución de metas, la diferenciación y la mejora (Pantano, 2014) en las relaciones, de ahí que nos centremos en la denominada innovación relacional, considerada como una pequeña parte de la innovación organizacional (Dupuis, 1998) y definiéndola como cualquier innovación en el ámbito de la empresa capaz de proporcionar valor (Den Hertog *et al.*, 2010) y que permita confiar y comprometer a las partes en el mantenimiento y mejora continuada de esa relación. En este proceso, el valor que aporta la relación se convierte en un resultado deseable para la consolidación de la relación a largo plazo. El valor, conceptualizado como percibido, ha sido ampliamente analizado en el ámbito de las relaciones, y considerado como un elemento angular en la gestión de la relación

(Anderson y Narus, 1999), siendo una de las bases fundamentales de la actividad de marketing (Holbrook, 1999). Distintos trabajos han puesto de manifiesto su riqueza conceptual y la variedad de perspectivas desde las que puede ser analizado (Gil-Saura y González-Gallarza, 2008) suscitando un fuerte interés su investigación en los últimos años ya que suministra una mayor riqueza de información con respecto a otras variables perceptivas como por ejemplo la calidad (Ospina, 2015), y mejora la comprensión de los procesos perceptivos que desarrollan los clientes. Una gran cantidad de investigación sobre el valor percibido se ha desarrollado en el ámbito de la relación B2C, empresa-consumidor, siendo menos habitual su estudio en el contexto B2B, de la relación entre empresas. Trabajos como por ejemplo los de Eng (2005) y sobre todo Ulaga y Eggert (2006a, 2006b) han aportado un nuevo significado al valor como valor de la relación, sobre todo en el contexto inter-organizacional. Este valor, interpretado como el equilibrio entre lo que se ofrece y lo que se recibe en una relación a largo plazo, nos ofrece un marco para reflexionar sobre los elementos dinamizadores del mismo, como por ejemplo los beneficios que la relación entrega a los participantes, así como también los sacrificios o costes que el mantenimiento de esa relación pueden conllevar (Ritter y Walter, 2012).

Por otro lado, hemos presenciado en los últimos 50 años, cómo las organizaciones han incrementado el papel de la tecnología para dar soporte a la comunicación y al proceso de la información en todas sus áreas de operación (Brady *et al.*, 2008). Consecuencia del grado de desarrollo económico y tecnológico de las sociedades avanzadas, la presencia de la tecnología se ha convertido en un capital que las empresas han utilizado para desarrollar sus conexiones e interrelaciones, siendo la aparición del marketing de relaciones en los 90 un elemento alentador en el desarrollo de la misma (Webster, 1992; Gummesson, 2002). El sector de la distribución comercial minorista no ha sido ajeno a este movimiento y de forma paulatina ha ido incorporando tecnologías que aportan valor para la mejora de las relaciones a lo largo del canal, afectando a los distintos interlocutores con los que la tienda tiene encuentros, en un contexto global en donde los resultados en términos de una gestión más eficaz, serán fruto de un tratamiento integral de la relación con todos estos agentes. Así pues, el papel de las tecnologías será, en este contexto, un vehículo que permita articular las relaciones, que en la medida en la que sean innovadoras mejorará el valor de la relación a largo plazo.

En este contexto, entendemos que las relaciones dejan de ser concebidas como un proceso biunívoco para constituirse en un proceso en red que se afecta mutuamente, de tal forma que las decisiones estratégicas sobre cómo articular esas relaciones afectan al conjunto. Así pues, la elección de los proveedores adquiere un papel estratégico fundamental, pues de los beneficios o costes que los distribuidores obtengan en su interacción con

ellos, dependerá la percepción de un valor de esa relación lo suficientemente positivo e intenso como para desear su mantenimiento en el tiempo. Además, la elección estratégica de proveedores adecuados afectará también a la propia conceptualización del establecimiento, pues a partir de la definición de un surtido adecuado, diferenciado y óptimo, junto con otros elementos propios de la gestión de las tiendas como el precio, la comunicación y los elementos del servicio entre otros elementos estratégicos, se definirá una forma de proyección sobre el mercado, conformando un capital de marca del establecimiento.

En la elección estratégica de aquellos proveedores más importantes para la tienda, el minorista tomará en consideración numerosos elementos que le permitirán percibir la relación con estos agentes como más o menos valiosa. Así pues, el valor de la relación se nutrirá no sólo por la incorporación de nuevas tecnologías o de innovaciones relacionales, sino también por el papel del proveedor principal para mejorar la percepción del capital de marca de la tienda, a partir de todo aquello que aporta en términos de notoriedad, lealtad a la tienda y calidad de servicio a los ojos del cliente.

Es precisamente esta secuencia de variables que, comenzando con la innovación y las nuevas tecnologías y a través de su papel para proporcionar beneficios y minimizar los sacrificios y costes de la relación, junto con el capital de marca aportado por el proveedor, se definirán como los elementos más importantes para fundamentar el valor de la relación entre la tienda y su proveedor principal.

El valor de la relación con el proveedor principal es una pieza clave en la conformación de una relación a largo plazo con la tienda, sin embargo, no es el único elemento que determina la lealtad. Así, en línea con las investigaciones clásicas en el ámbito del marketing de relaciones, el valor suscita una cadena que comenzando con la confianza permite articular un compromiso lo suficientemente intenso como para generar satisfacción y en última instancia lealtad.

Es imprescindible entender la relación como un proceso que se desarrolla en el tiempo, cuyos frutos se van gestando en esa interacción continua. La literatura ha puesto de manifiesto que cuando los objetivos estratégicos se articulan desde una perspectiva relacional (Reinares y Ponzoa, 2002; Sheth *et al.*, 2003; Sarmiento, 2014; 2016a; 2016b), la confianza y el compromiso son variables clave que ayudan a comprender la consolidación de la relación.

La confianza es una expectativa que posee una de las partes sobre cómo se comportará la otra (Moorman *et al.*, 1993). Así, mientras la confianza se fundamenta en la creencia sobre cómo gestiona la actividad el

colaborador apostando que velará por un resultado óptimo, el compromiso se enfoca sobre la propia participación en la relación y por lo tanto sobre el necesario vínculo entre ambos (Garbarino y Johnson, 1999). En las relaciones hacia atrás en el sector minorista, es decir, en las relaciones con interacciones entre empresas, no solo es importante el desarrollo de una creencia que soporta la confianza en la otra parte, sino que el compromiso es el elemento que obliga al desarrollo de la relación de una determinada forma; no sólo por la existencia formal de un contrato que regula la relación entre ambos actores, sino también por la existencia de un mecanismo de relación que yendo más allá de lo formal crea interacciones eficientes. En este compromiso el papel de las nuevas tecnologías y de la innovación relacional como aportes de valor, entendemos que resulta fundamental.

En esta secuencia que lleva a la lealtad hacia el proveedor principal, la satisfacción es una variable fundamental. En este trabajo, la satisfacción en el ámbito de la relación entre empresas va a ser entendida como el resultado de la valoración global con respecto a todos los aspectos que conforman esa relación (Anderson y Narus, 1990; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006), si bien entendemos que un concepto multidimensional de la misma puede aportar un valor considerable a la hora de comprender su relación con la lealtad. Particularmente en el ámbito del comercio minorista, se considera la satisfacción como un indicador de la efectividad del canal y un predictor de la continuidad a largo plazo del negocio entre sus miembros (Simpson *et al.*, 2001; Palmatier *et al.*, 2006; Austen *et al.*, 2012). Distintos autores (p.ej. Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Chung *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2011; Kabadayi y Ermurat, 2012; Vize *et al.*, 2013; Fuentes *et al.*, 2016; Ferro *et al.*, 2016; Ha *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2016) han diferenciado dos dimensiones que resultan de especial relevancia para los objetivos de nuestro trabajo: la satisfacción económica y la no económica o social. La satisfacción económica es fundamental en la consideración de la efectividad de una relación entre empresas, sobre todo al inicio de una interacción. Sin embargo, en la identificación de aquellos elementos que predicen la continuidad de una relación, no puede ser la satisfacción económica el único elemento determinante, sobre todo en aquellos casos en los que el vínculo es complejo y se soporta con el desarrollo de un valor superior que lleva a la confianza y el compromiso mutuo. La satisfacción no económica trata de recoger todos esos esfuerzos que las partes desarrollan, más allá de lo formal, para sentirse a gusto mutuamente, pudiendo fortalecer los vínculos a largo plazo.

Así pues, la lealtad hacia el proveedor principal puede ser un factor clave para que los minoristas mejoren su posición en el mercado, ganen cuota y desarrollen una ventaja competitiva contribuyendo de esta forma a su crecimiento y sostenibilidad. La secuencia de relaciones planteadas puede

arrojar luz sobre la comprensión de estos vínculos entre la tienda y el proveedor principal.

A la luz de todas estas reflexiones, en este capítulo comenzaremos enmarcando la gestión de las relaciones desde la perspectiva del marketing relacional. A continuación, se abordará el concepto de valor de la relación y el papel que beneficios, sacrificios/costes, innovación relacional y nuevas tecnologías tienen para su consecución. La secuencia continuará analizando la literatura relativa al capital de marca de la tienda, la satisfacción y la lealtad. Con todo estaremos en disposición para articular las cuestiones e hipótesis a investigar en esta Tesis Doctoral en el siguiente capítulo.

1.1. La gestión de las relaciones y el marketing relacional

La delimitación del concepto de marketing ha evolucionado a lo largo de los años, tal y como puede apreciarse en el Cuadro 1, que recoge las sucesivas definiciones formuladas por la Asociación Americana de Marketing (AMA) desde 1948. En este recorrido a lo largo de los años, se ha ido acotando su naturaleza y alcance, incorporando en el año 2004 la perspectiva proporcionada por el marketing relacional.

Centrando nuestro análisis en el concepto de marketing relacional, la revisión realizada por Agariya y Singh (2011) sobre diversas fuentes de carácter científico recoge hasta 72 definiciones diferentes de marketing relacional, y en estas distintas conceptualizaciones subyace el debate acerca de si realmente estamos ante un cambio de paradigma en la concepción de la función global de marketing. Para Martín y Barroso (2000), este cambio resulta evidente dado el incremento e importancia de la función relacional en el contexto actual de las empresas, aunque como indica Sarmiento (2016a), la conceptualización se hace más complicada cuando se aprecia la gran cantidad de denominaciones alternativas, algunas de ellas claramente solapadas con la de marketing relacional y otras con matizaciones a veces difíciles de vislumbrar. Términos como “marketing directo”, “marketing de base de datos”, “micro-marketing”, “marketing *one-to-one*”, “marketing de fidelización”, “marketing simbiótico”, “marketing interactivo”, “marketing segmentado”, “marketing envolvente”, “asociación de clientes”, “marketing individual”, “marketing relevante”, “marketing de unión”, “marketing de frecuencia”, “marketing integrado” y “marketing de dialogo”, *“describen un aspecto de las relaciones o están estrechamente ligadas a la filosofía del marketing de relaciones”* (Sarmiento, 2016a: 44).

Cuadro 1-Definiciones de Marketing de la AMA (Asociación Americana de Marketing)

Fecha	Definición
1948	El marketing es el desempeño de las actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios de los productores a los usuarios.
1985	El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios de ideas, para crear intercambios que satisfagan los objetivos individuales y organizacionales.
2004	El marketing es una función organizativa y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes de manera que beneficien a la organización y a sus grupos de interés.
2007	El marketing es la actividad, dirigida por organizaciones e individuos que opera a través de un conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas de mercado que tengan valor para los clientes, los clientes, los vendedores y la sociedad en general.
2013	El marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, los clientes, los socios y la sociedad en general.

Fuente: Elaboración propia

De forma paralela a la evolución del concepto general del marketing y como observaremos en el compendio de definiciones que analizamos seguidamente, el concepto del marketing relacional se basa en la evolución de la forma en que se expresa la relación entre las organizaciones que forman parte de la interacción en los diferentes procesos de intercambio.

La primera referencia al término “marketing relacional” se produce en el seno de la AMA por parte de Berry (1983: 25) que pone el énfasis en la función asociada de *“atraer, mantener y potenciar las relaciones con los clientes”*. Con ella se empezó a desarrollar una nueva línea de pensamiento más relacional, la cual venía a probar que centrarse exclusivamente en la transacción podía llevar a ignorar gran parte de la esencia del concepto de Marketing y en ello cabe destacar la aportación en la definición de Turnbull y Wilson (1989) primero, y Grönroos (1990) después, donde se hace referencia explícita al largo plazo para el fortalecimiento del vínculo relacional y la búsqueda de un objetivo común. En esta evolución del concepto, el marketing de relaciones se concibe como una estrategia que busca la satisfacción con todos los públicos o partes interesadas en el intercambio (Reinares y Ponzoa, 2002), no sólo de los clientes o sociedades de compra (clientes intermedios y finales) sino también del conjunto de proveedores (proveedores de servicios y bienes de la empresa), sociedades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y al gobierno) y público interno (unidades de negocio, los empleados y los departamentos funcionales) como indican Morgan y Hunt (1994). Algunas contribuciones enfatizan la relación entre el concepto de estrategia y colaboración (Alfaro,

2004). La diferencia entre transaccional y relacional estriba en la atención que cada uno de ellos le da al tiempo, ya que el primero se orienta más a la relación de intercambio en la propia transacción que comienza y termina con la comercialización del producto o el servicio, y el segundo sin embargo, se centra en el acumulado de la satisfacción creada a partir de sucesivos intercambios, y donde se contempla la comercialización como un proceso que se inicia con la primera venta y se alienta para que nunca tenga fin (Vázquez *et al.*, 2000a).

En resumen, aunque son propuestas una gran cantidad de definiciones como puede observarse en el Cuadro 2, el elemento que subyace en todas ellas es el nexo existente entre la operacionalización del negocio de la empresa y el público al cual se dirige en el contexto del largo plazo, convirtiendo este nexo en un vínculo estratégico, que va más allá de la operativa puntual y que permite la acumulación de experiencias compartidas por todos los estamentos de la empresa.

Cuadro 2-Definiciones de marketing relacional

Autor	Definición
Hammarkvist et al. (1982) cit. en Agariya y Singh (2011:207)	El marketing relacional comprende todas las actividades realizadas en la empresa para construir, mantener y desarrollar relaciones con los clientes.
Berry (1983: 25)	El marketing relacional es todo aquello que trata de atraer, mantener y mejorar las relaciones con los clientes en las organizaciones multiservicio.
Jackson (1985: 120)	El marketing orientado a la construcción y mantenimiento de relaciones fuertes con los clientes.
Dwyer <i>et al.</i> (1987: 11)	El marketing de relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo, y mantenimiento de fructuosos intercambios relacionales.
Turnbull y Wilson (1989) cit. en Agariya y Singh (2011:207)	El marketing relacional se define como la formación de relaciones entre comprador y vendedor a largo plazo a través de la creación de vínculos estructurales y sociales entre empresas.
Grönroos (1990: 10)	Consiste en establecer, mantener, potenciar y mejorar las relaciones de intercambio con el cliente, normalmente a largo plazo, de tal forma que se consigan los objetivos de las partes implicadas, lo que se alcanza a través del intercambio mutuo y del cumplimiento de promesas.
Gummesson (1990) cit. en Harker (1999:18)	El marketing relacional puede ser visto como la construcción, mantenimiento y liquidación de redes y relaciones interactivas entre el proveedor y el cliente, a menudo con implicaciones a largo plazo.
Christopher <i>et al.</i> (1991: 5)	La síntesis del servicio al cliente, la lealtad y el marketing.

Autor	Definición
Alet (1994: 35)	Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.
Morgan y Hunt. (1994: 22)	Marketing de relaciones es el conjunto de actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos.
Grönroos (1994: 11)	Es un proceso de identificar, establecer, mantener y mejorar y terminar (cuando sea necesario), relaciones beneficiosas con clientes y otros públicos, de forma que los objetivos de todas las partes coincidan, lo que se consigue a través del mutuo intercambio y cumplimiento de las promesas.
Lambin (1995: 460)	Es un sistema de marketing que se esfuerza en crear una relación duradera y constructiva con los compradores.
Price y Arnould (1999: 53)	El marketing relacional se basa en interacciones regulares y continuadas en el tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.
Kotler <i>et al.</i> (2000: 55)	El marketing de relaciones es la tarea de crear fuerte lealtad a los clientes. Se componen de todos aquellos pasos que deben dar las empresas para satisfacer a sus clientes valiosos.
Vázquez <i>et al.</i> (2000a: 1)	El marketing de relaciones es un esfuerzo integrado por mantener y consolidar el intercambio con los clientes a lo largo del tiempo.
Reinares y Ponzoa (2002: 19)	En un sentido amplio, entendemos por marketing relacional las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un determinado grupo o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida su fuga hacia otros competidores.
Sheth y Parvatiyar (2002: 3)	El marketing de relaciones es una orientación que busca desarrollar interacciones estrechas con clientes, proveedores y competidores seleccionados, para crear valor a través de los esfuerzos de colaboración y cooperación.
Zeithaml y Bitner (2002: 172)	El marketing de relaciones es una filosofía para hacer negocios, es una orientación estratégica que se centra en mantener y favorecer a los clientes actuales en lugar de adquirir nuevos. La empresa debe enfocarse en atraer, retener y reforzar las relaciones con el cliente.

Autor	Definición
Alfaro (2004: 7)	Marketing relacional es la gestión estratégica de relaciones de colaboración con clientes y otros actores, con el objetivo de crear y distribuir valor de forma equitativa.
Shajahan (2004: 32)	Es el proceso de participación en actividades de colaboración, cooperación y programas con los usuarios finales con el objetivo de crear y aumentar el valor mutuo y reducir los costes económicos.
Jobber y Fahy (2006) cit. en Shaker y Basem (2010: 546)	Es el proceso de creación, desarrollo y mejora de la relación con los clientes y otras partes interesadas.
López <i>et al.</i> (2008: 363)	Es el proceso de administrar las relaciones de la empresa de una manera rentable.
Palmatier (2008: 5)	Es el proceso de identificar, desarrollar, mantener y finalizar el intercambio relacional con el fin de mejorar el rendimiento.
Boone y Kurtz (2009) cit. en Shaker y Basem (2010: 546)	Se refiere al desarrollo, crecimiento y mantenimiento de la relación a largo plazo con los distintos clientes, proveedores, empleados y otros socios que sea rentable y beneficioso para ambas partes.
Godson (2009: 4)	Es la relación entre todos los actores implicados y que sea mutuamente beneficiosa para todas las partes implicadas.
Sarmiento (2014: 35)	Marketing de relaciones es el proceso de identificar, establecer, desarrollar, mantener y, cuando sea necesario, terminar las relaciones entre la organización, los clientes y otros socios a lo largo del tiempo con el fin de satisfacer beneficios mutuos y cocrear valores mediante la interacción.

Fuente: Elaboración propia a partir de Servera-Francés (2005) y Sarmiento (2016a)

Del conjunto de definiciones, destacamos la referencia al público interno, porque este cambio de enfoque en la empresa permite que el marketing pase a ser una función ejercida por todo el personal de la organización, que debe estar consciente y comprometido con el enfoque relacional (Hunt y Morgan, 1994b) ya que el contacto con el cliente se produce por parte de todos los miembros de la empresa (Gummesson, 1990). De esta forma todos los recursos humanos son considerados como el núcleo principal a partir del que se desarrollan las relaciones entre empresas (Narayandas y Rangan, 2004). La dirección debe entregar a todos los empleados las herramientas, sistemas, habilidades, capacidades y motivaciones necesarias para poder aplicar el enfoque relacional (Bitner *et al.*, 1994). Bigné-Alcañiz *et al.* (2003), indican que las relaciones a largo plazo entre empresas potencian la orientación hacia el mercado de los trabajadores, aumentando el esfuerzo de éstos en la satisfacción del cliente, elemento reseñado también en la definición de Kotler *et al.* (2000).

Por otro lado, la satisfacción, como objetivo finalista de este marketing de relaciones (Mentzer, 1993), adquiere una gran relevancia y actúa como un elemento sinérgico en la relación, donde un episodio de insatisfacción no destruye la relación, pero sí reduce esa sinergia generada con anterioridad

(Frazier, 1983; Dwyer *et al.*, 1987; Anderson *et al.*, 1994; Stern *et al.*, 1998; Maraver, 2002). Mentzer (1993) indica que el marketing de relaciones precisa de un seguimiento continuado del momento en el que se encuentra la relación y de cada uno de los elementos que en cada organización son relevantes para potenciar esa satisfacción, que se conseguirá cuando los intercambios cumplan las expectativas de las partes implicadas, permitiendo así aumentar la lealtad a través de la consolidación del compromiso y la confianza, elementos que surgen como consecuencia de esas relaciones positivas.

El compromiso y la confianza confluyen en el núcleo de la relación (Grönroos, 2000) con la generación de valor (Wilson, 1995; Ravald y Grönroos, 1996; Martín y Barroso, 2000; Díaz *et al.*, 2000; Min y Mentzer, 2000; Sánchez *et al.*, 2000; Reinares y Ponzoa, 2002; Sanzo, *et al.*, 2003; Baxter y Matear, 2004; Zabkar y Makovec, 2004; Sarmiento, 2014) que se considera la base del concepto de marketing relacional. La interrelación de la empresa con el resto de empresas del canal de suministro con el objetivo de generar valor, crea las denominadas redes de valor (Kotler *et al.*, 2000) que son el conjunto dinámico y formal de asociaciones y flujos de información entre cliente y proveedor, con el objetivo de identificar las necesidades reales de los clientes y poder satisfacerlas de forma rápida y fidedigna (Bovel y Martha, 2000). Los participantes de las mismas deben ser capaces de evaluar positivamente lo alcanzado con la consecución de los objetivos (Bititci *et al.*, 2004).

Para finalizar, un último elemento básico del marketing de relaciones es la comunicación (Reinares y Ponzoa, 2002; Sanzo *et al.*, 2003; Suárez *et al.*, 2004; Grönroos, 2004), basada en el intercambio de información que permita contemplar la relación como algo compartido. Las tecnologías de la información y la comunicación van a ejercer un papel determinante en este proceso, pues van a permitir conectar a los participantes de la relación, y les habilita a coordinar las actividades que se llevan a cabo en el proceso de intercambio (Udo, 1993; Lewis y Talayevsky, 1997; Angeles y Nath, 2000; Bose, 2002; Sanders y Premus, 2002). El intercambio de información debemos contemplarlo como un elemento fundamental en la relación puesto que potenciará la vinculación entre los participantes en las sucesivas transacciones (Sanzo *et al.*, 2003), lo que eleva el compromiso de las partes reduciendo la incertidumbre en las decisiones (Kwon y Suh, 2004). El elemento facilitador y potenciador de dicha comunicación será la implantación de las tecnologías de la comunicación y la información (Suárez *et al.*, 2004) que se convierten en una poderosa herramienta para crear y mantener relaciones con los clientes (Cannon y Perreault, 1999; Knemeyer *et al.*, 2003) tanto existentes como potenciales (Senkel, 2002).

En resumen, llevando el concepto de marketing relacional a la operacionalización de la actividad, la organización tratará de implementar

estrategias que le permitan establecer fuertes vínculos relacionales con sus públicos relacionados, tanto internos como externos. Para ello, Sánchez *et al.* (2000) identifican cinco enfoques diferentes en la forma de orientar la relación inter-organizacional:

- (1) como actividad promocional, el marketing de relaciones se vincula a la mera dirección del flujo de comunicación hacia el público objetivo, se trata de ofrecer al cliente una comunicación personalizada a través de la gestión de bases de datos que permitan argumentar en función de las características segmentadas de cada elemento de la misma;
- (2) como la construcción de una relación cercana y de proximidad con cada cliente, que permitirá conocer los problemas y necesidades de cada uno de ellos a través de la confianza y el compromiso mutuo establecido en esa relación;
- (3) como una actividad impulsora de acciones dirigidas a la retención y lealtad de clientes, la cual consiste en favorecer el contacto con el cliente antes, durante y después de la transacción con el objetivo de poder retenerlo;
- (4) como una actividad que genera cautividad del cliente, mediante el establecimiento de vínculos estructurales y sociales que refuercen la relación y que eviten o al menos hagan más difícil el pensar en abandonar la relación;
- (5) como una acción a largo plazo que sitúa al cliente como elemento central del marketing, se trata de una perspectiva estratégica del marketing de relaciones que permita cambiar el papel del marketing desde la manipulación del cliente (hablar y vender) hacia la implicación e integración del mismo en la empresa (comunicando, compartiendo conocimiento y proporcionando valor).

En definitiva, el marketing de relaciones trata de generar sinergias o redes de valor entre todos los participantes del mercado, de forma que la competitividad de una empresa en el mercado no dependerá exclusivamente de su actuación en él, sino que estará intrínsecamente relacionada con la competitividad de sus proveedores y distribuidores (Kotler *et al.*, 2000; Kent y Mentzer, 2003). Sin embargo, debemos matizar que no todos los participantes del intercambio pueden asumir este enfoque y como dice Alfaro (2004), sólo lo harán aquellos que aporten valor a la relación y al cliente final.

1.1.1. Niveles y etapas de la relación

Tal como se puede apreciar en el epígrafe anterior, la referencia al tiempo y en concreto a la evolución de la relación en el tiempo está en la base de

la propia relación. Es por ello, que dedicamos este epígrafe a la visión del marketing relacional como una evolución en el tiempo de los lazos que unen a las partes que intervienen en el intercambio. Se aprecia en esa línea temporal la existencia de diferentes etapas que van consolidando la relación entre proveedor y cliente.

La literatura ofrece distintas clasificaciones que etiquetan el proceso relacional y desarrollan ese aspecto evolutivo del mismo. Para alcanzar el mayor de los niveles en una relación, el tiempo es un factor esencial. Dwyer *et al.* (1987) contemplan cinco etapas en función no solo de la agrupación de los procesos de intercambio en conjuntos de rango mayor, sino también en el análisis que cada colaborador hace de su proveedor o cliente. El proceso se inicia en una etapa previa al intercambio donde todavía no hay relación, pero proveedores y clientes se evalúan mutuamente buscando la realización de un primer intercambio, se buscan las coincidencias de criterio y la perspectiva de la obtención de un beneficio mutuo de esta primera y futura transacción. Si esta etapa se supera, se accede a una etapa temprana, en la cual comienzan los primeros intercambios, aunque realizados en una situación mínima de colaboración y/o dependencia. Cada uno de esos intercambios secuenciales, aportan información para establecer cuáles deben ser las normas que deberán regir en la relación entre proveedor y cliente. Es una etapa fundamentada en las expectativas futuras, donde se analizan los posibles niveles de confianza entre proveedor y cliente. El siguiente estadio, es la etapa de desarrollo; en esta etapa la relación se sistematiza y se le dota de un marco formal, por lo que se asume una confianza en las tareas que deberá asumir cada una de las partes, lo que se traslada a una decisión de realización. La repetición de esos intercambios mejorando aquellos puntos débiles, lleva a detectar puntos de mejora y se localizan posibles economías de escala. La confianza se traduce en satisfacción con la relación y, por tanto, extensión de la misma. Esa extensión de la colaboración, lleva al compromiso. Es por ello que la siguiente etapa es la denominada etapa de compromiso, donde la continuidad de la relación se manifiesta en acuerdos a largo plazo que habilitará para que esta relación sea duradera. Ambas partes aportarán recursos al mantenimiento de esta relación. En este caso, el compromiso es máximo, así como los beneficios obtenidos de la relación. En esta secuencia relacional es posible añadir una última etapa de extinción de la relación. Esta extinción implica un balance negativo global en la relación por alguna de las partes, determinando la decisión de no continuar con la misma.

Wilson (1995) recogiendo las aportaciones del modelo desarrollado por Dwyer *et al.* (1987) considera que éste está incompleto, ya que no recoge la influencia de las diferentes variables de la relación comercial sobre los resultados y evolución de la relación. De esta forma Wilson (1995) propone

un modelo alternativo de desarrollo de la relación, en el que identifica también cinco etapas. La primera de ellas, la búsqueda y selección de proveedores, se trata de una fase de evaluación de los posibles socios a fin de encontrar el más adecuado. Si la empresa ya ha tenido algún contacto anterior con la empresa a evaluar, la confianza y la satisfacción se constituyen como variables básicas para la evaluación. En caso contrario, la evaluación se centrará en la reputación del socio. La segunda etapa es la definición de propósitos (contenidos y objetivos) de la relación, donde la confianza acumulada en las transacciones anteriores y el cumplimiento de los propósitos establecidos junto con la convergencia de los objetivos entre las partes, se constituyen en las variables esenciales de esta etapa. La tercera etapa trata de delimitar el alcance de la relación; sobre la base del conocimiento de los recursos y las capacidades de cada socio en esta etapa se ha de establecer el marco de desarrollo de la relación. Cuanto más desarrollados estén los vínculos sociales y la confianza entre las partes, mayor será el nivel de compromiso. Por lo tanto, el compromiso se convierte en la variable clave de esta fase. El cuarto estadio es la creación de valor en la relación; en esta fase los socios potencian las capacidades, recursos y habilidades invertidos en la relación a fin de aumentar los beneficios de la misma y es en esta fase donde las variables esenciales son el poder y la dependencia. Por último, la quinta fase es el mantenimiento de la relación; si la fase anterior supone el apogeo de la relación, a partir de ese momento el esfuerzo se centra en el mantenimiento de los compromisos y acuerdos adquiridos. Se trata de asegurar la consecución de los beneficios futuros. En esta fase resultan esenciales variables como la satisfacción, la confianza y la cooperación.

Kotler *et al.* (2000) diferencian también cinco niveles en el desarrollo de la relación. Un primer nivel denominado transaccional, donde cada uno de los intercambios se manifiesta como un elemento único y aunque repetible, se trata de forma aislada y se supone que después de la transacción no vuelve a haber relación, hasta que se produzca un nuevo contacto si lo hay. Un segundo nivel de la relación denominado reactivo, donde la empresa proporciona al cliente herramientas para que mantenga la relación a través de la realización de sugerencias o quejas que son posteriormente atendidas y analizadas para retroalimentar el sistema y generar nuevas formas de actuación acordes a una mejora y potenciación de la relación. En el tercer nivel denominado estadístico, la empresa se pone en contacto con el cliente tras la transacción para conocer sus impresiones, a fin de poder mejorar la oferta y mejorar la relación lo que muestra un interés de las partes en continuar con el vínculo en el largo plazo, reduciendo los aspectos negativos y potenciando al máximo los positivos. Si estos contactos son constantes, se accede al cuarto nivel, denominado proactivo, donde la empresa sistematiza sus contactos con el cliente para poder ofrecerle novedades sobre los productos, resolverle problemas o explicar nuevas aplicaciones

del producto. Por último, se alcanza el quinto nivel, denominando al cliente como socio, donde la empresa mantiene una relación continuada con el cliente, a fin de trabajar de forma conjunta en la mejora de la relación, el ahorro de costes y/o la generación o el aumento del valor creado en la relación, integrando comunicación y procesos. Esta secuenciación progresiva hasta la relación en la que las partes se comportan como socios va precedida de las fases anteriores que pueden considerarse como estaciones intermedias en la relación inter-organizacional, donde cada uno de los intercambios que se producen ayudan a alcanzar el objetivo final.

Christopher (1999), presenta una alternativa de clasificación diferente sobre la progresión en una relación que denomina "la escalera de la lealtad del cliente". Este modelo describe las fases de la relación a través de la metáfora de una escalera en la que se sitúan los diferentes roles que pueden ir asumiendo los clientes. En la base de la escalera se sitúan los clientes "potenciales" que si progresa la relación pasan a ser "compradores", cuya tarea es captar nuevos clientes e influir en ellos a través de la comunicación "de boca en boca". En la parte superior de la escalera estarían situados los clientes "defensores, miembros y socios", profundamente involucrados en la empresa, que a lo largo de la relación se podrían convertir en leales. Este modelo precisa del conocimiento de los propósitos del cliente para desarrollar las relaciones, necesitando conocer exactamente qué quiere el cliente para poder ofrecerle un valor añadido mediante una oferta diferenciada que logrará su satisfacción si alcanza o supera sus expectativas.

Por último, Holmlund (2004) etiqueta las relaciones en función de las características de la relación y la implicación de las partes, en donde el tiempo se revela como un elemento determinante. Esta clasificación parte de la consideración de la relación como un conjunto de episodios, "*y cada uno de ellos es un acontecimiento de interacción que tiene un punto de partida y un punto final y representa un intercambio completo*" (Ravald y Grönroos 1996: 29). Así, el proceso define los estadios de acción, donde sólo se aprecia un estadio inicial en el cual hay un intercambio transaccional; un conjunto de episodios, donde la cadena de acciones presentadas en el primer estadio se agrupan y producen efectos conectados y donde la experiencia anterior condiciona pequeñas modificaciones de la experiencia futura en aras de la obtención de una mayor satisfacción; un siguiente estadio denominado secuencia, donde los concurrentes del intercambio, evalúan sus experiencias y dialogan acerca de formas de mejorarlas más si cabe; alcanzar esta etapa implica una evaluación positiva de los episodios de relación, y es donde se abordan los aspectos negativos en aras de una mejora de los mismos, y también se abordan los elementos positivos para tratar de mejorar aún más. Surge de lo anterior el estadio de la relación, determinado como el nivel que agrupa

el conjunto de secuencias, y donde el aprendizaje, conocimiento y la experiencia consolidan el vínculo, y ponen al equipo proveedor/cliente en condiciones del último nivel, la colaboración en el canal, que representa la materialización de la relación. En este nivel los socios colaboradores, inician una relación en la que comparten elementos de negocio fundamentales que les permite la integración en actividades y un conocimiento profundo del porqué de las acciones de cada uno de ellos, viendo el negocio de forma conjunta (Stank *et al.*, 2001).

1.1.2. Los componentes de la relación

Vistas las diferentes etapas y los diferentes estadios en los que la relación se puede encontrar y elaborando nuestro análisis en función del Cuadro 2 que nos muestra la evolución de la definición de marketing relacional, se identifican hasta cuatro variables que permitirán la materialización de la relación entre empresas: confianza, compromiso, dependencia y normas en la relación (Frazier, 1983; Heide y John, 1992; Kumar, *et al.*, 1995; Morgan y Hunt, 1994; Sarmiento, 2016b; Zhang, Watson *et al.*, 2016a) que nos capturan diferentes dimensiones de la riqueza de la relación (Palmatier *et al.*, 2007a).

Morgan y Hunt (1994) y Vázquez *et al.* (2000a) consideran que son la confianza y el compromiso los elementos vehiculares para una culminación del marketing de relaciones. Ambas variables tienen que ver con aspectos en los que son las personas, sus relaciones y su afinidad (Rutner y Langley, 2000; Knemeyer *et al.*, 2003) los que toman un papel relevante. Así, Moorman *et al.* (1992), Doney y Cannon, (1997), Nicholson *et al.* (2001) y Narayandas y Rangan, (2004) hablan del fundamental rol que juegan las relaciones personales entre los colaboradores de las diferentes empresas. Solo las relaciones personales explican una mayor flexibilidad para aceptar y adaptar el entorno de la relación y ser capaces de salvar las situaciones desfavorables que se puedan producir. Los estudios realizados por Iglesias *et al.* (1998), Maraver (2002), Ulaga y Eggert (2006a), Palmatier *et al.* (2007a), Barry y Terry (2008), Gil-Saura *et al.* (2009b, 2011), Ruiz-Molina y Gil-Saura (2012) y Zhang, Watson *et al.* (2016a), demuestran la relación directa y positiva entre confianza y satisfacción, aunque existen trabajos en los que esa relación torna en inversa y es el valor consecuencia de la confianza (Ryssel *et al.*, 2004; Palmatier, 2008).

Por tanto, el compromiso y la confianza, como se desprende de las definiciones anteriormente recogidas, se constituirán como elementos básicos de desarrollo de la relación. La confianza estará más enfocada en la creencia sobre la forma de gestión de la actividad del colaborador, mientras que el compromiso está más enfocada en la propia participación en la relación (Garbarino y Johnson, 1999). A ambas variables se les

suman la dependencia y las normas en la relación (Zhang, Watson *et al.*, 2016a), las cuáles ayudan a dibujar un cuadro multidimensional de la relación inter-organizacional que refiere tanto aspectos de cada uno de los individuos, como aspectos que afectan a ambos conjuntamente, y mostrando también claramente cómo influye la perspectiva del tiempo, pasando del corto al largo plazo. Como indican Jap y Anderson (2007), estas cuatro dimensiones de la relación proveen de información única que no siempre trabaja en sincronía, por lo que es necesaria la medición de todas ellas para proveer información sobre el estado de la relación (Zhang, Watson *et al.*, 2016a) y presentan también diferencias en su materialización en el tiempo. La confianza y la dependencia presentan una tendencia a cambiar más rápidamente, mientras que el compromiso y las normas lo hacen más lentamente (Jap y Ganesan, 2000).

1.1.2.1. La confianza

La confianza es uno de los elementos más frecuentes en la investigación sobre el éxito relacional (Dwyer, 1987; Anderson y Narus, 1990; Moorman *et al.*, 1992; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Kumar *et al.*, 1995; Garbarino y Johnson, 1999; Geyskens *et al.*, 1999; Gilliland y Bello, 2002; Knemeyer *et al.*, 2003; Sanzo, 2003; Kwon y Suh, 2004; Sigala, 2004; Doney *et al.*, 2007; Moliner *et al.*, 2007; Chahal, 2010; Spake y Megehee, 2010; Vesel y Zabkar, 2010).

Vázquez *et al.* (2000a: 9) definen la confianza en el marco del marketing relacional como *“la creencia o expectativa de que se produzcan determinados tipos de efectos (cumplimiento de obligaciones, comportamiento esperado, resultados positivos, satisfacción de necesidades) para/por una o todas las partes que participan en una relación de intercambio, y que desemboca en la intención de desarrollar dicha relación”*. De esta forma la confianza manifiesta la seguridad de que la parte que tiene encomendada una tarea se va a comportar como se espera, delegando en ella la responsabilidad de la acción, al suponer que lo hará de la forma correcta y esperada. La confianza en las relaciones entre empresas implica creer que nuestro colaborador actuará en el proceso tal como ha sido acordado, mostrando una intención de comportamiento clara y en el sentido deseado con esa creencia (Moorman *et al.*, 1992). La confianza es una expectativa generalizada que tiene una de las partes del proceso de intercambio sobre la forma en que la otra parte se comportará en el futuro (Moorman *et al.*, 1993). Morgan y Hunt (1994) la definen como la seguridad de una de las partes sobre la fiabilidad e integridad de la otra parte del intercambio. Asimismo, Gulati (1995) conceptualiza la confianza como la creencia que tiene una empresa de que la parte contraria actuará positivamente y no realizará acciones inesperadas que resulten negativas para la empresa.

Estas afirmaciones revelan que la confianza contiene dos componentes (Ganesan, 1994; Kumar *et al.*, 1995; Doney y Cannon, 1997), la credibilidad (Vázquez *et al.*, 2000a), que es el grado en que una parte cree que la otra es capaz de desarrollar su cometido de forma fiable y eficaz y la benevolencia (Vázquez *et al.*, 2000a; Ball *et al.*, 2006), que es la creencia sobre las buenas intenciones de una parte para con la otra.

La confianza surge cuando las partes en una relación comparten una variedad de experiencias y aumentan su participación en dicha relación (Fitzgerald y Willcocks, 1994), generando una interacción regular que supone realizar acciones y toma de decisiones conjuntas (Gounaris, 2005). Existen estudios donde se señala que la confianza es el resultado de una valoración reflexiva sobre la capacidad que tiene una parte del intercambio de cumplir sus obligaciones (Doney y Cannon, 1997; Chaudhuri y Holbrook, 2001). No obstante, confiar supone asumir también un cierto entorno de riesgo e incertidumbre, en la medida en que el comportamiento del contrario es incontrolable, y puede manifestar una cierta dependencia (Zhang, Watson *et al.*, 2016a), que a su vez provoca vulnerabilidad ante las consecuencias de las acciones de la otra parte (Sirdeshmukh *et al.*, 2002). La definición de confianza ofrecida por Mayer *et al.* (1995: 712) muestra claramente esta relación entre confianza, riesgo y vulnerabilidad pues indica que *“la confianza es la disposición de una parte a ser vulnerable a las acciones de otra parte basándose en las expectativas de que la otra parte desarrolle una acción particular importante para el que confía, independientemente de la capacidad de monitorizar o controlar a esta última”*.

La confianza implica creer y asumir las buenas intenciones de los colaboradores (Morgan y Hunt, 1994) sabiendo que el riesgo y la situación de vulnerabilidad en la que se queda la empresa es importante y mucho mayor que en las relaciones entre particulares (Kumar *at al.*, 1995). Muchos autores comparten la idea de que no puede existir relación si no hay confianza (Ford, 1980; Dwyer *et al.*, 1987; Rutner y Langley, 2000; Reinares y Ponzoa, 2002; Bigné-Alcañiz *et al.*, 2003; Kent y Mentzer, 2003; Vázquez *et al.*, 2003; Zabkar y Makovec, 2004; Palmatier, 2008; Zhang, Watson *et al.*, 2016a) dependiendo ésta del nivel de expectativas generadas en el cliente, que han de ser elevadas para incentivar la relación, realistas para evitar la desconfianza y flexibles para poder seguir creciendo en el tiempo. La confianza también depende del nivel de experiencia o conocimiento del cliente, a fin de poder ofrecerle el producto/servicio que se ajuste a sus necesidades y evitar asociaciones con experiencias anteriores no adecuadas (Reinares y Ponzoa, 2002).

Por otro lado, el concepto de confianza tiene un significado distinto para el marketing transaccional y el marketing relacional. Mientras que en el marketing transaccional se confía en productos, en el marketing relacional

se confía en las personas (Reinares y Ponzoa, 2002). Estos individuos cuando se relacionan, evidencian en esa interacción sus creencias, sentimientos y expectativas sobre la otra parte del intercambio, siendo en este contexto donde adquiere importancia la reputación de las partes, la satisfacción con todo lo acaecido en la relación en momentos anteriores al actual y la percepción de inversiones específicas en la relación (Ganesan, 1994). Es en ese contexto relacional en el que Nicholson *et al.* (2001) demuestran la importancia de las relaciones interpersonales en la construcción de la confianza en las relaciones a largo plazo entre miembros del canal. Estas relaciones se ven influidas por las personas y en su extensión por un conjunto de características y valores que éstas comparten: la frecuencia de contacto entre ambos o la percepción del cliente sobre la simpatía del vendedor (Doney y Cannon, 1997). Narayandas y Rangan (2004) afirman que la confianza entre las personas que intervienen en la relación es la base para el desarrollo del compromiso entre las empresas, variable que analizamos más adelante en este mismo capítulo.

Observamos, por tanto, que el concepto de confianza no es simple y destaca por su concepción multidimensional que combina lo material con lo emocional. La confianza posee una dimensión material o económica, especificada en la búsqueda de beneficios mayores (Rinehart *et al.*, 2004), pero también posee una dimensión emocional basada en la participación de personas; incluso en las relaciones entre organizaciones, existe un contacto personal y, por lo tanto, una confianza en la persona que hace de interlocutor (Maraver, 2002).

En función de estas características necesarias para generar confianza, Doney y Cannon (1997) desarrollan un proceso de cinco fases para el desarrollo de la confianza en la relación entre empresas. En una primera fase de cálculo, las partes juzgan el mantenimiento o abandono de la relación basado en una aproximación financiera sobre los costes y recompensas de mantener o abandonar la relación; si la anterior valoración es positiva, se produce consecuentemente una segunda fase de predicción, donde el desarrollo de la confianza requiere la habilidad por cada parte de entender y tener la capacidad de predecir el comportamiento de la otra; es en esta fase del proceso donde la empresa utilizará la información sobre la actuación pasada del colaborador. De forma simultánea, el proceso dispone de una fase en la que se evalúa no sólo ya la expectativa, sino la capacidad de nuestro colaborador para cumplir con sus obligaciones, se trata de comprobar su credibilidad. La fase de intencionalidad, representa la materialización de la confianza de las partes y el inicio de la relación. En esta fase se definen las normas y valores que van a regir la relación. La última fase es el proceso de transferencia, que recoge la transferencia de la confianza depositada en la empresa o en las personas al resto de

empresas que trabajen con ésta o al resto de personas que trabajan en la organización.

En síntesis, la confianza constituye un elemento esencial para el éxito de las relaciones y en la determinación de la calidad de las mismas que permite reducir el conflicto entre las partes, condiciona el grado de cooperación, compromiso, comunicación e implicación de los participantes y predispone a la resolución amistosa de los desacuerdos y a la aceptación del conflicto como algo natural en las relaciones (Dwyer *et al.*, 1987; Díaz *et al.*, 2000; Kwon y Suh, 2004). Además, la confianza permite concentrarse en los beneficios a largo plazo y reducir los costes de transacción en una relación de intercambio (Ganesan, 1994; Kent y Mentzer, 2003), reduciendo la percepción de riesgo asociada a comportamientos puntuales y oportunistas. Todo ello hace que la confianza refuerce la satisfacción (variable analizada en epígrafe posterior) y el valor ofrecido al cliente (Iglesias *et al.*, 1998; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Maraver, 2002; Sanzo *et al.*, 2003), pero la confianza no es un elemento suficiente para la consolidación de las relaciones, ni garantiza el éxito de las mismas (Escribá, 2002). Además, no hay que olvidar que el exceso de confianza también tiene consecuencias negativas, tales como la errónea asignación de recursos o la asunción de excesivo riesgo. La empresa ha de ser consciente de que existen diferentes grados de confianza y de que, el óptimo estará condicionado por el grado de dependencia de los socios (Díaz *et al.*, 2000), el cumplimiento de las normas de la relación (Zhang, Watson *et al.*, 2016a) y el compromiso mostrado por el colaborador en la misma (Moorman *et al.*, 1992).

Resumiendo, tanto la confianza como la satisfacción representan una evaluación, un sentimiento y una actitud hacia la otra parte de la relación. Sin embargo, la diferencia radica en que la confianza es una valoración más agregada (Ravald y Grönross, 1996; Selnes, 1998), existiendo evidencias empíricas sobre la influencia directa de la percepción de confianza sobre los juicios de satisfacción (Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sigala, 2007) referida ésta como la capacidad que tiene la parte contraria (ya sea su proveedor o su cliente) de cumplir con las expectativas de la empresa. Por tanto, entendemos que la confianza que una parte tenga sobre el comportamiento de la parte contraria influirá en la valoración que realice del grado de cumplimiento de sus expectativas.

1.1.2.2. El compromiso

Las relaciones entre el comprador y el vendedor pueden desarrollarse con un enfoque unilateral, en la que sólo una parte tiene interés en realizar intercambios, o bilateral cuando ambas partes están comprometidas con la relación (Dwyer *et al.*, 1987). En el desarrollo de la relación bilateral, ambas partes de dicha relación aprenden a confiar el uno en el otro y

gradualmente desarrollan un compromiso que favorece las transacciones. Diferentes investigaciones apoyan el vínculo directo y positivo que tiene la confianza sobre el compromiso (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990; Moorman *et al.*, 1992; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Kumar *et al.*, 1995; Baker *et al.*, 1999; Garbarino y Johnson, 1999; Geyskens *et al.*, 1999; Walter *et al.*, 2001; Gilliland y Bello, 2002; Knemeyer *et al.*, 2003; Walter y Ritter, 2003; Kwon y Suh, 2004; Servera-Francés, 2005; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Ulaga y Eggert, 2006a; Moliner *et al.*, 2007; Gil-Saura *et al.*, 2009b y 2011; Chahal, 2010; Spake y Megehee, 2010; Vesel y Zabkar, 2010; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012) y del compromiso como antecedente del valor de la relación (Ryssel *et al.*, 2004; Möller, 2006) y como consecuente de la confianza (Siguaw *et al.*, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Cater y Zabkar, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2009b; 2011; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012). Así, el compromiso constituye la segunda variable esencial en el desarrollo del marketing de relaciones que para Moorman *et al.* (1992: 316) representa “*el deseo duradero de mantener una relación valiosa*” y que se ha identificado como un factor clave en el éxito de las relaciones a largo plazo (Parasuraman *et al.*, 1985; Morgan y Hunt, 1994). Tres elementos se desprenden de esta breve definición. En primer lugar, el compromiso ha de ser duradero, asegurando una intención de las partes para continuar la relación más allá de las transacciones actuales (Dwyer *et al.*, 1987). En segundo lugar, el compromiso refleja el deseo o intención, es decir que debe basarse en la predisposición personal a continuar la relación más allá de la obligación legal (Tellesfen y Thomas, 2005). Por último, el compromiso debe estar orientado a la generación de valor superior en la relación a largo plazo. Las partes mantendrán la relación sólo si creen que ésta les permitirá obtener beneficios a largo plazo derivados de las normas establecidas y los acuerdos alcanzados (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Zhang, Watson *et al.*, 2016a). Palmatier *et al.* (2006) indican que el compromiso se adscribe al tiempo y es una clave para el mantenimiento de la relación.

En las relaciones entre las diferentes organizaciones, el compromiso es una variable especialmente importante (Palmatier *et al.*, 2007) pues indica la intención activa de desarrollar una relación estable a largo plazo y la voluntad de realizar sacrificios y esfuerzos máximos a corto plazo para mantenerla (Anderson y Weitz, 1992; Morgan y Hunt, 1994), porque ese compromiso es identificado como algo valioso y fundamental para obtener beneficios de esa relación (Gilliland y Bello, 2002). Este enfoque a largo plazo implica que el compromiso es una etapa más de la evaluación de los beneficios y costes de una relación y puede condicionar los comportamientos de las empresas respecto a sus proveedores y a sus clientes, validándose en algunos trabajos la relación entre éste y los

beneficios de la relación y los costes de cambio (p.ej. Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994). La materialización del compromiso debe ser entendida como la voluntad de las partes de realizar los esfuerzos y sacrificios necesarios que garanticen alcanzar un objetivo fundamentado en el beneficio, pero también en la continuidad de la relación (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Gundlach *et al.*, 1995; Rylander *et al.*, 1997; Vázquez *et al.*, 2000a; Kwon y Suh, 2004; Rinehart *et al.*, 2004), identificando de forma común una serie de objetivos, valores y normas que debe ser definidas. El compromiso ha de ser recíproco (Morgan y Hunt, 1994) y simétrico (Gundlach *et al.*, 1995; Maraver, 2002), es decir ambas partes deben estar comprometidas y lo han de hacer en la misma medida, impidiendo de esta forma la existencia de comportamientos no deseados que pudieran dejar en una situación de vulnerabilidad a una de las partes.

Según Zins (2001), el compromiso se puede conceptualizar desde dos perspectivas: afectiva y objetiva. El compromiso afectivo se refiere al sentido de pertenencia e implicación del cliente con el proveedor del servicio desde el punto de vista emocional (Rhoades *et al.*, 2001; Fullerton, 2005), mientras que el compromiso objetivo es la obligación que siente el cliente de continuar la relación con el proveedor como consecuencia de los costes sociales o económicos (De Ruyter *et al.*, 1998; Fullerton, 2005). Allen y Meyer (1996) añaden un tercer componente llamado compromiso normativo que se refiere a la obligación contractual que establece el proveedor del servicio, que analizamos más adelante.

Sin embargo, no podemos obviar que como indicábamos en el inicio del capítulo, la relación se basa en organizaciones y personas, y el compromiso no es ajeno a ello. Tellefsen y Thomas (2005) diferencian dos tipos de compromiso en la relación entre empresas que afectan de forma independiente a la misma: el compromiso entre organizaciones y el compromiso entre las personas, consolidando ambos el deseo perdurable de las partes a mantener una relación (Moorman *et al.*, 1992); deseo que se relaciona con el buen entendimiento de comprador y vendedor en la consecución de la relación. De esta forma, la afinidad personal entre los colaboradores que intervienen en la relación permite vincular y fortalecer las relaciones entre las empresas. Callarisa (2003) indica que cuanto mayor sea la implicación emocional del comprador, mayor será el compromiso en esa vertiente afectiva que hace que exista una identificación entre el comprador y el vendedor, y que permite establecer una relación de compromiso personal entre las partes.

Sin embargo, también las relaciones pueden derivar en situaciones complejas y no reguladas, dando lugar a situaciones de conflicto. Así, se presenta como necesario regular esa relación en entornos de incertidumbre (Gundlach *et al.*, 1995) en dos planos diferenciados; un primer nivel más formal basado en el desarrollo de acuerdos/contratos

que establecen las líneas a seguir y los límites de la relación, y un segundo plano de normas de carácter informal que permitirán la gestión diaria (Lusch y Brown, 1996).

Puede derivarse de lo expuesto anteriormente, que el compromiso no tiene una única dimensión y así lo indican los autores Gundlach *et al.* (1995), Rylander *et al.* (1997) y Sharma y Young (2015). Para estos investigadores el compromiso es una variable con tres dimensiones que afectan a empresa y personas en igual medida. Una primera dimensión basada en la articulación de las normas de la relación y denominada instrumental; esta dimensión se refiere a la concreción de las promesas en vínculos contractuales o mediante la realización de inversiones en activos específicos para la relación o el suministro de información confidencial de las partes, lo que implica establecer, por tanto, lazos económicos y legales. Podemos afirmar que es la manifestación expresa del compromiso, su tangibilización. Una segunda dimensión denominada actitudinal, expresa la intención de las partes de desarrollar y mantener una relación a largo plazo; al contrario de la anterior, es la manifestación intangible del compromiso y mayormente su vertiente personal. Aúna en una misma dimensión la implicación afectiva, emocional, de lealtad, la afiliación, la identificación, los valores comunes, la confianza y demás vínculos afectivos entre las personas que se relacionan y sus valores. Por último, aparece una tercera dimensión fundamentada en el horizonte del tiempo y denominada temporal; esta dimensión se refiere al objetivo buscado, al compromiso de mantener la relación a largo plazo. Tanto los instrumentos, como las actitudes deben dirigirse a que la relación continúe en el tiempo y a la satisfacción de las partes con los beneficios obtenidos de la relación, en función de las inversiones realizadas en la misma, ayudando a que se creen lazos en los que la confianza, cooperación, inversiones comunes y vínculos afectivos, ayudarán a que la relación continúe en el tiempo.

Vázquez *et al.* (2000a) derivan de estas dimensiones, dos tipologías de compromiso: (a) el compromiso afectivo o emocional, que recoge la actitud, predisposición o deseo de mantener la relación el cual supone la existencia de sentimientos y sensaciones de pertenencia y lealtad que unen a las partes y permiten desarrollar y consolidar la relación; y (b) el compromiso calculado o racional o de comportamiento, referente a la evaluación neutral de los costes o beneficios derivados de mantener o abandonar una relación, así como de la disponibilidad de alternativas que compensen las inversiones realizadas. Al contrario que el compromiso emocional, el racional puede ser negativo ya que el cliente puede desear la relación, pero no desarrollarla, porque los beneficios no justifican la inversión, o viceversa, puede mantener la relación por los beneficios que tiene, pese a que no lo desee por el deterioro personal de la misma. De forma general, ambos tipos de

compromiso influyen positivamente en la repetición de la compra, aunque el afectivo lo hace con mayor fuerza (Vázquez *et al.*, 2002a).

Morgan y Hunt (1994) resumen que el compromiso y la confianza se generan con la provisión de recursos, oportunidades y beneficios superiores a las ofertas alternativas, manteniendo altos estándares de valores corporativos y aliándose con empresas que tengan valores similares, comunicando información valiosa, incluyendo expectativas y evaluaciones y evitando comportamientos oportunistas; permitiendo, de esta forma, el desarrollo y consolidación de las relaciones entre las empresas y la generación de valor en la relación. El compromiso implica vulnerabilidad y sacrificio, y por esta razón las empresas buscan socios de confianza en sus relaciones (Morgan y Hunt, 1994). Cuando una empresa percibe que existe confianza en la relación, deseará comprometerse en ella; por tanto, la probabilidad de que exista compromiso entre las partes es menor si no hay una base de confianza en la relación (Gil-Saura *et al.*, 2007a). Para Garbarino y Johnson (1999) el compromiso surge sólo en aquellas relaciones en las que la confianza está establecida, confirmando Chumpitaz y Papparoidamis (2007) la influencia directa y positiva de la confianza sobre el compromiso. Según estas aportaciones, entendemos que la confianza que tenga la empresa de servicios influirá en el grado de compromiso que desarrolle con la parte contraria.

1.1.2.3. Otros componentes en la relación

1.1.2.3.1. Las normas en la relación

Las normas en la relación, también contempladas como compromiso normativo (Allen y Meyer, 1996; Zhang, Watson *et al.*, 2016a), constituyen un conjunto de expectativas sobre el comportamiento esperado y aceptado por las empresas que intervienen en la relación (Medina, 2004). Como indicamos en el epígrafe anterior, en este apartado nos referimos a las normas escritas que nos permiten establecer referencias y valores compartidos, unas creencias similares y una cultura común.

La finalidad de las normas es motivar y estabilizar la relación (Camarero y Gutiérrez, 2000) potenciando la eficiencia del sistema económico al reducir los costes de transacción y calidad (Sheth y Parvatiyar, 1995) y generando el “compromiso organizacional” entendido como el compromiso del personal de la organización con las normas y valores establecidos (Hunt y Morgan, 1994a). Las normas permiten establecer referencias y valores compartidos, unas creencias similares y una cultura común, que deben tener como finalidad motivar y estabilizar la relación (Camarero y Gutiérrez, 2000). Este conjunto de normas sobre las que se basa el compromiso habilita a las partes a crear un entorno estable que permite el desarrollo de las relaciones, la toma conjunta de decisiones y el aumento de los

beneficios para ambos (Tellefsen y Thomas, 2005), que derivan en la voluntad y deseo de desarrollar, mantener y continuar la relación a lo largo del tiempo (Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995; Kumar *et al.*, 1995), sustentándose, por tanto, en la credibilidad de las partes (Gundlach *et al.*, 1995).

Las normas enfatizan los aspectos que hacen hincapié en las preocupaciones a largo plazo sobre la prosperidad de la relación, asegurando la distribución equitativa de los beneficios y costes, y reduciendo el posible oportunismo mediante la orientación de la conducta de las partes (Heide y John 1990; Gundlach *et al.*, 1995; Zhang, Watson *et al.*, 2016a). Las normas facilitan las decisiones y también son útiles para evaluar el estado de la relación, constituyendo un conjunto de expectativas sobre el comportamiento esperado y aceptado por las empresas que intervienen en la relación (Medina, 2004).

En definitiva, estos acuerdos que deberán ser potenciados y compartidos inicialmente dentro de la organización ayudarán a la existencia del compromiso organizacional, entendido como el compromiso del personal de la organización con las normas y valores establecidos (Hunt y Morgan, 1994a).

1.1.2.3.2. La dependencia

Por último, la dependencia entre las organizaciones que participan en el acuerdo de colaboración, se presenta como el cuarto de los componentes de la relación. La dependencia de una parte sobre la otra puede definirse como el grado en el que la primera parte basa la relación para el cumplimiento de las necesidades de la misma (Rusbult y Van Lange, 2003). La dependencia refleja el análisis y evaluación que de los beneficios asociados a la relación existen, teniendo en cuenta las alternativas existentes (Hibbard *et al.*, 2001a). Compradores y vendedores pueden decidir la inversión en activos que incrementarán la dependencia del otro (Wathne y Heide, 2000) y se establecerían como barreras de entrada a otros participantes del canal. La dependencia del cliente es útil para evaluar una relación, ya que captura las evaluaciones inmediatas de las limitaciones estructurales con un compañero de intercambio. La dependencia aumenta cuantos más beneficios o ventajas ofrece la relación y cuanto menor sea la disponibilidad de alternativas o los costes de cambio (Kim y Frazier, 1997).

Sin embargo, Gao *et al.* (2005) indican que la dependencia entre el comprador y el vendedor influye en la confianza, variable anteriormente analizada, debido a que se potencia la toma de decisiones utilizando información compartida, lo que conduce a la reducción de los conflictos y es consecuencia de ello que la dependencia se diluye entre los anteriores componentes de la relación. De acuerdo con Anderson y Weitz (1992),

cuando hay un bajo nivel de dependencia entre las partes, no hay ningún esfuerzo para mejorar la interacción, y el desarrollo de la confianza mutua entre los socios se reduce; por el contrario, las relaciones de alta dependencia implican el continuado intercambio de información y una amplia interacción entre las partes de forma que este esfuerzo mutuo, tiene un impacto positivo en la confianza en una relación (Grant y Baden-Fuller, 2004).

1.2. El valor de la relación como núcleo

El término valor ha sido ampliamente utilizado en muchas disciplinas de las ciencias sociales y económicas; economía, contabilidad, finanzas, estrategia, producción y también el marketing, siendo considerado como una de las bases del mismo (Anderson y Narus, 1999) y dando lugar a una abundante y variada literatura sobre el término que dificulta su análisis. Payne y Holt (2001) destacan tres aproximaciones principales al estudio del valor que se pueden encontrar en la literatura de marketing: (1) cuando el valor es utilizado para referirse a la creación y entrega de valor para el cliente; (2) cuando es utilizado para referirse al valor del cliente para la organización; y (3) cuando es utilizado como valor percibido desde la perspectiva del cliente (Payne y Holt, 2001) siendo ésta la perspectiva de partida que retenemos en nuestro trabajo, si bien no puede desligarse de las otras dos dado que son interdependientes.

Desde el punto de vista conceptual destaca una gran polisemia alrededor del concepto (Eng, 2005; González-Gallarza y Gil-Saura, 2006a) como puede observarse en el Cuadro 3. Un análisis de esta variedad conceptual permite su clasificación en dos aproximaciones (Oliver, 1999a). Una de estas aproximaciones considera que el valor es una valoración cognitiva unidireccional sobre el balance que se realiza entre lo recibido y lo aportado, considerado esto como los beneficios y sacrificios percibidos por el cliente (Monroe, 1992; Yuan y Wu, 2008). La otra aproximación, asume el valor como un constructo multidireccional que hace referencia a varios niveles, como son: el valor del intercambio (aquello que se recibe), basado en una conceptualización que utiliza el balance entre los beneficios que pueda aportar el uso del producto o del servicio y los sacrificios en los que se debe incurrir para obtener ese producto (Anderson y Narus, 1999; Möller y Törrönen, 2003; Ritter y Walter, 2012; Geiger *et al.*, 2012) y donde el proveedor tiene la posibilidad de ofrecer ventajas adicionales (Möller, 2006); el valor de la propiedad (aquello que se obtiene) que se fundamenta en la complejidad del proceso de producción y/o servucción y se expresa como el valor creado y consumido directamente por una de las partes en el proceso (Pardo *et al.*, 2006; Möller, 2006); y por último, el valor de la relación (aquello que se genera en el intercambio continuado) que reside en

la necesidad de que ambos colaboradores presenten, además de las anteriores definiciones, ventajas relacionales por el mero hecho del intercambio, generando confianza y compromiso en las partes y posibilitando una extensa interacción personal (Morgan y Hunt, 1994; Halinen, 1997; Lorenzoni y Lipparini, 1999; Dyer y Nobeoka, 2000; Henneberg *et al.*, 2005). Esta perspectiva toma como punto de partida la idea de que en el contexto de una relación “*cuanto mayor sea el valor neto esperado o recibido, más fuerte es la motivación para iniciar y sostener un proceso de intercambio o una relación*” (Ulaga y Eggert, 2006a: 314). Este enfoque relacional se ha empleado sobre todo en el estudio de las relaciones entre empresas (Ulaga y Eggert, 2006a; Ryssel *et al.*, 2004; Hansen *et al.*, 2008; Tescari y Brito, 2016).

Además, este valor relacional se vincula con el denominado capital relacional, que surge de los procesos que la organización mantiene con los agentes externos que le rodean (Martín de Castro *et al.*, 2009). Este capital relacional se construye con los activos intangibles generados a partir de las relaciones entre las diferentes organizaciones con papel relevante en los episodios de intercambio, sean éstas clientes, proveedores o simplemente aliados. Martínez-Torres (2006) señala que el capital relacional representa el valor que tiene para la empresa el sistema de relaciones que mantiene con los agentes en su entorno.

Desde una perspectiva parecida, Eng (2005) interpreta que el valor ha sido investigado desde cuatro orientaciones: (1) el valor como resultado del juicio final relativo al uso del producto que se ha intercambiado (Wind, 1990), contemplando también el valor económico percibido con respecto a las otras alternativas disponibles en el mercado (Forbis y Mehta, 1981); (2) el valor como un resultado de la interacción que se genera entre las empresas, enfocado en elementos vinculados a la estrategia y a elementos comportamentales (Wilson y Jantrania, 1994); (3) el valor como una relación funcional entre los elementos tanto cualitativos como cuantitativos de los productos intercambiados, así como de la capacidad de reemplazar a la compañía con la que se mantiene la relación y el ahorro en los costes que se derivan de mantener una relación con dicha empresa; y por último, (4) el valor como el resultado percibido de una situación específica en la relación, que se determina a partir de los factores que son percibidos como de mayor importancia por cada parte de la relación (Ford y McDowell, 1999).

Ahondando en estas ideas, algunas de las definiciones que aparecen en el Cuadro 3 manifiestan que el término valor es multidimensional, mostrando derivaciones del mismo hacia el valor del producto/servicio adquirido (Corfman *et al.*, 1987; Zeithaml, 1988; Dodds *et al.*, 1991), de las derivaciones hacia la calidad y el precio (Dodds *et al.*, 1991, Monroe, 1992, Chang y Wildt, 1994; Gale *et al.*, 1994; Fornell *et al.*, 1996) y

derivaciones en cuanto a la figura del consumidor (Zeithaml, 1988; Nilson, 1992; Holbrook, 1999; Kotler *et al.*, 2000; Bigné-Alcañiz *et al.*, 2000).

Cuadro 3-Definiciones de valor

Autor/es	Definición
The Macquarie Dictionary (1982) cit. en Sweeney <i>et al.</i> (1996: 108)	La propiedad de una cosa por la que es estimada, deseada o útil. La valía de una cosa medida por la cantidad de otras cosas por las que puede ser intercambiada.
Peter y Olson (1983) cit. en Ravald y Grönroos (1996: 21)	El valor es la utilidad que el consumidor recibe cuando compra un producto.
Zeithaml (1984)	El valor percibido por el dinero es la evaluación que hace el consumidor del valor del producto basado en su precio.
Porter (1985: 3)	El valor es lo que el comprador está dispuesto a pagar por un producto.
Corfman y Lehmann (1987: 29)	El valor para el consumidor depende de la utilidad derivada de un ítem y de la inversión que se necesita para adquirirlo.
Zeithaml (1988: 14)	El valor percibido es la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto, basada en la percepción de lo que se recibe y de lo que se entrega.
Dodds <i>et al.</i> (1991: 316)	El equilibrio cognitivo entre percepciones de calidad y sacrificio. Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado.
Nilson (1992: 30)	El valor percibido es la expresión del consumidor de los beneficios del producto.
Novack <i>et al.</i> (1992: 236)	Creación de atributos del producto o servicio que coinciden con las expectativas de los clientes y que son percibidos y valorados por los mismos.
Monroe (1992: 51)	El valor percibido es un equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio.
Anderson <i>et al.</i> (1992: 5) cit. en Hutchinson <i>et al.</i> (2011)	La ganancia percibida por la empresa cliente en unidades monetarias de un conjunto de beneficios económicos, técnicos, de servicio y sociales recibido por la empresa cliente, por el precio pagado por el producto ofrecido, teniendo en cuenta las ofertas de proveedores alternativos.
Mentzer (1993: 32)	La orientación hacia la generación de valor por parte del canal de distribución, implica entregar un producto o servicio de calidad que satisfaga los requisitos y/o expectativas del cliente y que sea así percibido por el cliente.
Fuller <i>et al.</i> (1993: 91)	El valor añadido es el conjunto de servicios que aumentan el valor de los productos.
Woodruff <i>et al.</i> (1993: 33)	El valor al cliente es la evaluación entre los atributos deseables comparados con los atributos de sacrificio.
Chang y Wildt (1994: 44)	El valor puede entenderse como una combinación de la calidad percibida de un producto y del precio asociado, que el cliente sintetiza como el valor recibido.
Rust y Oliver (1994) cit. en Nguyen y Leblanc (1998: 54)	El valor puede ser conceptualizado como la evaluación global de la experiencia de consumo de servicio y puede ser específico de un encuentro o una evaluación global más duradera.

Autor/es	Definición
Gale y Wood (1994: 14)	El valor de consumo es calidad percibida por el mercado corregida por el precio del producto.
Novack <i>et al.</i> (1995: 40)	El valor logístico se define como el resultado positivo de la evaluación que realiza el cliente de los beneficios del servicio logístico y sus costes.
Fornell <i>et al.</i> (1996: 9)	Nivel de calidad de producto percibida de forma relativa al precio pagado.
Butz y Goldstein (1997: 63) cit. en Woodruff (1997: 141)	Un vínculo emocional que se establece entre un cliente y un productor después de que el cliente haya utilizado un producto o servicio producido por este proveedor, creando el producto para generar un valor añadido.
Guaspari (1996: 9)	El valor es lo que el cliente consigue por lo que cuesta.
Lovelock (1996: 363)	El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto) menos todos los costes percibidos.
Ravald y Grönroos (1996: 23)	El valor total es el cociente entre la suma de los beneficios de un episodio y los de la relación entre la suma de los sacrificios de un episodio y los sacrificios de la relación.
Berry y Yadav (1997: 29)	Para los clientes el valor son las ventajas que se perciben a cambio de las cargas que se soportan.
Oliver (1997: 28)	Un juicio comparativo entre lo que se ha recibido (p.ej. el resultado) y los costes de adquisición (p.ej. financieros, psicológicos y el esfuerzo).
Lapierre (1997: 381)	El valor percibido presenta la diferencia entre los elementos que se entregan y los que se reciben.
Woodruff (1997: 142)	El valor para el cliente es la preferencia percibida del cliente de la evaluación de los atributos del producto, de su rendimiento y de las consecuencias que derivan de su uso que facilita el logro de los objetivos del cliente en situaciones de uso.
Anderson y Narus (1998: 54)	La valía en términos monetarios de los beneficios técnicos, económicos, de servicio y sociales que el cliente de una compañía recibe a cambio del precio que paga por la oferta de mercado.
Grewal <i>et al.</i> (1998: 48)	Presentan dos tipos de valor: (1) Valor percibido de adquisición, que es la ganancia neta derivada de la adquisición de productos o servicios. (2) Valor percibido de transacción, que es la percepción psicológica de satisfacción o placer obtenido de la ventaja en términos financieros del precio del intercambio.
Grande (1999: 313)	Valor del servicio es la capacidad que posee un servicio para satisfacer una necesidad.
Holbrook (1999: 5)	El valor es una experiencia interactiva, relativa y preferencial.
Chías (1999: 29)	El valor del producto que se oferta a los clientes potenciales es la propuesta diferencial entre el conjunto de utilidades que aporta y los costes de adquisición.
Oliver (1999a: 45)	El valor es una función positiva de lo que se recibe y una función negativa de lo que se sacrifica.
Kotler <i>et al.</i> (2000: 11 y 38)	El valor neto es la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da. El valor percibido es la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre.

Autor/es	Definición
Bigné-Alcañiz <i>et al.</i> (2000: 75)	El valor percibido puede ser considerado como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da.
Flint <i>et al.</i> (2002: 103)	Juicios o evaluaciones de lo que el cliente percibe que ha recibido del vendedor en una situación específica de compra o de uso.
Baker <i>et al.</i> (2002: 137)	El valor es la relación entre a lo que se renuncia y lo que se obtiene.
Eggert y Ulaga (2002: 110)	Se define el valor como la relación entre los múltiples beneficios y sacrificios que ofrece un proveedor, que son percibidos por los decisores principales de la empresa cliente y son tenidos en cuenta en la evaluación de las ofertas disponibles de otros proveedores alternativos en una situación específica de uso.
Sirdeshmukh <i>et al.</i> (2002)	Percepción del consumidor acerca de los beneficios menos los costes de mantener una relación continuada con el proveedor del servicio.
Petrick (2002: 123)	El valor percibido es la comparación entre lo que el cliente recibe frente a lo que da para conseguir un producto o servicio.
Stank <i>et al.</i> (2003)	El valor en el ámbito de la logística se materializa en ofrecer un servicio logístico acorde con los requisitos del cliente.
Bititci <i>et al.</i> (2004: 252)	El valor reside en la satisfacción y cumplimiento de las expectativas de los clientes, al mismo tiempo, que genera salud para la organización.
Martín <i>et al.</i> (2004: 54)	Es el juicio del cliente sobre el servicio recibido, donde todos los beneficios y sacrificios percibidos respecto al mismo son procesos simultáneos en la mente del cliente, los cuales conducen a una evaluación global.
Spiteri y Dion (2004: 678)	La percepción de valor por parte del cliente supone un trade-off entre lo que el cliente recibe y lo que da para adquirir un producto.
Grönroos (2004: 109)	El valor de la relación se interpreta como la suma del valor en un episodio y el valor global acumulado de la relación.
González-Gallarza y Gil-Saura (2006b: 441)	Juicio acerca de lo bueno o lo malo que es un servicio.
Möller (2006: 915)	El valor creado a través de las actividades interrelacionadas entre el comprador y el proveedor [...] el valor concebido a través de la propia relación.
Aastrup <i>et al.</i> (2007: 527)	El valor es el juicio evaluativo en base a unos estándares criterios, razones, normas objetivos o ideas [...] consiste en múltiples componentes basados en percepciones individuales, criterios y valores subyacentes y es situacional.
Smith y Colgate (2007: 8)	El valor es lo que el cliente obtiene-beneficios, calidad, valoración, utilidad-de la compra y uso de un producto contra lo que paga-precio, costes, sacrificios-resultando en una actitud o unión emocional hacia el mismo.
Sheth y Uslay (2007: 305)	El valor es lo que el cliente/usuario final determina/define de forma conjunta con el productor.

Autor/es	Definición
Nasution y Mavondo (2008: 205)	Es el trade-off entre beneficios y sacrificios totales percibidos, entendiendo estas percepciones desde el punto de vista de la experiencia del consumidor.
Chan <i>et al.</i> (2010: 50)	El valor es el cálculo de los beneficios menos los costes de entablar un intercambio [...] inherente al uso de los productos/servicios.
Eggert y Ulaga (2010: 1347)	El valor captura la compensación entre beneficios y costes percibidos del cliente de una relación con un proveedor.
Blocker <i>et al.</i> (2011: 217)	El valor del cliente representa el balance de beneficios y sacrificios que se estiman del producto del proveedor y los recursos que el cliente piensa que van a satisfacer sus metas [...] la compensación de beneficios y sacrificios percibidos por los clientes en las relaciones.
Rahikka <i>et al.</i> (2011: 359)	Percepción subjetiva del balance entre beneficios y sacrificios relacionados con el intercambio y relativa a la competencia.
Ritter y Walter (2012: 317)	Percepción del intercambio de beneficios y sacrificios de una relación de negocio con un proveedor.
Hakola (2013: 650)	El valor percibido por el cliente puede ser definido como la compensación entre beneficios positivos y sacrificios negativos percibidos por los clientes respecto a sus expectativas. [...] El valor creado por los clientes en los procesos de creación de valor, lo que significa actividades y operaciones, en las que los productos son usados.
Sidorchuk (2015: 324)	El valor (en Marketing) es el modelo perfecto de obtener satisfacción del resultado (el proceso) del intercambio de bienes y servicios de consumidores individuales, grupos sociales, empresas o asociaciones.

Fuente: Elaborado a partir de Gil-Saura y González-Gallarza (2008), Ospina (2015) y Ruiz (2016)

De todas las perspectivas especificadas, es aquella referida al valor de la relación la que constituye nuestro marco de referencia, asumiendo el valor como resultado de una relación y como un resultado aditivo del valor acumulado en los diferentes episodios vividos, y diferente al valor de una transacción puntual (Grönroos, 2004); el valor transaccional del episodio debe ser ponderado por el valor global de la relación (Holmund, 2004) y de esta forma los colaboradores en el canal perciben y aprecian la creación de valor como un esfuerzo continuado en el tiempo, cuyo objetivo es mantener la relación (Parasuraman, 1997). En estas circunstancias se espera que el valor será más fuerte y finalmente mayor cuando se percibe mucho valor en cada uno de los episodios de intercambio, debido a que nos encontramos en un entorno de alta competencia entre los proveedores de servicios (Hutchinson *et al.*, 2011).

Así diferenciamos el valor percibido, que es considerado como una medición más transaccional y episódica, del valor de la relación, donde se miden los aspectos anteriormente analizados como confianza y compromiso (Ravald y Grönroos, 1996; Grönroos, 2004; Zabkar y Makovec, 2004), colaboración (Hunt y Morgan, 1994b; Baxter y Matear, 2004) y relaciones

entre el personal de las empresas involucradas en la relación, puesto que éstas refuerzan esa confianza y compromiso (Doney y Cannon, 1997; Narayandas y Rangan, 2004; Tellefsen y Thomas, 2005). Estos elementos interactúan entre ellos revirtiendo en beneficios o ganancias derivadas de la relación, orientados al objetivo del mantenimiento de la relación de colaboración en el largo plazo y la creación de más valor en la relación. Esto es conseguido a través del desarrollo de elementos que desincentivan el análisis y búsqueda de nuevas alternativas de operación y por tanto de relación por parte del cliente (Berry y Parasuraman, 1991; Kotler *et al.*, 2000):

- (1) añadiendo beneficios financieros a la relación (menores precios o costes de gestión), los beneficios de la relación superan a los beneficios individuales, aunque este sistema suele ser fácilmente imitable por la competencia;
- (2) añadiendo beneficios sociales a las relaciones con el cliente, satisfaciendo sus necesidades y expectativas mediante el servicio personalizado que permita reforzar la confianza (Ganesan, 1994), el compromiso (Bigné-Alcañiz *et al.*, 2000) o la colaboración (Baxter y Matear, 2004);
- (3) desarrollando relaciones de dependencia física entre proveedor y cliente a través de inversiones específicas que difícilmente pueden ser utilizadas en otras relaciones y que se manifiesten realmente en barreras de salida que dificulten el cambio a otras alternativas (Fernández, 2003).

Del mismo modo, también hay sacrificios que son contemplados de forma conjunta (precio, esfuerzo, energía, tiempo...), siendo ponderados por el total de intercambios mantenidos con la empresa (Grönroos, 2004).

La relación se crea y fortalece con el tiempo y permite la creación de valor que Wilson (1995) entiende como un proceso a lo largo del tiempo en el que las empresas desarrollan la confianza y comunicación necesaria para percibir los beneficios mutuos que dicha relación les aporta a las dos partes involucradas. El valor de la relación será uno de los resultados de la colaboración, conocimiento y aprendizaje mutuo, derivado de las interacciones que se producen entre las dos empresas que participan en la relación (Eng, 2005). Son esas interacciones a las que se refieren Doz y Hamel (1998) indicando que éstas ayudan a las empresas a crear valor a través del intercambio de recursos, conocimiento y la facilidad para acceder a diferentes mercados.

Anderson (1995) conceptualiza la relación, como un conjunto de líneas temporales de episodios de intercambio, mientras que Ravald y Grönroos (1996) señalan que es importante tener en cuenta que existe una diferencia

entre el valor de la relación y el valor de un episodio: “*una relación consiste en episodios. Un episodio puede ser definido como un acontecimiento de interacción que tiene un punto de partida y un punto final y representa un intercambio completo*” (Ravald y Grönroos 1996: 29). Esta afirmación señala la existencia de una diferencia entre el valor que se genera en la relación, el valor que se percibe de la misma tras la interacción y el generado a partir de la acumulación de diversos intercambios en un periodo de tiempo. El primero, valor del episodio, se generaría aumentando los beneficios derivados directamente de la obtención y consumo del producto/servicio y reduciendo el conjunto de sacrificios realizados. El valor de la relación, implica la incorporación al proceso de evaluación de variables que resultan de procesos acumulativos, tales como la credibilidad, la seguridad y la confianza que se pueden obtener como fruto de la relación proveedor-cliente (Ravald y Grönroos, 1996).

En la actualidad, algunos autores señalan que el valor de la relación se ha convertido en uno de los constructos de mayor relevancia en la literatura de marketing entre empresas (Walter *et al.*, 2001; Ulaga y Eggert, 2006a; Brashear *et al.*, 2011; Zhang, Watson *et al.*, 2016a) sosteniendo que el principal objetivo de clientes y proveedores que mantienen una relación tiene que ser el trabajo conjunto dirigido hacia la creación mutua de valor. Así, un alto nivel de valor requiere de la alineación de objetivos y enfoques estratégicos de las dos partes, lo cual solo se logra a través de un alto nivel de desarrollo de las relaciones y con un alto nivel de calidad en el servicio que interviene en cada uno de los intercambios (Brashear *et al.*, 2011). En este sentido, Eng (2005) señalaba que el valor de la relación dependerá de los recursos que son necesarios para mantener la relación y que son controlados por otro actor, a través de los lazos que determinan dicha relación, lo que implica que el valor no pertenece a ningún actor individual y sí emerge a partir de la relación entre proveedor y cliente.

Podemos observar, cómo en todos estos trabajos se revela que el valor de la relación tiene su origen en un número indeterminado de variables relacionadas entre ellas con la prestación del servicio, y que afectan a áreas diferentes de las empresas relacionadas. El rendimiento en el proceso de intercambio, el servicio de atención al cliente en la postventa, las interacciones personales, el proceso de entrega y puesta en mercado del producto, el “saber hacer” y la experiencia de los relacionados y los costes de adquisición y operación (Ulaga y Eggert, 2006a). Todas las variables antes mencionadas, no resultan ajenas al marketing puesto que mantienen un vínculo con el concepto de calidad de servicio y esto hace que este constructo se señale como una de las fuentes potenciales de creación de valor en la relación. Así, en el estudio del valor de la relación, el marketing de servicios ha sido señalado como el primer campo de estudio que define el valor como el resultado de una relación (Ulaga y Eggert, 2005; Golobic,

2007] y específicamente encontramos como primeras aportaciones las propuestas de Wilson y Jantrania (1994) y de Ravald y Grönroos (1996), trabajos que establecen las primeras conexiones explícitas entre el concepto de valor y la gestión del marketing de relaciones.

En este contexto, diversos autores han incorporado en el análisis del valor de la relación variables como el compromiso, la confianza, la dependencia y las normas (Grönroos, 2004; Zabkar y Makovec, 2004; Servera, 2005; Golicic, 2007; Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2009b; Zhang, Watson *et al.*, 2016a). En esta misma línea, Gale y Wood (1994) identifican la alta competencia como un factor clave que afecta y determina la esencia del valor de la relación. De esta forma, durante los últimos años, ha existido un interés por el desarrollo de investigaciones, que evalúen el valor de las relaciones entre cliente-proveedor en ámbitos de negocio entre empresas (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Narus, 1998; Ravald y Grönroos, 1996; Walter *et al.*, 2001; Ulaga, 2001; Möller y Törrönen, 2003; Lindgreen y Wynstra, 2005). Corsaro y Snehota (2010) señalan que, en diversas investigaciones centradas en el valor de la relación, se han generado un conjunto de modelos detallados que buscan explicar las relaciones entre empresas, los cuales aparentemente permiten capturar correctamente la complejidad de los factores que influyen en la creación del valor de las relaciones (Ulaga y Chacour, 2001; Hogan, 2001; Ulaga, 2003; Ulaga y Eggert, 2006a, 2006b; Möller y Törrönen, 2003; Baxter y Matear, 2004; Palmatier, 2008; Zhang, Watson *et al.*, 2016a).

En el estudio de las relaciones entre empresas, Flint *et al.* (2002: 103) señalan que la percepción del valor se materializa en "*juicios o evaluaciones de lo que el cliente percibe que ha recibido del vendedor en una situación específica de uso*", lo que resulta ser una aproximación coherente con la noción de valor percibido que se ha retenido en párrafos anteriores. Esta propuesta entiende que las relaciones que una empresa tiene con otras empresas, deben ser consideradas como activos de gran importancia (Barney 1991; Hunt y Morgan, 1995; Eng, 2004). Eng (2005) también sugiere que la conceptualización del valor de la relación, debe estar asociada a las percepciones y/o la habilidad para identificar oportunidades y anticipar posibles resultados; por lo que concluye que el valor de la relación en entornos empresariales es un valor agregado de todos los intercambios realizados, en los cuales se incluyen aspectos económicos, estratégicos y comportamentales del contexto en común.

En línea con los postulados anteriores, Golicic (2007) plantea que si el valor es definido como el balance entre los beneficios y los costes de un intercambio (Novack *et al.*, 1995; Ulaga y Eggert, 2005) entonces el valor de la relación, se podría definir como el balance entre la evaluación de los beneficios y los costes que debe asumir el proveedor o el cliente para mantener dicha relación. En esta línea y con el interés de delimitar el

conjunto de variables que determinan la percepción de la relación por cada una de las dos partes, Corsaro y Snehota (2010: 993) señalan que “*el valor de una relación entre empresas es fenomenológico y se juzga únicamente a partir de un conjunto limitado de elementos que las partes de la relación utilizan para definir y evaluar la misma*”. Así, el valor tiende a convertirse en un conjunto de percepciones individuales más que un constructo en función de la calidad y los atributos de determinada oferta (Lamont, 1955; Frondizi, 1971), por lo que las percepciones del valor de la relación que tienen cada uno de los actores directamente involucrados en la relación, se convierten en algo que va más allá de una evaluación de situaciones específicas (Corsaro *et al.*, 2010). De esta forma, la asimetría de las percepciones e interpretaciones que se presenta entre las diferentes partes que intervienen en la relación, se convierte en un factor importante para explicar la evolución de dicha relación (Loasby, 2001).

1.2.1. Beneficios y sacrificios de la relación

El siguiente epígrafe aborda el análisis de las dos componentes de beneficios y sacrificios/costes derivadas del análisis del valor relacional y presentes en múltiples definiciones del mismo (Monroe, *et al.*, 1992; Anderson *et al.*, 1992; Novack *et al.*, 1995; Lovelock 1996; Ravald y Grönroos, 1996; Anderson y Narus, 1998; Eggert y Ulaga, 2002 Martín, *et al.*, 2004; Nasution y Mavondo, 2008; Chan *et al.*, 2010; Blocker *et al.*, 2011; Rahikka *et al.*, 2011; Ritter y Walter 2012; Geiger *et al.*, 2012; Hakola, 2013).

Ulaga y Chacour (2001) y Eggert y Ulaga (2002) afirman que el valor es subjetivo y es relativo en relación a la competencia, permitiendo que haya una relación que arroja beneficios y sacrificios en diversas facetas (Ulaga y Eggert, 2006a). Los beneficios se refieren a las ventajas derivadas de la existencia misma de la relación, refiriendo a cualquier elemento que genere valor con independencia del producto o servicio principal (Kothari y Lackner, 2006; Christodoulidou *et al.*, 2010). Por otro lado, los sacrificios no se limitan únicamente al precio, sino también incluyen los costes de cambio o los riesgos percibidos (Patterson y Smith, 2001; Lewis y Soureli, 2006), tiempo y esfuerzo invertidos en la relación (Spiteri y Dion, 2004).

Aunque con una línea de trabajo un tanto limitada al mercado industrial, el Cuadro 4 muestra los trabajos de Ulaga (2003), Ulaga y Eggert (2005; 2006a) que revelan un conjunto de siete dimensiones generadoras de valor en la relación entre empresas, entre las que emergen dos agrupaciones de trabajo (beneficios y costes) y tres niveles de análisis en los que los elementos operan (oferta, proceso de búsqueda y operativa de cliente).

Corsaro y Snehota (2010) plantean la cuestión de la amplitud y recorrido de esas dimensiones en una misma relación y cómo los individuos que

forman parte de las empresas que intervienen en la relación, pueden percibir dicha complejidad dimensional; se sugiere que la forma en la que una de las partes de la relación delimita, interpreta la relación y percibe el comportamiento de los actores de la otra parte de la relación, afecta el desarrollo de la relación. Snehota (2004) indica que las características y las condiciones de la relación no son establecidas por una sola de las partes, sino que se establecen a partir de la interacción entre las dos partes, por medio de la acumulación de episodios de intercambio regidos por un conjunto de normas o intereses de cada uno de los participantes.

Cuadro 4-Elementos generadores de valor en la relación

Dimensión	Grupo	Descripción	Procesos
Calidad del producto	Beneficio	Beneficios económicos del producto (Anderson <i>et al.</i> , 1993) o valor económico (Wilson y Jantrania, 1994) o solución central (Grönroos, 1997b) o calidad del producto (Lapierre, 2000) que se consituyen en el eje o núcleo central del valor relacional (Homburg y Rudolph, 2001).	Resultado del producto. Fidelidad al producto. Consistencia del producto.
Soporte del servicio	Beneficio	Elemento no tangible que acompaña al producto o servicio en el proceso de intercambio que consideran clave Anderson <i>et al.</i> (1993) como parte del pago por el producto/servicio y Lapierre (2000) como clave del valor percibido por el cliente.	Relacionados con el producto. Información al cliente. Sub-contratación de actividades.
Tiempo de puesta en mercado y entrega	Beneficio	Beneficios que derivan de la reducción de tiempo en los procesos de la cadena de producción y suministro al mercado, lo que supone una fuente de ventaja competitiva en la relación (Wilson y Jantrania, 1994).	Entrega en tiempo establecido. Flexibilidad de plazos. Exactitud de entrega. Desarrollo y test de productos.
Sociales o de interacción personal	Beneficio	Beneficios basados en la interacción personal entre los colaboradores en la relación. Dwyer <i>et al.</i> (1987; Anderson <i>et al.</i> (1993; Wilson y Jantrania, 1994; Gwinner <i>et al.</i> (1998; y Dwyer y Tanner (1999) apuntan al componente personal y/o social del constructo como elemento de gran importancia en la relación.	Comunicación. Atención a la resolución de problemas. Metas comunes.

Dimensión	Grupo	Descripción	Procesos
<i>Know-how</i>	Beneficio	Beneficios basados en el saber hacer y las habilidades de los colaboradores en el canal que ayudan a las empresas a obtener ventajas competitivas (Ganesan, 1994). Consistente con la teoría de recursos y capacidades se indica que la tecnología y las habilidades son recursos clave (Dwyer, 1993; Kalwani y Narayandas, 1995).	Conocimiento del mercado. Mejoras en productos. Innovación en productos.
Costes de producto, precio	Sacrificio	Sacrificio mayormente mencionado y con manifiesta claridad. Anderson <i>et al.</i> (1993); Grönroos (1997); Lapierre (2000); Cannon y Homburg (2001) mencionan éste como el mayor sacrificio.	Variaciones en precios. Programas de reducción de coste.
Costes de proceso	Sacrificio	Sacrificios variados en los que se incurre diferentes de las reducciones de precio (Cannon y Homburg, 2001). Lapierre (2000) distingue entre precio y otros sacrificios en la relación mientras que Cannon y Homburg (2001) mencionan los costes de adquisición y costes de operación y procesos externos tales como transporte, almacenamiento y procesos internos como manipulación, mantenimiento y reparaciones.	Dirección de inventario. Tratamiento de pedidos. Inspecciones recibidas. Fabricación.

Fuente: Elaboración propia a partir de adaptación de Ulaga (2003), Ulaga y Eggert (2005) y Ulaga y Eggert (2006a, 2006b)

Los beneficios que se obtienen y los sacrificios que realizan las empresas para mantener la relación pueden tener su origen en la relación misma o pueden ser consecuencia de la influencia de otras relaciones (Walter *et al.*, 2001), por lo que se debe tener en cuenta la existencia de un conjunto de costes de la relación diferenciados de los costes económicos directos derivados de un intercambio. La inversión necesaria a realizar por modificaciones de productos, los costes de oportunidad y los costes asociados al personal encargado de mantener y cultivar la relación deben ser contemplados como parte de este ámbito de análisis. Walter *et al.* (2001) señalan que para la mayoría de investigadores que se dedican al estudio del valor, el núcleo de sus investigaciones se centra en las percepciones del cliente (Anderson, 1995; Wilson y Jantrania, 1994; Raval y Grönroos, 1996; Ulaga y Chacour, 2001), dando como explicación

a ello que el éxito de las empresas proveedoras de servicios depende directamente de su capacidad de ofrecer un mayor valor a sus clientes, comparado con la oferta de sus competidores (Anderson y Narus, 1999; Slater, 1997; Woodruff, 1997).

El número de empresas relacionadas en el mismo canal, y el nivel de dependencia de las relaciones que mantiene cada una de las partes de la relación con otras empresas del canal, pueden ser factores de influencia respecto de cómo es percibido el valor de la relación (Van den Bulte y Wuyts, 2007; Palmatier, 2008). En la misma línea, podemos encontrar en la literatura cómo diversos investigadores han discutido la importancia de compartir riesgos y recompensas con el objetivo de estrechar la relación entre los colaboradores (Lambert *et al.*, 1999; Mentzer *et al.*, 2000; Golobic, 2007).

Existen diferentes criterios a la hora de tratar los beneficios de la relación, trabajos como Sweeney y Webb (2007), diferencian entre beneficios psicológicos, funcionales o sociales; Barry y Terry (2008), diferencian entre los beneficios de la oferta principal, abastecimiento u operativos; Hutchinson *et al.* (2011) diferencian entre beneficios de producto/servicio, sociales y relacionados con la eficiencia. En la literatura acerca de las relaciones entre cliente-consumidor se han identificado los beneficios de la confianza, sociales y beneficios de tratamiento o trato especial (Gwinner *et al.*, 1998; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Yen y Gwinner, 2003; Park y Kim, 2003; Thao y Swiercek, 2008; Zhang, Jin *et al.*, 2016b; Ruiz-Molina *et al.*, 2017). Los beneficios de la confianza incluyen los factores psicológicos referidos a la menor ansiedad y la percepción de un riesgo inferior como resultado de la transacción. Por otro lado, los beneficios sociales se derivan del establecimiento de vínculos personales entre clientes y empleados, que implican el reconocimiento personal e incluso la amistad entre el cliente y el personal de la compañía proveedora del servicio. Por último, los beneficios de trato especial incluyen ventajas económicas y de personalización de servicios, tales como descuentos, ahorro de tiempo y servicios no disponibles para otros clientes.

Por su parte, el coste de cambio o de finalización de una relación ha sido identificado como un factor que contribuye a la continuación de la relación comercial a largo plazo (Yanamandram y White, 2006). Morgan y Hunt (1994) definen los costes de cambio en términos monetarios, mientras que otros autores (Patterson y Smith, 2001; Spiteri y Dion, 2004; Servera-Francés, 2005; Barry y Terry, 2008; Gil-Saura *et al.*, 2011; Hutchinson *et al.*, 2011) observan los aspectos asociados a la pérdida del bienestar al terminar una relación cómoda y amistosa, situando éstos en una posición más psicológica y estableciendo que las barreras al cambio proporcionan un incentivo para permanecer en una relación.

La revisión de la literatura ha permitido constatar la importancia de los beneficios obtenidos por los clientes en la relación, como incentivo para el mantenimiento de la misma (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Rinehart *et al.*, 2004). Mientras la empresa recibe beneficios derivados de la relación que de otra manera no puede recibir, su compromiso con la relación aumenta. Y se argumenta que el éxito de una relación comercial y el potencial de que ésta se convierta en un vínculo sólido dependerá de dichos beneficios (Cowan *et al.*, 2015). En este sentido, existe evidencia tanto de la influencia de los distintos tipos de beneficios relacionales, como de los sacrificios o costes en el valor percibido por el cliente en su relación con el principal proveedor (Ulaga y Eggert, 2005; Barry y Terry, 2008; Gil-Saura *et al.*, 2011; Hutchinson *et al.*, 2011), aunque no muestran resultados concluyentes.

En el Cuadro 5 se exponen diferentes estudios en los que se señalan las fuentes de valor a partir de los beneficios y sacrificios realizados en el mantenimiento de la relación.

Cuadro 5-Beneficios, sacrificios y fuentes de valor

Autor/es	Beneficios	Sacrificios	Fuente de valor
Houston y Gassenheimer (1987)			Resultado; Experiencia; Acción.
Anderson <i>et al.</i> (1993); Anderson y Narus (1999)	Económicos; Técnicos; De servicio; Sociales.	Precio.	
Heard (1993)			Características del producto; Entrega del pedido; Experiencias en transacción.
Wilson y Jantrania (1994); Wilson (1995)	Económicos; Estratégicos; De comportamiento.		
Ravald y Grönroos (1996)	Episódicos y Relacionales.	Episódicos y Relacionales.	
Grönroos (1997a)	Solución global; Servicios adicionales.	Precio; Costes relacionales.	
Sharland (1997)	Sistemas a medida; Adaptaciones; Ventajas competitivas; Inversiones del proveedor.	Precio; Costes del intercambio; Inversiones del comprador.	Costes de la relación; Ventajas competitivas; Influencia de colaboradores alternativos.
Dyer y Singh (1998)	Activos relacionales específicos; Conocimiento compartido de tareas; Dotación de recursos; Management efectivo.		

Autor/es	Beneficios	Sacrificios	Fuente de valor
Slater y Narver (2000)	Calidad de producto; Habilidades para el desarrollo de nuevos productos.	Costes de búsqueda; Costes operacionales; Costes relacionados con precio.	
Lapierre (2000)	Relativos al producto; Relativos al servicio; Relativos a la relación.	Precio; Sacrificios de la relación.	Productos o servicios relacionados con la relación.
Cannon y Homburg (2001)	Calidad.	Costes directos; Costes de adquisición; Costes de operación.	Reducción de costes.
Walter <i>et al.</i> (2001)	Directos: p.ej. calidad, volumen y seguridad; Indirectos: p.ej. mercado, innovación, acceso y exploración, social y soporte.	Reducción de costes.	Directas e indirectas.
Eggert y Ulaga (2002)	Calidad del producto; Soporte del servicio; Interacción personal; Tiempo al mercado.	Costes directos; Costes de proceso.	
Möller y Törrönen (2003)			Eficiencia; Efectividad; Redes organizacionales.
Kumar y Grisaffe (2004)	Atributos externos; Innovación; Orientación al cliente.	Precio.	
Ryssel <i>et al.</i> (2004)	Beneficios directos; Beneficios indirectos.		
Ulaga y Eggert (2005)	Producto; Servicio; Conocimiento y experiencia; De tiempo a mercado; Sociales.	Precio; Costes del proceso.	
Ulaga y Eggert (2006b)	Calidad del producto; Resultados de la entrega; Soporte; Tiempo al mercado; Fiabilidad; Interacción personal; Información directiva.	Precio; Costes de adquisición; Costes operacionales.	
Heinonen (2004, 2006, 2007)			Técnica; Funcional; Temporal Espacial.

Autor/es	Beneficios	Sacrificios	Fuente de valor
Barry y Terry (2008)	Resultado del trabajo; Eficiencia del servicio; Interacción personal; Confianza al proveedor; Entendimiento del negocio; Flexibilidad.	Coste de cambio; Coste de las ventajas.	Oferta central; Proceso de exploración; Proceso operacional de cliente.
Ritter y Walter (2012)	Volumen; Calidad; Vigilancia; Innovación; Información; Acceso	Pago; Erosión de capacidad; Aversión a nuevas adopciones de procesos; Capacidad de integración limitada; Acceso de la competencia a recursos similares.	Funciones operacionales; Funciones de cambio relacional.
Geiger <i>et al.</i> (2012)	Directos: p.ej. beneficio, volumen, vigilancia Indirectos: p.ej. aprendizaje, innovación, inteligencia de mercado, negocios alternativos.	Coste de cambio.	Funciones directas; Funciones indirectas.
Biggemann y Buttle (2012)	Retención del cliente, referencias; Eficiencia, negocio compartido, mercado compartido, pagar más; Inteligencia de mercado, generación de ideas, innovación; Planificación; Redes organizacionales.		Valor personal; Valor financiero; Valor del conocimiento; Valor estratégico
Faroughian <i>et al.</i> (2012)	Adquisición; Transacción; Pago y uso.	Costes monetarios en tecnología; Costes de tiempo tecnológico; Pérdida de interacción personal.	
Hakola (2013)	Funcionalidad técnica; Flexibilidad de producción; Eficiencia económica innovadora; Potencialidad estratégica; Flexibilidad de servicio.	Costes monetarios; Obstáculos de producción; Obstáculos logísticos; Obstáculos relacionados con el proveedor; Amenaza de confusión.	

Autor/es	Beneficios	Sacrificios	Fuente de valor
Servera-Francés <i>et al.</i> (2013)	Calidad de servicio logístico; Beneficios relacionales.	Sacrificio económico; Conveniencia.	
Ruiz-Molina <i>et al.</i> (2015)	Beneficios de la confianza; Beneficios sociales y Beneficios de trato especial.		
Ruiz (2016)	Calidad de producto; Entrega de pedido; Formación del personal; Clientización; Soporte del vendedor; Interacción social del vendedor; Beneficios TIC.	Coste del producto; Coste de cambio; Coste de baja calidad; Costes TIC.	Componente central; Componente TIC; Componente de acceso.
Fuentes-Blasco <i>et al.</i> (2017)	Beneficios de la confianza; Beneficios sociales y Beneficios de trato especial.		

Fuente: Elaboración propia a partir de Ruiz (2016)

Ryssel *et al.* (2004) agrupan la dimensión del beneficio en dos categorías a partir de un criterio basado en la naturaleza del beneficio y así indica que son beneficios directos los elementos que generan valor de forma inmediata y en este grupo incluye los beneficios económicos y el volumen de negocio (aquellos que generan valor percibido); y los beneficios indirectos donde se agrupan los elementos que son obtenidos a lo largo del tiempo y que por ello son mucho más complejos de estimar en volumen. Aquí Ryssel *et al.* (2004) incluyen la innovación y el acceso a nuevos mercados. Se puede observar que, bajo esta perspectiva, el tiempo vuelve a tomar una gran importancia diferenciando el corto del largo plazo e incluyendo la parte más intangible del valor de la relación en esos beneficios indirectos (Brashear *et al.*, 2011).

Después de haber revisado las anteriores aportaciones al estudio del valor de la relación y a pesar de la existencia de suficiente evidencia que señala la importancia de este concepto, el estudio de este constructo aún permanece en una fase inicial de desarrollo. La anterior afirmación responde a dos elementos principales. Por una parte, desde la perspectiva conceptual, existe una escasez de estudios que se aproximen a la identificación de las dimensiones teóricas del concepto; y, por otra parte, desde la perspectiva metodológica, no existen escalas suficientemente validadas que permitan una medición fiable del concepto. En términos de gestión, se señala la necesidad de desarrollar investigaciones que profundicen en la naturaleza de esta variable, debido a su importancia y gran incidencia en el desarrollo de estrategias de diferenciación (Ulaga y

Eggert, 2006b). En esta línea, tal y como señalan Lindgreen *et al.* (2006), la generación de valor es el objetivo principal de las relaciones entre proveedores y clientes, por lo que debe ser considerado un elemento fundamental para la definición de estrategias de marketing.

1.2.2. Innovación relacional como elemento generador de valor

Al igual que los beneficios y los sacrificios, de los cuales hemos conocido su aportación como fuente de valor, abordamos ahora el concepto de innovación relacional que, como indican Ritter y Walter (2012), es un elemento de optimización del valor relacional de forma indirecta y no ha sido tratado con la suficiente atención hasta el momento como para alcanzar un consenso (Ruiz-Molina *et al.*, 2017). Existe confusión sobre su dominio (Musso, 2010; Djellal *et al.*, 2013; Carlborg *et al.*, 2014; Djellal y Gallouj, 2016) resultando muy complejo la precisión en su operativización y medida (Wittell *et al.*, 2015), aun siendo un concepto que puede ayudar a obtener ventajas competitivas (Pantano, 2014) y contribuir a la mejora de las relaciones entre las empresas (Fuentes *et al.*, 2016). Como concepto, la innovación es incorporar novedades en algunos de los ámbitos (Dupuis, 1998) para los cuáles se adopta, constituyéndose una nueva (Drucker, 2015) o no tan nueva (Drucker, 1994; 2005) aplicación del conocimiento para producir nuevo conocimiento. El concepto de innovación relacional (Djellal y Gallouj, 2001), como una extensión de este concepto global, y su generación debe permitir el establecimiento de relaciones por parte de una empresa en particular con sus colaboradores, con el objetivo de obtener una mayor eficiencia en las actividades realizadas en el canal y debe ser contemplada como un subconjunto de la denominada innovación organizacional. Esta mayor eficiencia en el ámbito de los servicios, puede materializar la innovación de formas diferenciadas. Para Den Hertog *et al.* (2003) la innovación puede ser materializada de una forma tecnológica o no tecnológica. Gallouj y Savona (2009) indican la existencia de tres aproximaciones al concepto de innovación en el área de servicios: una aproximación tecnológica, una aproximación orientada al proceso del servicio y una aproximación que integra las anteriores, mientras que Djellal y Gallouj (2010) consideran tres dimensiones principales: innovación de productos/servicios (tanto tangibles como intangibles) incluyendo el empleo en servicios como un elemento esencial (Djellal y Gallouj, 2007), innovación de procesos (por ejemplo, sistemas técnicos o métodos de consultores en el que se desarrollan las actividades), y la innovación relacional externa; estas dimensiones permiten estar de acuerdo con Oke (2007) quien analiza los diferentes tipos de innovación en el área de los servicios y afirman que el ámbito de los servicios es uno en los que mayor desarrollo ha tenido y donde desde la literatura se han generado estudios

con el objetivo de identificar iniciativas que a través de la innovación pudieran vincular a los miembros del canal de distribución (Ganesan *et al.*, 2009; Hu y Zhao, 2010; Ritter y Walter, 2012; Sansone y Colamatteo, 2017) mostrándose el carácter interrelacionado de la innovación en los servicios, donde el cambio en una dimensión, como por ejemplo la aparición de una nueva tecnología, afectará necesariamente a otros aspectos del servicio o nuevos conocimientos, habilidades y procesos (Den Hertog, 2000).

De forma cuasi omnipresente en todos los procesos de innovación, la tecnología y su alta intensidad de aplicación y desarrollo, se contempla como el vehículo que ha permitido obtener esa mayor eficiencia en las organizaciones, y en consecuencia en la relación entre las mismas, y derivada de ello surge una mayor competitividad de las empresas existentes en el canal (Musso, 2010). No obstante, en un mercado en continuo desarrollo tanto estructuralmente como en estrategias y en el que se producen procesos de desintermediación, reintermediación, multicanalidad y aparición de nuevos roles y especializaciones, la innovación relacional en el canal comienza a ser un proceso complejo, multiorganizacional y multidisciplinar que requiere de la interacción de los colaboradores en el canal (Ganesan *et al.*, 2009).

Como señalábamos, el estudio de la innovación en el marco de las relaciones y por extensión de los servicios, es relativamente nuevo y existen todavía ciertos desacuerdos y ambigüedades tanto a nivel conceptual (innovación en procesos, innovación tecnológica, innovación en relaciones, innovación relacional, innovación en servicios) como empírico (Wood *et al.*, 2008; Musso, 2010; Djellal *et al.*, 2013), existiendo un debate entre diferentes aproximaciones para el tratamiento de la innovación en el servicio (Drejer, 2004). El enfoque para analizar el impacto de la tecnología en la innovación en el servicio no debería circunscribir dicha innovación a la acumulación de diferentes innovaciones tecnológicas y/o de proceso, sino a cómo influye ésta en la generación de valor y en una sustancial mejoría de las relaciones entre todos los públicos implicados, tanto internos como externos (Fuentes-Blasco *et al.*, 2016), lo que se ha venido en denominar la “innovación en mercado” (Cardinali, 2003).

Ganesan *et al.* (2009) diferencian entre innovaciones en la oferta y en los procesos, mientras que Castaldo (2001) y Cardinali (2003) distinguen entre innovación basada en tecnología e innovación basada en el mercado, separando esta última entre demanda y competencia. Musso (2010) identifica tres niveles de innovación referida a diferentes áreas de la empresa: (1) las innovaciones que afectan a la parte tecnológica, (2) las que afectan a la parte relacional y (3) las que afectan a la parte estructural.

En referencia a los canales de comercialización, el concepto de innovación relacional debe contemplarse tanto como una actividad estratégica para las

compañías proveedoras y los distribuidores que les permitirá adquirir una ventaja competitiva a lo largo del canal de distribución, y como un cambio de la función económica en la empresa y en los sistemas de distribución (Gil-Saura *et al.*, 2014a; 2014b). En ambos casos, la innovación viene de las decisiones de las empresas del canal en cuanto a la relación mantenida. Esto origina innovaciones centradas cada vez más en la red vertical, más que en las empresas individuales (Musso, 2010) lo que permite crear nuevas experiencias o soluciones de servicio que crean valor para los colaboradores (Den Hertog *et al.*, 2010), permitiendo la creación de procesos sistemáticos y organizados que identifiquen y ejecuten esas soluciones (Yeh, 2015).

Aunque la mayoría de los estudios que analizan la innovación en el marco de las relaciones entre proveedor y cliente, se enfocan sobre la innovación tecnológica y su relación con el proceso de fabricación y/o manipulación de producto (Drejer, 2004), los procesos y soluciones antes referidos también podemos encontrarlos en la creación de nuevos productos y servicios, nuevas ideas de marketing, nuevos sistemas que permitan a la empresa operar de forma diferente pero mucho más rentable (Pinchot y Pellman, 1999; Townsend, 2010) y como indica Lagnevick (2003), siempre teniendo en cuenta que sólo es innovación cuando es percibida por el cliente.

Concretamente en el contexto del comercio minorista, el estudio de la innovación en servicios ha recibido menos atención que en otros sectores económicos (Renko y Druzijanic, 2014; Hristov y Reynolds, 2015). Las aproximaciones empíricas realizadas en el ámbito de la colaboración entre empresas son de tipo cualitativo (p.ej. Kronborg *et al.*, 2013; Reynolds *et al.*, 2007; Beckeman y Olsson, 2011; Hristov y Reynolds, 2015), en la búsqueda de una exploración del concepto en sí mismo, por lo que son necesarias más evidencias empíricas que permitan profundizar sobre el mismo. En estos estudios, se analiza tanto la innovación estructural, como la relacional y la tecnológica (Musso, 2010) y se detectan áreas de desarrollo de la misma. Shankar *et al.* (2011) propone analizar diferentes áreas de innovación en los minoristas, como la tecnología, la multicanalidad, la atmósfera de la superficie de venta, el *merchandising* del establecimiento, la gestión y organización de las categorías en los lineales entre otras, mientras que Hristov y Reynolds (2015) destacan la innovación en los formatos comerciales, en el desarrollo de productos, en el envasado, en precios, en promoción o en logística.

Esta variedad de tipologías dificulta el análisis de la innovación relacional aplicada en las empresas. Desde la perspectiva relacional se han identificado algunas aplicaciones que no siendo innovadoras en sí mismas - en la medida en que ya se han desarrollado y difundido ampliamente-, representan áreas en las que las empresas pueden desarrollar nuevas

soluciones, como el surtido de productos éticos y socialmente responsables, los programas de fidelización, y las iniciativas encaminadas a garantizar la sostenibilidad medioambiental del establecimiento (Ganesan *et al.*, 2009; Musso, 2010), y sin descartar tampoco, aquellas innovaciones que pueden ayudar desarrollando relaciones de dependencia tecnológica entre organizaciones y que se manifiesten como barreras de salida que dificulten el cambio a otras alternativas (Fernández, 2003). Por todo ello siguen siendo todavía escasas las propuestas de medición de esta variable (p.ej. Homburg *et al.*, 2002).

1.3. La tecnología de la información en el desarrollo de las relaciones en el canal

Desde la aparición del término (Leavitt y Whisler, 1985 cit. en Brady *et al.*, 2002) y particularmente en el contexto del marketing, la tecnología de la información ha sido vista desde varias perspectivas: como un elemento social, como un elemento proveedor de información, como la infraestructura de hardware y software y, por último, como un sistema y proceso de negocio que aportan valor al conjunto de la empresa (Vargas *et al.*, 2003). Es esta última perspectiva la que retenemos en este epígrafe, aunque sin olvidar los anteriores, ya que será en este contexto en el que la tecnología de la información desarrolla sus funcionalidades como canal de marketing interactivo, como medio de comunicación o promoción y como herramienta de marketing relacional (Brady *et al.*, 2002). Tong (2008) corrobora esta definición del dominio y alcance de la tecnología de la información (TI) y determina sus componentes indicando que el hardware y el software, junto con el personal que lo trabaja y los sistemas de información, permiten la comunicación y transmisión de esos datos entre los componentes de la relación. Brady *et al.* (2002) acuñan el término MarkITing para reflejar el amplio espacio ocupado por la tecnología en las nuevas prácticas de marketing y Melville *et al.* (2004), junto con Stump y Sriram (1997) aportan al concepto de tecnología de la información el punto de vista finalista, que la entiende como una herramienta para la resolución de problemas de gestión de la información pero también para la creación de valor entre las partes que se comunican, elemento éste que como hemos indicado será fundamental en nuestro trabajo.

Muchas estrategias en el marketing de relaciones, particularmente en la relación con los consumidores, aunque también con los proveedores, han reclamado un uso extensivo de las tecnologías de la información. Así, por ejemplo, Peppers *et al.* (1999) señalan que el uso de bases de datos, almacenes de datos, integración de sistemas, automatización de la fuerza de ventas, desarrollo de sitios web, creación de centros de llamada y de recepción de llamadas para asistencia, entre otras tecnologías, tendrán

grandes potencialidades de seguir desarrollándose en los próximos años, continuando su proceso de incorporación progresiva y popularización. Estas nuevas tecnologías han provisto a las relaciones de mayores “*enlaces entre el consumidor y la empresa, incluyendo interacciones asíncronas y síncronas, ampliando el espacio de comunicación, aumentando el papel de las tecnologías de la información en el mantenimiento de las relaciones*” (Brady *et al.*, 2008: 109).

1.3.1. Las tecnologías de la información y la comunicación

El incremento en el uso de las tecnologías de la información ha sido potenciado por la llegada del marketing relacional en los 90 (Gummesson, 1987, 1998 y 2002; Webster, 1992; Grönroos, 1997a) e integrado en el marco de las prácticas de marketing contemporáneo (Coviello *et al.*, 1997; Brady *et al.*, 2002; Brady *et al.*, 2008) las cuales sugieren una aproximación plural al incorporar acciones de marketing en dos sentidos, transaccionales y relacionales, evidenciándose la necesidad de ajustar en el marco de la relación el uso de estas tecnologías (Tong *et al.*, 2008; Richey *et al.*, 2008; Renko y Druzijanic, 2014; Pantano, 2014; Ruiz, 2016). Muchas de las estrategias de marketing relacional y particularmente en el mercado de consumidores, claman por el uso extensivo de la tecnología. Peppers *et al.* (1999) indican que el marketing relacional requiere una absoluta demanda de tecnología, pues es necesaria para poder diseñar bancos de datos y bases de datos relacionales que integren sistemas de información y/o cuadros de mando, personalicen la información, ayuden a segmentar, favorezcan la creación de sitios web, así como el desarrollo de centros de telemarketing, la automatización de la fuerza de ventas y otras muchas aplicaciones. Estos desarrollos en aplicaciones basadas en tecnología mejoran el flujo de información en el proceso relacional entre proveedor y cliente o entre cliente y consumidor, permitiendo el desarrollo de procesos comunicativos de tipo síncrono o asíncrono y un procesamiento de información permanente y más rápido, demostrando que el papel de la tecnología de la información es crucial (Brady *et al.*, 2002).

Sin embargo, nuestra conceptualización trata de ir más allá y no quedar solamente en los recursos que aporta la tecnología, sino que queremos contemplar también los medios que se utilizan para facilitar el objetivo de mejora en la comunicación. Aunque no hay una definición clara de lo que son las tecnologías de la información y cuáles son sus funcionalidades, dado que están en constante evolución y crecimiento, una descripción básica sería aquella que caracteriza a las TIC como cualquier tecnología que permita la distribución de información comunicando a dos o más partes, captando, procesando y transmitiendo la misma entre los elementos relacionados (Apulu y Latham, 2011). Como indican Ashrafi y Murtaza (2008), esta definición permite incluir dentro de las TIC todos aquellos

elementos de proceso por los que fluye la información, sean éstos dispositivos de escritorio, dispositivos móviles, ordenadores, programas, sistemas de información, sistemas de almacenamiento, bases de datos, redes o sistemas de seguridad. Ryssel *et al.* (2004: 198) indican que en las TIC se engloban “*todas las formas de la tecnología utilizadas para crear, capturar, gestionar, comunicarse, intercambiar, presentar, y utilizar la información en sus diversos formatos (datos comerciales, conversaciones de voz, imágenes fijas, películas, presentaciones multimedia)*”.

De este modo, la implantación y desarrollo de las TIC en las empresas se ha consolidado en los últimos años como una inversión estratégica a largo plazo que permite obtener ventajas competitivas (Manetti, 2001; Bruque *et al.*, 2003) y a la que debemos contemplar como un elemento más del proceso innovador en la empresa. Chesbrough y Crowther (2006) indican que la adopción de las TIC en la empresa se produce como el resultado de un contexto de innovación, y es por ello que está dirigida a la obtención de mayores economías de escala, lo que a su vez llevaría a la empresa a un mejor resultado económico (Peters, 1997; Corsten y Kumar, 2005). Las TIC producen resultados en la empresa mejorando la eficiencia y eficacia de la organización (Chesbrough, 2003, 2010; Dogson *et al.*, 2006; Vanhaverbeke, 2006; Chesbrough y Crowther, 2006; Fleming y Waguespack, 2007) orientándose a procesos de transacción e intercambio más efectivos y eficientes (Leek *et al.*, 2003; Tanis y Postmes, 2003; Ryssel *et al.*, 2004) y haciendo a la organización más competitiva (Fulantelli y Allegra, 2003).

Otras aportaciones que se relacionan también con la consecución de eficiencia y efectividad, especifican más el proceso a través del cual se obtiene la ganancia; en este contexto Brynjolfson y Hitt (2000), Melville *et al.* (2004) y Ray *et al.* (2005) dirigen su atención hacia la comunicación o la prestación del servicio; Adeosun *et al.* (2008) lo hacen hacia el *management* estratégico y la toma de decisiones que a su vez determina el acceso a la información y la transmisión de la misma en forma de comunicación. En cuanto al aumento de competitividad, Apulu y Latham (2011) indican que el uso eficiente de las TIC permite el establecimiento o generación de barreras de entrada, mientras que Nakajima (2002) indica que el uso de las TIC permite a la empresa conocer mejor las tendencias y cambios en las preferencias de los clientes, pudiendo por tanto anticipar sus decisiones para la adaptación de los procesos a las mismas.

Para obtener estas ventajas, la organización debe adoptar esas tecnologías e incorporarlas mediante el denominado proceso de aceptación de la tecnología conocido por TAM³ (Davis, 1989). Este modelo está basado en la confluencia de dos factores que condicionan la aceptación. Por un lado,

3 TAM Technology Acceptance Model.

la facilidad de uso de la tecnología, expresada por medio del ahorro de esfuerzo en la realización de la tarea, lo que aumenta la eficiencia y eficacia en la realización de la misma, y por otro la utilidad percibida en el uso de la misma, expresada en la conciencia de que el uso de esa tecnología será beneficioso para el desarrollo de determinadas funciones.

El modelo TAM reajusta los componentes de la teoría de la acción razonada de Ajzen y Fishbein (1977), modelo de carácter general que relaciona las actitudes con las convicciones, con la presión social, las intenciones y la conducta, y que puede ser aplicado al uso y desarrollo de la tecnología. No existe acuerdo acerca de su aplicabilidad general en todos los contextos, habiendo recibido tantos apoyos como críticas dado que, si bien su sencillez lo hace fácilmente comprensible y aplicable, al mismo tiempo resulta excesivamente simplista. Granstrand *et al.* (1997) señalan que, sobre la diversificación tecnológica y la aceptación de la tecnología influyen tres fuerzas que convergen en el proceso: (1) los cambios en la cadena de aprovisionamiento derivados de nuevas posibilidades de coordinación de procesos; (2) el esfuerzo para mantener la tecnología ya existente y (3) las oportunidades de innovación con la introducción de nuevas tecnologías que aporten mejores resultados y novedosas funcionalidades. Todo ello convierte a las TIC en un elemento con una gran capacidad potencial de generación de ventajas competitivas.

Diferentes trabajos categorizan las TIC desde la teoría de los recursos y capacidades de la empresa. Así, Kim *et al.* (2011) proponen tres elementos clave en esta consideración:

- (1) la gestión de las TIC; entendida como la habilidad de los recursos humanos de la empresa para poder estructurar procesos empresariales y transformarlos en valor de negocio (Peppard, 2007), e integrar esos procesos de forma electrónica a través de sistemas de información inter-organizacionales (Wang *et al.*, 2006);
- (2) la experiencia de los recursos humanos de la empresa con las TIC; Lee *et al.* (1995) define la experiencia personal de las TIC como la habilidad y el conocimiento adquirido por los recursos humanos de la empresa, que permiten ejercer la gestión del negocio y áreas relacionales de forma efectiva;
- (3) la escalabilidad y flexibilidad de la infraestructura de las TIC; la empresa que dispone de una infraestructura de TIC flexible puede tomar ventaja para ejercer estrategias de negocio basadas en ventajas competitivas adquiridas a partir de la adecuación de la estructura de TIC a los cambios del sector y de la organización suponiendo un activo de valor de negocio (Rockart *et al.*, 1996; Bharadwaj, 2000).

Esta aceptación de la tecnología como una capacidad en la empresa, es la que convierte a la misma en un activo estratégico (Mata *et al.*, 1995; Bharadwaj, 2000; Caldeira y Ward, 2003; Peppard y Ward, 2004; Wade y Hulland, 2004; Bhatt y Grover, 2005; Oh y Pinsonneault, 2007) capaz de otorgar una ventaja competitiva (Amit y Schoemaker, 1993; Kraaijenbrink *et al.*, 2010) constituyéndose como una capacidad dinámica de la empresa. Teece *et al.* (1997: 516) consideraron que estas capacidades “*son la habilidad de la empresa de integrar, construir y reconfigurar competencias internas y externas para responder rápidamente a los entornos cambiantes*” adaptando la estructura de la empresa y sus procesos organizacionales para responder a nuevas oportunidades (Fan *et al.*, 2004).

1.3.2. Las TIC en la empresa minorista

Si en el epígrafe anterior hemos revisado la conceptualización de las TIC, en éste queremos centrar nuestro enfoque en la implementación de esas TIC en el marco de las relaciones entre empresas en el canal de distribución, y en concreto la relación entre el cliente (minorista) con el proveedor y la generación de valor en esa relación. Como indican Ruiz-Molina *et al.* (2016) “*la clave no está tanto en la implementación de TIC, sino en su uso para la mejora de la gestión y las relaciones entre los miembros del canal, aunque haya factores que pueden condicionar su incorporación, como ya ha ocurrido en determinados sectores empresariales*” (p.ej. Bassellier *et al.*, 2003; Premkumar, 2003; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2009; Nguyen, 2009;).

Tong *et al.* (2008) indican que el modo en el que la tecnología ha sido implantada en la relación, permite mantener la igualdad entre las organizaciones. En el canal de comercialización, la difusión del uso de las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ha supuesto un profundo cambio en un número cada vez mayor de áreas de negocio de la empresa, tales como el procesamiento de pedidos, la gestión de existencias, el almacenamiento, el transporte y el servicio al cliente, y se ha señalado que su utilización se constituye como una importante fuente de ventajas competitivas en el sentido de reducir costes operativos y de recursos humanos, incrementar el valor añadido de los productos y servicios ofrecidos, mejorar la experiencia del cliente (Herrero y San Martín, 2013; Bowerson y Daugherty, 1995), la reducción de costes, el aumento en la satisfacción del cliente, el aumento de la cuota de mercado, el rendimiento de los empleados, la eficiencia operativa, así como el logro de ventajas competitivas (Bilgihan, 2012; Gil-Saura *et al.*, 2014b). Sin embargo, como señala Berry (2001) “*la tecnología puede ayudar a cualquier empresa para operar de forma más efectiva, pero muchos nuevos avances son todavía poco entendidos y, en cualquier caso, el retailing no*

puede reducirse a herramientas y técnicas". Dado que la importancia de la implantación de la TIC es la generación de valor, y que este valor se consigue por medio de la innovación en procesos de gestión y producción, no será tan relevante para nuestro trabajo la cuantificación objetiva del uso de la TIC, sino analizar el impacto que la implantación de la misma tiene en la relación entre empresas en todos los sentidos del canal, tanto en horizontal como en vertical.

Existe la creencia en algunos profesionales de las TIC, que un uso extensivo de tecnología siempre ayuda al desarrollo de la empresa y a crear valor fortaleciendo las relaciones entre empresas (Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2009; Fuentes *et al.*, 2016 y 2017) mediante el aumento de sus beneficios y disminuyendo sus sacrificios/costes (Marcussen, 1996; Ganesan *et al.*, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2010; Beckeman y Olsson, 2011; Ruiz-Molina *et al.*, 2017), aunque Gremler y Gwinner (2000) indican que éstas también pueden llegar a entorpecer, o influir de forma negativa en la relación. Sin embargo, es relevante considerar, como indican Sethuraman y Parasuraman (2005), que la "buena" tecnología es la tecnología "apropiada" al cliente, lo que implica que las empresas sólo deben adoptar aquellas tecnologías que se ajustan a las direcciones estratégicas específicas perseguidas por la empresa y en los niveles adecuados. En este sentido, Palmer y Markus (2000) encuentran más apoyo a la opinión de los académicos que a la de los profesionales, considerando que con niveles iniciales bajos de tecnología, la implementación de nuevas tecnologías mejora el rendimiento, mientras que con altos niveles tecnológicos no se observa este tipo de mejora.

El análisis de las prácticas de los distribuidores más relevantes en el sector minorista, revela que la capacidad del distribuidor de construir y defender una posición competitiva en el mercado, depende en gran medida de su capacidad de realizar inversiones y de utilizar la información (Weber y Kantamneni, 2002). Es en este contexto donde Buxmann y Gebauer (1999) consideran la tecnología de la información uno de los factores clave del éxito en una organización. La tecnología abre nuevas oportunidades para el minorista, destacando entre éstas la posibilidad de establecer relaciones con el consumidor y con el proveedor a través de múltiples canales. En el campo del comercio minorista, los estudios señalan que las empresas se coordinan de una forma más eficiente cuando existe un buen ajuste tecnológico (Richey *et al.*, 2008), lo que conduce a compatibilizar procesos, y es ahí donde las relaciones podrán generar mayores beneficios (Vize *et al.*, 2013). Sin embargo, no hay oportunidad sin amenaza y por ello este entorno da la posibilidad al distribuidor *online* y *offline* para afrontar nuevos desafíos y alcanzar a nuevos clientes (Brynjolfsson *et al.*, 2013).

En los dos siguientes epígrafes se analizan, por un lado, las relaciones del minorista con sus clientes/consumidores desde el punto de vista del uso

de las TIC y sus efectos en el canal, y en el siguiente, la relación del minorista con los proveedores.

1.3.3. Las TIC y las relaciones del minorista con el consumidor

La continuada evolución y modificación en las necesidades de los clientes, junto con el avance en la tecnología para satisfacer dichas necesidades, y la irrupción de nuevas formas de concebir la gestión en las organizaciones, permite que las empresas de distribución se enfrenten con un entorno cambiante (Porter, 2008) en el cual, la orientación al cliente, la innovación y la gestión del encuentro del servicio, han sido señalados en muchas ocasiones como factores clave para el éxito de las empresas de servicios (Zhang, Watson *et al.*, 2016a). Las nuevas formas de enfrentar la gestión de la prestación del servicio innovando en diferentes aspectos del mismo, como por ejemplo la apertura de nuevos canales de interacción con el consumidor; una nueva forma de entrega y/o recogida de mercancía; nuevas formas de gestionar la innovación en el servicio como la introducción de tecnologías para la gestión de clientes, para la gestión integral del negocio, o para la mejora de la rapidez en la respuesta a las necesidades del cliente; la introducción de códigos universales de producto; medios de pago a través de las TIC y tecnologías orientadas al autoservicio (Gil-Saura *et al.*, 2016), etc., han permitido, junto con el revolucionario crecimiento de la capacidad de los individuos y organizaciones para generar datos, que la información se haya constituido en un elemento estratégico de gestión, al igual que el propio producto o servicio (Bhatt y Emdad, 2001).

Estas aplicaciones con un alto contenido de TIC, ofrecen una serie de ventajas competitivas a la tienda, en términos de ahorro de tiempo, ahorro de gastos de personal, fiabilidad, exactitud, reducción de errores, mejora en la gestión del inventario y mejora de la productividad, entre otras (Ellram *et al.*, 1989) y permiten ahorrar tiempo de compra (Messinger y Narasimhan, 1997), gestionándola de modo más eficiente y contribuyendo a desarrollar una experiencia de compra diferente, al igual que pueden contribuir en la creación de un encuentro de servicio que favorezca la imagen del establecimiento. Estos elementos aportan tangibilidad al servicio prestado por el minorista, lo cual permite que el consumidor obtenga conclusiones de carácter positivo en el consumo del servicio (Bäckström y Johansson, 2006) presentándose como elementos suficientes para mejorar la competitividad de la empresa. Esta mejora en la competitividad, permite a la empresa aumentar su capacidad de operación y gestión, al tiempo que reduce los costes, con lo que se establece la situación adecuada para la creación de valor (Servera-Francés y Gil-Saura, 2008).

Es por todo ello, que las TIC son cruciales para el buen funcionamiento de la empresa pues influyen de forma positiva sobre la calidad de servicio (Gil-Saura *et al.*, 2008a) y mejoran la eficacia de los procesos internos de la

empresa, algo que finalmente repercutirá positivamente en un mejor servicio al cliente (Ranchhod *et al.*, 2002). También se ha señalado como beneficio de las TIC la mejora en el servicio al cliente, al disminuir los tiempos para atender a los mismos y al poder ofrecerles mayor información y más actualizada (Jones y Beatty, 1996; Droge y Germain, 2000; Bhatt, 2001), así como un mejor ajuste de la publicidad o actividades de marketing a los requerimientos de los clientes (Bhatt, 2001). Por otra parte, en el contexto del comercio minorista, se ha señalado que las innovaciones basadas en la tecnología pueden, en última instancia, mejorar el valor percibido por el cliente a través de un mejor surtido y de precios más bajos, gracias a una mayor eficiencia en los procesos internos del establecimiento (Ganesan *et al.*, 2009). Por último, todos estos efectos conectados entre sí y dado que influyen sobre la mejora de la información y la comunicación, tendrán un efecto sobre la notoriedad e imagen de la organización (Servera-Francés y Gil-Saura, 2008). Desde el punto de vista del cliente/consumidor, las TIC permiten mejorar el servicio (Lowson, 2001; Gil-Saura *et al.*, 2008a), economizando su tiempo de compra al poder disponer de un mayor surtido y tener así la posibilidad de realizar sus compras en un único viaje (Messinger y Narasimhan, 1997).

Sin embargo, no hay una seguridad en que la aplicación de TIC en el proceso de negocio sea una garantía de éxito. Sethuraman y Parasuraman (2005) alertan de la posibilidad que una gran inversión en tecnología no obtenga los resultados esperados, e indican que un estudio del impacto sobre el cliente y la empresa en el uso de la misma es esencial. Weinstein (2002) y Obal y Lancioni (2013) argumentan que se debe considerar la influencia de las TIC desde el punto de vista del cliente, del mismo modo que Pantano y Viassone (2014) y Peñates (2014) indican que debe hacerse desde el punto de vista de la empresa. La combinación de ambas perspectivas dará la justa medida del efecto de las TIC en el conjunto de la prestación del servicio.

En el ámbito del comercio minorista, se han desarrollado numerosas aplicaciones de las TIC en diferentes aspectos de la organización y gestión del negocio (Ellram *et al.*, 1989; Lowson, 2001; Weber y Kantamneni, 2002; Jones *et al.*, 2005; Liljander *et al.*, 2006; Musso, 2010; ONTSI⁴, 2014, 2016; Renko y Druzijanic, 2014), que pueden ser clasificadas atendiendo a sus objetivos en los grupos que se reflejan en el Cuadro 6. Así, el consumidor requiere mayor contacto con el personal de venta para ciertas categorías de producto de compra menos frecuente, como por ejemplo los electrodomésticos, mientras que valora en mayor medida los apoyos técnicos que le facilitan la automatización de procesos y el ahorro

4 Observatorio Nacional de las Telecomunicaciones y de la Sociedad de la Información.

de tiempo para los bienes de uso frecuente como son los productos de alimentación.

En general, estas aplicaciones permiten a la empresa comercial mejorar su organización interna, sus procesos de negocio y la comunicación con sus proveedores y clientes, así como ahorrar costes en los procesos de gestión y comunicación del comercio y ofrecer nuevos productos y servicios (ONTSI, 2006, 2008).

Cuadro 6-Objetivos de las aplicaciones de las TIC

Elemento de tecnología	Descripción
Gestión de productos y surtidos	gestión por categorías y marcas del distribuidor, tecnologías para customizar o personalizar el producto, etiquetas electrónicas, etc.
Comunicación	herramienta para la gestión de clientes (crm o <i>customer relationship management</i>), tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente, trade marketing, página web del minorista en continua actualización, aplicaciones para teléfonos móviles, actividad en redes sociales, etc.
Distribución física y logística	sistema informatizado de gestión del reparto a domicilio, <i>click-and-collect</i> , etc.
Precio	sistemas dinámicos de fijación de precios basados en <i>displays</i> digitales que muestran el precio del artículo de forma cambiante asumiendo información reportada a partir de sistemas integrados.
Gestión de pagos	cajas de autopago, pago con tarjeta propia del establecimiento, pago a través de teléfono móvil, etc.
Conectividad	red de conexión a internet inalámbrica (wi-fi), quioscos multimedia, etc.

Fuente: Ruiz-Molina *et al.* (2016)

Adicionalmente, se ha resaltado el hecho de que el uso de aplicaciones tecnológicas puede integrar al cliente y hacer que éste sienta más satisfactorio su encuentro de servicio, aunque al mismo tiempo en cierto grupo de clientes, puede generar un sentimiento de aislamiento, de falta de control o de ineptitud (Mick y Fournier, 1998; Chih-Hung Wang, 2012). Así, se ha destacado que la tecnología puede ser fuente de satisfacción o de insatisfacción en función de la naturaleza de la actitud del cliente hacia la tecnología (Parasuraman y Colby, 2001; Walker *et al.*, 2002) y/o de la respuesta del empleado (Meuter *et al.*, 2000; Bitner, 2001; Bitner *et al.*, 2002) al uso de la misma. Para los trabajadores empleados de la organización minorista, la percepción de la utilidad y facilidad de uso de la tecnología son factores que resultan fundamentales para la utilización por parte de los clientes de las TIC implantadas (Lewis y Loker, 2014).

Sin embargo, no todo son ventajas ya que las TIC también ocasionan algunos problemas en su aplicación derivados del uso de las mismas; entre

otros se han señalado los fallos con el software o el hardware, los ataques externos a la red interna de información (por ejemplo ataques de denegación de servicio⁵), la destrucción de información debido a virus, la revelación de información confidencial debido a brechas de seguridad, y la revelación de información confidencial en formato electrónico por parte de los empleados de forma intencionada o no (ONTSI, 2012). Dichos fallos en el diseño o el proceso del servicio pueden generar insatisfacción en el cliente (Snellman y Vihtkari, 2003) ya que puede considerarlo como una potencial amenaza en su relación con la organización. Con el fin de vencer las dificultades en el uso e implementación de la tecnología que se pueden traducir en una fuente de insatisfacción para el usuario, se espera de la empresa que eduque a sus compradores acerca de los beneficios de la tecnología, les entrene en su uso y les ayude en el proceso de integrar dicha tecnología en los procesos preexistentes (Obal y Lancioni, 2013), reforzando la relación entre innovación tecnológica, confianza y lealtad del cliente hacia la empresa (O’Cass y Carlsson, 2012).

1.3.4. Las TIC y las relaciones del minorista con proveedores

La implantación de las TIC en las empresas y particularmente en los minoristas, es bidireccional, hacia arriba y hacia abajo en el canal y por ello, si en el apartado anterior analizábamos la presencia de TIC en la relación del minorista con su cliente, en este apartado analizamos la presencia de TIC en la relación del minorista con su proveedor valorando su grado de avance, y la adecuación al nivel de desarrollo tecnológico de ambos miembros de canal (Hausman y Stock, 2003; Wu *et al.*, 2006; Ruiz, 2016), ya que éste puede determinar que el equilibrio entre beneficio y coste del uso de las tecnologías sea el adecuado (Ryssel *et al.*, 2004; Vize *et al.*, 2013; Ruiz, 2016) y permita desarrollar plenamente la relación.

Desde la literatura se ha señalado una serie de aplicaciones de las TIC que permiten al minorista en mayor medida facilitar y mejorar sus relaciones con proveedores y clientes, por ejemplo, en la mejora de las transferencias e intercambios de comunicaciones (Anderson y Lanen, 2002; Fosso y Chatfield, 2009). Por ello, el avance de la tecnología ha fomentado el que las interacciones entre compradores y vendedores se hayan visto radicalmente modificadas, en el sentido de precisar cada vez en mayor medida de sistemas de gestión de esas relaciones utilizando comunicaciones mediadas por aplicaciones tecnológicas (Obal y Lancioni, 2013), estando su aumento provocado por los beneficios observados de la tecnología en el sentido de facilitar las relaciones entre los miembros del canal de distribución.

⁵ Ataques DOS, “Denial of Service”.

La implantación y despliegue de las TIC como, por ejemplo, el intercambio electrónico de datos (EDI⁶) que relacionan a las diferentes partes, constituyen un buen ejemplo de dependencias estructurales en la relación que serán mayores en situaciones de escasas alternativas o cuando los recursos invertidos en la relación o la percepción de las partes sobre los mismos sea baja (Ganesan, 1994). Si bien no hay que vincular exclusivamente la relación a las dependencias, pues esto podría inducir a una relación forzada en la que una de las partes podría utilizar su poder de forma coercitiva (Sanzo *et al.*, 2003). No hemos de olvidar que las partes que intervienen en la relación lo han de hacer de forma libre y bajo el convencimiento de que les aporta mayores beneficios (Sánchez *et al.*, 2000; Pérez y Martínez, 2004). La existencia únicamente de dependencias estructurales puede hacer que las partes busquen continuamente romper las mismas y, por lo tanto, presenten una visión a corto plazo de la relación (Ganesan, 1994).

Diferentes y variadas son las aplicaciones que podemos encontrar en la relación entre cliente y proveedor y una descripción de las mismas puede verse en el Cuadro 7, adaptado de Servera-Francés (2005) y Ruiz-Molina, *et al.* (2009), abarcando los distintos momentos de la ruta del producto hacia el mercado, producción, logística y comercialización.

Cuadro 7-Descripción de las TIC y sus principales beneficios

TIC	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES BENEFICIOS
ERP, planificación avanzada de recursos	El <i>Enterprise Resource Planning</i> se define como un paquete de software de negocios, que permite a las empresas planificar y controlar, de forma efectiva, todos los recursos necesarios para recoger, hacer, enviar y contabilizar los pedidos de los clientes en empresas de producción, distribución o servicios (Rizzi y Zamboni, 1999; Huang <i>et al.</i> , 2001; Manetti, 2001).	Permite estandarizar el sistema de información con el objetivo de unir y automatizar los procesos básicos de negocio de la empresa, al tiempo que estos sistemas conservan una gestión propia, pues constituyen módulos independientes (Kohn <i>et al.</i> , 2005). La razón de ser del ERP se basa en el concepto del "dato único", es decir, la información sólo se debe introducir una vez y estará disponible para el resto de la organización mediante una base de datos común, reduciendo así tiempo, burocracia y errores (Rizzi y Zamboni, 1999).

6 EDI, *Electronic Data Interchange*.

TIC	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES BENEFICIOS
Trazabilidad de información para el seguimiento de los productos	Habilidad para identificar los materiales en cualquier fase del proceso productivo, así como el detalle de sus componentes (Rizzi y Zamboni, 1999). Esta visión se completa con una visión más amplia según la cual la trazabilidad incluiría el control y seguimiento del producto a lo largo de todo el canal de suministro (Van Dorp, 2002).	Automatizar la entrada de información sobre un producto, mejorar la disponibilidad y exactitud de la información, mayor flexibilidad de gestión, mayor rapidez en la transmisión de información, aumento de la fiabilidad en la preparación de pedidos, mayor control de las expediciones, mejor gestión de stocks y, por tanto, mejor servicio (Van Dorp, 2002).
<i>EDI</i>	El intercambio electrónico de datos consiste en la transmisión vía telemática de información en un formato normalizado, que se dirige de la aplicación informática de una empresa a la de otra, sin necesidad de intervención manual, a través de una red gestionada por terceros (Borders y Johnston, 2000; Martínez y Pérez, 2004).	Mayor calidad y exactitud de la información, mayor seguridad y rapidez en la transmisión, reducción de las tareas que no aportan valor añadido, mejora del servicio al cliente, mejora de las relaciones entre empresas, reducción de costes e inventarios, aumento del valor añadido...
<i>MRP</i> , planificación de requerimiento de materiales.	Método formal y mecánico de programación de suministros por medio del cual se sincroniza el momento adecuado de las adquisiciones o de la producción para cumplir los requerimientos operativos (Ballou, 2004).	Reducción de inventarios de materias primas o productos intermedios, reducción tiempos de reaprovisionamiento...
TIC gestión de inventarios	Conjunto de sistemas informáticos orientados a la gestión de stocks tanto de materias primas como de productos semielaborados y terminados.	Reducción de stocks, mayor control del producto almacenado, mejora de la trazabilidad, reducción de errores, reducción de pérdida de producto, caducidad u obsolescencia.
TIC optimización transporte	Conjunto de sistemas y tecnologías utilizados para la programación y optimización de rutas de transporte de los productos.	Reducción kilómetros de vacío, optimización del cubillaje del vehículo, reducción de consumos, aumento de la rapidez de entrega...

TIC	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES BENEFICIOS
Código de barras para la gestión interna	Es un sistema compuesto de líneas y espacios que sirve para la captura de información de los productos (Correa y Gómez, 2009).	Proporciona información tal como origen, destino, tipo de producto, información de la factura, entre otros aspectos claves en la identificación del producto.
SIL interno y extendido hacia los proveedores	Sistema de información logístico, es un subsistema del sistema de información de gestión que proporciona información específica requerida para la gestión de la logística (Torres <i>et al.</i> , 2015).	Obtención de información logística en los cuatro niveles de decisión: alta dirección (estrategia logística), mandos intermedios (gestión de la información para la planificación y toma de decisiones tácticas), supervisión (información de gestión para la planificación, decisión y control operativo) y operacional (procesamiento de transacciones, las respuestas de consultas).
AS/RS	Los sistemas automatizados de almacenaje y recuperación consisten generalmente, en un sistema controlado por ordenador que realiza operaciones de almacenamiento y recuperación con velocidad y exactitud bajo un determinado grado de automatización.	Maximizar el espacio de almacenamiento disponible en las estructuras existentes, evitando el almacenamiento y las expansiones fuera de las instalaciones; reducir costes de mano de obra y daños al producto; incrementar la precisión del inventario y el servicio al cliente.
Sistemas de clasificación automática de productos	Sistemas mecánicos o electrónicos que permiten la clasificación del producto y un direccionamiento del mismo en la cadena.	Reducción de tiempos de gestión y aumento de la precisión en el reconocimiento y catalogación de producto.
Sistemas informáticos para el <i>picking</i>	Sistemas software de automatización dirigidos a la ayuda en el proceso de recogida de material extrayendo unidades o conjuntos empaquetados de una unidad de empaquetado superior que contiene más unidades que las extraídas.	Incrementar la precisión del proceso de <i>picking</i> en tiempo y espacio; reducir costes de mano de obra.

TIC	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES BENEFICIOS
SIG. Sistemas informáticos para optimizar la ubicación de almacenes	Conjunto de herramientas que integra y relaciona diversos componentes (usuarios, hardware, software, procesos) que permiten la organización, almacenamiento, manipulación, análisis y modelización de grandes cantidades de datos vinculados a una referencia espacial (Olaya, 2009).	Optimización de rutas, reducción de consumos, aumento de la rapidez de entrega.
Sistemas de comunicación por radio-frecuencia para el transporte	Sistema de almacenamiento y recuperación de datos remoto que usa dispositivos denominados etiquetas, tarjetas, transpondedores o etiquetas RFID cuyo objetivo es la rápida identificación de producto y su ubicación espacial.	Servicio al cliente, productividad, gestión de activos y comunicación (Reyes <i>et al.</i> , 2016).
Interconectividad de redes por medio de desarrollo de <i>WebService</i> y <i>API</i>	Sistema que permite conectar redes empresariales y plataformas de software con pequeñas piezas de programación	Programación de tareas de interconexión, cuadros de mando, interconexión de plataformas de comercialización (Amazon/Google).
<i>Clouding Computing</i>	Modelo de prestación de servicios de negocio y tecnología, que permite incluso al usuario acceder a un catálogo de servicios estandarizados y responder con ellos a las necesidades de su negocio, de forma flexible y adaptativa, en caso de demandas no previsibles y/o inmediatas.	Sistema que permite el despliegue e implantación de servidores de aplicaciones/ficheros/interconectividad en tiempos cortos y con pago por uso.
<i>EFT</i> , transferencia electrónica de fondos	Transferencia de fondos electrónica es la transferencia de dinero de una cuenta bancaria a otra, ya sea en una sola institución financiera o en varias instituciones, a través de los sistemas basados en ordenador y sin la intervención directa del personal del banco.	Sistema que permite la realización de operaciones financieras tanto entre empresas y/o corporaciones (B2B) como entre empresas y consumidores finales (B2C).

TIC	DESCRIPCIÓN	PRINCIPALES BENEFICIOS
EPS, Sistema de pago electrónico	Un sistema de pago electrónico es un sistema de pago que facilita la aceptación de pagos electrónicos o transferencias electrónicas de fondos para las transacciones en línea a través de Internet.	Sistemas que realizan la transferencia del dinero entre compradores y vendedores en una acción de compra-venta electrónica a través de una entidad financiera autorizada por ambos. Como ejemplos de sistemas de pago electrónico nos encontramos las pasarelas de pago o TPV virtual para el pago con tarjeta, los sistemas de monedero electrónico y los sistemas que se conectan directamente con la banca electrónica del usuario.

Fuente: Elaboración propia adaptado de Servera-Francés (2005) y Ruiz-Molina *et al.* (2009)

Estas tecnologías permiten a los distribuidores obtener innumerables beneficios que a su vez tienen una repercusión directa en el servicio al cliente. Estos beneficios como puede observarse en el Cuadro 7 están directamente relacionados con ahorros en costes de personal derivados de la mecanización de los trabajos, aumentos en la rapidez y mejora de la precisión (Ellram *et al.*, 1989; Lawson, 2001), y mejora del flujo en el proceso de comunicación y transmisión de información (Anderson y Lanen, 2002; Bhatt, 2001; Ponce y Prida, 2004; Fosso *et al.*, 2009).

La consecuencia de la mejora en estos procesos es que las TIC mantienen un impacto positivo en el valor de las relaciones de la empresa comercial con sus proveedores y clientes (Lewis, 2001; Mentzer y Williams, 2001; Frasquet-Deltoro *et al.*, 2008; Gil-Saura *et al.*, 2007b, 2008a; 2008b) y en la calidad percibida sobre el servicio y la relación (Gil-Saura *et al.*, 2008a; 2008b), constatando un aumento de la satisfacción con esa relación (Bhatt, 2001; Jones y Beatty, 2002; Fosso *et al.*, 2009).

Por otra parte, además de la cuantía de la inversión, a la hora de evaluar el impacto de las TIC en el canal, se ha tenido en cuenta la idoneidad de las tecnologías de la información, incluyendo como dimensiones relevantes el grado de avance, y la adecuación al nivel de desarrollo tecnológico del proveedor o del cliente (Powell, 1992; Hausman y Stock, 2003; Wu *et al.*, 2006). Una medida ampliamente utilizada es la intensidad de uso de las TIC, señalando diversos estudios que un uso más intenso de tecnologías contribuye a la construcción de relaciones fuertes en la cadena de valor, al permitir una mayor velocidad, calidad y cantidad de información transferida (Clemons y Row, 1991; Booth y Philip, 1998), mayor coordinación y

menores costes de transacción (Clemons y Row, 1991) y mayor integración entre los miembros del canal (Wu *et al.*, 2006).

Por último, en el ámbito del comercio minorista se ha sugerido que las aplicaciones tecnológicas deben ser diseñadas según los requerimientos particulares de los consumidores, de las características de los productos comercializados por el establecimiento (Burke, 2002; Drennan y Mccoll-Kennedy, 2003) y a ser posible con el respaldo de las organizaciones proveedoras, ya que de esta forma se pueden establecer procesos de colaboración que aporten un mayor valor a la relación y siempre con la orientación de largo plazo (Hu y Zhao, 2010; Musso, 2010; Ritter y Walter, 2012).

1.4. La relación con el proveedor y su contribución al capital de marca de la tienda

El capital de marca es un concepto que ha experimentado un interés creciente desde su aparición en la década de los 80, en el contexto de un mercado inmerso en una tendencia de fusiones y adquisiciones tanto de tipo vertical como de tipo horizontal (Seetharaman *et al.*, 2001) aunque en su mayoría, siempre relacionado en el entorno del B2C. El interés estriba en la constatación de un interesante número de relaciones positivas entre el llamado capital de marca y algunos indicadores en términos de resultados, como los beneficios futuros de la empresa (Srivastava y Shocker, 1991), o su papel como referente para facilitar la toma de decisión en las adquisiciones y fusiones de marcas/empresas (Mahajan *et al.*, 1994). En este contexto, la gestión de la marca puede ser objeto de estudio tanto en los mercados inter-organizacionales como lo es en las relaciones entre la empresa y el consumidor final (Mudambi, 2002; Webster y Keller, 2004; Han y Sung, 2008), en la medida en que la marca posiciona frente a la competencia (Keller, 1993; Tokman *et al.*, 2012) ofreciendo ventajas competitivas.

Al mismo tiempo, la gestión del capital de marca resulta relevante para la obtención de sustanciales ventajas competitivas (Bharadwaj *et al.*, 1993), y para el éxito de marketing (Ambler, 1997) y en concreto para una mayor aceptación por parte de los consumidores a pagar precios más altos por una marca (Keller, 1993), o su influencia en el proceso de fijación de precios (Simon y Sullivan, 1993; Lane y Jacobson, 1995), entre otros aspectos investigados. De hecho, distintos autores han manifestado la influencia de cada esfuerzo de marketing al desarrollo del capital de marca (Aaker, 1991; Keller, 1993; Yoo *et al.*, 2000; Yoo y Donthu, 2001).

Analizaremos en este capítulo los cuatro modelos esenciales desarrollados para la conceptualización del capital de marca, y algunas de sus

extensiones, para finalmente poner el foco en las dimensiones relevantes para la medición del capital de marca desde la perspectiva del minorista.

1.4.1. El concepto de capital de marca

Entendido de manera general como el valor añadido con el que la marca dota a un producto (Farquhar, 1989), la aparición de este concepto ha acentuado la importancia del papel de la marca en la organización y las estrategias de marketing durante los últimos años (Keller *et al.*, 2011). Este concepto refleja la idea de que la marca es uno de los activos más importantes de las empresas, porque es uno de los elementos con capacidad para alimentar ventajas competitivas no imitables, perdurables y sostenibles en el tiempo (Aaker, 1991; Keller, 2011). El desarrollo de su conceptualización y medición durante todos estos años ha alcanzado un gran interés y, sin embargo, no ha estado exento de controversia.

Christodoulides y Chernatony (2010), han señalado dos grandes perspectivas en el estudio y medición del capital de marca: la perspectiva financiera (*firm-based brand equity*) fundamentada en la monetización o cuantificación contable, y la perspectiva basada en el consumidor (*consumer-based brand equity*). Para estos autores, la primera es claramente una consecuencia de la segunda, dado que los resultados financieros positivos se producirán en la medida en la que las percepciones positivas de los clientes lleven a un incremento de las ventas, la cuota de mercado y los beneficios de la marca. Como afirma Delgado (2003: 9), *“por su naturaleza inmaterial, la marca tiene que manifestarse al exterior y ser experimentada y percibida por los individuos para que se construya el capital de marca. Reside, por tanto, fuera de los límites de la empresa, pues se asienta en la mente y en el comportamiento de los consumidores finales”*. Esta misma autora afirma (Delgado, 2003: 12) que *“cualquier definición de capital de marca tiene que ser formulada indispensablemente en término de las reacciones de los consumidores ante la presencia de la marca pues, por su naturaleza de activo intangible basado en el mercado, se asienta en la mente y en el comportamiento de los consumidores finales”*.

Con una perspectiva parecida, Ailawadi y Keller (2004) diferencian entre *Consumer-Based Sources of Brand Equity*⁷ y *Product-Market Outcomes of Brand Equity*⁸, constituyéndose las primeras fuentes en medidas directas del capital de marca y las segundas en medidas indirectas a partir de las percepciones de los consumidores, adoptando en este caso un planteamiento más holístico y siendo por tanto importante definir correctamente las dimensiones susceptibles de constituir el dominio del

7 Fuentes del capital de marca basadas en el consumidor.

8 Resultados en términos de producto-mercado del capital de marca.

constructo. De esta forma, cualquier acción de marketing tiene el potencial de afectar al capital de marca porque éste, es el resultado acumulativo de las inversiones realizadas en la marca (Yoo *et al.*, 2000). Si asumimos que el capital de marca es un valor que se genera a partir de los efectos y reacciones del consumidor al producto y/o servicio por el hecho del consumo o uso de la marca (Lassar *et al.*, 1995; Yoo *et al.*, 2000; Pappu y Quester, 2006a), y teniendo en cuenta que es un elemento externo a la propia empresa (Delgado, 2003), representando uno de los elementos clave sobre el que es posible apoyar una estrategia de diferenciación frente a la competencia (Lassar *et al.*, 1995; Yoo *et al.*, 2000), siendo “*caracterizado como un activo intangible basado en el mercado*” (Delgado, 2003: 9), surge la necesidad y la motivación para el estudio y clarificación de su dimensionalidad (Gil-Saura *et al.*, 2014).

En la primera de estas perspectivas, se observa que el capital de marca está relacionado con la actividad de la empresa, donde asume un rol de recurso financiero; “*no se trata simplemente de un recurso empresarial, sino también de un resultado de la actividad comercial al que han contribuido otros recursos de la empresa*” (Delgado, 2003: 9). Así, la perspectiva financiera está basada en estimar el capital de marca por razones netamente contables (Farquhar e Ijiri, 1993; Holbrook, 1992; Moran, 1994; Simon y Sullivan, 1993; Seetharaman *et al.*, 2001) o para tomar decisiones relacionadas, por ejemplo, con fusiones o adquisiciones (Winters, 1991; Seetharaman *et al.*, 2001; Keller *et al.*, 2011). De ella deriva una conceptualización que hace referencia a manifestaciones económico-financieras de la marca desde un punto de vista empresarial (Buil *et al.*, 2010).

Sin embargo, la perspectiva de comportamiento del consumidor basada en los trabajos de Keller (1993), enfoca su principal interés a aumentar la eficacia y la productividad de la actividad de marketing en un entorno de aumento de la competitividad, mayores costes de comercialización y una dispersión de la demanda en muchos mercados (Keller, 1993), por lo que se centra tanto en el propio producto (donde asume aspectos de la calidad y el valor) que conlleva la marca, como también sobre el consumidor del producto o servicio. Esto implica, en el caso de la distribución minorista centrarse en el establecimiento minorista y en la imagen que tanto del establecimiento como del producto o servicio tiene el consumidor.

Desde esta última perspectiva, la centrada en el consumidor, se han formulado diferentes definiciones que se recogen en el Cuadro 8.

Cuadro 8-Definiciones de capital de marca

Autor	Definición
Farquhar (1989: 24)	El valor añadido con el que la marca dota a un producto.
Aaker (1991: 15)	El conjunto de activos y pasivos vinculados a una marca, su nombre y su símbolo, que añaden o sustraen valor suministrado por un producto o servicio a la compañía y/o a sus clientes.
Keller (1993:8)	El efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de la marca.
Simon y Sullivan (1993: 29)	La diferencia entre los flujos de efectivo de que puedan gozar los productos de marca por encima de los flujos de efectivo que se derivarían de la venta de productos sin marca.
Erdem y Swait (1998: 135)	El valor de la marca como signo de su posicionamiento.
Yoo <i>et al.</i> (2000:196)	El valor añadido al producto, consecuencia de la existencia de una marca; el valor añadido percibido por el consumidor que le lleva a la elección entre varias alternativas con idénticas características.
Yoo y Donthu (2001: 1)	La diferente respuesta del consumidor hacia un producto con marca o sin ella cuando ambos tienen el mismo nivel de estímulos de marketing y atributos de producto.
Hartman y Spiro (2005: 1113)	El efecto diferencial existente del conocimiento de la tienda en la respuesta del consumidor al marketing del establecimiento.
Jinfeng y Zhilong (2009: 487)	El incremento de utilidad o valor añadido a una tienda por su marca.
Beristain y Zorrilla (2011: 564)	Un conjunto de componentes (bienes y pasivos vinculados con la marca) que fluyen hacia un valor subjetivo y global asociado con una marca, generando una respuesta diferencial de los consumidores.

Fuente: Elaboración propia

Como se puede observar en el Cuadro 8 existen diferentes aproximaciones conceptuales. Para Dwivedi y Merrilees (2016: 71) *“el capital de marca es definido de forma variada como el efecto diferencial del conocimiento de marca sobre la respuesta del consumidor al marketing de la marca (Keller, 1993), como la utilidad incremental que los consumidores experimentan relativa a una oferta sin marca (Kamakura y Russell, 1993), las disposiciones actitudinales positivas (Rangswamy et al., 1993) y como las conexiones racionales, emocionales y hedónicas con una oferta (de Chernatony y Dall’Olo-Riely, 1998)”*.

Farquhar (1989) y fundamentalmente Aaker (1991) son los primeros que conceptualizan el constructo aunque fundamentalmente la dualidad conceptual-financiera y centrada en el consumidor se muestra con claridad

en el trabajo de Aaker (1991, 1992), que invita a una conclusión sobre la posibilidad de obtener retornos positivos una vez manipulada la marca para producir efectos sobre el comportamiento del consumidor (Delgado, 2003; Buil *et al.*, 2010) y poniendo de manifiesto que ambas perspectivas son complementarias.

Definido el capital de marca por Keller (1993: 8) como "*el efecto diferencial del conocimiento de la marca en la respuesta del consumidor al marketing de la marca*", éste asume las reacciones que el consumidor desarrolla frente a la estrategia de marketing de una marca conocida, en comparación con los efectos frente a una marca no tan conocida de un producto o servicio. Yoo *et al.* (2000: 196) lo definen como "*el valor añadido percibido por el consumidor que le lleva a la elección entre varias alternativas con idénticas características*".

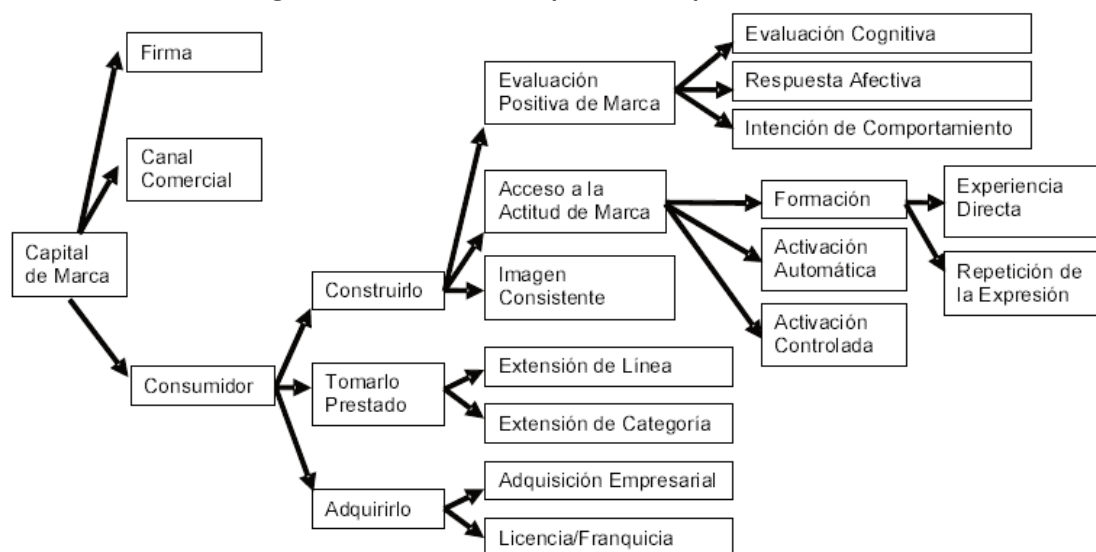
Delgado (2003: 8) indica que con "*su introducción y uso se extendió ampliamente la idea de que las características intangibles asociadas a las marcas son una fuente de riqueza tangible, pues ofrecen a la empresa una plataforma para la ventaja competitiva y la obtención de ganancias futuras*". El interés por el capital de marca ha motivado que numerosos profesionales e investigadores hayan centrado sus esfuerzos en desarrollar instrumentos de medición del mismo, disponiendo de medidas fiables y precisas que les permitan guiar el proceso de toma de decisiones y analizar la efectividad de sus estrategias (Ailawadi *et al.*, 2003), de igual modo que los académicos precisan de este tipo de medidas para confirmar sus hipótesis sobre el mismo (Arnett *et al.*, 2009).

En este contexto resulta de especial relevancia definir la dimensionalidad del constructo, cuyos puntos de partida o bases ha sido común en la mayoría de ellos. En este sentido, Saavedra (2004) realiza una comparativa entre las diferentes conceptualizaciones de capital de marca obtenidas a partir del análisis de los trabajos de Farquhar (1989), Aaker (1991) y Keller (1993) e indica que podemos agrupar sus aportes, recomendaciones y métodos en tres grandes áreas: las fuentes de capital de marca; los beneficios proporcionados y los métodos de generación del capital de marca.

En el primer intento de modelización, Farquhar (1989) distingue tres elementos sobre los que se operacionaliza el capital de marca: la firma, el canal de comercialización y el consumidor. Aunque fundamentalmente se centra en este último, en cuanto a la firma y el canal considera que el capital de marca aportará una ventaja competitiva en la relación entre los socios, tanto en la capacidad de negociar como en la posibilidad de crear barreras a nuevos competidores. Con respecto al consumidor, el capital de marca se refleja en una mayor actitud positiva del consumidor a utilizar los productos de una marca conocida. El autor distingue la actuación

estratégica de la empresa, que permite crear y extender el capital de marca. Desde este enfoque, la empresa crea las bases sobre las que se genera el capital de marca buscando que el consumidor asocie a la marca determinadas características, lo que activa una actitud positiva sobre la marca y un comportamiento favorable a la misma; en definitiva, se trabaja sobre la secuencia conocimiento-actitud-comportamiento. Una vez construida la imagen y reconocida la marca, la empresa puede optar a extender ese capital de marca mediante políticas integradoras desde el exterior (compras) o transmitir hacia otros productos/servicios ese capital de marca extendiendo la categoría o gama.

Figura 2-Modelo de Farquhar de capital de marca



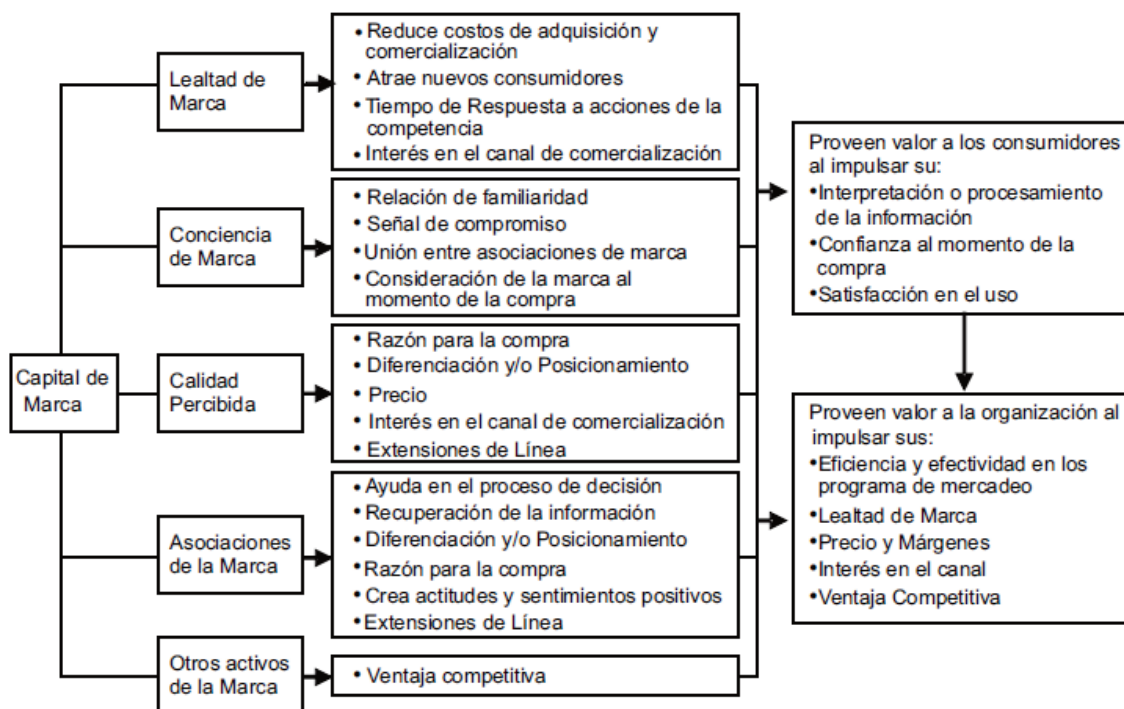
Fuente: Farquhar (1989)

En la segunda modelización, Aaker propone cinco fuentes de creación de valor: (1) la lealtad de marca, (2) la conciencia de marca, (3) la calidad percibida del producto/servicio, (4) las asociaciones de la marca y (5) otras fuentes de creación de valor (patentes, marcas registradas, marketing en el canal, relaciones en el canal). Estas fuentes de creación de valor trabajadas desde la empresa, permiten activar mecanismos de reconocimiento y procesamiento de información que refuerzan las decisiones de consumo, proporcionan confianza en la marca y la satisfacción con su uso. El capital de marca se impulsa desde la empresa mediante la mayor eficiencia y efectividad en las estrategias de marketing, una mayor lealtad a la marca, el uso de precios y márgenes, las extensiones de la marca, el mayor interés del canal sobre el producto o servicio y la obtención de mayores ventajas competitivas en el mercado.

El trabajo de Aaker (1991) desarrolla aspectos relacionados con el conocimiento (conciencia y calidad percibida), con la afectividad (asociaciones), con el comportamiento (lealtad de marca) y de tipo organizacional (otros activos) creando un marco de referencia para trazar

estrategias. Para Yoo y Donthu (2001) el capital de marca provee valor a los clientes mejorando su interpretación y proceso de información, incrementando la confianza en la toma de decisión de compra y la satisfacción. También provee valor a la empresa mejorando la eficiencia y efectividad de las actividades de marketing, precios, beneficios y políticas de marca, desarrollando ventajas competitivas diferenciales.

Figura 3-Modelo de Aaker de capital de marca



Fuente: Adaptación de capital de marca según Aaker (1991)

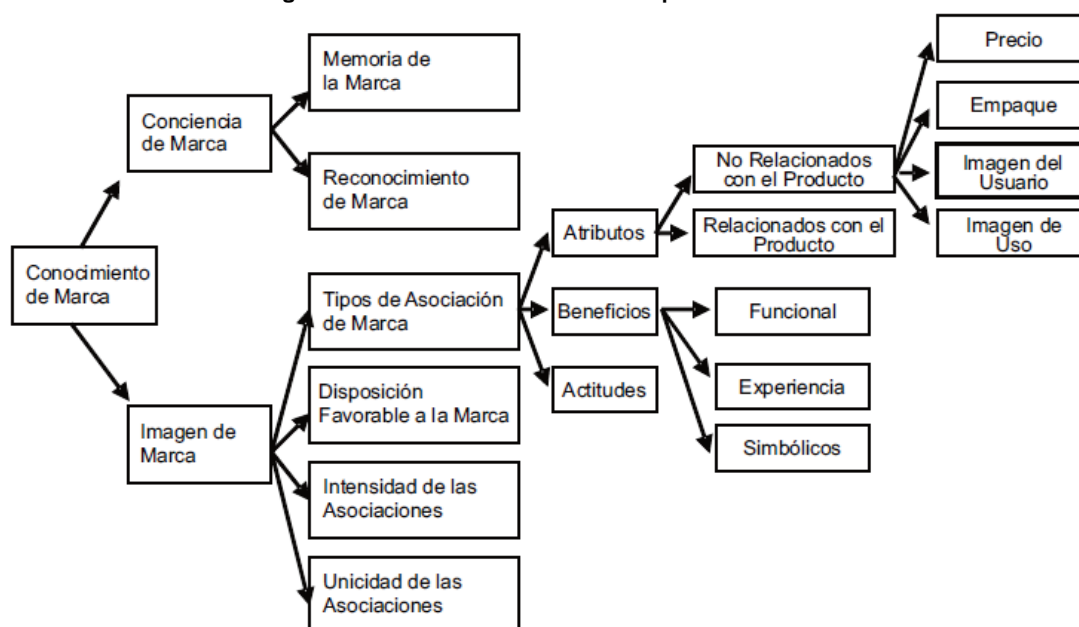
La modelización de Keller (1993) identifica dos elementos principales en la creación del constructo que denomina capital de marca basado en el consumidor. El primero de los elementos lo identifica como la conciencia de marca, definida como la capacidad del consumidor para reconocer e identificar la marca en diferentes y diversas condiciones; actúa mediante el reconocimiento como capacidad de identificar los elementos gráficos de la marca en presencia física del producto, y la memoria como la capacidad de identificar los mismos elementos sin la presencia física del producto o la marca. El segundo de los elementos lo denomina imagen de marca y se define como las percepciones que sobre la marca son reflejadas a través de las distintas asociaciones que el consumidor realiza con la marca.

Como una extensión del modelo de Aaker (1991, 1992, 1996), Yoo *et al.* (2000) proponen un constructo de capital de marca en el que éste tiene unos antecedentes en el esfuerzo de marketing de la empresa y siendo afectado por las dimensiones propuestas por Aaker (1991), confirmando que el capital de marca crea valor tanto para la empresa como para el consumidor. Yoo *et al.* (2000) proponen como dimensiones del capital de

marca: la calidad percibida, lealtad a la marca, y notoriedad de la marca con fuertes lazos con las asociaciones comunes a la marca.

Para Yoo y Donthu (2001), el modelo de Keller (1993) propone que la mejora del capital de marca da como resultado la capacidad de obtener mayores márgenes de los consumidores, provoca una mayor búsqueda de información al consumidor y mejora la eficacia de la comunicación de marketing, oportunidades de licencias y la capacidad de respuesta de los consumidores a las extensiones de marca y formulan una cuarta propuesta donde definen el capital de marca basado en el consumidor como “la respuesta diferente de los consumidores a una marca focal y a un producto sin marca, cuando ambos tienen el mismo nivel de estímulos de marketing y los mismos atributos del producto” (Yoo y Donthu, 2001: 1)

Figura 4-Modelo de Keller de capital de marca



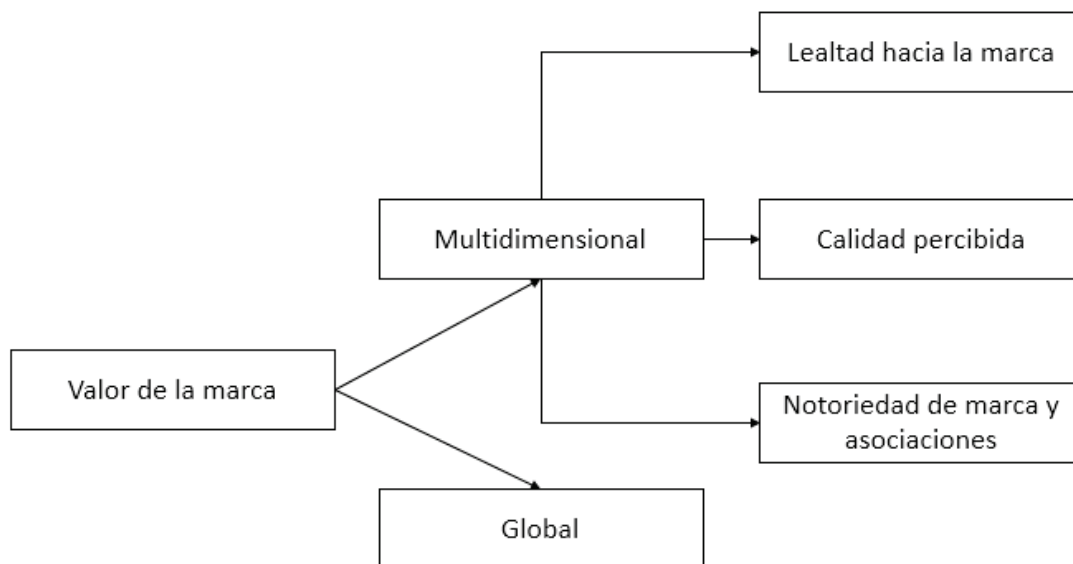
Fuente: Keller (1993)

Basándose en las aportaciones de Aaker (1991) y Keller (1993), Yoo y Donthu (2001) han desarrollado su propuesta partiendo de la premisa que el capital de marca consiste en cuatro componentes: a) lealtad hacia la marca; b) notoriedad de marca; c) calidad percibida; y d) asociaciones de la marca, y a partir de su estudio empírico, unen las dos últimas dimensiones en una sola y donde en el conjunto, obvian la quinta dimensión propuesta por Aaker (1991) acerca de otros activos de la marca. Para Yoo y Donthu (2001) el capital de marca es mejor entendido como un constructo multidimensional y sus resultados coinciden con un estudio previo llevado a cabo por Yoo *et al.* (2000) y también global.

La propuesta de Yoo y Donthu (2001) representa un avance significativo respecto a los anteriores modelos o propuestas, puesto que elaboran una escala para estimar el constructo de manera global, a través de cuatro

indicadores reflectivos que resumen su esencia. De este modo, el capital de marca global viene evaluado a través del diferencial de preferencia del individuo debido a la presencia de la marca en comparación con otra que tiene las mismas características, atributos y estímulos comerciales (Delgado y Munuera, 2001).

Figura 5-Modelo de Yoo y Donthu de capital de marca



Fuente: Yoo y Donthu (2001)

En la Figura 5 recogemos la propuesta de Yoo y Donthu (2001), que considera el capital de marca desde los dos puntos de vista: a) multidimensional, incorporando las dimensiones de la lealtad hacia la marca, la calidad percibida y la notoriedad de marca, esta última combinada con las asociaciones en una sola dimensión y b) el valor de la marca global.

Observamos, por tanto, que estos modelos presentan formas diferentes de definir el concepto del capital de marca, pero en todos ellos hay elementos comunes que tratamos de resumir en el siguiente cuadro comparativo en función de la fuente de creación de capital de marca, los beneficios que éste aporta a la organización y la forma de generación del mismo (véase Cuadro 9).

Cuadro 9-Modelizaciones del capital de marca

Autores	Fuentes de capital de marca	Beneficios del capital de marca	Generación del capital de marca
Farquhar (1989)	Evaluación positiva de la marca. Actitud hacia la marca. Imagen de marca consistente.	Menores costos de adquisición. Mayores niveles de retención de clientes. Mayores niveles de lealtad de marca. Eficiencia y efectividad en los	Calidad del producto y evaluación positiva hacia la marca. Acción comunicacional.

Autores	Fuentes de capital de marca	Beneficios del capital de marca	Generación del capital de marca
		esfuerzos de marketing. Mayores precios por los productos Aumento de los ingresos y las utilidades. Extensiones de gama y línea.	
Aaker (1992)	Aspectos cognitivos (conciencia y calidad percibida). Aspectos afectivos (asociaciones). Aspectos comportamentales (lealtad). Aspectos organizacionales (otros activos).	Nivel de satisfacción. Seguridad en la toma de decisiones. Pensamientos positivos.	No expone específicamente elementos de construcción del capital de marca.
Keller (1993)	Atributos (relacionados o no) del producto. Actitudes del consumidor.	Beneficios funcionales. Beneficios de la experiencia. Beneficios simbólicos.	Calidad del producto. Reconocimiento/no toriedad de la marca. Imagen del producto.
Yoo y Donthu (2001)	Comportamiento hacia la marca. Actitud hacia la marca. Conocimiento acerca de la marca.	Lealtad hacia la marca. Valor global.	Comportamiento de lealtad. Calidad percibida. Notoriedad. Asociaciones de marca.

Fuente: Elaboración propia a partir de Saavedra (2004)

1.4.2. El capital de marca en las relaciones entre empresas

Aunque podemos observar que en las modelizaciones anteriormente analizadas, se muestra una relación directa entre empresa y consumidor, debemos señalar que el concepto de capital de marca también se ha analizado en el contexto de las relaciones entre empresas y la orientación de nuestro trabajo nos obliga a referir el significado y la relevancia del concepto en el ámbito de la relación organizacional suministrador-minorista (Khun *et al.*, 2008). Así pues, aunque la mayor parte de la literatura acerca del capital de marca se desarrolla referida a los mercados de consumo, conviene tener presente la gran relevancia del concepto para los mercados industriales (Rauyruey y Miller, 2007), dado que la inversión en éste maximiza el valor de la relación (Rust, 2004; Ruiz-Molina *et al.*, 2016) y donde ambos tipos de organizaciones de marketing mantienen la

preocupación por la adquisición de nuevos clientes y el mantenimiento de las relaciones con los clientes actuales altamente satisfechos.

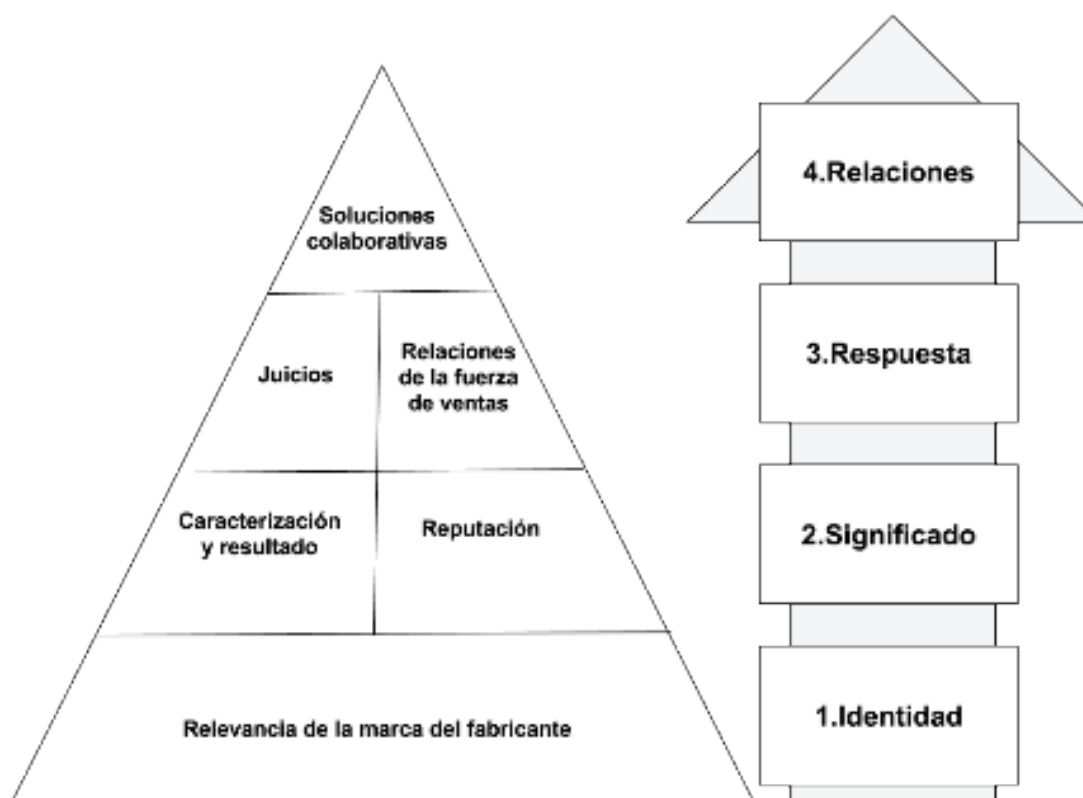
La pregunta que surge es si los compradores industriales, que son profesionales capacitados y racionales, y que normalmente operan dentro de los centros de compra, pueden ser influidos por las imágenes de marca que se basan en atributos tanto funcionales como subjetivos. A ello responden Gordon *et al.* (1993), indicando que en el contexto B2B se pueden obtener ventajas competitivas sostenibles a través del desarrollo y uso estratégico del capital de marca. Para Zaichkowsky (2010), la aplicación del concepto del capital de marca en el ámbito de la relación organizacional, reemplaza los sentimientos del consumidor por las relaciones de la fuerza de ventas en el B2B y también la imagen de marca se sustituye por la reputación, centrándose en los activos intangibles de la marca más relevantes para las organizaciones que participan en una relación entre empresas.

La modelización de Keller (1993) fue aplicada para medir el concepto de capital de marca en el contexto de relaciones entre empresas por Kuhn *et al.* (2008), y en su trabajo encontraron que entre los compradores organizacionales existe un mayor énfasis en la tarea de potenciar su marca corporativa y sus dimensiones asociadas, que la que hay en las marcas individuales. Observamos en la Figura 6, que los sentimientos de los clientes son reemplazados por las relaciones de la fuerza de ventas junto con los juicios realizados por personal experto, lo que muestra un acuerdo con el enfoque basado en la experiencia del capital de la marca en los mercados industriales. Del mismo modo, la imagen de marca se sustituye por la reputación (Biedenbach y Marell, 2010) completando de esta forma el segundo estrato de significado en el capital de marca.

No obstante, Mudambi (2002) indica que el capital de marca no es igual de relevante para todas las empresas y/o situaciones de compra, clasificando las mismas en (1) aquellas que presentan un alto nivel de tangibilización del capital de marca, (2) aquellas otras empresas muy receptivas al mismo y (3) un tercer segmento con un bajo interés por el capital de marca, lo que mostraba la necesidad de disponer de diferentes estrategias de marketing para afrontar esos clientes y/o situaciones de compra. Bendixen *et al.* (2004) concluyen acerca de la existencia de una mayor propensión a pagar más por una marca industrial con un nombre conocido, y por extensión afirman que la recomendación de esta marca y la lealtad asociada a la misma, podía extenderse a otros productos por el hecho de poseer esa marca; también afirman que la calidad percibida fue el primer generador de capital de marca para las empresas analizadas; por último, se mostró como la mayor fuente de notoriedad para la marca la realización de presentaciones sobre los productos realzando, con un gran énfasis la marca y su aportación en la construcción de su capital.

Biedenbach y Marell (2010) concluyen que, en línea con los hallazgos en investigación de capital de marca en el consumidor, también en los mercados industriales se halla una jerarquía de efectos relacionados con asociaciones con la marca, calidad percibida y lealtad hacia la marca. Existe además una relación entre el capital de marca y el aprendizaje del cliente industrial de su experiencia con la marca. La generación del capital de marca estaría influida por el aprendizaje con respecto a las características de la marca, y el contacto de los clientes con la empresa y más específicamente, con sus empleados, lo que enlaza este elemento con el valor relacional.

Figura 6-Pirámide del capital de marca basado en el cliente en B2B



Fuente: Kuhn *et al.* (2008)

1.4.3. El capital de marca de la tienda

Por último, si en los dos epígrafes anteriores hemos analizado la conceptualización del capital de marca más centrada en el producto, y posteriormente, una extensión al concepto dentro de los mercados industriales, en este epígrafe especificamos el término capital de marca extendiendo el mismo al establecimiento minorista y la importancia que se otorga a la construcción del mismo vinculado a un espacio comercial (Ailawadi y Keller, 2004; Jinfeng y Zhilong, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2014; Gil-Saura *et al.*, 2016). Esta extensión del concepto acuña un nuevo término

como es el capital de marca de la tienda (Pappu y Quester, 2006a; Swoboda *et al.*, 2009), que del mismo modo que sucede con el constructo original, comparte los problemas relacionados con la delimitación del término, mostrándose la todavía limitada línea de investigación del mismo.

El capital de marca es uno de los elementos sobre el que es posible apoyar una estrategia de diferenciación frente a la competencia (Lassar *et al.*, 1995; Yoo *et al.*, 2000) incrementando la utilidad (Yoo *et al.*, 2000) del establecimiento, creando una serie de ventajas competitivas capaces de ofrecer una propuesta de valor sobre la base de las asociaciones existentes (Aaker, 1996) y unos resultados financieros superiores (Roberts y Dowling, 2002), y proporcionando el efecto diferencial necesario en la respuesta del consumidor (Hartman y Spiro, 2005), basado en la comparación entre diversas alternativas, de forma que los consumidores otorgan un mayor valor a aquellas marcas que consideren fuertes, únicas y deseables (Verhoef *et al.*, 2007).

No obstante, son diversas las aportaciones que desde el mundo académico enfocan su investigación en establecer cuáles son los límites de este término en el contexto de la distribución comercial (Arnett *et al.*, 2003; Ailawadi y Keller, 2004; Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester, 2006a, 2006b, 2008; Christodoulides *et al.*, 2006; Decarlo *et al.*, 2007; Martenson, 2007; Baldauf *et al.*, 2009; Chebat *et al.*, 2009; El Hedhli y Chebat, 2009; Jinfeng y Zhilong, 2009; Swoboda *et al.*, 2009; Hernández y Navarro, 2009; Fleck y Nabec, 2010; Shen, 2010; Arnett *et al.*, 2010; Ha *et al.*, 2010; Londoño *et al.*, 2016; Weindel, 2016). La mayor parte de ellas son aportaciones que podemos clasificar en cuatro direcciones de investigación (Gil-Saura *et al.*, 2014):

- (1) aquellas investigaciones orientadas a la medición y la elaboración de índices de capital de marca de la tienda, mostrando y entendiendo que el concepto es un constructo multidimensional (Arnett *et al.*, 2003);
- (2) extensión de las medidas multidimensionales de capital de marca desarrolladas en contextos de producto al escenario minorista (Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester, 2006a; Jinfeng y Zhilong, 2009; Shen, 2010, Jara y Cliquet, 2012; Londoño, 2016);
- (3) desarrollo de medidas especializadas por formato comercial, como las aportadas para centros comerciales bajo la denominación de shopper-based mall equity (SBME) (Chebat *et al.*, 2009; El Hedhli y Chebat, 2009; Weindel, 2016);
- (4) utilización de medidas globales unidimensionales (Arnett *et al.*, 2003; Hernández y Navarro, 2009; Shen, 2010; Ha *et al.*, 2010).

Las cuatro direcciones en investigación mantienen en común el objetivo de describir y delimitar el dominio del constructo. Para ello muestra dimensiones del mismo similares y complementarias, diferenciándose en cuanto a su forma de medición y en cuanto al ámbito en el que se desarrolla cada una de ellas. Un ejemplo de ello es el término lealtad como antecedente o causa de la existencia del capital de marca (Arnett *et al.*, 2003; Pappu y Quester 2006a; Jinfeng y Zhilong, 2009), mientras que, en otras investigaciones, esa lealtad se convierte en un consecuente o efecto del capital de marca (Decarlo *et al.*, 2007; Martenson, 2007; Chebat *et al.*, 2009; Fleck y Nabec 2010; Gil-Saura *et al.*, 2014; Weindel, 2016). Analizamos brevemente cada una de estas aportaciones y centramos nuestro análisis en las dimensiones utilizadas en cada una de ellas.

Desde la primera perspectiva, la elaboración de índices de marca, la línea de trabajo está orientada al desarrollo de un índice parsimonioso de medición del capital de marca con el que se busca demostrar la validez y utilidad del concepto. Esta línea es fundamentalmente desarrollada por Arnett *et al.* (2003) quienes, poniendo como punto de partida la modelización de Aaker (1991) y de Yoo *et al.* (2000), retienen como dimensiones del capital de marca de la tienda las siguientes: la lealtad hacia la tienda, la notoriedad de la marca, la calidad de servicio y las asociaciones del minorista (medidas a partir de la calidad de producto y del valor). La investigación revela que existe una alta coherencia y consistencia en el índice entre los diferentes minoristas para las tres primeras dimensiones, por lo que los elementos utilizados para su medición serán transversales a todos los minoristas analizados. Sin embargo, *“debido a que los consumidores a veces se forman asociaciones únicas con ciertos minoristas, puede ser necesario ajustar la cuarta dimensión (asociaciones realizadas a los minoristas) para que coincida con las características únicas de algunos distribuidores”* (Arnett *et al.*, 2003: 161).

Desde la segunda perspectiva, Hartman y Spiro (2005: 1114) definen el capital de marca de la tienda como: *“el efecto diferencial existente del conocimiento de la tienda en la respuesta del consumidor al marketing del establecimiento”*. Partiendo de la modelización de Keller (1993), modifican el término de capital de marca basado en el consumidor (CBBE⁹) a capital de tienda basado en el consumidor (CBSE¹⁰). Argumentan para ello la necesidad de desarrollar y extender el constructo de imagen del establecimiento, dado que éste es necesario, pero no suficiente para explicar la caracterización del establecimiento y el comportamiento del consumidor. Las dimensiones de Keller son transformadas a identidad de

9 CBBE, *customer-based brand equity*.

10 CBSE, *customer-based store equity*.

la tienda y asociaciones de primer orden y de segundo orden al nombre de la tienda por parte del consumidor. En esta misma perspectiva y extendiendo las medidas de capital de marca desarrolladas por Yoo y Donthu (2001) al ámbito minorista, Pappu y Quester (2006a: 319) definen el concepto de capital de tienda como *“el valor asociado por el consumidor al nombre de la tienda, como reflejo de las dimensiones de notoriedad de marca, asociaciones al minorista, calidad percibida del minorista y lealtad”* observando claramente su punto de arranque en la definición de Aaker (1991). Su análisis compara las dimensiones del capital de marca con las dimensiones de lo que denominan capital de tienda, revelando claras coincidencias como puede observarse en su enumeración, aunque matizadas y modificadas en su definición y en su forma de medición. Por su parte, Jara y Cliquet (2012), partiendo de la propuesta conceptual de Keller y del modelo de Ailawadi y Keller (2004) lo adaptan y enfatizan el papel de la imagen de marca en la construcción del capital de marca de la tienda desarrollando dos medidas que incluyen la conciencia de marca y la imagen de marca estando esta última compuesta por cinco facetas: la calidad percibida, la imagen del precio, la personalidad, el servicio de la marca, y el servicio de la tienda. Los resultados muestran que el conocimiento de la marca y la calidad percibida son las variables que más significativamente explican el capital de marca de la tienda. La personalidad del distribuidor y de sus marcas propias también tienen influencia significativa, además de un valor desde el punto de vista de la gestión operativa del capital de la marca. En un trabajo posterior junto con Troiville los autores definen el capital de marca de la tienda (CB-RBE) como *“el valor que el minorista produce a través de sus tiendas y la combinación de productos, servicios y experiencias que se entregan en estos puntos de venta”* (Troiville y Cliquet, 2016: 239).

Londoño (2016: 72) aporta una nueva definición del capital de marca como *“un conjunto de activos y pasivos creados por el vínculo entre la marca, el minorista y el canal, sus nombres y símbolos que suman o restan al valor proporcionado por un bien o servicio (o una combinación de los mismos) a sus clientes actuales y/o potenciales”* y al que denomina CBBRCE¹¹ en el que como novedad se refuerza el papel del canal en la relación del minorista con su marca y la de los productos que comercializa que forman parte de las mismas dimensiones que en el trabajo de Pappu y Quester (2006a).

La tercera perspectiva, representada por los trabajos de Chebat *et al.* (2009) y El Hedhli y Chebat (2009) desarrollan medidas del capital de marca de la tienda aplicadas al formato centro comercial. Desarrollan un nuevo concepto denominado capital de marca basado en el centro

¹¹ CBBRCE, *consumer-based brand-retailer-channel equity*.

comercial (*SBME*¹²) definido como la respuesta del consumidor a las actividades de marketing del centro comercial debido al efecto diferencial del conocimiento del mismo y entendiéndose como un constructo diferente a los propuestos por Keller (1993) y Hartman y Spiro (2005) formado por dos dimensiones: (1) el conocimiento o conciencia del centro comercial definida como “*la capacidad del comprador para reconocer y recordar las características del centro comercial*” (El Hedhli y Chebat, 2009: 586) o también la facilidad con la que el comprador puede recordar y utilizar mentalmente las características que definen al centro comercial (Chebat *et al.*, 2009) y (2) la imagen del centro comercial, definida como un constructo multidimensional formado por siete dimensiones (conveniencia, apariencia general, ambiente general, comportamiento de los empleados, percepción de calidad de servicio, percepción de calidad del producto y percepción del precio) en la propuesta inicial de El Hedhli y Chebat (2009) que se reducen finalmente a cuatro en la operacionalización y desarrollo del índice: (a) conveniencia, (b) ambiente general del centro, (c) calidad del servicio y (d) calidad del producto. Chebat *et al.* (2009) reutiliza el mismo concepto *SBME* y desarrolla a partir de la imagen un efecto de compromiso y una reacción de lealtad al centro comercial. Por último, Weindel (2016) desarrolla una investigación centrada en tres objetivos. El primero de ellos analiza diferentes antecedentes del capital de marca de la tienda, medido mediante la escala global adaptada de Verhoef *et al.* (2007), y su efecto sobre la lealtad, realizando una interesante comparación acerca de los cambios en estos predictores en función del subsector de distribución comercial. La autora compara los subsectores de alimentación, moda, electrónica y bricolaje encontrando que estos actúan como factores moderadores y por lo tanto que la incidencia de los predictores y su importancia no es homogénea entre subsectores. El segundo objetivo analiza el efecto recíproco entre el valor percibido (entendido como valor hedónico y utilitario) y el capital de marca de la tienda. Los resultados indican mecanismos desiguales con respecto a cómo las enseñas minoristas y el valor hedónico y utilitario afectan a la lealtad conativa. Por último, la autora investiga los efectos de interdependencia entre las creencias acerca de la marca *offline*, las creencias acerca de la marca *online*, el capital de marca de la tienda *offline*, el capital de marca de la tienda *online*, y la lealtad dentro de estructuras minoristas que más frecuentemente desarrollan estrategias multicanales (alimentación y moda) y tomando en consideración la variación en los resultados *offline* y *online* para ver el posible efecto recíproco entre el valor percibido y el capital de marca de la tienda. Los resultados muestran relaciones recíprocas entre las enseñas minoristas *online* y *offline* subyaciendo importantes interdependencias en el canal. Por último, la última perspectiva basada en

12 *SBME*, *shopper-based mall equity*.

la creación de índices unidimensionales para medir el capital de marca, donde se han utilizado las medidas globales existentes generadas para medir el capital de marca en el ámbito de marcas y productos, pero operacionalizando las mismas de modo aplicado al ámbito minorista. Un ejemplo de ello es el trabajo de Arnett *et al.* (2003) quienes desarrollan un índice de capital de marca utilizando indicadores sobre lealtad, conciencia o conocimiento, calidad de servicio, calidad percibida y valor percibido; utilizan para ello distintas escalas adaptadas de Yoo *et al.* (2000), Dabholkar *et al.* (1996) y Dodds *et al.* (1991). También Shen (2010) adapta y desarrolla en su investigación la propuesta de medida global del capital de marca planteada por Yoo y Donthu (2001) y muestra un constructo en el que el capital de marca se fundamenta en las cuatro dimensiones de conciencia o conocimiento de marca, calidad percibida, asociaciones a la marca y lealtad, introduciendo también en la relación el valor aportado por la experiencia de compra en los ámbitos de utilidad y placer.

Finalmente, desde el punto de vista de los minoristas y dentro del contexto de la construcción de la cadena de valor en el canal de distribución, Hernández y Navarro (2009) realizan un estudio con minoristas miembros de una agrupación de compra, y proponen el concepto del capital de marca del grupo de compra (BGRE¹³) para calificar el concepto de capital de marca del minorista, al que accede como consecuencia de usar una marca perteneciente a la agrupación de compra de la que forma parte y valorando el mismo a partir de medición de la percepción del distribuidor con una medida global que es relacionada con la satisfacción del detallista, con la diferenciación con el resto de detallistas, con el coste de pertenencia, y con el dinamismo en el mercado y la integración y las relaciones con el grupo.

1.4.4. Las dimensiones del capital de marca

En este último epígrafe del capítulo vamos a delimitar las dimensiones que utilizaremos en nuestra conceptualización de capital de marca. El Cuadro 10 recoge un conjunto de investigaciones que, tratando de conceptualizar el capital de marca, han utilizado dimensiones diferentes, en muchos casos con leves variaciones y en otros casos específicas del ámbito en el que se realizaba la investigación, pero que de alguna forma muestran algunos acuerdos en el dominio del concepto, teniendo todas como base los tres modelos conceptuales definidos en el epígrafe anterior (Farquhar, 1989; Aaker, 1991; Keller, 1993) y la extensión del modelo de Aaker de Yoo y Donth (2001).

13 BGRE, *Buying Group's Retailer Equity*.

Cuadro 10-Estudios sobre capital de marca

Dimensiones	Autor/es
Notoriedad	Aaker (1991); Keller (1993); Cobb-Walgreen <i>et al.</i> (1995); Yoo <i>et al.</i> (2000); Villarejo (2001); Yoo y Donthu (2001; 2002); Washburn y Plank (2002); Arnett <i>et al.</i> (2003); Pappu <i>et al.</i> (2005; 2006; 2007); Bravo <i>et al.</i> (2007); Buil <i>et al.</i> (2010); Gil-Saura <i>et al.</i> (2012); Gil-Saura <i>et al.</i> (2014); Londoño <i>et al.</i> (2016).
Calidad percibida	Martin y Brown (1990); Aaker (1991); Cobb-Walgreen <i>et al.</i> (1995); Yoo <i>et al.</i> (2000); Villarejo (2001); Yoo y Donthu (2001; 2002); Washburn y Plank (2002); Arnett <i>et al.</i> (2003); Netemeyer <i>et al.</i> (2004); Pappu <i>et al.</i> (2005; 2006; 2007); Bravo <i>et al.</i> (2007); Buil <i>et al.</i> (2010); Shen (2010); Gil-Saura <i>et al.</i> (2014); Londoño <i>et al.</i> (2016).
Asociaciones e imagen de la marca	Martin y Brown (1990); Aaker (1991); Keller (1993); Cobb-Walgreen <i>et al.</i> (1995); Yoo <i>et al.</i> (2000); Villarejo (2001); Yoo y Donthu (2001; 2002); Washburn y Plank (2002); Vázquez <i>et al.</i> (2002b); Villarejo (2003); Arnett <i>et al.</i> (2003); Pappu <i>et al.</i> (2005; 2006; 2007); Bravo <i>et al.</i> (2007); Villarejo <i>et al.</i> , (2007); Buil <i>et al.</i> (2010); Shen (2010); Gil-Saura <i>et al.</i> (2014); Londoño <i>et al.</i> (2016).
Lealtad	Aaker (1991); Yoo <i>et al.</i> (2000); Villarejo (2001); Yoo y Donthu (2001; 2002); Washburn y Plank (2002); Arnett <i>et al.</i> (2003); de Chernatony <i>et al.</i> (2004); Pappu <i>et al.</i> (2005; 2006; 2007); Bravo <i>et al.</i> (2007); Buil <i>et al.</i> (2010); Shen (2010); Londoño <i>et al.</i> (2016).
Valor percibido	Martin y Brown (1990); Holbrook, (1999); Netemeyer <i>et al.</i> (2004); Gil-Saura <i>et al.</i> (2012); Gil-Saura <i>et al.</i> (2014).
Compromiso y confianza	Martin y Brown (1990); Lassar <i>et al.</i> (1995); Kim <i>et al.</i> (2008); Gil-Saura <i>et al.</i> (2012).
Imagen social, valor y beneficio	Lassar <i>et al.</i> (1995).
Satisfacción	de Chernatony <i>et al.</i> (2004).
Reputación	de Chernatony <i>et al.</i> (2004).
Singularidad	Netemeyer <i>et al.</i> (2004).
Calidad de servicio	Gil-Saura <i>et al.</i> (2014).
Valor añadido	Farquhar <i>et al.</i> , (1991).
Utilidad incremental	Kamakura y Rusell (1993).
Valor en la experiencia de compra	Shen (2010).

Fuente: Elaboración propia a partir de Buil (2010) y Gil-Saura *et al.* (2014)

En esta Tesis Doctoral la evaluación del capital de marca, tal y como se verá en el Capítulo 2, se hace de manera indirecta a través de un indicador global, y las dimensiones que le afectan también se evalúan de forma indirecta a través de las percepciones de los distribuidores para determinar el papel que el proveedor principal ejerce sobre la construcción tanto del capital de marca de la tienda como de sus principales determinantes. A la luz de este enfoque retenemos tres dimensiones antecedentes: la

notoriedad, la lealtad a la tienda y la calidad de servicio percibido. Procedemos en los próximos epígrafes a analizar estas tres dimensiones.

1.4.4.1. Notoriedad de la marca (conocimiento o conciencia)

La notoriedad (conocimiento o conciencia) de marca es definida por Aaker (1991: 61) como “*la capacidad de un comprador para reconocer o recordar que una marca es miembro de una determinada categoría de producto*” o también como el grado de familiaridad del nombre de la marca del minorista para los consumidores (Aaker, 1992). Algunas conceptualizaciones enfatizan la intensidad y forma en la que un producto se recuerda en la mente del consumidor (Villarejo *et al.*, 2007), permitiendo la identificación de un nombre entre otros (Rossiter y Percy, 1987) y posibilitando que esté presente en la memoria del consumidor potenciando la facilidad con que esto ocurre (Keller, 1993). Si asociamos el concepto de la notoriedad de la marca con la identidad del establecimiento, queda así definida como el nombre y/o logotipo asociado con la tienda, cuyo conocimiento puede tener un intenso impacto en el proceso de recuerdo o reconocimiento que el consumidor realice del conjunto de elementos que forman la tienda (Hartman y Spiro, 2005).

Dado que como sabemos, en aras de la simplificación del proceso mental de elección, el consumidor no considera el conjunto de elementos conocidos, sino que elige sólo unos pocos elementos, ese lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, resulta relevante en la situación de elección, pues de alguna forma delimita el número de ítems que acceden al conjunto evocado o considerado en ese proceso de elección. Keller (1993) señala que esta dimensión del capital de marca está intrínsecamente relacionada con la fortaleza e intensidad de la presencia de la marca en la mente de los consumidores como elemento de identificación bajo diferentes condiciones, aspecto éste necesario para que la marca esté presente para ser elegida como posible de lugar de compra (Villarejo *et al.*, 2007). De esta forma, la notoriedad constituye una de las condiciones necesarias para que una marca posea capital, ya que es imprescindible que el consumidor pueda identificar la marca (Buil *et al.*, 2010), para que ésta sea escogida.

La notoriedad representa el nivel más bajo de conocimiento posible sobre la marca (Delgado, 2003) pudiendo ser materializada a partir de dos tipos de funcionalidad: la denominada notoriedad espontánea, en la que el recuerdo acude sin necesidad de ningún estímulo, y la notoriedad sugerida en la que el recuerdo acude asistido a través de estímulos o sugerencias (Villarejo *et al.*, 2007). La notoriedad de la marca, por tanto, permite que las asociaciones a la marca, a las que se refiere Keller (1993), y que se encuentran en la base de la creación de la imagen de marca se produzcan y se afiance el conocimiento y capacidad de recuerdo de la misma.

1.4.4.2. Calidad de servicio percibida

La calidad de servicio, ha sido identificada como una característica importante de las marcas fuertes (Arnett *et al.*, 2003), que influye significativamente en el comportamiento del consumidor (Bolton, 1998). En este sentido, Arnett *et al.* (2003) han concluido que la calidad en la prestación y gestión del servicio contribuye a la creación del capital de marca de la tienda en mayor medida que cualquier otra dimensión. La calidad de servicio es también una característica relevante de los detallistas, pues como Berry y Parasuraman (1991: 4) indican “*en la calidad de servicio se encuentra la base del marketing de servicios*” y ha sido demostrado que ésta afecta de forma relevante (Bolton, 1998). De forma similar a la calidad de servicio encontramos algunas investigaciones que hablan de calidad percibida del detallista (Pappu y Quester, 2006a; 2006b) o la calidad percibida de Yoo y Donthu (2001).

Por otro lado, la calidad percibida del producto/servicio es definida por Zeithaml (1988: 3) como “*la percepción que el cliente tiene sobre la calidad general o superioridad de un producto o servicio respecto a su propósito entre alternativas*”; una definición que ve la calidad percibida como el juicio del cliente sobre la excelencia, estima, o superioridad de una marca (con respecto a los fines previstos) en relación con las marcas alternativas (Netemeyer *et al.*, 2004), siendo una dimensión propuesta por Yoo y Donthu (2001). Se trata, por tanto, de una valoración subjetiva de la calidad del producto o servicio que se menciona comúnmente en la literatura como uno de los componentes clave en la construcción de una marca fuerte (Buil, 2010), al ser la base para una evaluación favorable y positiva, desde un punto de vista cognitivo, afectivo y de comportamiento (Farquhar, 1989) y que se relaciona con la mayor diferenciación y superioridad de la enseña, la disposición a pagar un precio más alto por el mismo producto y la elección e intención de compra de los productos del establecimiento (Netemeyer *et al.*, 2004).

La calidad percibida del minorista se define como el juicio que el consumidor realiza sobre la excelencia general o consideración superior de los bienes y servicios comercializados (Pappu y Quester, 2006a; 2006b). La calidad percibida excelente significa que, a través de la experiencia a largo plazo relacionada con la marca, se reconoce la diferenciación y superioridad de la marca (Yoo *et al.*, 2000). La elevada calidad percibida sobre el minorista conduciría a su elección, en lugar de a otros distribuidores competidores. Por lo tanto, en la medida en que la calidad del minorista es percibida por los clientes, la lealtad del minorista aumentará (Jinfeng y Zhilong, 2010).

1.4.4.3. Lealtad de marca

Finalmente, siguiendo a Aaker (1991), la literatura propone la lealtad a la marca¹⁴, como una dimensión del capital de marca de la tienda. Al incluir la lealtad a la marca junto con la notoriedad y la calidad percibida “*se puede aprovechar todo el alcance del capital de marca*” (Aaker 1991: 317).

Así, siguiendo a Arnett *et al.* (2003) y Yoo y Donthu (2001), se indica que la lealtad hacia la marca -la tienda- es la consideración que un cliente tiene a una marca, y que se manifiesta con una intención de compra, por lo que se conforma como la medida del vínculo entre el cliente y la marca, constituyendo el núcleo del capital de marca (Šerić, 2013). Es el “*apego que un cliente tiene a una marca*” (Aaker, 1991: 39) pudiendo definirse a partir de las aportaciones de Oliver (1997), como un compromiso profundamente arraigado del cliente para recomprar un producto o visitar un establecimiento preferido de manera consistente en el futuro, a pesar de influencias situacionales y esfuerzos de marketing de la competencia que tengan el potencial de causar un cambio de comportamiento en el cliente. Por tanto, se refiere a la tendencia a ser leal a una marca focal, lo que se demuestra por la intención para comprar la marca como una opción principal (Yoo y Donthu, 2001).

Tal y como señalan Arnett *et al.* (2003): la lealtad hacia la tienda como marca es un componente importante del capital de marca minorista. Una base leal de clientes reduce la vulnerabilidad de un minorista a las acciones de los minoristas rivales (Aaker, 1991).

Los consumidores leales muestran respuestas más favorables hacia una marca que los consumidores no leales o cambiantes (Grover y Srinivasan, 1992). La lealtad a la marca hace que los consumidores compren una marca rutinariamente y se resistan a cambiar a otra marca. Por lo tanto, en la medida en que los consumidores son leales a la marca, el capital de marca aumentará (Yo *et al.*, 2000).

1.5. La satisfacción del cliente

Siendo la satisfacción una variable clásica en la literatura de marketing, podemos entenderla en el ámbito de la relación entre empresas como el resultado de la valoración global de todos los aspectos que conforman la relación (Anderson y Narus, 1990; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006). Así, partiendo de la consideración de que la creación y el mantenimiento de las relaciones entre organizaciones es un elemento considerado esencial en la obtención de ventajas competitivas (Reichheld y Sasser, 1990)

14 La variable de lealtad será abordada en esta Tesis Doctoral en el epígrafe 1.6; en este momento, nos limitaremos a introducir el concepto como componente del capital de marca.

constatamos la existencia de un número considerable de publicaciones y trabajos relacionados con el análisis de la relación y el estado afectivo e intenciones de conducta de los clientes (Ping, 2003; Venetis y Ghauri, 2004; Brady *et al.*, 2005; Cho, 2006; Davis-Sramek *et al.*, 2008), así como de la satisfacción, y de ésta como antecedente de la lealtad (Fornell *et al.*, 1996; Oliver, 1997, 1999; Zeithaml *et al.*, 1996; Daugherty *et al.*, 1998; Henning-Thurau *et al.*, 2002; Stank *et al.*, 2003; Ulaga y Eggert, 2006b; Davis-Sramek *et al.*, 2008; Li *et al.*, 2008; Li, 2011; Martinelli y Balboni, 2012; Dagger y David, 2012; López *et al.*, 2012; Blocker, 2012; Coelho y Henseler, 2012).

Bajo la idea de que la relación entre satisfacción y lealtad sigue siendo un elemento de interés prioritario en la literatura de marketing (Matzler *et al.*, 2004), pues una adecuada motivación hacia la conducta de lealtad permitirá la elevación del margen de beneficio de la empresa (Chen y Quester, 2006). En este contexto, cualquier estudio de lealtad necesariamente ha de implicar considerar la satisfacción del cliente (Bitner *et al.*, 1990; Rust y Zahorik, 1993; Taylor y Baker, 1994), pues una satisfacción elevada, normalmente establece un patrón de comportamiento o intención de conducta que tiende a la lealtad (Johnson *et al.*, 2006; van Doorn, 2008). El estudio de Blocker (2012) refleja que las inversiones en la creación de valor mejoran la satisfacción en un momento puntual y pueden establecer las actitudes futuras de los clientes. Sin embargo, al mismo tiempo los resultados de este estudio indican que las empresas con altos grados de lealtad conseguidos en un determinado momento deberían ser cautelosas a la hora de extrapolar y generalizar esos resultados en el futuro.

Así mismo, la investigación también observa el efecto dinámico de que la evaluación en un momento concreto es una función de la evaluación individual de un período previo (Johnson *et al.*, 2006; Oliver, 1980). La consideración del concepto de la satisfacción como un elemento dotado de dinamismo en su generación, nos obliga a revisar las percepciones del cliente a lo largo del tiempo (Bolton, 1998; Mittal *et al.*, 1999).

Por otro lado, Kumar *et al.* (2013), en una revisión de la relación entre satisfacción y lealtad, destacan el hecho de que la satisfacción del cliente, por sí misma, no es suficiente para explicar completamente la lealtad, siendo necesario incluir variables como el valor, los beneficios y sacrificios relacionales y otras variables relacionales como la confianza y el compromiso ya analizadas en este trabajo, destacándose la necesidad de profundizar en nuevas métricas conjuntas. Es por ello, que en este trabajo se abordan la descripción de la satisfacción y la lealtad por separado, como consecuencia del desarrollo de la relación entre organizaciones y como elementos que explican en el largo plazo el devenir de la misma, buscando explicar las mismas para entender una métrica global.

Los primeros indicios sobre el interés del estudio de la satisfacción se publican en la década de los cincuenta y aportan las bases teóricas que han sido fundamentales para el desarrollo posterior de la tradición académica en torno a la explicación de la satisfacción (Festinger, 1957; Thibaut y Kelley, 1959; Helson, 1959 y 1964). Estas bases del conocimiento se localizan en el contexto del comportamiento del consumidor y su objetivo es tratar de explicar el proceso global de compra y consumo. Es en este período cuando surge el desarrollo del paradigma de la satisfacción, que se constituye en el esquema teórico con mayor impacto en la literatura, sirviendo como base teórica de diversos estudios que buscan explicar el proceso de formación de la satisfacción del cliente (Oliver y Swan, 1989; Oliver, 1993).

En la siguiente década, encontramos los trabajos de Cardozo (1964) y Howard y Seth (1969), quienes vinculan las expectativas de los clientes al proceso de generación de la satisfacción, profundizando en la identificación de sus consecuencias (Giese y Cote, 2000), sumándose a este razonamiento posteriormente Day (1977), que confirma el origen y el creciente interés por el estudio de la satisfacción en la búsqueda de explicar la interacción en el mercado. Es en esa década de los 70, cuando se refuerza la construcción de un cuerpo teórico del estudio de la satisfacción (Anderson, 1973; Solomon y Corbit, 1974) y dónde otras contribuciones se centran en el análisis de las experiencias de compra y consumo, para dar explicación a la formación de los juicios de satisfacción general (LaTour y Peat, 1979; Oliver, 1977, 1979, 1980).

Sin embargo, es en la década de los 80, cuando la necesidad de explicar el concepto de la satisfacción se hace patente en la literatura académica del momento, y se observa un especial interés en la identificación de sus consecuencias, además de aportaciones que permiten seguir profundizando sobre las variables que forman un determinado nivel de satisfacción (Churchill y Suprenant, 1982; Bearden y Teel, 1983; Westbrook, 1982, 1987; Wilton y Tse, 1983; Oliver y DeSarbo, 1988; Oliver y Swan, 1989). Es entonces cuando se añaden al concepto de satisfacción las variables que hoy en día denominaríamos "tradicionales" formando parte del modelo de la desconfirmación de las expectativas, que la describe como el proceso de comparación entre el resultado percibido con determinados estándares de comparación entre los que encontramos las propias expectativas (Westbrook y Reilly, 1983; Yi, 1993; Johnson *et al.*, 1995; Voss *et al.*, 1998), los deseos (Spreng y Olshavsky, 1993; Spreng *et al.*, 1996; Spreng y Mackoy, 1996) y las normas basadas en la experiencia (Cadotte *et al.*, 1987; Tse y Wilton, 1988).

La siguiente década, los 90, nos aporta una preocupación por las consecuencias de la satisfacción, tanto en la parte de comportamiento como en la parte afectiva y/o emocional, surgiendo nuevas

conceptualizaciones del constructo (Day, 1984; Fisher *et al.*, 1994) que contemplan los sentimientos de los consumidores como reflejo de la experiencia de compra y consumo (Woodruff y Gardial, 1996; Giese y Cote, 2000).

No obstante, durante este tiempo sigue existiendo una corriente de autores que asumen la satisfacción desde una perspectiva global, señalando que es un concepto acumulativo de las valoraciones realizadas por el consumidor a las experiencias de compra y consumo de producto y/o servicio a lo largo del tiempo (Fornell, 1992; Anderson *et al.*, 1994; Johnson *et al.*, 1995; Woodruff y Gardial, 1996; Jones y Suh, 2000). Es esta aproximación la que llega hasta la actualidad, teniendo gran influencia en los trabajos que analizan la relación entre empresas (Lam *et al.*, 2004; Chumpitaz y Paparoidamis, 2007; Servera-Francés *et al.*, 2009; Cahill *et al.*, 2010; Hsu y Chih, 2013; Briggs *et al.*, 2016).

Así por tanto, observamos que la satisfacción se ha definido en la literatura desde diferentes planteamientos utilizándose desde enfoques cognitivos y/o afectivos hasta posturas que indican el carácter específico o acumulativo de la misma (Moliner-Velázquez y Berenguer-Contrí, 2011), y son muchas las definiciones que bajo aspectos de estudio diferenciados se han proporcionado, derivando de su análisis un doble enfoque de proceso-resultado que es inherente al concepto de satisfacción, lo que ha provocado cierta dificultad en la coincidencia de conceptualización única y ampliamente aceptada que permita el desarrollo de una medición válida y consensuada (Giese y Cote, 2000).

Se puede observar que la mayoría de definiciones en el Cuadro 11, toman la perspectiva del enfoque de proceso (Westbrook, 1987; Mano y Oliver, 1993; Spreng *et al.*, 1996; Giese y Cote, 2000), aunque definiciones como la de Fornell (1992) o Anderson *et al.* (1994) muestran la satisfacción como una evaluación global obtenida desde la valoración de la experiencia de consumo. Yu y Dean (2001: 235) sosteniendo que la satisfacción es "*una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas*" adoptan también esta aproximación y es en el contexto de la relación entre empresas donde es una evaluación que va más allá de la simple transacción específica (Rossomme, 2003; Homburg y Rudolph, 2001; Tikkanen *et al.*, 2000) explicando mejor las intenciones conductuales (Jones y Suh, 2000).

Todo este cuerpo teórico ha conducido a crear cierta confusión en la dirección de la investigación explicitada por Oliver (1997), al señalar que todos comprendemos y asumimos el concepto de satisfacción, pero no sabemos cómo definirlo, lo que supone que existan serias dificultades en el desarrollo de escalas de medida válidas que permitan, además, la confrontación de resultados entre trabajos acerca de la satisfacción (Giese

y Cote, 2000). En este sentido, se ha llegado a afirmar que existen vacíos conceptuales importantes que debilitan el soporte teórico utilizado para el desarrollo de estudios empíricos (Olshavsky y Kumar, 2001).

Cuadro 11-Definiciones de satisfacción

Autor	Definición
Howard y Sheth (1969: 145)	El estado cognitivo del comprador de estar adecuada o inadecuadamente recompensado en relación con el sacrificio realizado.
Miller (1977) cit. en Ospina (2015)	El resultado de la interacción entre el nivel de expectativas sobre la <i>performance</i> del producto y la evaluación de la <i>performance</i> percibida.
Andreasen (1977) cit. en Ospina (2015)	El grado de ajuste de las necesidades y deseos de los clientes a la <i>performance</i> de los productos y servicios ofrecidos por las empresas.
Hunt (1977: 459)	La evaluación realizada de que la experiencia de compra vivida por el consumidor es al menos tan buena como se suponía que iba a ser.
Westbrook (1980: 49)	Se refiere a lo favorable de la evaluación subjetiva del individuo de los distintos resultados y experiencias asociadas al uso o consumo del producto.
Oliver (1981: 27)	Una evaluación de la sorpresa inherente a la adquisición de un producto y/o experiencia de consumo. En esencia, el resumen del estado psicológico resultante cuando una emoción que circunda las expectativas desconfirmadas se empareja con los sentimientos primeros del consumidor sobre la experiencia de consumo.
Westbrook y Oliver (1981: 94)	Una respuesta evaluativa que tiene que ver con los resultados percibidos de las experiencias en el dominio del consumidor, comprendiendo las actividades de adquisición, consumo y disposición.
Swan <i>et al.</i> (1982: 17)	Una evaluación consciente o un juicio cognitivo sobre si el producto ha tenido buenos o malos resultados, o sobre si dicho producto se ha ajustado a su propósito. Otra dimensión de la satisfacción es el afecto o los sentimientos que se generan hacia el producto.
Engel y Blackwell (1982: 459)	Una evaluación de que la elección es consistente con las creencias iniciales.

Autor	Definición
Churchill y Suprenant (1982: 493)	Conceptualmente, es el resultado de la compra y uso resultante de la comparación que establece el comprador entre las recompensas y coste de la compra en relación con una anticipación de las consecuencias. Operacionalmente, similar a la actitud en tanto que puede ser asemejada a una suma de las satisfacciones con varios atributos.
Day (1983: 113)	Una respuesta emocional manifestada en sentimientos y conceptualmente distinta de las respuestas cognitivas, afecto hacia la marca y respuestas comportamentales.
Westbrook y Reilly (1983: 258)	Una respuesta emocional provocada por un proceso evaluativo cognitivo en el que las percepciones de (o creencia sobre) un objeto, acción, o condición son comparadas con los valores de uno (o necesidades, deseos).
Anderson y Narus (1984: 66)	Es un estado afectivo positivo resultante de la valoración de todos los aspectos de la relación de trabajo de una empresa con otra.
Day (1984: 496)	Es una respuesta evaluativa del consumidor a una determinada experiencia de consumo que se refiere a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas previas y el resultado de un producto después de su adquisición.
Westbrook (1987: 260)	Un juicio evaluativo global acerca del consumo/uso de un producto.
Cadotte <i>et al.</i> (1987: 305)	Un sentimiento emocional desarrollado desde una evaluación de la experiencia de uso.
Tse y Wilton (1988: 204)	La respuesta del consumidor a la evaluación de la discrepancia percibida entre las expectativas iniciales y el rendimiento o resultado efectivo del producto tal y como ha sido percibido tras su consumo.
Anderson y Narus (1990: 45)	Es un estado afectivo positivo resultante de la valoración de todos los aspectos de la relación de trabajo de una empresa con otra.
Molm (1991: 447)	Es la respuesta afectiva a una valoración cognitiva de la relación, basado en cómo considera de buena o mala la empresa dicha relación.
Fornell (1992: 11)	Una evaluación global post-compra.
Mano y Oliver (1993: 454)	Una actitud, como un juicio evaluativo post-consumo que varía a lo largo de un continuo hedónico.
Anderson <i>et al.</i> (1994: 54)	Una evaluación global basada en la experiencia de consumo y compra total en el tiempo.

Autor	Definición
Haistead <i>et al.</i> (1994: 122)	Una respuesta afectiva que especifica a una transacción resultante de la comparación del consumidor de la performance del producto con algún estándar de compra previa.
Ganesan (1994: 4)	Es un estado afectivo positivo resultante de la valoración de todos los aspectos de la relación de trabajo entre empresas..
Spreng <i>et al.</i> (1996: 15)	Una respuesta emocional o un sentimiento global que tiene el consumidor al comparar su percepción de la performance de un producto o servicio con sus deseos o y expectativas.
Woodruff y Gardial (1996: 20)	Es un sentimiento negativo o positivo del cliente sobre el valor que ha recibido como resultado de utilizar la oferta particular de la organización en una determinada situación de uso. Este sentimiento puede ser una reacción inmediata a una situación o una reacción global a una serie de experiencias.
Oliver (1997: 13)	Una respuesta de cumplimiento del consumidor. Es un juicio de que una característica del producto o servicio, o el producto o servicio en sí mismo, provee (o está proveyendo) un nivel placentero de cumplimiento relacionado con el consumo, incluyendo niveles de bajo o sobre cumplimiento.
Geyskens <i>et al.</i> (1999: 224)	Es un estado afectivo positivo que resulta de la evaluación de todos los aspectos de la relación de trabajo entre empresas.
Giese y Cote (2000: 3 y 21)	Un conjunto de respuestas afectivas de intensidad variable...., con un punto de determinación específico en el tiempo y de duración limitada..., dirigida hacia aspectos focales de las adquisiciones de un producto y/o consumo.
Kotler <i>et al.</i> (2000: 46)	Es el resultado de comparar su percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo.
Yu y Dean (2001: 235)	Una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas.
Vanhamme y Snelders (2001: 3)	Un estado psicológico y relativo que resulta de una experiencia de compra y/o consumo.
Eggert y Ulaga (2002: 109)	Es la respuesta afectiva del comprador tras realizar una compra.
Zeithaml y Bitner (2002: 95)	La evaluación que realiza el cliente respecto de un producto o servicio, en términos de si ese producto o servicio respondió a sus necesidades y expectativas.
Lam <i>et al.</i> (2004: 295)	Estado afectivo positivo resultante de la apreciación de todos los aspectos de una relación de negocios entre empresas.

Autor	Definición
Chumpitaz y Papparoidamis (2004: 237)	Es una evaluación global del total de las compras, uso y experiencias en la relación con un producto o servicio a través del tiempo.
Cahill <i>et al.</i> (2010: 255)	Es una evaluación cognitiva y afectiva propia de la totalidad de las experiencias con un proveedor de bienes o servicios.

Fuente: Adaptado de Giese y Cote (2000), Servera-Francés (2005) y Ospina (2015)

En este contexto de dificultad de operativización, el modelo o paradigma de la desconfirmación se ha considerado como una herramienta extremadamente útil por la sencillez de su ejecución (Parasuraman *et al.*, 1988). Este paradigma establece que los sentimientos satisfactorios son el resultado del proceso de comparación entre el resultado percibido - *performance*, entendido como un estado subjetivo sobre la percepción que tiene el individuo de los resultados de una transacción (Deighton, 1992)- y uno o más estándares que dependen de factores como la categoría de producto o servicio, la información disponible, el nivel de implicación o la experiencia del consumidor (Moliner-Velázquez y Berenguer-Contrí, 2011). El estándar más predominante en el cuerpo teórico son las expectativas, de tal forma que la desconfirmación de expectativas puede explicar el origen de la satisfacción a partir del grado de intensidad y la dirección de la diferencia entre las expectativas previas y el resultado percibido (*performance*) del producto. Si el resultado del producto o servicio excede las expectativas, el cliente estará muy satisfecho o positivamente disconforme, y si permanece por debajo de las expectativas, el cliente estará insatisfecho o negativamente disconforme. El resultado de este proceso de comparación da como resultado una valoración que contribuye a explicar los juicios de satisfacción, destacando su influencia en la satisfacción (Yi, 1993; Oliver, 1989) asumiendo que la *performance* y la desconfirmación positiva de expectativas y de la competencia ejercen una influencia directa y positiva sobre el grado de satisfacción (Cadotte *et al.*, 1987).

En otra dirección, un grupo de autores consideran de otra forma la satisfacción indicando que ésta es la respuesta a un proceso de compra y consumo del producto o servicio, cuya respuesta o resultado tiene: (1) una parte cognitiva (Howard y Seth, 1969; Churchill y Suprenant, 1982; Day, 1984) que se da cuando el consumidor evalúa las variables que determinan la satisfacción comparando sus expectativas con los resultados; y (2) otra parte afectiva donde la satisfacción refleja los sentimientos de una persona o empresa (Anderson y Narus, 1984; Cahill *et al.*, 2010) ante el consumo del producto o servicio.

Las aportaciones más actuales, nos permiten una cierta convergencia hacia la comprensión del concepto de satisfacción como un fenómeno que

combina lo afectivo con lo cognitivo, entendiendo éste como *“la evaluación de una emoción”* (Hunt, 1977: 459) que incluiría todos aquellos aspectos cognitivos que sirven para establecer un juicio a partir de una comparación y el componente afectivo, que se refiere a los sentimientos positivos o negativos que surgen como resultado de la evaluación (Rust y Oliver, 1994; Cronin *et al.*, 2000).

Queda finalmente, añadir el componente de la temporalidad al concepto de satisfacción, que dota de carácter acumulativo a la intensidad con la que la satisfacción se manifiesta (Boulding *et al.*, 1993; Yu y Dean, 2001; Hoest y Knie-Andersen, 2004) desde una perspectiva global y donde la evaluación se realiza sobre la acumulación de experiencias de consumo a lo largo del tiempo. Es en este ámbito donde se encuentran los trabajos más orientados al desarrollo de índices de satisfacción del consumidor (Fornell, 1992; Anderson *et al.*, 1994; Fornell *et al.*, 1996; Anderson y Fornell, 2000; O’Loughlin y Coenders, 2002; Chan *et al.*, 2003; Grigoroudis y Siskos, 2004; Terblanche; 2006). Esta acepción probablemente sea la que más se adaptaría al concepto de satisfacción con la relación entre empresas, y por ello analizamos seguidamente el concepto más centrado en la relación entre organizaciones.

1.5.1. La satisfacción en la relación entre empresas

A diferencia del apartado anterior, analizaremos aquí el concepto de satisfacción pero dentro del ámbito de la relación entre empresas, utilizando los mismos planteamientos de la literatura relativa al consumidor (Lam *et al.*, 2004) y sabiendo que el concepto ha sido ampliamente estudiado a lo largo de décadas (p.ej. Schul *et al.*, 1985; Andaleeb, 1996; Simpson *et al.*, 2001; Bigné-Alcañiz y Blesa, 2003; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Huang *et al.*, 2011) enfatizando la importancia de las relaciones entre empresas (Hunt y Nevin, 1974; Brown y Frazier, 1978; Dwyer *et al.*, 1987; Brown *et al.*, 1991; Selnes, 1998; Geyskens y Steenkamp, 2000).

Tal como afirmábamos en el epígrafe anterior, la satisfacción se ha definido desde diferentes planteamientos asumiendo tanto elementos cognitivos como afectivos (Oliver, 1997; Bigné-Alcañiz y Andreu-Simó, 2002) y temporales, convirtiendo la satisfacción en resultado de una evaluación de tipo acumulativo (Boulding *et al.*, 1993; Yu y Dean, 2001; Høst y Knie-Andersen, 2004). Es precisamente el carácter acumulativo el que tiene mayor aceptación en las relaciones entre empresas (Eggert y Ulaga, 2002; Rauyruen y Millar, 2007; Lewin y Johnston, 2008; Moliner-Velázquez y Berenguer-Contrí, 2011). Esta perspectiva es, según Jones y Suh (2000), la mejor forma de valorar las intenciones comportamentales de los clientes. *“Mientras que la satisfacción de una transacción específica puede dar información para el diagnóstico específico sobre un producto en particular*

o un encuentro de servicio, la satisfacción acumulativa es un indicador fundamental de la performance pasada, presente y futura de las empresas” (Lam *et al.*, 2004: 295). Así vemos que la satisfacción es considerada como la evaluación general de un conjunto de experiencias de compra y uso de un producto o servicio a lo largo del tiempo y no la que se deriva de una transacción (Christou, 2003); como *“una medida global de un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas previas”* (Yu y Dean, 2001: 235) o un juicio global del cliente respecto al grado en el que el rendimiento de un producto o servicio alcanza o excede sus expectativas (Li, 2011b).

Storbacka *et al.* (1994) definen la satisfacción con la relación como la evaluación que realiza la empresa, basada en su experiencia personal, de todos los encuentros de servicios dentro de la relación, lo que implica un estado afectivo de tipo positivo resultante de la evaluación de todos los aspectos en la asociación entre dos empresas (Gaski y Nevin, 1985; Anderson y Narus, 1990; Ganesan, 1994; Flint *et al.*, 2011). Eggert y Ulaga (2002) optan además por considerar la satisfacción como un estado afectivo mental resultante de la evaluación de los aspectos relevantes de la relación y donde los aspectos cognitivos constituyen su base de formación (Giese y Cote, 2000). En esta línea se posiciona la satisfacción en el nivel más alto del proceso afecto-cognitivo, como el resultado más inmediato del proceso balances y sacrificios que se vincula con el valor (Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006).

Van Birgelen *et al.* (2002), definieron la satisfacción como una actitud la cual se formaba a través de la agregación de creencias y evaluaciones que podían pertenecer a factores tanto tangibles -por ejemplo el entorno físico- como los factores intangibles -por ejemplo el comportamiento del personal de ventas- (Dabholkar *et al.*, 1996) y como la evaluación global del cumplimiento de una relación (Dwyer *et al.*, 1987) donde, por un lado, la satisfacción surge del proceso cognitivo de comparación del resultado percibido contra los estándares de comparación y, por otro lado, representa un estado afectivo mental, dando relevancia al carácter dual y ambiguo de su naturaleza (Eggert y Ulaga, 2002). De esta forma, algunas escalas han englobado la dimensión cognitiva de la satisfacción, mientras que otras han capturado su naturaleza afectiva. Al mismo tiempo existe, cierto consenso en considerar la satisfacción como el resultado de una evaluación post-compra (Fornell, 1992; Davis-Sramek *et al.*, 2008).

Particularmente en el ámbito del comercio minorista, se considera la satisfacción como indicador de la efectividad del canal y predictor de la continuidad a largo plazo del negocio entre sus miembros (Simpson *et al.*, 2001; Palmatier *et al.*, 2006; Austen *et al.*, 2012), siendo esta perspectiva acumulativa de la satisfacción la mejor forma de capturar el nivel de satisfacción de los clientes con respecto a sus proveedores (Daugherty *et al.*, 1998) y considerando la creación de índices de

satisfacción (Fornell, 1992; Anderson *et al.*, 1994). La aceptación de ese carácter acumulativo guía a las empresas proveedoras de servicios, para que se interesen en hacer esfuerzos e inversiones orientadas al aumento de la satisfacción de sus clientes (Ospina, 2015).

Por otro lado, debemos referirnos nuevamente a la confianza, vista en el primer epígrafe de este capítulo, por la relación que mantiene con la satisfacción. Ambos constructos representan el modo en que se juzga y evalúa un sentir y una actitud hacia el colaborador en la relación interorganizacional. La diferencia entre ambas radica en que la confianza es una valoración más agregada (Ravald y Grönross, 1996; Selnes, 1998) y también es una expectativa generalizada que tiene una parte del intercambio sobre la forma en que la otra parte se comportará en el futuro (Moorman *et al.*, 1993). Existen evidencias empíricas sobre la influencia directa de la percepción de confianza sobre los juicios de satisfacción (Singh y Sirdeshmukl, 2000; Sigala, 2007).

Por último, también la satisfacción y el compromiso se relacionan entre sí. Las investigaciones en este contexto muestran que el compromiso es un antecedente de la lealtad (Pura, 2005; Ulaga y Eggert, 2006b; Shabbir *et al.*, 2007). Sin embargo, algunos trabajos también consideran que influye en los juicios de satisfacción (Selnes, 1998). Cuando se mantiene una relación, cada una de las partes espera que la parte contraria se comprometa en aquellos aspectos de la transacción que tienen en común (Johanson *et al.*, 1991). Además, el compromiso es también una forma de responder a las necesidades y expectativas del cliente (Kohli y Jaworski, 1990). Por su parte, Anderson y Narus (1990) consideran que la satisfacción que una empresa tenga con la relación puede ser un indicador del nivel de compromiso adquirido con la relación.

En el contexto de los intercambios relacionales, la confianza y el compromiso son variables centrales para la continuidad de las relaciones a largo plazo (Gounaris, 2005). De forma específica, en el ámbito de las relaciones entre empresas, determinados trabajos evidencian que tanto la confianza como el compromiso ejercen un papel antecedente de la satisfacción de la empresa con la relación (Rousseau *et al.*, 1998; Zineldin y Jonsson, 2000; Sigala, 2004; 2007) actuando sobre el valor relacional. En esta línea, son diversas las investigaciones que sugieren que la satisfacción, la confianza y el compromiso son dimensiones clave de la calidad de la relación (De Wulf *et al.*, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002).

Por último, aunque existen autores que indican que un alto grado de satisfacción global no siempre conduce a la lealtad (Mittal y Lassar, 1998), sin embargo, la opinión mayoritaria vincula de forma positiva ambas variables. En este sentido se pronuncia Ruiz (2016: 146) para quien *“la satisfacción como estado afectivo supone el principal efecto del proceso de*

creación de valor y puede resultar clave en el establecimiento de las intenciones conductuales del cliente minorista”.

1.5.2. Satisfacción económica y satisfacción social

Tal como hemos venido desarrollando a lo largo de los anteriores epígrafes, existe una heterogeneidad en cuanto a la conceptualización y medición de la satisfacción tanto en el ámbito de las relaciones B2C como B2B. No obstante, existe un relativo acuerdo a la hora de considerar la satisfacción como una variable con componentes cognitivo-afectivos, con dos vertientes temporales, la inmediata y la acumulativa, y que es susceptible de ser medida de forma global y multidimensional, además de poder estar referida a distintos aspectos generales o específicos, pudiendo desde este planteamiento hablar de tipos de satisfacción.

Para los objetivos de esta tesis resulta de especial relevancia la consideración de la satisfacción desde una perspectiva multidimensional entroncando con trabajos como los de Rodríguez del Bosque *et al.* (2006), Chung *et al.* (2011), Chen *et al.* (2011), Kabadayi y Ermurat (2012), Vize *et al.* (2013), Fuentes *et al.* (2016), Ferro *et al.* (2016) o Ha *et al.* (2016).

De entre todas las propuestas, retenemos aquella propuesta conceptual que diferencia dos dimensiones de la satisfacción: la satisfacción económica y la satisfacción no económica (Anderson y Narus, 1990) o también denominada satisfacción social (Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Gao *et al.*, 2010; Chung *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2011; Kabadayi y Ermurat, 2012; Vize *et al.*, 2013; Fuentes *et al.*, 2016; Ferro *et al.*, 2016; Ha *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2016).

En esta dirección, la satisfacción en el canal puede ser considerada de un lado, desde la vertiente del resultado económico en términos de eficiencia y eficacia, y de otro, desde la perspectiva de la interacción social con la parte contraria (Ha *et al.*, 2016). De este modo, es posible separar el ámbito social en el que se desarrolla el intercambio del estrictamente económico (Jiang *et al.*, 2016), que puede diferir sustancialmente (Ramaseshan *et al.*, 2006), y probablemente evolucionará de manera diferente a través del tiempo (Ha *et al.*, 2016).

Algunos autores consideran que la satisfacción de los minoristas con sus proveedores es fundamentalmente de carácter económico ya que la continuidad de sus relaciones depende de los resultados económicos que ambos obtengan (Geyskens y Steenkamp, 2000; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Chung *et al.*, 2011). De este modo, la satisfacción económica muestra *“la evaluación de un miembro del canal de los resultados económicos que se derivan de la relación organizacional, como el volumen de ventas, los márgenes y descuentos”* (Geyskens y Steenkamp, 2000: 13).

La satisfacción económica es crítica para tener una relación entre dos partes, ya que proporciona criterios tangibles para hacer un diagnóstico de la relación en el canal, y por tanto, su seguimiento a lo largo del tiempo puede ser una herramienta de gestión importante para mantener relaciones mutuamente beneficiosas con los socios (Ha *et al.*, 2016). En una relación de negocios, un socio económicamente satisfecho lo considera un logro, un éxito en la relación (Jiang *et al.*, 2016).

De otro lado, la satisfacción social (o no económica) se define como “*la evaluación de un miembro del canal de los aspectos psicológicos y sociales de sus relaciones, en que las interacciones con el compañero de intercambio se alcanzan de modo gratificante y sencillo*” (Geyskens y Steenkamp, 2000: 13). Por lo tanto, la satisfacción social se refiere a estar satisfecho con los resultados sociales de la relación de tal manera que una parte aprecia los contactos con sus socios de intercambio, y desde un punto de vista personal, valora que le gusta trabajar con ellos porque considera que el socio es respetuoso y está dispuesto a intercambiar ideas (Geyskens *et al.*, 1999; Jiang *et al.*, 2016).

Por todo ello, considerando los distintos significados de estos dos constructos, y siguiendo los argumentos de Geyskens y Steenkamp (2000), consideramos que diferenciar entre estas dos facetas de la satisfacción permite abordar el análisis de las relaciones en el canal de distribución de una forma más completa.

1.6. La lealtad con el proveedor

En este epígrafe vamos a realizar una aproximación al concepto de lealtad. En los últimos años se ha generado una abundante literatura que ha reclamado un mayor esfuerzo de investigación en torno a dos aspectos relacionados con esta variable. Por un lado, su delimitación conceptual (Oliver, 1999b; Zeithaml, 2000; Watson, Beck, *et al.*, 2015), referida al debate sobre su unicidad *versus* multidimensionalidad, lo que ha provocado una gran cantidad de trabajos centrados en identificar sus dimensiones (conductual, afectiva, cognitiva, compuesta, etc.), a partir de las que se especifican niveles en la misma, en función de determinados componentes situacionales (p.ej. Dick y Basu, 1994; Zeithaml, 2000; Colmenares y Saavedra, 2007; Chaudhuri y Holbrook, 2011; Kumar *et al.*, 2013). Por otro lado, el debate conceptual crea a su vez un núcleo de investigación acerca de cómo debe ser medida esta variable, no sólo con el fin de obtener una medida que dé cuenta de todas sus dimensiones, sino que a veces, el carácter particular de alguna de ellas la convierte en objeto de medición específica por su importancia sobre la gestión. Es el caso, por poner un ejemplo, de aspectos como el denominado *WOM* (*word-of-mouth*), que se

ha considerado como una manifestación conductual de la lealtad (Buttle y Burton, 2002; Watson, Beck, *et al.*, 2015).

Por otro lado, la mayoría de los contextos de investigación se han centrado en la lealtad referida a los clientes finales dentro del marco de las relaciones denominadas B2C, normalmente respecto de los bienes tangibles (lealtad a la marca) y en menor medida en el ámbito de la lealtad en servicios (Lee y Cunningham, 2001; Setó, 2003b). Entre ambos ámbitos se han generado sinergias nutriéndose mutuamente, aunque con especificidades manifiestas del dominio tangible-intangible propio de cada tipo de producto, en donde se identifican solapamientos en algunos determinantes de la lealtad, pero también diferencias. Así pues, hay todo un núcleo de investigaciones centradas en analizar los factores determinantes de la lealtad y las consecuencias que ésta tiene para las partes implicadas en una relación.

A lo largo de este epígrafe nos centraremos en dos aspectos. Por un lado, se hará una reflexión acerca del concepto y dimensionalidad de la lealtad; por otro se analizará brevemente su aplicación en el ámbito de las relaciones entre empresas.

1.6.1. El concepto de lealtad

Dada la abundante literatura en el estudio de la lealtad de los consumidores finales, gran parte de las definiciones que sobre el concepto se han generado, parten de la vinculación entre el cliente final y una determinada oferta, sea ésta un bien o un servicio. Posteriormente analizaremos las escasas contribuciones que sobre la lealtad en las relaciones entre empresas se han ofrecido.

Como hemos indicado, la conceptualización de la lealtad no puede desligarse fácilmente de su consideración dimensional. De hecho, podemos identificar dos grupos de definiciones. Por un lado, aquellas que la entienden de manera unidimensional, bien como una conducta o como un afecto. Un ejemplo del primer tipo lo encontramos en Ehrenberg y Seriven (1999) quienes entienden la lealtad como la propensión permanente a comprar una marca, usualmente como una entre varias, e identificando pues la lealtad con una conducta; en el segundo caso, situaríamos definiciones como la de Jones y Sasser (1995) para quienes la lealtad es un sentimiento de apego o afecto hacia las personas, productos o servicios de una empresa.

En el segundo grupo, mucho más numeroso y rico conceptualmente, situamos aquellas definiciones que entienden la lealtad como un concepto multidimensional, cuyas facetas se secuencian temporalmente para producir un efecto conjunto, a partir de la concatenación evaluación-

emoción-conducta o alguna de estas partes. Es el caso de definiciones como las de Dick y Basu (1994) para quienes la lealtad es un concepto multidimensional que relaciona la actitud relativa hacia una entidad (marca-servicio-tienda-vendedor), y el comportamiento de compra repetitivo; o la de Keller (1993), para quien la lealtad se presenta cuando las actitudes favorables hacia la marca se manifiestan en un comportamiento de compra repetido; también Jacoby y Chusnut (1978) se sitúan en esta perspectiva, pues la lealtad es para ellos un comportamiento de compra consciente de un consumidor, expresado en el tiempo con respecto a un objeto, que es una función de procesos psicológicos (toma de decisiones y evaluación), resultantes del compromiso del cliente.

Dentro de este segundo tipo de definiciones encontramos un núcleo que enfatiza no sólo el carácter dimensional de la lealtad, sino también el nivel de vinculación que puede existir en el cliente. Así, para Zeithaml *et al.* (1996) la lealtad siempre implica una comparación en competencia que expresa un vínculo comportamental fuerte. Para estos autores la lealtad se manifiesta al expresar una preferencia por una empresa sobre otras, al seguir comprando sus productos o al incrementar los negocios con ella en el futuro, dando pues a la lealtad un carácter multi-contexto, al ofrecer una definición aplicable tanto en el entorno B2C como B2B. Con este mismo enfoque, Oliver (1999b) enfatiza el compromiso del cliente, a pesar de los esfuerzos de otras ofertas de ejercer influencia, y, por lo tanto, expresando que un aspecto característico de la lealtad será precisamente una elevada vinculación empresa-cliente. Así, definen la lealtad como un profundo compromiso de recomprar un producto o servicio preferido de forma consistente en el futuro, causando compras repetidas de la misma marca o del mismo grupo de marcas, a pesar de influencias situacionales y esfuerzos de marketing que tienen el potencial de suscitar cambios de comportamiento. En el mismo sentido se manifiestan Wallace *et al.* (2004) cuando se refieren a la lealtad como una preferencia actitudinal y de comportamiento de los clientes hacia la empresa, en comparación con otras alternativas competitivas disponibles. Gremler y Brown (1996: 13) en el ámbito de los servicios, proponen una conceptualización que entiende la noción de lealtad como *“el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor de servicio, posee una disposición actitudinal positiva hacia el proveedor, y considera el uso solamente de ese proveedor cuando necesita de ese servicio”*. Por último, existen definiciones que además de señalar ese carácter multidimensional entienden la conducta de recompra como un compromiso a lo largo del tiempo que tiene consecuencias cuando el cliente asume un papel activo de promotor del producto o servicio recomendándolo (Pearson, 1996).

A partir de este breve análisis, podemos derivar una serie de conclusiones:

- (1) La lealtad es un concepto multidimensional que se secuencian en el tiempo y que comenzando con la evaluación y a partir de la experiencia, genera preferencias que se manifiestan de forma comportamental. Es fundamental entender que sin esta faceta temporal es muy difícil que se genere lealtad, de ahí la importancia de elementos antecedentes como la satisfacción, el valor, la confianza o el compromiso, que van generando la evaluación propicia y los sentimientos necesarios para que los distintos episodios de una relación conformen una experiencia, que vincula al cliente generando lealtad. Es pues la relación, el marco más adecuado para entender su génesis.
- (2) Esta dimensionalidad hace que puedan encontrarse una variedad de respuestas en donde la vinculación es creciente en la cadena de preferencia-intención-conducta, que permitirá diferenciar tipos o niveles de lealtad.
- (3) La lealtad se manifiesta cuando hay alternativas en competencia, y el vínculo compromete con una de ellas, a pesar de las similitudes en las ofertas. Ese vínculo es la síntesis actitud-conducta.
- (4) Los clientes pueden tener distintos niveles de vinculación que pueden ser manifestaciones de una conducta leal, pero ésta última debe referirse al nivel de vinculación más elevado, aquella que convierte al cliente en un promotor de la marca-producto-servicio.

1.6.2. Tipos de lealtad

Como hemos visto en el epígrafe anterior, la conceptualización de la lealtad nos sitúa ante la presencia de un concepto que puede ser abordado desde diversos enfoques.

Zeithaml (1981) y Czepiel y Gilmore (1987) sugieren dos perspectivas de análisis que podrían presentar diferencias basadas en la existencia, en el mercado de servicios, de ciertos elementos particulares que determinan y favorecen el desarrollo de la lealtad de los clientes (Gremler y Brown, 1996; Setó, 2003b): (1) los proveedores de servicios tienen la habilidad de crear vínculos más fuertes con sus clientes que en el caso de los productos tangibles; (2) los servicios desde su perspectiva temporal presentan repeticiones en las interacciones entre las partes del intercambio; (3) la valoración del riesgo percibido es más elevada cuando se contratan servicios; y por último, (4) la sustitución de una de las partes y cambio por otra, supone en ambos casos costes más elevados por ambas partes. Estos cuatro elementos ponen de manifiesto que la lealtad en el ámbito de los servicios no puede entenderse exactamente de la misma forma que en relación con bienes tangibles. Los intercambios en servicios se materializan

en encuentros en los que intervienen una constelación de elementos complejos, desde la definición del concepto intangible que se comercializa, hasta la interacción entre prestatario y cliente que se materializa en el denominado "momento de la verdad". La secuencia de encuentros experimentados, van construyendo opiniones, actitudes o, en definitiva, vivencias, que se incorporan como un todo que puede convertirse en el elemento determinante de la experiencia del cliente y le dirija al desarrollo de conductas de vinculación con la empresa. Así pues, la evaluación genera dos posibles resultados que pueden ser independientes o relacionados entre sí, la actitud resultante y la conducta, que lejos de ser única, engloba diferentes tipos de comportamiento. De este modo autores como Chen y Hu (2010), en línea con los argumentos dimensionales esgrimidos, distinguen los dos aspectos en los que se materializa la lealtad: la conducta (Ehrenberg *et al.*, 1990; Kahn *et al.*, 1986) donde se considera la lealtad como un comportamiento, asumiendo que la compra repetida es una de las manifestaciones que pueden capturar la lealtad de un cliente hacia el proveedor de interés; y la actitud (Dick y Basu, 1994; Zeithaml, 2000; Chaudhuri y Holbrook, 2001) que ayuda a identificar y fomentar la intención de favorecer o atender la oferta de un proveedor, siempre que sea positiva (Rundle-Thiele y Bennett, 2001). Veamos con mayor profundidad cada una de estas perspectivas.

La perspectiva conductual, afirma que la lealtad es un concepto que materializa el objetivo a largo plazo de convertir al cliente de un episodio, en un cliente fiel en el largo plazo (Buttle y Burton, 2002); en este sentido se sugiere que la lealtad está vinculada a un compromiso de repetición de compra de un producto o servicio preferido en el futuro, a pesar del contexto y los esfuerzos de marketing que pudieran guiar hacia una modificación del comportamiento (Oliver, 1997) y, por lo tanto, al cambio del proveedor del servicio. Esta idea centrada en el componente comportamental, si bien es una aproximación comúnmente aceptada en el ámbito de la investigación de servicio, ha sido criticada por algunos autores por ser una aproximación simple del concepto, cuando se trata de forma exclusiva (Martínez-Tur *et al.*, 2001). Otros autores señalan que esta aproximación no tiene en cuenta la diferencia entre los clientes leales y aquellos que no se sienten realmente atraídos por la marca o el servicio y que pueden ser captados por otros con facilidad, desarrollando un mero comportamiento oportunista (Butcher *et al.*, 2001; Martínez-Tur *et al.*, 2001). En esta perspectiva de análisis, algunas medidas típicas sobre las que se apoya el concepto de lealtad son: la tasa de recompra, las pautas de compra en un período de tiempo, el porcentaje de compra de la marca entre las últimas compras efectuadas por el cliente, etc. (Berné *et al.*, 1997; Caverio y Cebollada, 1997; Martínez-Ribes *et al.*, 1999).

En segundo lugar, la perspectiva actitudinal; considera que la lealtad del cliente tiene un componente afectivo en el que los sentimientos son importantes (Dick y Basu, 1994; Andreasen y Lindestad, 1998; De Ruyter *et al.*, 1998; Oliver, 1999b; Ganesh *et al.*, 2000) y definen la lealtad hacia el servicio como “*una actitud específica a continuar en una relación de intercambio basada en experiencias pasadas*” (Czepiel y Gilmore, 1987: 92) pero orientada a las acciones futuras (Zins, 2001). Para Berné (1997) la lealtad es una promesa del individuo referida a su comportamiento, que conlleva la probabilidad de realizar compras futuras o reduce la posibilidad de cambio a otra marca o proveedor del servicio. Esta fórmula, que en términos de medida de lealtad ha tenido una notable aceptación (Zeithaml *et al.*, 1996), presenta sin embargo importantes limitaciones, dado que en la mayoría de los casos se mide la intención, con instrumentos muy similares a los utilizados en la medida de la satisfacción y con escaso espacio de tiempo entre la evaluación de la satisfacción y la lealtad (Mazursky y Geva, 1989). Esta inmediatez puede ocasionar una valoración superior de la relación existente (Martínez-Tur *et al.*, 2001). Las medidas más próximas a la perspectiva actitudinal o afectiva, se basan en intenciones de frecuentar a un proveedor de servicio o la recomendación (Zeithaml *et al.*, 1996; Barroso y Martín, 1999). Esta perspectiva permite identificar un conjunto de beneficios derivados de la retención del cliente cuando se basa en un componente puramente actitudinal, como son la resistencia a la posibilidad de atender una oferta proveniente de empresas competidoras, el deseo de esperar cuando algún producto no está disponible, la alta posibilidad de tener que pagar más y por último el recomendar el servicio a otros (Narayandas, 1998). Las dimensiones que reflejan las intenciones conductuales han sido la aproximación más común en la medida de lealtad y sobre ellas se han centrado principalmente los esfuerzos en la literatura de marketing por investigar sus relaciones con las evaluaciones del servicio.

Kumar *et al.* (2013), en línea con estas dos aproximaciones, también identifican el componente de comportamiento y el de actitud en la lealtad, y añaden que la lealtad actitudinal puede ser medida como una intención y como una recomendación, definiendo tres formas de lealtad: (1) la lealtad actitudinal medida como una intención (p.ej. Czepiel y Gilmore, 1987; Berné, 1997; Kumar y Suh, 2004; Salegna y Goodwin, 2005) ; (2) la lealtad actitudinal medida como comunicación informal (Harrison-Walker, 2001) y que se estima más por el impacto del cliente sobre otros clientes del mercado, que por su comportamiento de compra repetitivo (Aaker, 1991); y por último, (3) la lealtad conductual expresada como el comportamiento efectivo de repetición de compra o de encuentro de servicio del cliente en momentos posteriores tras una experiencia satisfactoria, y que dada su faceta eminentemente de carácter económico

-al materializar la compra de forma repetida- es la que más frecuentemente se ha relacionado con el rendimiento económico de la empresa (Bemmaor, 1995; Jamieson y Bass, 1989; Chandon *et al.*, 2005). Así pues, la lealtad conductual que tienen los consumidores después de su experiencia se manifiesta en forma de repetición de compra o de nivel de gasto, mientras que la lealtad actitudinal puede ser positiva si se refiere a la intención de repetición de compra y de comentarios positivos, y negativa si incluyen la intención de la conducta de cambio de marca o proveedor y las acciones de queja (Moliner-Velázquez y Berenguer-Contrí, 2011).

Por otro lado, una combinación de ambas perspectivas derivaría en lo que se ha denominado la lealtad compuesta (Gremler y Brown, 1996) que combina los componentes actitudinal y conductual, lo que llevaría a predecir mejor el constructo (Dimitriades, 2006). Además, la complejidad de las experiencias que llevan a la lealtad de los clientes, sobre todo en el ámbito de los servicios y quizá con más importancia en las relaciones entre empresas, ha llevado a algunos autores a proponer, además de la actitud y la conducta, la existencia de otros componentes como el cognitivo (Lee y Cunningham, 2001) e incluso otras enfatizan el componente situacional (Uncles *et al.*, 2003) de la lealtad.

A partir de los enfoques de la lealtad anteriormente mencionados, emergen dos tipos de medidas de la lealtad. Por un lado, (1) las medidas comportamentales u operativas, basadas en el comportamiento real de los consumidores, las cuales desarrollan por un lado modelos de predicción de elección de marca en función del comportamiento mostrado por el consumidor, que permite distinguir entre diferentes grados de lealtad, y por otro, modelos de predicción probabilísticos basados en el patrón de compras pasado que tratan de explicar cómo los consumidores resuelven el problema de elegir una marca de entre un conjunto de alternativas posibles (Llopis, 2016). Por ejemplo, Cortiñas *et al.* (2001) desarrollaron un indicador de la lealtad basado en la medición de la tasa de frecuencia de compra de un cliente a un establecimiento; mientras Berné *et al.* (1996) muestran un indicador de lealtad basado en la proporción del gasto total que el cliente compra en un establecimiento. Por otro lado, un segundo tipo de medidas es el de (2) las medidas actitudinales y aquellas que combinan actitud y comportamiento, cuya aproximación a la lealtad se realiza mediante el compromiso o vínculo que el consumidor desarrolla hacia la marca, y que en ocasiones se combinan con la intención de recompra, ya que la lealtad no atañe exclusivamente al compromiso o al comportamiento de recompra, sino a ambos (Dick y Basu, 1994), por lo que se mide la lealtad con una escala de compromiso o bien por una escala que combine el compromiso con la marca con la probabilidad de volver a comprar dicha marca (Llopis, 2016). Entre los ejemplos de estas medidas situaríamos un indicador referente a la intención de repetición futura en la utilización del

mismo tipo de servicio (Daugherty *et al.*, 1998; Chen y Lee, 2008), la recomendación del servicio a otros clientes (Lam *et al.*, 2004; Chen y Lee, 2008; Molinari, 2008), o la intención de frecuentar al mismo proveedor de servicios (Lam *et al.*, 2004).

La consideración de las dos perspectivas, como dos tipos básicos de lealtad, permite a Dick y Basu (1994) identificar cuatro situaciones de lealtad distintas: (1) “lealtad verdadera” que se produce cuando los clientes tienen un comportamiento repetitivo elevado y manifiestan una actitud relativa positiva hacia el proveedor del servicio; (2) “lealtad latente” que implica un comportamiento repetitivo bajo y una actitud relativa positiva; (3) lealtad espuria o “falsa” en la que se manifiesta un comportamiento repetitivo elevado y actitud relativa indiferente o antagónica y la (4) “no lealtad”. Sobre esta clasificación, Colmenares y Saavedra (2007) dibujan una matriz en la que combinan dos fuentes sobre las que se basa la lealtad, la tasa de repetición de compra (baja y alta) considerada la parte comportamental, y el compromiso (alto y bajo) considerado la parte afectiva de la lealtad (véase Cuadro 12).

Cuadro 12-Tipos de lealtad

		Grado de compromiso	
		Bajo	Alto
Tasa de repetición de compra	Baja	Lealtad inexistente, representa el segmento de clientes más promiscuo o desleal, caracterizados por no comprometerse de forma afectiva o comportamental a ninguna marca en particular.	Lealtad latente, aquellos casos donde los consumidores demuestran estar comprometidos o tienen una alta actitud relativa hacia una marca particular, pero no la compran o consumen con alta frecuencia y la comparten regularmente con otras alternativas para la realización de sus compras.
	Alta	Lealtad fingida, representa una relación más de dependencia que voluntaria entre el consumidor y la marca. Se da en situaciones especiales donde los consumidores no tienen más alternativas acordes con sus necesidades, han invertido en activos específicos, enfrentan altos costos de terminar la relación, o no cuentan con los recursos suficientes en términos de dinero, tiempo y transporte; por lo que se encuentran forzados a realizar la compra a la misma marca en muchas de las ocasiones, y por tanto se ven obligados a ser leales.	Lealtad verdadera, se manifiesta por la voluntariedad, intención y motivación del consumidor para fortalecer el compromiso y mantener la relación con la marca, a pesar de los obstáculos que pudieran surgir. El consumidor se siente altamente comprometido a comprar la misma marca, influenciado fuertemente por los lazos afectivos, la confianza y satisfacción hacia la marca y su oferta, especialmente hacia los atributos intangibles y los servicios relacionados.

Fuente: Colmenares y Saavedra (2007) adaptado de Dick y Basu (1994)

Otros autores han propuesto otras clasificaciones similares (Day, 1969; Jarvis y Mayo, 1986; Backman y Crompton, 1991; Baldinger y Rubinson,

1996; Pitchard y Howard, 1997). Entre ellas cabe destacar la hecha por Aaker (1991) quien plantea la existencia de cinco niveles de lealtad, donde la ubicación del individuo a uno u otro nivel viene determinada precisamente por la existencia o no de un vínculo con la marca. También está la sugerida por Bloemer y Kasper (1993), que hacen una clasificación sencilla al distinguir tan sólo dos grupos según que el grado de compromiso sea bajo (lealtad falsa o espuria) o alto (lealtad verdadera).

1.6.3. La lealtad en la relación entre empresas y sus principales antecedentes

Para finalizar, dedicamos este epígrafe al análisis del concepto de lealtad en la relación entre empresas, en donde la literatura coincide en señalar que es la clave para el éxito de los negocios (Heskett, 2002). La lealtad del cliente es una fuente de ventaja competitiva sustancial (Woodruff, 1997; Watson, Beck *et al.*, 2015; Ramaswami y Arunachalam, 2016), y su logro es el eje central de los esfuerzos de marketing (Dick y Basu, 1994; Evanschitzky *et al.*, 2012). El marketing de relaciones señala como meta principal la construcción de una sólida cartera de clientes con compromiso hacia la relación, que puedan proporcionar beneficios a la empresa (Barroso y Martín, 1999; Vázquez *et al.*, 2000b; Díaz *et al.*, 2001) y favorezcan la generación de una estrategia de negocio de éxito (Heskett, 2002; Servera-Francés *et al.*, 2009). Esta lealtad que se materializa en el comportamiento de compra repetida, es un reflejo de la motivación para mantener la relación del cliente y al mismo tiempo se propicia por las actividades desarrolladas por el vendedor (López *et al.*, 2012; Henning-Thurau *et al.*, 2002), llevando al deseo del cliente de compartir la experiencia. Adecuadamente gestionada, la lealtad puede generar importantes ventajas para las organizaciones (Hewett *et al.*, 2002; Davis-Sramek *et al.*, 2009; Joe y Chiu, 2009; Blocker *et al.*, 2011; López *et al.*, 2012; Wu *et al.*, 2015) en la medida que permite a la empresa orientarse a la búsqueda de los beneficios a largo plazo y al compromiso, desarrollando acciones que puedan resultar beneficiosas para ambas partes de la relación (Ruiz, 2016), y mejorando la competitividad (Woodruff, 1997; Watson, Beck *et al.*, 2015; Ramaswami y Arunachalam, 2016) al reducir los costes de transacción (Ganesan, 1994) de forma sustancial. En este sentido, la evidencia mantiene el efecto positivo de la lealtad en el rendimiento del negocio (Morgan y Rego, 2006; Aksoy *et al.*, 2008).

La investigación en lealtad se ha expandido del ámbito del B2C al dominio del B2B, siendo relativamente pocos los trabajos llevados a cabo en este último contexto. La lealtad se ha entendido como una parte importante de la gestión que las empresas realizan con sus clientes-empresas. (p.ej. Davis-Sramek *et al.*, 2009; Wu *et al.*, 2015; Yang, 2015; Askariyad y

Babkhani, 2015) enfatizándose una perspectiva proactiva para lograr el vínculo en las relaciones. Un vínculo muy complejo, dado que se articula en el canal de distribución y el efecto de ese vínculo resulta sustancial en el desarrollo de la actividad fundamental de la empresa cliente.

Como se vio en el primer epígrafe de este capítulo, una relación se secuencia en etapas y al mismo tiempo, para que progrese se soporta sobre dos componentes fundamentales, la confianza y el compromiso. A su vez, el compromiso puede ser emocional, aunque también puede existir un compromiso normativo, fundamental sobre todo en el caso de relaciones entre empresas, de tal forma que la dependencia puede convertirse en otro ineludible componente. Todos estos elementos complican sobre manera el análisis de la lealtad relacional entre empresas, al poder enmascarar respuestas que se interpreten como leales, pero que tanto sólo sean respuestas de dependencia y vinculación formal. Es por ello que la comprensión de la lealtad relacional debe hacerse en el contexto de un conjunto de variables que, a modo de predictores, expliquen los resultados que ella expresa. Así pues, en el ámbito de la lealtad entre empresas es la propia relación y sus componentes el sustento de la misma, produciéndose una simbiosis entre la secuencia que lleva a una relación y la secuencia que lleva a la lealtad.

De esta forma, para Plank y Newel (2007) el concepto de lealtad relacional se sustenta sobre dos pilares que le proporcionan su consistencia. Por un lado, el propio concepto primigenio de lealtad derivado del contexto B2C, y por otro el valor relacional que *“se genera para retener a los clientes, empleados y otros stakeholders externos, es decir provocar y gestionar la lealtad a lo largo de los grupos de interés de la organización. El argumento es que, si los clientes perciben que el valor es inherente en la oferta del distribuidor, probablemente se continuará siendo leal a ese distribuidor”* (Plank y Newel, 2007: 60). Desde este planteamiento la lealtad de la relación es el vínculo a largo plazo que se produce entre una organización y cualquier de los *stakeholders* con los que se relaciona, avanzando en el concepto de lealtad tradicional para proporcionar un marco en el que situar precisamente la relación entre empresas, siendo el valor de la relación el núcleo sobre el que se construye la lealtad. El valor se vincula con la percepción de los beneficios, sacrificios, ventajas y calidad, que definen la oferta de una empresa sobre su mercado organizacional a lo largo del tiempo. Esa perspectiva temporal proporciona el contexto para que los distintos episodios de la relación se nutran del comportamiento de los participantes, en línea con los planteamientos de Strandvik y Liljander (1994). Ese conjunto de episodios define una secuencia como una relación, si bien sus características dependerán del tipo de servicio continuo o discreto del que se trate. El nivel de vinculación va a depender de cómo se articule la relación y el valor que proporciona, siendo la lealtad plena una

demostración del compromiso de la organización para mantener y mejorar su promesa de servicio. Así pues, la relación es consustancial con la existencia de un vínculo, si bien la naturaleza de ese vínculo no siempre es una lealtad plena.

En línea con estos últimos argumentos y al igual que ocurría en las relaciones B2C, Rodríguez *et al.* (2002), centrándose en aquellos aspectos que afectan a la gestión de la relación, identifican cinco formas de lealtad: (1) la lealtad cognitiva que se refiere a la compra, como resultado de la búsqueda de un beneficio superior, en donde la búsqueda y definición de la preferencia, se basa en un análisis de la información disponible acerca de todas las posibles alternativas; (2) la lealtad afectiva, que se asocia con aquellos lazos relacionados con los sentimientos y los deseos, que son la evidencia de una devoción del cliente hacia la oferta o hacia el proveedor mismo y que son independientes del grado de repetición de compra; (3) la lealtad inercial, que se refleja en un comportamiento de compra repetitivo y sólo obedece a argumentos como la conveniencia, la tradición o la rutina; (4) la lealtad por obligación, que refleja un alto grado de dependencia del cliente con su proveedor, con lazos difíciles de romper, en donde el cliente se encuentra de cierta forma "atado", hasta el punto de estar obligado a repetir la compra, sin tener un deseo o motivación consciente y voluntario; y (5) la lealtad plena, en donde el cliente presenta una intención de generar compromiso duradero y aporta a la relación con el ánimo de fortalecerla y desarrollarla. Bustos y Gonzales (2007) señalan que la organización desarrolla una lealtad conductual de tipo cognitivo si el proveedor ofrece mejores precios, entendiendo que este tipo de lealtad es motivada únicamente por características funcionales, y el compromiso del cliente es más con el conjunto de beneficios asociados al coste que con el proveedor de servicios en sí mismo; este sería el punto de partida de la generación de dicha lealtad cognitiva, el cliente comprará frecuentemente y creará una lealtad inercial, que se hace evidente cuando el cliente evita comprar productos o contratar servicios diferentes a los que habitualmente usa, bien sea por rutina, pereza o comodidad. Después de la lealtad inercial y a medida que el cliente acumula experiencias de compra satisfactorias, su confianza y compromiso afectivo con dicho proveedor de servicio se irá incrementando, hasta alcanzar una lealtad verdadera (Colmenares y Saavedra, 2007) o plena (Rodríguez *et al.*, 2002).

En el contexto representado por todos los argumentos esgrimidos, gran parte de la investigación sobre la lealtad entre organizaciones se ha centrado en el desarrollo de modelos que tratan de explicarla. El Cuadro 13 presenta algunos de estos trabajos donde se observa claramente que, adoptando un enfoque relacional, las variables de satisfacción, los beneficios/sacrificios relacionales y el valor han sido variables habituales, viéndose claramente influida por la literatura que desde el ámbito B2C ha

analizado estas relaciones (p.ej. Zeithaml, 1988; Bolton y Drew, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Anderson y Sullivan, 1993; Chang y Wildt, 1994; Gale, 1994; Gotlieb *et al.*, 1994; Taylor y Baker, 1994; Berné *et al.*, 1996; Fornell *et al.*, 1996; Hartline y Jones, 1996; Wakefield y Barnes, 1996; Cronin *et al.*, 1997; Taylor, 1997; Andreassen, 1998; Sirohi *et al.*, 1998; Ennew y Binks, 1999; Lapierre *et al.*, 1999; Oh, 1999; Sweeney *et al.*, 1999; Anderson y Fornell, 2000; Athanassopoulos, 2000; Cronin *et al.*, 2000; Evers y Johnson, 2000; McDougall y Levesque, 2000; Sidershmuck, 2000; Bei y Chiao, 2001; Brady *et al.*, 2001; Butcher *et al.*, 2001; Zins, 2001; Choi *et al.*, 2002; Petrick, 2002; Stank *et al.*, 2003; Durvasula *et al.*, 2004; Park *et al.*, 2004; Petrick, 2004; Zineldin, 2004; Lin *et al.*, 2005; Davis y Mentzer, 2006; González-Gallarza y Gil-Saura, 2006; Olorunniwo y Hsu, 2006; Campo y Yagüe, 2008; Anderson y Swaminathan, 2011; Gilaninia *et al.*, 2011; Wu *et al.*, 2011; González-Gallarza *et al.*, 2013; González-Gallarza *et al.*, 2015; Moliner *et al.*, 2015; González-Gallarza *et al.*, 2016).

Cuadro 13- Algunos estudios sobre la cadena beneficios y/o sacrificios, valor, satisfacción y lealtad

Autores	Año	Variables⁽¹⁵⁾
Patterson y Spreng	1997	SAT; V; L
Bolton	1998	SAT; L
Bolton y Lemon	1999	SAT; L
Patterson y Smith	2001	SAT; L
Lam <i>et al.</i>	2004	V; SAT; L
Chumpitaz y Papparoidamis	2007	B; SAT; L
Gil-Saura <i>et al.</i>	2007	V; SAT; L
Chen y Lee	2008	B; SAT; L
Molinari	2008	B; V; SAT; L
Servera-Francés <i>et al.</i>	2009	B; SAC; V; SAT; L
Gil-Saura <i>et al.</i>	2010	B; SAC; V; SAT; L
Ruiz-Molina <i>et al.</i>	2010	SAT; L
Hutchinson <i>et al.</i>	2011	B; V; L
Servera-Francés <i>et al.</i>	2013	B; SAC; V; SAT; L
Ruiz-Molina <i>et al.</i>	2015	B; V; S

Fuente: Adaptado de Cronin *et al.* (2000), Gil-Saura *et al.* (2007) y Ospina (2015)

Así pues, la lealtad como elemento clave de las relaciones entre empresas, presenta distintos factores que afectan en su desarrollo. Ya hemos visto como el valor está en su núcleo, mostrando la literatura otros elementos clave centrados fundamentalmente alrededor de dos aspectos adicionales, los beneficios/sacrificios relacionales y sobre todo la satisfacción. Conocer el origen de la lealtad y si ésta es determinada por la satisfacción, o si lo es por la calidad o si lo es por el valor o los beneficios (y si son estos últimos

15 Beneficios (B) -en muchos casos expresados en términos de calidad-, sacrificios (SAC), valor (V), satisfacción (SAT) y lealtad (L).

los que explican la primera), son algunas de las preguntas que se han formulado los investigadores desde distintas perspectivas.

Sin embargo, no siempre la relación entre satisfacción y lealtad tiene un carácter lineal siendo la primera un antecedente de la segunda. Aunque la mayoría de estudios predicen una relación positiva entre la satisfacción y la lealtad, los resultados no son del todo concluyentes respecto a la forma en la que se relacionan. Kumar *et al.* (2013) señalan que mientras ciertos trabajos destacan una relación lineal (Bolton y Lemon, 1999; Gustafsson *et al.*, 2005; Perkins-Munn *et al.*, 2005), otros informan de una asociación no lineal y asimétrica (Ittner y Larcker, 1998; Mittal y Kamakura, 2001). En el primer grupo situaríamos trabajos, algunos de ellos provenientes del contexto B2C, que evidencian que altos niveles de satisfacción conducen a intenciones de compra también elevadas (Cronin y Taylor, 1992; Anderson y Sullivan, 1993; Anderson y Fornell, 1994). Algunos trabajos relacionan la satisfacción con las intenciones mediatas (intenciones producidas de forma continuada en el momento de la experiencia de compra, como la lealtad o la disposición a pagar mayor precio), y las intenciones inmediatas (que incluyen el incremento en la duración de la experiencia de consumo o la permanencia en la tienda) (Bigné-Alcañiz y Andreu-Simó, 2004). Si bien a la luz de estas contribuciones parece que la satisfacción determina la intención de conducta leal, otros trabajos indican que no parece existir una relación tan clara y significativa entre la satisfacción y el comportamiento real de lealtad (Martínez-Ribes *et al.*, 1999), si bien también encontramos trabajos que desmienten esta conclusión (Johnson, 1998; Zeelenberg y Pieters, 2004); e incluso otro núcleo entiende que la satisfacción puede tener un efecto directo sobre ambos tipos de lealtad, (Fecikova, 2004; Bennett y Rundle-Thiele, 2004).

Así pues, aunque la opinión mayoritaria es que la satisfacción afecta a la lealtad, las conclusiones no son tan concluyentes como pudiera parecer. Hay otros trabajos que indican que la satisfacción no es suficiente para comprender la lealtad, siendo su contribución débil para predecirla (Wood, 1998), existiendo otras variables con poder explicativo como la calidad de servicio (Parasuraman *et al.*, 1988; Boulding *et al.*, 1993 o Zeithaml *et al.*, 1996) y sobre todo, un conjunto de variables cuya influencia no queda recogida por la satisfacción -como ocurre en el caso de la calidad de servicio- sino que son factores explicativos adicionales, tales como la búsqueda de variedad del cliente, los costes de cambio y las acciones de la competencia (Ospina, 2015).

También apuntan otros autores que la relación entre satisfacción y lealtad pueda estar afectada por la presencia de moderadores (Baron y Kenny, 1986) que pueden fortalecer o debilitar la asociación, tales como la confianza y la inercia de la relación (Anderson y Swaminathan, 2011). E

incluso en ocasiones se discute el papel mediador de la propia satisfacción sobre la respuesta conductual (Patterson y Spreng, 1997, por ejemplo, los trabajos de Caruana (2002), Setó (2003a), Alén y Fraiz (2006); Cole y Illum (2006) y Gil-Saura *et al.* (2007) confirman el papel mediador de la satisfacción entre la calidad de servicio y las intenciones de comportamiento. Esto explicaría que clientes que sostienen niveles de satisfacción similares puedan expresar diferentes niveles de lealtad (Reichheld, 1996). Por último, y en línea con el trabajo de Kumar, *et al.*, (2003), existen también otras investigaciones que han identificado una ausencia de causalidad entre la satisfacción y lealtad (Mazursky y Geva, 1989; Fay, 1994; Wood, 1998), afirmándose que la primera es un mal predictor de la retención efectiva del cliente y su posterior conversión en cliente fiel y leal. Recordemos, tal y como hemos visto en el epígrafe anterior en el contexto B2C, que Dick y Basu (1994) y Oliver (1999b) plantean un interrogante sobre la relación entre la satisfacción y la lealtad, señalando que si ésta es entendida como la combinación entre un componente comportamental y un componente actitudinal, entonces la relación directa entre la satisfacción y la lealtad no se cumple en algunas ocasiones, pues puede suceder que el cliente puede estar satisfecho con el servicio recibido y por lo tanto tener una actitud positiva que posiblemente le llevará a hablar bien de ese servicio a otros, pero no realizará actividades de repetición de compra; alternativamente, puede darse el caso en el que un cliente realiza acciones repetidas de compra de un servicio determinado, sin presentar altos niveles de satisfacción y una actitud favorable hacia el servicio.

En cambio, la variable valor, que es objeto de interés por parte de los investigadores con posterioridad, apuntan a su papel determinante, bien cuando aparece sola (por ejemplo, Sweeney *et al.*, 1999 o Ennew y Binks, 1999) o combinada con la satisfacción (por ejemplo, Cronin *et al.*, 2000; Brady *et al.*, 2001).

En el ámbito de las relaciones B2B también se ha visto que la lealtad puede ser considerada como un consecuente del compromiso (Garbarino y Johnson, 1999; Fullerton, 2005; Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008; Davis-Sramek *et al.*, 2009; Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2009b, 2011; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012; Wu *et al.*, 2015) y de la confianza (Chumpitaz y Papparoidamis, 2004 y 2007; Gounaris, 2005; Rauyruey y Miller, 2007; Gil-Saura *et al.*, 2011; Wu *et al.*, 2015). Pero, así como en la literatura sobre servicios existen numerosas aportaciones sobre el impacto del compromiso en las intenciones de compra, actitudes y recomendaciones (Bloemer y Oderkerken-Schroder, 2002; Wang *et al.*, 2006), en el marco de las relaciones entre empresas, son menos las evidencias empíricas. Sin embargo, el compromiso es clave para el mantenimiento del vínculo en el seno de una relación que provoque la repetición de compra (Oliver, 1999b; Salena y Goodwin, 2005). Berry y

Parasuraman (1991) señalan que las relaciones en el ámbito de los servicios se construyen sobre el compromiso mutuo, fundamental en el ámbito B2C y aunque también tiene su papel en la relación entre empresas, otros componentes ajenos a lo emocional pueden ser más importantes (Davis-Sramek *et al.*, 2009; Watson, Beck *et al.*, 2015).

Con todo lo señalado y a modo de síntesis, aunque no existe una definición consensuada de la lealtad en el contexto B2B, por la elevada heterogeneidad en los enfoques de la literatura, la investigación existente generalmente coincide en que representa una mezcla de actitudes y comportamientos que benefician a una empresa en relación con sus competidores (Day, 1976; Dick y Basu, 1994). Dentro de este marco conceptual, los investigadores suelen examinar la lealtad bien como una actitud, a partir de preferencias, afectos, etc. (p.ej. Yim *et al.*, 2008), bien como un comportamiento de compra, a partir de la compra efectiva, la intención de compra, la repetición de compra, la retención, etc. (p.ej. Palmatier *et al.*, 2008; Brady *et al.*, 2012), o bien entenderla como una construcción multidimensional que combina ambas perspectivas (p.ej. actitudes, comportamientos de compra, *WOM*, etc.). Más allá de esta amplia descripción hay variaciones muy significativas en la conceptualización y operacionalización de lealtad, tal y como pone de manifiesto el meta-análisis sobre los 163 estudios llevado a cabo por Watson, Beck *et al.* (2015), que permiten concluir la elevada heterogeneidad en su contenido y alcance.

Por último y como resumen, indicar que, si bien la lealtad ha presentado dificultades para los académicos a la hora de generar una definición general (Bowen y Chen; 2001; Lao *et al.*, 2011), lo cual ha repercutido en una extensa discusión acerca de la aproximación más adecuada a su medida, también ha sido un constructo sobre el que existen consensos. El proceso de formación de la lealtad de un cliente hacia su proveedor de servicios está estrechamente ligado a sus niveles de satisfacción con dicho proveedor. Además, en la literatura se reconoce la lealtad como una variable indispensable para el desarrollo de una estrategia efectiva (Heskett, 2002; Servera-Francés *et al.*, 2009).

De este modo, y a partir de lo analizado, considerando la lealtad como una consecuencia de la satisfacción, pero con relaciones claras con otros elementos como por ejemplo el valor relacional, y teniendo en cuenta que, desde la perspectiva conductual, la lealtad la entendemos como la tasa de recompra a un proveedor identificado con un horizonte temporal delimitado, y formando parte de un presupuesto de compra (Martinez *et al.*, 1994; Berné *et al.*, 1996), por todo esto adoptamos dentro del contexto de relaciones entre empresas el enfoque propuesto por Caruana (2002), quien se aproxima a la perspectiva de identificar al proveedor más favorecido en

las últimas experiencias de servicio, completando dicha aproximación con el reconocimiento de una tasa más favorable de recompra entre la cartera de proveedores disponibles.

Capítulo 2. Diseño de la investigación empírica

2.1. Objetivos de la investigación empírica

2.2. Cuestiones a investigar

2.3. Modelo a investigar centrado en las relaciones con los proveedores

2.3.1. Propuesta de hipótesis a contrastar

2.3.2. Medición de las variables del modelo propuesto

2.4. Metodología

2.4.1. Revisión de la metodología utilizada en la literatura

2.4.2. Método de obtención de información y ámbito de investigación

2.1. Objetivos de la investigación empírica

A lo largo del marco teórico presentado en las páginas anteriores, hemos delimitado los ejes, en los que se apoya esta Tesis Doctoral: (a) la Perspectiva Relacional en el canal de comercialización y las variables clave sobre la que ésta se articula; (b) las Tecnologías de la Información, la Innovación y el Capital de Marca de la Tienda como *inputs* para el desarrollo de las relaciones proveedor-cliente; y (c) la Satisfacción y la Lealtad como consecuentes y *outputs* relacionales.

Así, a partir de la revisión de la literatura hemos observado cómo las empresas compradoras, especialmente en el canal de comercialización, se enfrentan a un entorno hiper-competitivo, cada vez más dinámico y cambiante debido, entre otros factores, a la progresión cada vez más acelerada de los avances en la tecnología y de otras formas de innovación, cuya implementación tiene repercusiones sobre la gestión, no sólo de sus procesos internos sino también relacionales a lo largo del canal (Kumar *et al.*, 2017). Todo ello, sienta las bases sobre las que articular el logro de la ventaja competitiva del negocio (Ganesan *et al.*, 2009), y con ella, la diferenciación y el posicionamiento en el mercado frente a los competidores.

En el contexto de las relaciones entre empresas (business-to-business o B2B), es sabido que la lealtad de la empresa cliente (comprador) hacia la empresa proveedora (vendedor) influye positivamente en los resultados de la organización, en la medida en que implica comprometerse en acciones cooperativas beneficiosas para ambas partes, trabajando juntos para servir mejor las necesidades del mercado, y lograr beneficios mutuos incrementados a largo plazo. De este modo, la lealtad mejora la competitividad para ambas organizaciones, al reducir los costes de transacción (Ganesan, 1994). Sin embargo, la complejidad del esquema comprador-vendedor en el mercado B2B, la creciente competencia, los avances tecnológicos, y la cada vez más elevada personalización de los productos y servicios comercializados entre empresas, supone un reto para muchos proveedores en su intento de retener a sus clientes (Wong *et al.*, 2009).

Dado que las relaciones en el canal se están volviendo cada vez más complejas, el espacio estratégico de la gestión de los canales se ha expandido considerablemente y es necesario articular métodos para investigar dicha nueva realidad. En este campo, como enfatizan Krafft *et al.* (2015), se necesitan modelos más ricos que proporcionen ideas relevantes a los minoristas, yendo más allá de los modelos simples actuales, y

proponiendo modelos extendidos y más completos que puedan aportar nuevas ideas.

Como señalan Dant y Brown (2008), a pesar de que el marketing B2B y el marketing B2C ha sido concebido durante décadas como dos entidades distintas, nunca coincidentes, fomentando esta dicotomía revistas académicas específicamente dedicadas a cada uno de los dos dominios (p.ej., *Journal of Business-to-Business Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Journal of Consumer Research*, *Journal of Consumer Psychology*, etc.), lo cierto es que: “*primero, la brecha B2B versus B2C es un concepto obsoleto; en segundo lugar, es difícil aislar en el ámbito empresarial la investigación pura B2B o pura B2C; y, en tercer lugar, el campo de la distribución comercial minorista se extiende y, de hecho, reúne estos dos*” (Dant y Brown, 2008: 371). En esta dirección de análisis, con la idea de tender puentes entre estos dominios de investigación académica a menudo divididos, y habiendo identificado distintos *gaps* en la literatura, con llamadas a la investigación en el entorno B2B, como área de interés crítica (Vize *et al.*, 2013; Watson, Worm *et al.*, 2015; Krafft *et al.*, 2015; Bucklin, 2015; Marketing Science Institute, 2016), nos proponemos analizar no sólo el papel de constructos clásicos en la literatura de gestión de los canales, sino también, la contribución de otros constructos clave utilizados en la literatura del B2C, para explicar los determinantes de la lealtad del cliente, llevándolos al contexto de las relaciones entre empresas y, en particular, a las relaciones entre los minoristas y sus proveedores.

En el ámbito de las relaciones inter-organizacionales en el canal de comercialización, se ha señalado la importancia de las características de la relación; afirmándose que la confianza y el compromiso entre las partes, son determinantes en la generación de lealtad hacia el proveedor. En cambio, otros constructos identificados como relevantes en la generación de lealtad hacia el minorista por el consumidor final, como por ejemplo el capital de marca (p.ej. Keller, 1993; Arnett *et al.*, 2003; Allaway *et al.*, 2011; Gil-Saura *et al.*, 2016 y 2017) o los beneficios y sacrificios de la relación (p.ej. Gwinner *et al.*, 1998; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Thao y Swierczek, 2008) como variables sobre las que se construye el valor, han sido escasamente analizados en el marco de las relaciones entre empresas (Han y Sung, 2008; Ruiz-Molina *et al.*, 2016). Estas variables han sido identificadas como propulsoras en la generación de lealtad hacia el minorista por el consumidor final, pero sobre ellas no hay contribuciones significativas y concluyentes en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales, especialmente, tomando como objeto de análisis el tipo de distribuidor minorista; sin embargo, pueden ser tan importantes para explicar las relaciones en los mercados entre empresas, como lo son para explicar las relaciones entre una empresa y el consumidor final.

Tomando en consideración todas estas reflexiones, en esta tesis se propone una aproximación a la gestión de las relaciones, contemplando todas estas variables y persiguiendo como objetivo general el presentado en la Introducción:

Examinar el impacto de la innovación, la tecnología, el valor y el capital de marca en las relaciones entre empresas, y determinar cómo contribuyen a generar, junto con variables relacionales más clásicas -compromiso y confianza-, la satisfacción y la lealtad del minorista en el canal de comercialización.

Con esa finalidad marcada como meta, y a fin de contrastar empíricamente las relaciones inter-organizacionales que se apuntan entre proveedor y cliente en el canal, decidimos llevar a cabo una investigación de enfoque cuantitativo, persiguiendo recabar la opinión de los distribuidores minoristas en España, y así, en esta segunda parte de la Tesis Doctoral, nos centramos en el logro de los siguientes objetivos específicos:

- (1) Examinar las relaciones en el canal de comercialización desde la perspectiva del minorista, utilizando un enfoque centrado especialmente en su relación con el proveedor.
- (2) Analizar el grado de implantación de la tecnología por parte de las empresas minoristas, observando su efecto, junto con la innovación, en las relaciones en el canal de comercialización.
- (3) Identificar el efecto del capital de marca de la tienda en las relaciones en el canal de comercialización.
- (4) Observar la influencia de los beneficios y los sacrificios/costes derivados de la relación en el valor de la relación proveedor-cliente en el canal.
- (5) Delimitar el vínculo entre el valor de la relación, el compromiso y la confianza, así como sus efectos sobre la satisfacción del minorista y la lealtad de éste hacia el proveedor.
- (6) Proponer un modelo integrador, que refleje las relaciones entre las variables investigadas (innovación, tecnología, capital de marca, beneficios, sacrificios/costes, valor, confianza, compromiso, satisfacción, lealtad), y validarlo en un entorno nuevo -el canal de comercialización-, donde, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica planteada en este sentido.

Por ello a continuación delimitaremos, de un lado las cuestiones a investigar que guiarán el diseño y desarrollo de la propuesta empírica, con el fin de conocer, captar y entender el punto de vista del distribuidor minorista; y de

otro lado, enunciaremos un conjunto de hipótesis de investigación ligadas al modelo teórico general dibujado como propuesta en esta Tesis Doctoral.

2.2. Cuestiones a investigar

En primer lugar, esta Tesis Doctoral pretende profundizar en la naturaleza de las relaciones en el canal a partir del análisis del punto de vista de empresas minoristas heterogéneas ubicadas en España, y con ello enunciarnos la cuestión de investigación principal, de carácter general:

C1. ¿Cómo son las relaciones proveedor-cliente en el canal de comercialización?, ¿cómo se construye la satisfacción y la lealtad?, ¿existen diferencias entre los distintos tipos de minoristas identificados?

Y derivado de ella, observamos las siguientes cuestiones de investigación de índole más específica:

C1.1. ¿Cuál es la intensidad de la orientación hacia la tecnología y de la innovación por parte del minorista en sus relaciones con proveedores y clientes?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

C1.2. ¿Cuáles son las aplicaciones tecnológicas más utilizadas por el minorista en sus relaciones con proveedores y clientes?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

C1.3. ¿Cuáles son las aplicaciones tecnológicas que se relacionan en mayor medida con la satisfacción del minorista con la tecnología desarrollada?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

C1.4. ¿Son los factores generadores de la lealtad del cliente en los mercados B2C -p.ej. el capital de marca, el valor relacional, los beneficios y sacrificios/costes relacionales-, también válidos para explicar la lealtad hacia el proveedor en un contexto B2B?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

C1.5. ¿Cómo influyen la confianza, el compromiso y la satisfacción, en la lealtad hacia el proveedor en el canal de comercialización?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

2.3. Modelo a investigar centrado en las relaciones con los proveedores

La revisión de la literatura de lealtad, variable considerada nuclear en marketing, demuestra que la mayoría de las investigaciones se han centrado en los consumidores finales. Y de forma comparada, las

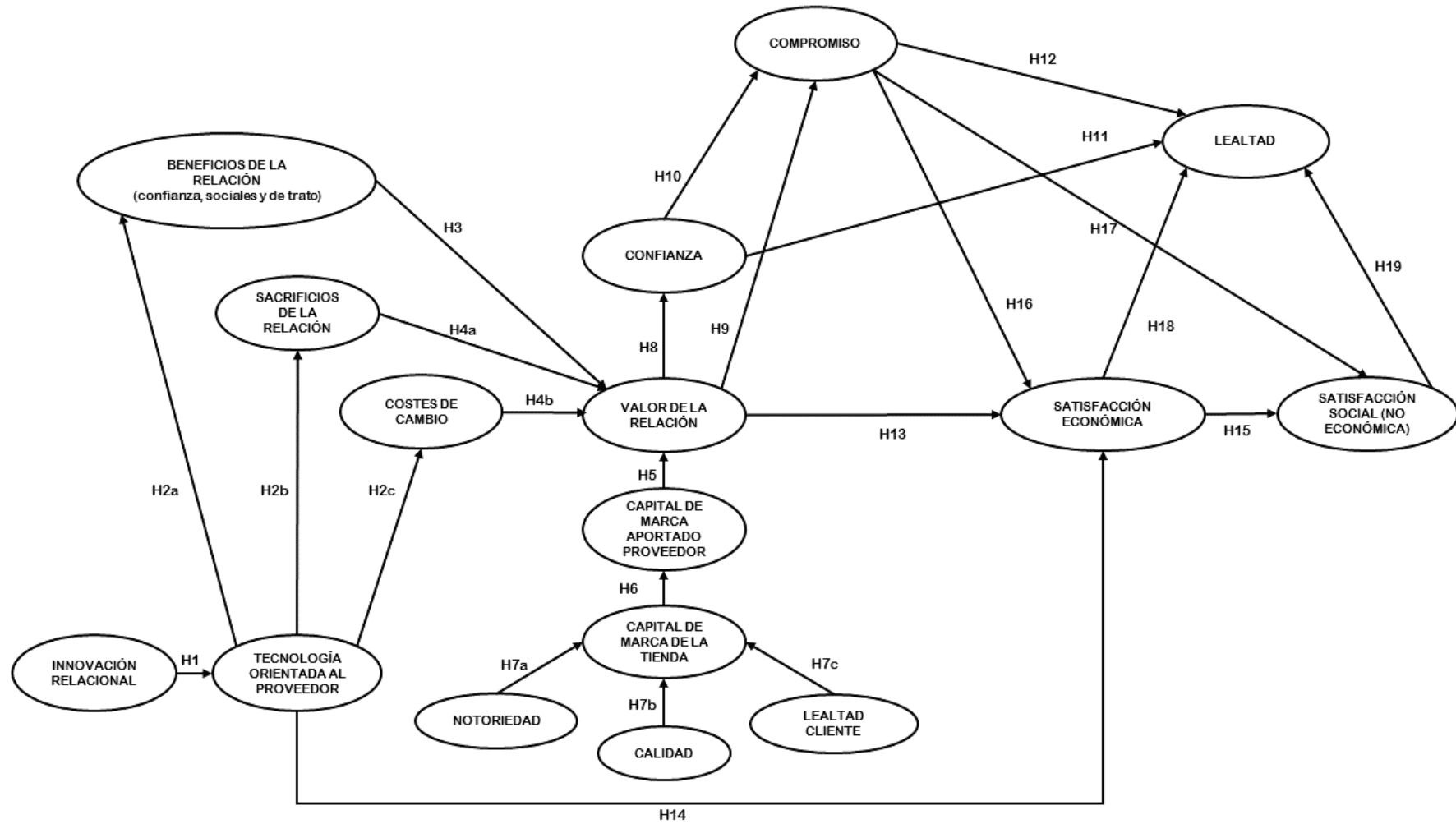
contribuciones en la línea B2B son relativamente muy pocas en número, y mucho más limitadas en contenido y alcance que en el extenso campo del B2C (Watson, Beck *et al.*, 2015). Este *gap* ha sido identificado previamente en la literatura con continuas llamadas a la investigación (Davis-Sramek *et al.*, 2009; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012; López *et al.*, 2012; Yang, 2015; Krafft *et al.*, 2015; Wu *et al.*, 2015; Tescari y Brito, 2016). Nuestra línea de trabajo pretende contribuir a dar luz a este desequilibrio, al examinar empíricamente un cuerpo de literatura poco representada en el contexto B2B.

Así, tras realizar una revisión de la literatura existente, se han identificado diversos factores relacionados tanto directa como indirectamente con la lealtad del cliente, y que han resultado estar escasamente explorados en el contexto de las relaciones entre empresas. Entre estos factores se encuentran la innovación y la tecnología, el capital de marca o el valor de la relación. Este trabajo, específicamente, pretende contribuir a llenar este vacío, al investigar las evaluaciones de los minoristas respecto a estas variables como predictores de la satisfacción del cliente hacia el proveedor, y de su lealtad.

En esta tesis, proponemos y testamos un modelo integrador de la generación de lealtad en el canal de comercialización que incluye nuevas relaciones que pueden contribuir a la búsqueda de respuestas dirigidas por este *gap*. Nuestro modelo, diferenciando la satisfacción económica y la satisfacción no económica, construye la lealtad a partir de variables relacionales más clásicas, en línea con el compromiso y la confianza, a las que suma el valor de la relación -como un *trade-off* entre los beneficios y sacrificios/costes que se generan en la relación- y dinamizado por las creencias de los minoristas acerca de la contribución que para el capital de marca de la tienda posee dicha relación con el proveedor. Además, sitúa la tecnología y la innovación en el origen, actuando como propulsores en la creación del valor capturado por el minorista de su relación con su proveedor.

Con todo, presentamos en la Figura 7 el modelo que va a guiar el diseño de la investigación.

Figura 7-Modelo propuesto



2.3.1. Propuesta de hipótesis a contrastar

2.3.1.1. Hipótesis relacionadas con las variables determinantes o antecedentes del valor de la relación con el proveedor

2.3.1.1.1. *Innovación relacional y tecnologías orientadas al proveedor*

En el ámbito de la distribución comercial, el estudio de la innovación es un campo de interés relativamente nuevo, con aportaciones de la literatura discontinuas y fragmentadas, siendo relativamente poco explorado en comparación con la innovación en otros campos del servicio, y aún más con la innovación en productos; sin embargo, un flujo de publicaciones recientes está empezando a representar el panorama de la investigación en innovación en el comercio minorista (Reynolds y Hristov, 2009; Reinartz *et al.*, 2011; Renko y Druzijanic, 2014; Hristov y Reynolds, 2015; Zhang, Li *et al.*, 2016c; Ruiz-Molina *et al.*, 2017), al ser considerada cada vez más como facilitadora de la ventaja competitiva del negocio y como factor clave para su éxito (Pantano, 2014); a pesar de este impulso, en torno a su dominio, existen todavía ciertas ambigüedades tanto a nivel conceptual (innovación en procesos, innovación tecnológica, innovación en relaciones, innovación en servicios,...) como metodológico y/o empírico (Musso, 2010; Djellal *et al.*, 2013; Carlborg *et al.*, 2014; Djellal y Gallouj, 2016) que dificultan su delimitación y análisis, y tal y como señalan Sorescu *et al.* (2011: S13) “*es mucho lo que queda por hacer*”.

Como concepto, innovar “*es introducir alguna cosa nueva en un ámbito*” (Dupuis, 1998: 29), y la innovación es una aplicación del conocimiento para producir nuevo conocimiento (Drucker, 2015). Siguiendo a Den Hertog *et al.* (2010), la acción y efecto de innovar se considera como la creación de una nueva experiencia o una nueva solución que es capaz de crear valor, y por lo tanto puede adoptar múltiples formas; por ejemplo: un nuevo sistema de prestación de servicios, un nuevo canal de interacción con proveedores y clientes, una nueva forma de entrega de la mercancía, una nueva herramienta tecnológica para gestionar de forma más eficiente la información, etc., o una combinación de todas ellas, o mucho más. De este modo, la innovación va más allá del desarrollo tecnológico, abarcando nuevas ideas de marketing, o nuevas formas de operar que sean rentables para el minorista.

Como extensión, llevando esta idea al ámbito de las relaciones en el canal entre proveedor y cliente, se observa el concepto de innovación (Djellal y Gallouj, 2010) como el establecimiento de relaciones por parte de una empresa en particular con sus colaboradores, con el objetivo de obtener una mayor eficiencia en las actividades realizadas en el canal; y debe ser contemplada, como un subconjunto de la denominada innovación organizacional (Dupuis, 1998). Así, para una

empresa comercial, innovar en la relación es organizar de otra forma sus relaciones con actores externos a los que se adhieren en torno a un proyecto común (Dupuis, 1998). La innovación viene de las nuevas decisiones de las empresas respecto de las relaciones mantenidas a lo largo del canal. Esto origina innovaciones centradas cada vez más en la red vertical, antes que en las empresas individuales (Musso, 2010) lo que permite crear nuevas experiencias o soluciones de servicio que aportan valor para los colaboradores. La adopción de iniciativas de innovación debe responder a una visión amplia de lo que significa la innovación, y por lo tanto, debe observarse desde el punto de vista de aquellas iniciativas que contribuyan a la mejora de las relaciones, tanto respecto de los agentes que aprovisionan a la empresa como de cara a los clientes (Fuentes *et al.*, 2016). Así, la innovación basada en la relación, ha sido señalada como una tendencia que puede transformar el paisaje minorista y conducir a una variedad de mejoras en el desempeño del distribuidor (Ganesan *et al.*, 2009).

En el contexto académico, ha habido intentos de profundizar en la identificación de iniciativas de innovación a través de las relaciones entre los miembros del canal de distribución (Ganesan *et al.*, 2009; Hu y Zhao, 2010; Ritter y Walter, 2012; Sansone y Colamatteo, 2017). Una de las aportaciones pioneras es debida a Musso (2010), quien a partir de la distinción entre enfoque tecnológico, relacional y estructural, delimita la perspectiva relacional como referida a aplicaciones que no son innovadoras en sí mismas, en la medida en que ya se han desarrollado y difundido ampliamente, pero que representan áreas frente a las cuales la empresa en el canal puede articular soluciones innovadoras, como por ejemplo en el proceso de compra de los minoristas, en el *trade marketing*, en la gestión por categorías, en la incorporación de marcas del distribuidor, en iniciativas de atención al cliente, en programas de fidelización o en el desarrollo de prácticas de sostenibilidad medioambiental en las empresas, entre otras (Ganesan *et al.*, 2009; Musso, 2010; Hu y Zhao, 2010). Los proveedores pueden servir como socios valiosos para este tipo de innovación aportando a sus clientes nuevas ideas o participando en proyectos de desarrollo colaborativo. Mediante el uso de los recursos de los proveedores, los clientes pueden acelerar sus propios procesos de desarrollo; participar en proyectos más grandes, más arriesgados y de más largo plazo; y obtener acceso a una gama más amplia de insumos tecnológicos (Ritter y Walter, 2012). En este sentido, la creación de valor para el cliente depende de la transferencia exitosa de las funciones de innovación ofrecidas por un proveedor en sus operaciones de intercambio comercial con los minoristas, siendo la tecnología una de las vías de colaboración.

Los resultados de distintos trabajos señalan que las empresas están mejor coordinadas entre sí cuando existe entre ellas un buen ajuste tecnológico (Tong *et al.*, 2008; Richey *et al.*, 2008; Renko y Druzijanic, 2014; Pantano, 2014;

Ruiz, 2016). En los contextos minoristas, la búsqueda de una mejora en los resultados económicos fomenta la innovación a través de la adopción de tecnologías. Si los minoristas y sus proveedores son compatibles en términos de alineación tecnológica, las relaciones podrán generar mayores beneficios y disminuir los costes o sacrificios asociados (Ryssel *et al.*, 2004; Vize *et al.*, 2013; Ruiz, 2016). Así, la innovación relacional puede permitir a los clientes crear valor indirectamente, y se muestra como una fuente generadora de valor, como un elemento de optimización del valor relacional, utilizando como medio, entre otros, la tecnología.

La implantación y el desarrollo de las tecnologías en las empresas minoristas se ha consolidado en los últimos años como una inversión estratégica a largo plazo que permite obtener múltiples ventajas competitivas, tales como la reducción de costes, el aumento de la cuota de mercado o de la satisfacción de los clientes (Gil-Saura *et al.*, 2010; Pantano, 2014). Las TIC han sido definidas como *“cualquier forma de tecnología utilizada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y usar la información de diversas formas”* (Ryssel *et al.*, 2004: 198). Según los datos del ONTSI (2015), la distribución comercial española se encuentra en niveles medios de desarrollo y acceso a las tecnologías más avanzadas, existiendo claras oportunidades de mejora en el sector (Gil-Saura *et al.*, 2014).

Las aportaciones sobre la adopción y uso de las TIC en el canal de comercialización y en el entorno inter-organizacional son relativamente escasas (Roy *et al.*, 2004; Humphreys *et al.*, 2006; Gil-Saura, *et al.*, 2010; Vize *et al.*, 2013), y aunque algunos autores han señalado que la tecnología puede influir negativamente en las relaciones (p.ej. Gremler y Gwinner, 2000), existe un cierto consenso al considerar que las TIC son herramientas estratégicas que correctamente implementadas facilitan y fortalecen las relaciones entre empresas (Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2009b; Fuentes *et al.*, 2016 y 2017). En particular, se afirma que, al incluir las TIC, la empresa puede aumentar el valor ofrecido al cliente, no tanto por la aplicación de las tecnologías en sí mismas, sino porque permiten una gestión de la información más eficiente, facilitando su diseminación y la conexión entre los departamentos y entre las empresas (Gil-Saura *et al.*, 2010).

Así, diferentes enfoques teóricos coinciden en señalar una relación positiva entre las tecnologías y el valor. Desde la perspectiva de la economía industrial, las TIC aumentan la eficiencia en las actividades de la cadena de valor, en particular las actividades logísticas primarias de los insumos y los productos (Porter, 1985).

De acuerdo con la teoría de los costes de transacción, las TIC facilitan la reducción de los costes de coordinación de actividades y los riesgos asociados

con la transacción (Clemons y Row, 1991), es decir, ayudan a reducir los sacrificios/costes.

Finalmente, la teoría de recursos y capacidades también refuerza el potencial de las TIC de generar y sostener valor (Bruque *et al.*, 2003), ya que cumplen con los requisitos básicos al ser: (a) un recurso estratégico valioso y escaso; (b) complementario a otros recursos, dado que el valor de las TIC se genera mediante la interacción con otros sistemas y procesos; y (c) difícil de imitar, no la tecnología en sí, sino la interacción con el personal y el estilo de gestión de la empresa. De hecho, Bruque *et al.* (2003) señalan que el valor a través de las TIC no se logra de forma aislada simplemente utilizándolas o aplicándolas, sino que se requieren otros factores adicionales (personal, gestión, etc.). Las TIC pueden reducir la distorsión de la información a lo largo del canal y promover el marketing de relaciones (Ruppel, 2004; Gil-Saura *et al.*, 2010), y por ello, los clientes pueden lograr mayores beneficios ligados a la relación con sus proveedores mediante las eficiencias generadas por las TIC (Ryssel *et al.*, 2004).

En resumen, si el minorista percibe que un proveedor coopera en iniciativas que potencian la adopción de innovaciones en las relaciones llevadas a cabo en el canal, es razonable pensar que se fortalecerá la inversión en tecnología, y mayor será su intensidad de uso entre las empresas colaboradoras, dado que ambas (innovación y tecnología) deben ser articuladas de forma alineada. Además, el uso de dicha tecnología incorporada por la empresa minorista en su relación con el proveedor, desarrollará una actitud favorable del distribuidor en la relación con su proveedor que incidirá en la creación de valor a través de los beneficios y sacrificios/costes ligados a dicho valor, ya que las TIC permiten mejorar los vínculos con los socios en el canal, acentuando sus beneficios y disminuyendo sus sacrificios/costes (Marcussen, 1996; Ganesan *et al.*, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2010; Beckeman y Olsson, 2011; Ruiz-Molina *et al.*, 2017). Así, nuestras dos primeras hipótesis descansan en estos razonamientos, y por ello postulamos:

H1. La innovación relacional ejerce una influencia positiva y directa sobre la tecnología orientada a la relación con proveedores

H2. La tecnología orientada a la relación con proveedores ejerce una influencia positiva y directa sobre los beneficios relacionales (H2a), y los sacrificios (H2b) y costes de cambio (H2c) de la relación con el proveedor

2.3.1.1.2. Beneficios, sacrificios / costes y valor de la relación

El “valor” ha sido un concepto clave en marketing desde los años noventa, y es considerado como la “piedra angular” en la gestión de los mercados de negocios (Anderson y Narus, 1999). Una transacción debe crear valor para las partes

implicadas con el objeto de ser satisfactoria tanto en el corto plazo, respecto a una transacción individual, como en el largo plazo, referida a la relación en su forma global (Ritter y Walter, 2012). En esta última dirección se aborda el valor de la relación proveedor-cliente en los mercados inter-organizacionales. Así, es compartido que el valor es un concepto global que se centra en la relación en su conjunto, y no en los episodios particulares que se generan en cada intercambio (Anderson, 1995; Ravalid y Grönroos, 1996).

El valor de la relación ha sido definido en la literatura desde distintas perspectivas, que enfatizan aspectos diferentes del concepto. La línea de trabajo de Ulaga y Eggert (Eggert y Ulaga, 2002, 2010; Ulaga y Eggert, 2005, 2006a, 2006b) identifica cuatro características recurrentes: “(1) *el valor es un concepto subjetivo*; (2) *se conceptualiza como un intercambio entre beneficios y sacrificios*; (3) *los beneficios y sacrificios pueden ser polifacéticos*; y (4) *las percepciones de valor son relativas a la competencia*” (Ulaga y Eggert, 2006a: 314). En esta corriente de investigación, se reconoce el valor como el “*trade-off entre los múltiples beneficios y sacrificios de la oferta de un proveedor, según se percibe por parte de los agentes decisores clave en la organización del cliente, y tomando en consideración las ofertas de los proveedores alternativos disponibles en una situación de uso concreta*” (Eggert y Ulaga, 2002: 110). Así, se ha señalado que el valor se ve afectado por los beneficios y sacrificios/costes relacionales, determinándose por la compensación de ambos (Ritter y Walter, 2012). Los beneficios se refieren a las ventajas derivadas de la existencia de la relación, es decir, cualquier elemento que genere valor con independencia del producto o servicio principal (Christodoulidou *et al.*, 2010; Cowan *et al.*, 2015), esto es, son las percepciones del cliente del esfuerzo que lleva a cabo el proveedor para incrementar el valor (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003); los sacrificios/costes incluyen de un lado, diversas facetas relacionadas con los sacrificios tales como el tiempo y el esfuerzo percibido en la relación (Spiteri y Dion, 2004), y de otro, los costes de cambio, entendidos estos últimos como la magnitud del coste requerido para terminar una relación y asegurar una alternativa (Porter, 1985; Patterson y Smith, 2001).

La revisión de la literatura muestra la existencia de distintos tipos de beneficios para los clientes derivados de sus relaciones con sus proveedores. Por ejemplo, Ulaga y Eggert (2005) distinguen entre beneficios de producto, de servicio, de saber hacer, de tiempo de respuesta y sociales; por su parte, Homburg *et al.* (2005) identifican los beneficios básicos y añadidos; y Barry y Terry (2008) proponen diferenciar entre los beneficios ligados a la oferta central, al proceso de búsqueda, y a las operaciones. En este contexto de investigación los beneficios tradicionalmente retenidos han sido de índole funcional o financiera, sin embargo, tal y como la sociología económica reconoce, estos beneficios económicos surgen en las relaciones interpersonales. Así, distintos trabajos

señalan que incluir beneficios sociales es crucial en las relaciones B2B (Sweeney y Webb, 2007; Moliner-Velázquez *et al.*, 2014).

Adicionalmente a los tipos de beneficios anteriores, la línea de trabajo desarrollada por Gwinner *et al.* (1998) ofrecen una tipología de beneficios relacionales ampliamente reconocida y aceptada en el contexto B2C (Patterson y Smith, 2001; Henning-Thurau *et al.*, 2002; Yen y Gwinner, 2003; Park y Kim, 2003; Ruiz-Molina *et al.*, 2017), y de forma más reciente llevada al ámbito B2B (Gil-Saura *et al.*, 2011; Moliner-Velázquez *et al.*, 2014). En particular, diferencia entre: beneficios de la confianza, beneficios sociales, y beneficios de tratamiento o trato especial (Gwinner *et al.*, 1998). Los beneficios de la confianza incluyen los factores psicológicos referidos a la menor ansiedad y la percepción de un riesgo inferior en el resultado de una transacción. Los beneficios sociales, por su parte, derivan del establecimiento de vínculos y lazos personales, que implican el reconocimiento personal, la familiaridad, e incluso la amistad entre el cliente y el personal de la organización proveedora. Por último, los beneficios de trato especial combinan las ventajas económicas y de personalización de servicios, tales como descuentos, ahorro de tiempo y servicios adicionales no disponibles para otros clientes esporádicos, que se derivan de la consideración de cliente especial en virtud de la historia de la relación.

Mientras los beneficios relacionales refieren la presencia de beneficios derivados de la simple existencia de la relación, hay también sacrificios (costes) no económicos ligados a la relación con el proveedor principal. El coste de cambio o de finalización de una relación ha sido identificado como un factor que contribuye a la continuación de la relación comercial a largo plazo. La preocupación de las empresas por establecer y mantener relaciones a largo plazo con sus proveedores en un entorno altamente competitivo pone de relieve la necesidad de explorar el potencial del coste de cambio más profundamente, entendiéndolo como una barrera para romper la relación y modificar la lealtad del cliente (Yanamandram y White, 2006). Morgan y Hunt (1994) postulan los costes de cambio en términos económicos, mientras que Patterson y Smith (2001) van más allá, añadiendo una naturaleza psicológica, asociada a la pérdida del bienestar al terminar una relación cómoda y amistosa. De otro lado, otros costes o sacrificios relacionales lo son relativos al tiempo, esfuerzo y energía que se invierte en una relación (Spiteri y Dion, 2004; Gil-Saura *et al.*, 2010; Zang *et al.*, 2016)¹⁶.

A la luz de las aportaciones anteriores, se constata la importancia de los beneficios obtenidos por los clientes en la relación, como incentivo para su mantenimiento (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Rinehart *et al.*,

¹⁶ En ocasiones estos sacrificios relacionales han sido agrupados bajo el término "conveniencia" (Gil-Saura *et al.*, 2010).

2004). Mientras la empresa recibe beneficios derivados de la relación que de otra manera no puede recibir, su percepción del valor de la relación aumenta. Y se argumenta que el éxito de una relación comercial y el potencial de que ésta se convierta en un vínculo sólido dependerá de dichos beneficios (Cowan *et al.*, 2015); proporcionando las barreras al cambio un incentivo para permanecer en una relación. En este sentido, existe evidencia tanto de la influencia de los distintos tipos de beneficios relacionales como de los sacrificios o costes en el valor percibido por el cliente en su relación con el principal proveedor (Ulaga y Eggert, 2005; Barry y Terry, 2008; Gil-Saura *et al.*, 2011; Hutchinson *et al.*, 2011), aunque no muestran resultados concluyentes. Por tanto, enunciaremos las siguientes hipótesis:

H3. Los beneficios de la relación -de confianza, sociales y de trato- ejercen una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

H4a. Los sacrificios de la relación ejercen una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

H4b. Los costes de cambio de la relación ejercen una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

2.3.1.1.3. Capital de marca de la tienda

Las discusiones en torno a la marca están delimitadas, en la mayor parte de los análisis, en un contexto de marketing B2C. Sin embargo, es erróneo concluir que la marca sólo es importante y valiosa en este contexto de relación. La creación y gestión de la marca puede ser tan interesante y conveniente en los mercados inter-organizacionales como lo es en las relaciones entre la empresa y el consumidor final (Mudambi, 2002; Webster y Keller, 2004; Han y Sung, 2008), en la medida en que la marca puede permitir la diferenciación y un mejor posicionamiento frente a los competidores (Keller, 1993; Tokman *et al.*, 2012).

Siguiendo el marco teórico relativo al capital de marca presentado en el capítulo anterior (Aaker, 1991; Keller, 1993), en el ámbito de la distribución comercial, se ha reconocido que el capital de marca es un concepto de especial importancia, al influir en las percepciones de los clientes y guiar sus elecciones frente al establecimiento comercial contribuyendo a la formación de su lealtad (Ailawadi y Keller, 2004). Así, el capital de marca de la tienda, se ha entendido como el capital de marca asociado al nombre del minorista (Pappu y Quester, 2006a), y ha sido definido como “*el efecto diferencial existente del conocimiento de la tienda en la respuesta del consumidor al marketing del establecimiento*” (Hartman y Spiro, 2005: 1114).

La tradición de investigación relativa al capital de marca de la tienda, frente a la desarrollada en el ámbito del producto, es bastante más reciente y menos

extensa (p.ej. Arnett *et al.*, 2003; Ailawadi y Keller, 2004; Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester, 2006a, 2006b; Chebat *et al.*, 2009; El Hedhli y Chebat, 2009; Jinfeng y Zhilong, 2009; Swoboda *et al.*, 2009; Hernández y Navarro, 2009; Shen, 2010; Arnett *et al.*, 2010; Ha *et al.*, 2010; Jara y Cliquet, 2012; Gil-Saura *et al.*, 2016). En el contexto de competencia que se dibuja hoy en la distribución minorista, caracterizado por la intensidad competitiva y la saturación de los mercados (Grewall *et al.*, 2017), el capital de marca de la tienda es considerado como un recurso externo basado en el mercado que: (a) ayuda a diferenciar la oferta del minorista de la competencia; (b) genera señales de calidad y crea imágenes positivas; (c) ayuda a evitar la erosión de la cuota de mercado durante las guerras de precios y promocionales; y (d) da tiempo a la empresa para responder a amenazas competitivas (Bharadwaj *et al.*, 1993; Hernández y Navarro, 2009).

Este capital de marca ha sido identificado como un concepto complejo y de naturaleza multidimensional (Arnett *et al.*, 2003; Hartman y Spiro, 2005; Pappu y Quester 2006a, 2006b; Jinfeng y Zhilong, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2016). De este modo, tomando en consideración la línea de investigación de Aaker (1991) y Yoo *et al.* (2000), se identifican tres dimensiones básicas del capital de marca de la tienda que son "*consistentes de minorista a minorista*" (Arnett *et al.*, 2003: 161): a) la lealtad hacia la tienda; b) la conciencia del nombre de la tienda, o notoriedad, y la c) la calidad de servicio. La lealtad a la tienda es definida siguiendo a Oliver (1997: 392) como "*el compromiso de repetir la compra o convertirse en cliente habitual de un producto o servicio preferido frente a otros, a pesar de las influencias situacionales y de los esfuerzos de marketing con potencial para suscitar un comportamiento de cambio*". Esta dimensión es un componente básico del capital de marca del minorista, en la medida en que se establece que una base de clientes leales disminuye la vulnerabilidad de los minoristas ante las acciones de los detallistas competidores (Aaker, 1991; Arnett *et al.*, 2003). Por lo que, de forma general, un aumento de la lealtad conduce a un aumento del capital de marca (Yoo *et al.*, 2000). La conciencia de la enseña del distribuidor, es el grado en que "*el nombre del minorista es familiar para el consumidor*" (Arnett *et al.*, 2003: 163), es el grado de familiaridad del nombre del establecimiento comercial para los consumidores (Aaker, 1991), relacionándose con la facilidad con que el nombre del minorista es evocado en la mente del consumidor (Keller, 1993), o como señalan Pappu y Quester (2006b: 5) "*la capacidad del consumidor para reconocer o recordar al minorista*". La investigación sugiere que el lugar que ocupa la marca en la mente del consumidor, la propia conciencia del nombre, puede tener un efecto determinante en el proceso de elección, en la medida en que contribuye a determinar el conjunto de alternativas bajo consideración en la decisión del cliente (Keller, 1993). Finalmente, la calidad de servicio es también una característica importante de las marcas fuertes. Como Berry y Parasuraman

(1991: 4) señalan, “*la calidad de servicio es la base del marketing de servicios*”, afectando a los comportamientos de los clientes. Siguiendo la línea de investigación de Zeithaml (1988), se define la calidad de servicio como el juicio sobre la excelencia o superioridad general de un producto/servicio. En este sentido, Arnett *et al.* (2003) han concluido que la calidad de servicio contribuye a la creación del capital de marca de la tienda en mayor medida que cualquier otra dimensión.

Adicionalmente, desde la perspectiva del propio distribuidor y dentro del contexto de la construcción de la cadena de valor en el canal de distribución, se ha abordado el análisis del capital de marca desde la valoración del propio minorista. En esta dirección de investigación, Hernández y Navarro (2009) proponen el concepto *Buying Group's Retailer Equity* (BGRE) para referirse al capital de marca del minorista al que accede como consecuencia de usar una marca perteneciente a la agrupación de compra de la que forma parte. En este sentido, dado que el minorista se relaciona con el proveedor, puede desarrollar creencias relativas al capital de marca, como consecuencia de dicha relación con su proveedor, pudiendo mostrarse este capital de marca con capacidad para explicar la creación de valor en las relaciones entre empresas.

Así pues, en el caso que nos ocupa, esta tesis propone distinguir de un lado, el capital de marca de la tienda global, en tanto que derivado de la relación del establecimiento con los clientes, el minorista puede desarrollar creencias relativas a cómo se construyen las percepciones de sus clientes sobre su propio capital de marca; capital que se nutrirá, a la luz de la literatura, de la notoriedad, la lealtad y la calidad percibida; y de otro, el capital de marca derivado de la relación del establecimiento con el proveedor, el minorista puede desarrollar creencias relativas a cómo se construye su propio capital de marca, a partir de la contribución que sobre él desarrolla la relación con el proveedor.

En última instancia, siguiendo a Rust *et al.* (2004), y de forma más reciente a Ruiz-Molina *et al.* (2016), se argumenta que el valor a largo plazo de una empresa se maximiza cuando ésta invierte en capital de marca, capital de valor y capital de la relación. Es conocido que el capital de marca proporciona valor a través de una mejora en el procesamiento de la información por una reducción en el esfuerzo requerido para interpretarla, una mayor confianza en la decisión de la compra al disminuir el riesgo asociado, y una satisfacción de uso aumentada (Aaker, 1991; Chaudhuri y Holbrook 2001). De este modo, y a partir de la abundante evidencia existente en el contexto B2C y de la escasa en el contexto B2B (p.ej. Hernández y Navarro, 2009), si el minorista percibe que la relación con el proveedor contribuye a mayores beneficios en términos de capital de marca, es razonable pensar que, a mayor aportación a dicho capital de

marca, mayor será el valor de la relación, influyendo de este modo en el fortalecimiento de la propia relación proveedor-minorista.

Así, explorando estas ideas en el contexto B2B, postulamos las hipótesis H5 y H6, en la línea de considerar que las percepciones del minorista relativas a la contribución de la relación con el proveedor sobre su capital de marca, de un lado, afectan al valor de la relación y a su vez, de otro lado, se ven afectadas por las creencias que dicho minorista posee relativas a cómo se construye entre sus clientes el capital de marca global de su tienda.

Además, dado que el capital de marca de la tienda global se construye a partir de sus dimensiones básicas, las creencias del minorista relativas a cómo sus clientes perciben su capital de marca global se conforman a partir de las creencias de este distribuidor sobre la lealtad a la tienda, la notoriedad y la calidad de servicio. A partir de estas reflexiones formulamos las hipótesis H7a, b, y c:

H5. El capital de marca de la tienda debido a la relación con el proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

H6. El capital de marca de la tienda global ejerce una influencia positiva y directa sobre el capital de marca aportado por el proveedor

H7. Las creencias del minorista relativas a la notoriedad (H7a), la calidad de servicio (H7b), y la lealtad hacia la tienda (H7c) de sus clientes ejercen una influencia positiva y directa sobre el capital de marca de la tienda global

2.3.1.2. Hipótesis relacionadas con las variables consecuentes del valor de la relación con el proveedor

La creación de valor ha sido considerada como una fuente de ventaja competitiva, en el sentido de que permite fortalecer los vínculos afectivos entre las partes (Morgan y Hunt, 1994). Según se ha señalado en la literatura (Wilson, 1995), la creación de valor y el desarrollo de relaciones a largo plazo dependen en gran medida de las características de la relación. Existe un amplio consenso acerca de los principales constructos relacionales en el canal de comercialización, habiendo sido identificados como pilares maestros en los que sostener la relación: la confianza y el compromiso (Anderson *et al.*, 1987; Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz 1989; Moorman *et al.*, 1992), conformando las principales dimensiones del constructo de alto orden presentado como calidad relacional (Hewett *et al.*, 2002), en ocasiones junto con la satisfacción (Rauyruen y Miller, 2007; Hutchinson *et al.*, 2011; Jiang *et al.*, 2016). Así, confianza y compromiso se muestran como bases sólidas sobre las que asentar y dar continuidad a dicha relación (De Ruyter *et al.*, 2001), afirmándose que “*el*

marketing de relaciones de éxito requiere de relaciones comprometidas y dignas de confianza” (Morgan y Hunt, 1994: 20).

2.3.1.2.1 Valor de la relación, confianza y compromiso

La confianza ha sido considerada como un “ingrediente necesario” (Ganesan, 1994) para desarrollar relaciones de éxito. De acuerdo con Morgan y Hunt (1994: 23), la confianza existe cuando una de las partes cree en “*la integridad y fiabilidad de la otra parte*”. Así, la confianza ha sido entendida como la voluntad de apoyarse en un socio de intercambio en el que se tiene fé (Moorman *et al.*, 1992), es decir, como la expectativa de una de las partes de que la otra parte desea coordinarse y cumplirá con sus obligaciones en la relación (Dwyer *et al.*, 1987). Por ello, una vez que las empresas han establecido relaciones con proveedores, para permanecer en la relación, ser fiable es una expectativa y una obligación hacia las empresas asociadas (Chung *et al.*, 2006). Así, el valor de la relación ejerce un fuerte impacto en la confianza (Ulaga y Eggert, 2006a), por lo que debe considerarse como un antecedente de esta variable. Esto significa que, en presencia de un alto valor de la relación, el cliente es más tolerante con las actuaciones de menor nivel que de forma ocasional lleve a cabo su proveedor (Ravald y Grönroos, 1996). De hecho, la investigación empírica proporciona evidencias de la influencia positiva del valor en la confianza del cliente (Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008; Gil-Saura *et al.*, 2009b; 2011; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012). No obstante, también hay evidencia a favor del sentido opuesto de la relación, es decir, el valor derivado de la confianza (Ryssel *et al.*, 2004; Palmatier, 2008).

Por su parte, el compromiso ha sido entendido como el deseo duradero de mantener una relación valiosa (Moorman *et al.*, 1992) y de desarrollar una relación estable (Anderson y Weitz, 1989). Bajo este prisma de investigación, se interpreta como la promesa implícita o explícita de continuidad relacional entre las partes del intercambio (Dwyer *et al.*, 1987). Por lo que respecta a la relación entre el valor y el compromiso, en línea con las aportaciones de Morgan y Hunt (1994), se entiende que, si el cliente valora una relación comercial como suficientemente importante, realizará un esfuerzo en su mantenimiento que conducirá al compromiso. En particular, en el contexto de las relaciones entre empresas, se ha señalado que el compromiso se ve afectado por los beneficios de la relación y los costes de cambio (Anderson y Weitz, 1989; Morgan y Hunt, 1994), y se defiende el papel de las percepciones de valor como facilitadoras del compromiso (Simpson *et al.*, 2001; Barry y Terry, 2008; Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2009b), observándose la influencia del valor de la relación en el compromiso (Ulaga y Eggert, 2006a; Gil-Saura *et al.*, 2011; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012). Sin embargo, existe, asimismo, evidencia empírica acerca de la

función del compromiso como antecedente del valor de la relación (Ryssel *et al.*, 2004; Möller, 2006).

Con todo, siguiendo el flujo principal de investigación en esta línea, esperamos obtener evidencia a favor de la influencia positiva del valor de la relación sobre la confianza y el compromiso del cliente hacia su principal proveedor, y en consecuencia postulamos las hipótesis 8 y 9 de la siguiente manera:

H8. El valor de la relación con el proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre la confianza con el proveedor

H9. El valor de la relación con el proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre el compromiso con el proveedor

Además, la literatura ha reportado ampliamente el efecto positivo de la confianza sobre el compromiso (p.ej. Ganesan, 1994; Walter *et al.*, 2001; Walter y Ritter, 2003; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Ulaga y Eggert, 2006a; Gil-Saura *et al.*, 2009b, 2011; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012; Ferro *et al.*, 2016), apuntándose que es el principal “bloque relacional” (Morgan y Hunt, 1994). En particular, se ha señalado que la confianza lleva a un alto nivel de compromiso (Morgan y Hunt, 1994; De Ruyter *et al.*, 2001), dado que la confianza se ha asociado con una reducción del riesgo y vulnerabilidad en una relación y, por lo tanto, se ha asumido que aumenta el compromiso con la relación (Ganesan, 1994). Esta evidencia empírica ha sido explicada por la mayor predisposición a aceptar renuncias y sacrificios a corto plazo por parte de los clientes que confían en sus proveedores, debido a su fuerte creencia en el potencial futuro de la relación. Por otra parte, un cliente que está comprometido con un proveedor también se siente más vulnerable, y por ello, es más probable que desarrolle su compromiso hacia aquellos proveedores en los que confía. Por todo ello, y en línea con las amplias evidencias reportadas en la literatura acerca de la confianza como un antecedente de compromiso (Siguaw *et al.*, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Cater y Zabkar, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2009b; 2011; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012), planteamos:

H10. La confianza ejerce una influencia positiva y directa sobre el compromiso

2.3.1.2.2. Confianza, compromiso y lealtad al proveedor

La literatura coincide en señalar la lealtad como la “*condición sine qua non de una estrategia de negocios efectiva*” (Heskett, 2002: 355). La lealtad del cliente ha demostrado tener un impacto relevante en el rendimiento de la empresa. Se considera que es una fuente de ventaja competitiva sustancial (Woodruff, 1997; Watson, Beck *et al.*, 2015; Ramaswami y Arunachalam, 2016), y su logro es

el eje central de los esfuerzos de marketing (Dick y Basu 1994, Evanschitzky *et al.*, 2012).

La investigación en lealtad se ha expandido del ámbito del B2C al dominio del B2B; y de forma comparada, a pesar de las numerosas contribuciones dirigidas a entender los factores conductores de la lealtad del cliente, son muy pocas las llevadas a cabo en este último contexto. Tal y como pone en evidencia el meta-análisis sobre 163 trabajos en el ámbito de la lealtad del cliente llevado a cabo por Watson, Beck *et al.* (2015), tan sólo 35 de entre ellos lo son en el ámbito de las relaciones B2B. Por ello, a pesar del trabajo pionero de Wind (1970), analizando un conjunto de variables vinculadas con la lealtad en B2B, que supuso un hito y una primera llamada a la investigación, aún hoy, su estudio se constituye en un tópico de interés preferente. Como se señala de forma recurrente en la literatura (p.ej. Davis-Sramek *et al.*, 2009; Wu *et al.*, 2015; Yang, 2015; Askariyazad y Babkhani, 2015) existe todavía limitada evidencia relacionada con sus antecedentes, y muy especialmente, en el campo específico de las relaciones proveedor-cliente en el canal de comercialización.

Siguiendo el enfoque del ámbito del B2C (Dick y Basu, 1994), la investigación sobre la lealtad en las relaciones entre empresas se ha desarrollado tanto desde una perspectiva de comportamiento que implica la compra, la intención de compra, la repetición de compra, la retención, etc. (p.ej. Palmatier *et al.*, 2008; Brady *et al.*, 2012), como desde una perspectiva más actitudinal que muestra preferencias, afectos, etc. (p.ej. Yim *et al.*, 2008). Así, la teoría sugiere que la lealtad comprende actitudes y/o comportamientos de compra que benefician a un vendedor sobre sus competidores, adoptando los investigadores que examinan la lealtad distintas aproximaciones conceptuales y de medición, sin lograr un consenso (véase para una revisión el trabajo de Watson, Beck *et al.*, 2015).

La literatura B2B conceptualiza principalmente la lealtad como lealtad conductual (Davis-Sramek *et al.*, 2009; Watson, Beck *et al.*, 2015). En línea con la propuesta de Oliver (1997), en la que la lealtad es definida como un compromiso consistente en el tiempo y ajeno a las diferentes situaciones que en el mismo se puedan dar y/o al esfuerzo de marketing orientado al cambio de comportamiento. Como señalan varios autores (p.ej. Dick y Basu, 1994; Chaudhuri y Holbrook, 2001; Chiou y Droge, 2006), esta definición establece vínculos claros con algunos aspectos del compromiso.

La investigación sobre relaciones comerciales ha demostrado que los clientes leales tienden (más que los clientes no leales) a tomar acciones de cooperación que resultarán en beneficios mutuos para ambas partes. En este sentido, se argumenta que el compromiso describe distintas facetas de la lealtad, y que aumentos en dicho compromiso conducirán a aumentar las intenciones de

conducta y en última instancia a aumentar el propio comportamiento (Davis-Sramek *et al.*, 2009). Por ejemplo, De Ruyter *et al.* (2001) concluyen que el compromiso influye fuertemente la intención de continuar con la relación, y Chiou y Droge (2006) también dan apoyo a este vínculo. De este modo, el compromiso se muestra como uno de los principales factores que determinan el desarrollo y mantenimiento de una relación, y desempeña el papel de estabilizar los comportamientos en el tiempo, siendo uno de los conductores principales de la lealtad del cliente (Morgan y Hunt, 1994). Se destaca, así, la influencia directa y positiva del nivel de compromiso del cliente sobre la lealtad (Garbarino y Johnson, 1999; Fullerton, 2005; Ulaga y Eggert, 2006a; Barry y Terry, 2008; Davis-Sramek *et al.*, 2009; Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2009b, 2011; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012; Wu *et al.*, 2015) en línea con las aportaciones pioneras de Anderson *et al.* (1987) y de Anderson y Weitz (1992).

De otro lado, en su modelo de relación, Ulaga y Eggert (2006a) consideran una asociación confianza y lealtad, en línea con la contribución de Morgan y Hunt (1994), aunque sus resultados no mostraron que dicha relación fuera estadísticamente significativa. De forma similar Ball *et al.* (2006) consideran la confianza como antecedente de la lealtad, al mismo nivel que la satisfacción, como también lo hacen Gil-Saura *et al.* (2009) o Askariyazad y Babakhani (2015). En este sentido, aunque comparativamente respecto al compromiso, en menor cantidad existe igualmente evidencia en la literatura que apoya la noción de confianza como un factor conductor de la lealtad del cliente hacia el proveedor (p.ej. Chumpitaz y Papparoidamis, 2004 y 2007; Gounaris, 2005; Rauyruey y Miller, 2007; Gil-Saura *et al.*, 2011; Wu *et al.*, 2015).

En conjunto, y apoyándonos en la literatura existente en el ámbito de las relaciones inter-organizacionales, nuestras siguientes hipótesis descansan en todos estos razonamientos, y por ello postulamos:

H11. La confianza ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad

H12. El compromiso ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad

2.3.1.2.3. Valor de la relación y satisfacción económica

La satisfacción en el ámbito de la distribución comercial minorista ha sido ampliamente estudiada, siendo un concepto de gran relevancia en la literatura de marketing de relaciones, ya que es un indicador de la efectividad del canal y un predictor de la continuidad del negocio a largo plazo entre sus miembros (Simpson *et al.*, 2001; Palmatier *et al.*, 2006; Austen *et al.*, 2012; Fuentes *et al.*, 2016; Ferro *et al.*, 2016). Así, el concepto satisfacción es de importancia crucial para entender las relaciones entre empresas, y se muestra como el

mayor predictor de la retención del cliente, y en consecuencia, de la lealtad en las relaciones inter-organizacionales (Jiang *et al.*, 2016).

La satisfacción de una empresa con la otra parte del canal se define como *“un estado afectivo que resulta de la valoración de diferentes aspectos de la relación”* (Anderson y Narus, 1990: 63). Se trata, por tanto, de una evaluación global de la calidad de la relación entre los miembros del canal (Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006), por lo que puede esperarse que el valor de la relación con el proveedor tenga una incidencia en la satisfacción del minorista (Ha *et al.*, 2016).

La mayor parte de las contribuciones conceptualizan la satisfacción como un constructo unidimensional (p.ej. Andaleeb, 1996; Runyan *et al.*, 2010), sin embargo, especialmente en la última época, se empieza a adoptar un enfoque multidimensional en relación a la satisfacción entre empresas, diferenciando entre satisfacción económica y no económica (p.ej. Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Chung *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2011; Kabadayi y Ermurat, 2012; Vize *et al.*, 2013; Fuentes *et al.*, 2016; Ferro *et al.*, 2016; Ha *et al.*, 2016). Esto es, la satisfacción en el canal debe ser considerada de un lado, desde la vertiente del resultado económico en términos de eficiencia y eficacia, y de otro, desde la perspectiva de la interacción social con la otra parte (Ha *et al.*, 2016). Una distinción en esta línea es relevante en este contexto, ya que permite separar el ámbito social en el que se desarrolla el intercambio del estrictamente económico (Jiang *et al.*, 2016), que, como ha sido demostrado, puede diferir sustancialmente (Ramaseshan *et al.*, 2006). Así, la satisfacción económica se refiere a *“la respuesta afectiva positiva de un miembro del canal a las recompensas económicas que fluyen de la relación con la otra parte”* (Geyskens *et al.*, 1999: 224). De esta forma, la satisfacción económica se basa en la valoración de las recompensas económicas, como el volumen de ventas, los márgenes o los descuentos (Geyskens y Steenkamp, 2000); y por ello, está en línea con la evaluación que realiza un miembro del canal sobre los resultados económicos derivados de la relación con su proveedor, frente a la satisfacción no económica que se refiere a los aspectos sociales que envuelven la relación. Algunos autores consideran que la satisfacción de los minoristas con sus proveedores es fundamentalmente de carácter económico ya que la continuidad de sus relaciones depende de los resultados económicos que ambos obtengan (p.ej. Geyskens y Steenkamp, 2000; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Chung *et al.*, 2011), y provee criterios tangibles para llevar a cabo diagnósticos de las relaciones en el canal (Ha *et al.*, 2016). En consecuencia, se propone la siguiente hipótesis de trabajo:

H13. El valor de la relación ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción económica

2.3.1.2.4. Tecnología orientada al proveedor y satisfacción económica y social

Además, y con la idea de progresar en el objetivo marcado en la introducción de extender el estudio de las TIC, entre otras variables retenidas, desde la perspectiva del B2C -que es la tradicional y sobre la que existe un abundante cuerpo de literatura- al dominio B2B. A la vista de la limitada evidencia empírica existente acerca de la influencia positiva de la inversión en TIC en la satisfacción del minorista (Vize *et al.*, 2013), entendemos que la tecnología puede generar por si misma evaluaciones de carácter global ligadas a la vertiente económica de la satisfacción con la relación, en línea con las evidencias reportadas en el contexto B2C. Así, desde la teoría de la comunicación de la estructura del canal se sostiene que comunicaciones más efectivas y eficientes permiten mejorar las relaciones entre las empresas del canal de distribución (Ruiz-Molina *et al.*, 2009). Estas mejoras se ven plasmadas en una mejor coordinación y mayores niveles de satisfacción en las relaciones entre proveedor y cliente. Adicionalmente, dada la evidencia acerca de la influencia positiva de las TIC sobre la satisfacción (Meuter *et al.*, 2000; Bitner, 2001; Bitner *et al.*, 2002), esperamos que cuanto mayor sea la intensidad de uso de las TIC por parte de la empresa cliente en su relación con el proveedor, mejor será su valoración de la inversión realizada, y más satisfecho se declarará el minorista, con su principal proveedor, por lo que adicionalmente postulamos:

H14. La tecnología orientada al proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción económica

Por otra parte, la satisfacción de índole social, o no económica, se basa en la evaluación de las interacciones con el socio de intercambio, determinando cómo son éstas de gratificantes, fluidas y fáciles; se apoya pues en aspectos como el contacto social, la comunicación o los valores compartidos (Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006). De este modo, la satisfacción social se define como *“la evaluación de un miembro del canal de los aspectos psicosociales de su relación, en la que las interacciones con la otra parte del intercambio resultan completamente gratificantes y fáciles”* (Geyskens y Steenkamp, 2000: 13). En este caso, un miembro del canal satisfecho *“aprecia los contactos con un socio y, a nivel personal, le gusta trabajar con ese socio porque cree que el socio está implicado, es respetuoso y está dispuesto a intercambiar ideas”* (Geyskens *et al.*, 1999: 224).

La relación entre las dos dimensiones de satisfacción, ha recibido escasa atención en la literatura de marketing. Nosotros postulamos, en línea con los

trabajos de Rodríguez del Bosque *et al.* (2006), el efecto positivo de la satisfacción económica sobre la satisfacción no económica o social. Entendemos que los miembros en el canal dependen de los resultados económicos para sobrevivir y asegurar su crecimiento en el mercado (Dwyer *et al.*, 1997; Geyskens y Steenkamp, 2000; Chung *et al.*, 2011), y por ello, cuando el minorista alcance niveles altos de satisfacción económica con los proveedores va a ser más propenso a responder de forma favorable y constructiva a una situación problemática particular, aumentando así su satisfacción social con la relación (Geyskens y Steenkamp, 2000; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Chung *et al.*, 2011). Todo lo anterior nos lleva a formular la hipótesis 15 de esta tesis:

H15. La satisfacción económica ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción social (no económica)

2.3.1.2.5. Compromiso, satisfacción económica y social

Algunos estudios muestran que el compromiso puede ser un precursor de la satisfacción no económica con la relación (Siguaw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Ferro *et al.*, 2016), sobre la base de la creencia de que las partes comprometidas deberían tener mayores probabilidades de lograr no solo objetivos individuales, sino también colectivos. Adoptando la línea conceptual de compromiso propuesta por Morgan y Hunt (1994), el compromiso implica que el minorista cree que la relación continua con un proveedor es tan importante que el proveedor también se compromete para asegurar que perdure. La satisfacción no económica del minorista puede estar estrechamente relacionada con los propios esfuerzos del minorista invertidos en mantener la relación con el proveedor. Siguiendo los razonamientos de Ferro *et al.* (2016), si el comprador establece una alta prioridad en su relación con un proveedor (es decir, se compromete), el comprador hará hincapié en la precisión en la especificación de los requisitos de participación con el proveedor. Estas especificaciones más claras comunicadas al proveedor y una mayor participación, facilitarán al proveedor el cumplimiento de las expectativas del comprador, lo que a su vez incrementará la satisfacción no económica del comprador. Así, el compromiso conduce a un nivel de satisfacción que vela por el mantenimiento de la relación.

En esta tesis, consideramos que el minorista comprometido con el proveedor se esforzará por trabajar en la relación. De esta manera, y mediante un esfuerzo conjunto para obtener beneficios mutuos, aumentará la percepción de compatibilidad entre las partes (Jap y Ganesan, 2000). Esta compatibilidad, vinculada a la posibilidad de obtener mejores resultados y mejorar el servicio al

cliente y la calidad del producto, favorece la aparición de una mayor satisfacción en la relación (Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006).

Junto con la satisfacción social o no económica, también hay evidencia de que un mayor compromiso dentro de la relación resulta en un mejor desempeño económico (Siguaw *et al.*, 1998; Jap y Ganesan, 2000; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006). Un mayor esfuerzo para alcanzar objetivos comunes permitirá a los proveedores y minoristas coordinar mejor sus actividades y obtener recompensas económicas adicionales. Sobre la base de las sugerencias anteriores, se propone que el compromiso de relación está positivamente relacionado con la satisfacción económica y no económica en el intercambio. Así, en base a todos estos razonamientos, postulamos:

H16. El compromiso ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción económica

H17. El compromiso ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción social (no económica)

2.3.1.2.6. Satisfacción económica y social y lealtad al proveedor

La lealtad es la clave del éxito de una relación empresarial, habiéndose establecido en la literatura de marketing relacional la existencia de un vínculo positivo entre la satisfacción y la lealtad del cliente (Dick y Basu, 1994; Chiou y Droge, 2006; Yang, 2015; Ruiz, 2016), afirmándose que son las experiencias satisfactorias las que determinan la lealtad. Chiou y Droge (2006) observan la satisfacción global como un precursor de la lealtad del cliente en el contexto de la industria cosmética. Del mismo modo, en el ámbito del B2B Rauyruen y Miller (2007) concluyen que la satisfacción del cliente tiene una influencia positiva en la lealtad conductual, al igual que Yang (2015) en el contexto de la industria de la telecomunicación. De esta forma, cuanto mayor sea el nivel de satisfacción del cliente minorista, mayor será su nivel de lealtad. Esta relación, teniendo en cuenta que en nuestro caso hemos identificado la satisfacción desde dos enfoques distintos, se examina a través del siguiente par de hipótesis:

H18. La satisfacción económica ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad

H19. La satisfacción social (no económica) ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad

Con todo lo expuesto, fundamentamos el modelo integrador dibujado en la Figura 7, que se propone con el objeto de identificar los principales antecedentes de la lealtad del cliente hacia el proveedor, en un contexto de gestión de relaciones

desde un enfoque de marketing, y entre empresas que actúan en el canal de comercialización.

2.3.1.3. Hipótesis relacionadas con el carácter moderador

Finalmente, dado que el sector de la distribución comercial minorista en España presenta rasgos propios muy característicos y distintivos, y se muestra con una estructura muy heterogénea, la forma en la que se articulan las relaciones en el canal de comercialización, y por tanto la forma en que se construye la lealtad del minorista hacia el proveedor, puede verse afectada por dicha heterogeneidad. Las siguientes cifras ponen de manifiesto tanto el patrón sectorial, permitiendo observar su naturaleza heterogénea, como el alcance de las actividades minoristas en España, enfatizando así, a través de su importancia, el interés de profundizar en su estudio y análisis.

La distribución comercial minorista se distingue por ser una de las actividades económicas con mayor relevancia en la estructura comercial española. Un buen indicador para determinar el peso de un sector en la economía es el análisis de su contribución en el PIB total. Según los indicadores relativos a los datos estructurales del comercio, publicados por la Secretaría de Estado de Comercio (Ministerio de Economía y Competitividad, 2017), el comercio supone en España el 12,2% del PIB; y solo el comercio minorista supone el 5,0% del PIB total, lo que lo convierte en un sector claramente estratégico. Destaca igualmente su contribución al desarrollo económico mediante su aportación a la creación de empleo: su participación supone 1.845.600 personas ocupadas en el comercio minorista (1º trimestre de 2016) que representan el 10,3% del total de ocupados en la economía del país¹⁷.

El presente del comercio minorista en España se establece desde la perspectiva de unos años pasados en los que la crisis generalizada de los mercados ha afectado notablemente al sector. Por ello, el entorno económico favorable que se apunta con mayor claridad a partir del año 2015 empieza a tener un tímido reflejo en este sector empresarial, que comienza a vivir una evolución positiva tras años de retroceso. Así, se señala un cambio de tendencia en las ventas del comercio minorista en septiembre de 2013 -mes a partir del cual empiezan a mostrar valores positivos interanuales después de tres años consecutivos de descensos interanuales-, encadenando la economía española en su conjunto su segundo año de crecimiento económico tras la crisis, con tasas de incremento del PIB del 2,1% y del 3,2% durante 2014 y 2015. Este crecimiento de la economía ha sido catalizador del aumento en el consumo privado, y empieza a favorecer el gasto y a beneficiar al sector de la distribución comercial, que

17 Disponible en: <http://www.lamoncloa.gob.es/espana/eh15/economia/Paginas/index.aspx>

experimenta en el último año un incremento de sus ventas y una expansión empresarial moderada pero positiva (PATECO, 2016). De este modo, el comercio minorista se convierte en testigo y actor de la recuperación económica que empieza a experimentar la economía española (PATECO, 2015).

El sector de la distribución detallista ha registrado en los últimos años cambios estructurales muy significativos (Rebollo-Arévalo, 2016). En concreto, se ha apreciado una incorporación progresiva de nuevas tecnologías, una mayor penetración de nuevos formatos comerciales, un cambio progresivo en la oferta de bienes y servicios en el punto de venta, entre otros, que junto con la tendencia general hacia la liberalización de la legislación de la distribución comercial han favorecido su dinamismo y han contribuido a potenciar la entrada de nuevos competidores (Banco de España, 2011). De este modo, el sector minorista conforma una estructura comercial plural que da cabida a muchos y muy distintos tipos de comercios.

En la actualidad, el comercio minorista en España se caracteriza por una elevada atomización. En términos comparados con la estructura comercial del resto de los países de la zona euro, en el caso español, el sector de la distribución posee una mayor presencia de las tiendas de reducida dimensión y del comercio tradicional, lo que da como resultado un grado de concentración del sector más reducido (Banco de España, 2011). A 1 de enero de 2016, el número de empresas del Sector Comercio en España era 757.537 y representa el 23,4% del total de empresas de la economía española. Según los últimos datos disponibles del DIRCE, a 1 de enero de 2016, había en España 462.450 empresas del comercio al por menor¹⁸ y representan el 14,3% del total de empresas, y se hacen visibles en el mercado a partir de 576.211 establecimientos -locales del comercio minorista- que suponen el 15,8% del total de establecimientos de la economía española, con un sobresaliente predominio de empresas sin asalariados o con menos de 5 asalariados. Estos perfiles concentran el 96,6% del tejido empresarial minorista (Directorio Central de Empresas del INE-DIRCE, a 1 de enero de 2016), con un clarísimo predominio por tanto de empresas de autónomos o de microempresas. El análisis del periodo 2009-2015 señala a la empresa sin asalariados como la que más representatividad ha ganado, pasando por ejemplo en la Comunidad Valenciana del 52,4% en el año 2009 al 53,7% en el año 2015. Esta cifra explica “*el liderazgo del comercio minorista autónomo durante los años de crisis*” (PATECO, 2016: 44).

De este modo, se observa en la distribución comercial española un funcionamiento paralelo de dos sistemas, de un lado, de un sistema de

18 El sector del comercio minorista está compuesto por las empresas pertenecientes al epígrafe 47. CNAE 2009. Comercio al por menor, excepto de vehículos a motor y motocicletas.

distribución basado en comercio tradicional, formado por muchos establecimientos de reducido tamaño que actúan de forma independiente, el llamado pequeño comercio unilocalizado¹⁹, y de otro, un sistema que opera a través de redes de establecimientos formando parte de grandes organizaciones comerciales que poseen un gran poder de compra, y que son más dinámicas utilizando e incorporando constantemente tanto innovaciones en gestión como tecnologías y sistemas de venta de creciente sofisticación y complejidad, desarrollando con ello notables economías de escala. Estos últimos suelen actuar en canales de distribución comercial organizados en sistemas verticales, y que pueden ir desde los sistemas corporativos²⁰ como por ejemplo las cadenas sucursalistas y las cooperativas de consumidores, hasta los contractuales²¹ entre los que destacan las cooperativas de detallistas y las organizaciones de franquicia (Casares-Ripol y Rebollo-Arévalo, 2005). Así, se muestra un panorama de estructura comercial que tiende al dualismo por la coexistencia de los dos sistemas (Casares-Ripol, 2016), y en consecuencia altamente dispar, no sólo atendiendo al patrón de la propia oferta comercial y del surtido asociado que conforma dicha oferta -p.ej. relativa a bienes de consumo cotidiano vs. bienes de consumo ocasional, que apunta en sí misma rasgos específicos en las relaciones entre fabricante y distribuidor por sector de actividad-, sino también atendiendo a la propia naturaleza de los formatos comerciales y de la modalidad de organización vertical del canal en los que éstos actúan (Sánchez *et al.*, 2011).

Además, a este panorama, se suma el desarrollo tecnológico desigual que han experimentado las empresas del sector en España. Las empresas españolas en los últimos años han continuado, y en algunos casos han iniciado, su proceso de transformación digital gracias a la creciente adopción de productos y servicios TIC que están facilitando sus procesos de negocio, permitiéndoles así incrementar su competitividad. Sin embargo, según datos ONTSI (2016), en el caso del comercio minorista, este desarrollo hasta la fecha no ha sido uniforme. Así, mientras que en el equipamiento TIC básico (ordenador, acceso a internet, telefonía móvil, etc.), las empresas de este sector se empiezan a comportar más o menos igual, con una tasa de penetración alrededor del 90%, percibiéndose en lo relativo a las microempresas un claro avance en dicha tasa de penetración, no ocurre lo mismo en el resto de soluciones TIC. De este modo, por ejemplo, la presencia de página web corporativa se sitúa con una tasa de

19 El comercio unilocalizado según clasificación del INE “es el comercio que realiza su actividad comercial en un único local” (PATECO, 2015: 15).

20 En el caso extremo de los sistemas corporativos la propiedad de los establecimientos (mayoristas y minoristas) es de una sola empresa que forma una unidad de decisión integrada (Casares-Ripol, 2016).

21 Los sistemas contractuales se centran en la realización conjunta de ciertas tareas comerciales por parte de empresas asociadas jurídicamente independientes. Los casos más relevantes son los de las cooperativas de detallistas, las cadenas voluntarias y las franquicias (Casares-Ripol, 2016).

penetración del 58,3% en el caso de las pymes y grandes empresas, frente al 23,8% en el caso de las microempresas del sector minorista. Y las distancias entre las tasas de penetración son aún mayores cuando se observa el uso de algún tipo de software empresarial: mientras el 83,4% de las pymes y grandes empresas utilizan algún software de código abierto, tan solo lo hacen el 47,5% de las microempresas. Esta elevada dispersión se acentúa con la incorporación de las herramientas de gestión empresarial, como por ejemplo tipo ERP, o de gestión de la relación con los clientes (CRM), que en el caso de las microempresas del sector continúa siendo minoritario frente a la tasa de penetración que alcanzan en el caso de las pymes y las grandes empresas. En consecuencia, la radiografía de la adopción TIC en el tejido empresarial minorista español nos muestra la persistencia de una importante brecha tecnológica, a pesar del efecto transformador de internet y los bienes y servicios asociados a él.

Esta clara heterogeneidad entre las empresas minoristas españolas, argumentada en términos de: primero, distinto nivel de vinculación entre los socios en el canal, y por tanto, diferentes formas organizativas verticales con realidades y existencias dispares; segundo, distinto sector de actividad, y en consecuencia, ofertas comerciales diferenciadas a partir de la delimitación de los propios surtidos -bienes de consumo cotidiano vs. bienes de consumo ocasional- que generan contactos muy distintos en el canal para articular la cadena de aprovisionamiento según el carácter de mercancía poseedora de cualidades no similares; y finalmente, distinto nivel de desarrollo tecnológico en los establecimientos del sector, con alta variabilidad en la adopción de soluciones TIC, permite esperar resultados diferenciados por parte del minorista al desarrollar y aprovechar los recursos y capacidades de los socios en el canal de comercialización. En consecuencia, en función del comportamiento de estas variables cabe esperar que cambien las relaciones en el canal alterando la forma de explicar la lealtad del minorista hacia su proveedor principal.

Así, existe evidencia en la literatura de que las relaciones pueden ser modificadas según los mercados y los distintos contextos en los que los minoristas operan (Adjei *et al.*, 2009; Weindel, 2016), pudiéndose apuntar que los predictores de la lealtad conductual pueden variar dependiendo del sector de actividad en el que el minorista compite (alimentación, textil, etc.) y del tipo de organización vertical que se articule en el canal de comercialización (independientes vs. integrados).

Del mismo modo, existe evidencia de que la intensidad de desarrollo tecnológico del minorista, según las soluciones TIC que incorpore a su establecimiento, ofrece nuevas vías para gestionar las relaciones con las empresas proveedoras. El uso de las tecnologías en las relaciones entre empresas desarrolla una atmósfera para la relación distinta, especialmente para la creación del valor

(Ryssel *et al.*, 2004). En este sentido, la literatura muestra que el efecto del compromiso sobre la lealtad se incrementa al aumentar la intensidad de usos tecnológicos (Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2011), si bien estos resultados son avalados en las relaciones entre minorista y consumidor, pero no entre minorista y su socio proveedor, y por tanto, no son vínculos contrastados de forma concluyente. Con todo, e intentando progresar en la idea de “dar luz” a la forma en la que se modifican las relaciones y se construye la lealtad en el canal, enunciarnos la última hipótesis de esta Tesis Doctoral, fundamentada en la idea del potencial que poseen las variables señaladas para moderar las relaciones que se dan entre los socios en el canal:

H20. Hay diferencias en la forma en que se construye la lealtad en el canal de comercialización según el tipo de vinculación en el canal (H20a), según el sector de actividad en el que el minorista actúa (H20b) y según la intensidad tecnológica desarrollada por el minorista (H20c)

2.3.2. Medición de las variables del modelo propuesto

Una vez definido el modelo de estudio, así como las relaciones entre las variables que lo componen, en el presente epígrafe progresamos en el análisis de las escalas propuestas en la literatura para la evaluación de los distintos constructos, con el objeto de fundamentar las medidas retenidas en nuestro trabajo.

2.3.2.1. Innovación relacional

Como hemos señalado a lo largo de estas páginas, en los últimos años empieza a prestarse especial atención en la literatura al concepto innovación basado en las relaciones o innovación relacional, sin embargo, no existe un consenso sobre su contenido y alcance (Ruiz-Molina *et al.*, 2017). Por ello, su dominio resulta impreciso y su medición difícil de operar (Witell *et al.*, 2015).

Desde nuestro conocimiento, uno de los pocos intentos que ha habido de desarrollar una escala para medir la innovación en el ámbito del comercio minorista, ha sido debida a Homburg *et al.* (2002). En esta tesis retenemos como base de evaluación una adaptación de esta propuesta, definiéndola como una construcción que pretende medir el grado en que los minoristas que operan en un mercado determinado adoptan nuevas ideas en la relación con los proveedores para la comercialización de los productos, intentando con ello evaluar la adopción y la coherencia de la disposición del minorista a innovar a lo largo del tiempo.

Cuadro 14-Escala propuesta para la evaluación de la innovación relacional respecto al proveedor

Innovación relacional	INRELP106. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras
	INRELP107. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras
	INRELP108. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua

2.3.2.2. Tecnología orientada a la relación con proveedores

Con los avances tecnológicos, las interacciones entre compradores y vendedores se han visto radicalmente modificadas. Más concretamente, por lo que respecta a las relaciones entre los miembros del canal de comercialización, se ha señalado que las tecnologías permiten una mayor rapidez en la transmisión de información entre organizaciones (Anderson y Lanen, 2002; Fosso *et al.*, 2009), una mejora en las comunicaciones entre los miembros del canal y en última instancia, una mejora en sus relaciones (Fosso *et al.*, 2009).

Desde la literatura se ha señalado una serie de aplicaciones de las TIC que permiten al minorista en mayor medida facilitar y mejorar sus relaciones con proveedores y clientes (p.ej. CRM, gestión por categorías, pago con tarjeta, conexión a internet, página web, etiquetas electrónicas, etc.). Así, desde una perspectiva relacional, estas aplicaciones que no son innovadoras en sí mismas, en la medida en que ya se han desarrollado y difundido ampliamente, representan áreas en las que las empresas pueden llevar a cabo soluciones colaborativas (Musso, 2010). A la hora de evaluar el impacto de dichas tecnologías de información en el canal, se ha tenido en cuenta su idoneidad, incluyendo como dimensiones relevantes el grado de avance, y la adecuación al nivel de desarrollo tecnológico del proveedor o del cliente (Hausman y Stock, 2003; Wu *et al.*, 2006; Ruiz, 2016).

En este sentido, una medida ampliamente utilizada es la intensidad de uso de las TIC, señalando diversos estudios que un uso más intenso de tecnologías contribuye a la construcción de relaciones fuertes en la cadena de valor, al permitir una mayor velocidad, calidad y cantidad de información transferida (Booth y Philip, 1998), mayor coordinación y menores costes de transacción (Clemons y Row, 1991) así como una mayor integración entre los miembros del canal (Wu *et al.*, 2006). Por todo ello, proponemos una adaptación de la escala de Wu *et al.* (2006) como medida para evaluar la intensidad de la tecnología del minorista en su relación con el proveedor.

Cuadro 15-Escala propuesta para la evaluación de la intensidad de tecnología orientada al proveedor

Tecnología orientada a la relación con proveedores	TIC78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores
	TIC79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores
	TIC80. En relación a sus competidores, la tecnología orientada a los proveedores de esta tienda es más avanzada
	TIC81. Esta tienda tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor las necesidades de sus usuarios.

2.3.2.3. Beneficios y sacrificios de la relación

Los beneficios de la relación, como incentivos, ventajas y oportunidades derivadas de los vínculos en el canal, han sido medidos siguiendo distintos enfoques, por ejemplo: psicológicos, sociales, personales, de trato, etc. (Gwinner *et al.*, 1998; Spiteri y Dion, 2004; Sweeney y Webb, 2007; Barry y Terry, 2008; Hutchinson *et al.*, 2011), tal y como se muestra en el Cuadro 16.

Cuadro 16-Escalas de medición de los beneficios de la relación en la literatura

Autor/es	Escala utilizada
Gwinner <i>et al.</i> (1998)	Beneficios de confianza <ul style="list-style-type: none"> • Creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal • Puedo confiar en este proveedor de servicio • Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente • Tengo menos ansiedad cuando contrato el servicio • Conozco lo que puedo esperar cuando contacto con él • Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel Beneficios sociales <ul style="list-style-type: none"> • Algunos empleados me conocen • Conozco al empleado/s que prestan el servicio • He desarrollado una amistad con el proveedor del servicio • Me conocen por mi nombre • Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación Beneficios de trato especial <ul style="list-style-type: none"> • Obtengo descuentos u ofertas especiales que la mayoría de los clientes no pueden obtener • Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes • Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes • Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera • Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes
Spiteri y Dion (2004)	Beneficios percibidos del producto <ul style="list-style-type: none"> • Calidad, fiabilidad, rendimiento, seguridad Beneficios estratégicos percibidos <ul style="list-style-type: none"> • Experiencia, competencias, ventajas, nuevos productos Beneficios personales percibidos <ul style="list-style-type: none"> • Simpatía, valor personal, satisfacción

Autor/es	Escala utilizada
Sweeney y Webb (2007)	<p>Beneficios psicológicos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tengo paz mental al tratar con ellos • Confiamos en ellos • Sabemos que esperar de ellos • Si nos dan su palabra, sabemos que sea lo que sea, lo hará • Hay un verdadero sentido de comprensión entre nosotros <p>Beneficios funcionales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tener una relación con ellos nos permite competir en el mercado • Podemos aprovechar el valor que ofrecen • Como resultado de la relación, podemos maximizar los resultados financieros • Nos complementamos en términos de experiencia • Nuestra relación crea oportunidades proactivas <p>Beneficios sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Tenemos más que una relación comercial formal con ellos • Tenemos una verdadera amistad con ellos • Trabajamos juntos • Compartimos información
Barry y Terry (2008)	<p>Beneficios de la oferta principal</p> <ul style="list-style-type: none"> • El trabajo realizado por este proveedor cumple nuestras expectativas de fiabilidad del ciclo de vida • Los servicios prestados por este proveedor conducen a nuestro resultado deseado <p>Beneficios de abastecimiento</p> <ul style="list-style-type: none"> • La empresa proveedora tiene procedimientos rápidos y eficientes para manejar nuestras solicitudes de reparación • El personal de servicio de este proveedor maneja con competencia la mayoría de nuestras solicitudes • El personal de servicio de este proveedor trabaja rápida y eficientemente • El personal de servicio de este proveedor sabe lo que está haciendo • El tiempo de respuesta para el trabajo realizado normalmente cumple con nuestras expectativas de entrega de servicios • Los empleados del proveedor actúan como si nos valoraran como clientes • Los empleados del proveedor nos tratan con respeto <p>Beneficios operativos</p> <ul style="list-style-type: none"> • Cuando se trata de cosas que son importantes para nosotros, podemos contar con el apoyo de este proveedor • Podemos contar con este proveedor para considerar cómo sus decisiones y acciones nos afectan en el futuro • Comprensión del negocio Este proveedor entiende el sentido de urgencia que enfrentamos todos los días • Este proveedor entiende lo que se necesita para que nuestro negocio tenga éxito en los próximos años

Autor/es	Escala utilizada
	<ul style="list-style-type: none"> • Este proveedor entiende cómo sus servicios afectan nuestra operación • Este proveedor es lo suficientemente flexible para manejar problemas imprevistos
Hutchinson <i>et al.</i> (2011)	<p>Beneficios de producto</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proveedor A nos proporciona mejor rendimiento del producto • El proveedor A nos proporciona mejor calidad de producto • El proveedor A nos proporciona mejor fiabilidad de producto <p>Beneficios de servicio</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proveedor A nos proporciona calidad de servicio superior • El proveedor A nos proporciona fiabilidad de servicio superior • Beneficios de saber hacer • El proveedor A nos transfiere más de su saber hacer • El proveedor A nos asiste en el desarrollo de las competencias básicas • El proveedor A es más innovador <p>Beneficios sociales</p> <ul style="list-style-type: none"> • Trabajar con el proveedor A me da mayor satisfacción personal • Trabajar con el proveedor A tiene más valor personal para mi • Trabajar con el proveedor A me da mayor reconocimiento personal <p>Beneficios relacionados con la eficiencia</p> <ul style="list-style-type: none"> • El proveedor A nos ayuda a lanzar más rápidamente nuevos productos en el mercado • El proveedor A nos ayuda a aumentar nuestro crecimiento en el mercado

Fuente: Elaboración propia

En la literatura B2C, en el entorno de la relación empresa-consumidor final, se han identificado tres tipos de beneficios de la relación básicos, a saber: beneficios de la confianza, beneficios sociales y beneficios de trato especial (Gwinner *et al.*, 1998; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Yen y Gwinner, 2003; Park y Kim, 2003; Zhang, Li *et al.*, 2016c).

Esta clasificación ha sido ampliamente reconocida y aplicada en diferentes sectores del mercado de consumo, mientras que en los mercados inter-organizacionales es de aplicación más reciente, ofreciendo tímidos desarrollos y sin evidencias concluyentes (Gil-Saura *et al.*, 2011; Cowan *et al.*, 2015). Con la finalidad de seguir reportando evidencias, introducimos en el cuestionario el conjunto de indicadores que recogen los beneficios de la relación a partir de la escala de medición desarrollada por Gwinner *et al.* (1998), realizando alguna adaptación menor en el enunciado de los ítems (véase Cuadro 17).

Cuadro 17-Escala propuesta para la evaluación de los beneficios relacionales

Beneficios de la confianza	BENCOP17. Comprando a este PROVEEDOR creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal
	BENCOP18. Creo que puedo confiar en este PROVEEDOR
	BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente
	BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este PROVEEDOR
	BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese PROVEEDOR
	BENCOP22. Recibo del PROVEEDOR un servicio del más alto nivel
Beneficios sociales	BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian
	BENSOP24. Conozco al empleado/s que prestan el servicio
	BENSOP25. He desarrollado una amistad con el PROVEEDOR del servicio
	BENSOP26. Me conocen por mi nombre
	BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación
Beneficios de trato especial	BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas especiales que la mayoría de los clientes no pueden obtener
	BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes
	BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes
	BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera
	BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes

Junto con estos beneficios relacionales, referidos a la simple existencia de la relación, también se ligan sacrificios, relativos a los costes de cambio de proveedor más allá de los de mero carácter monetario (Patterson y Smith, 2001; Spiteri y Dion, 2004; Barry y Terry, 2008; Gil-Saura *et al.*, 2011; Hutchinson *et al.*, 2011). En el Cuadro 18 que se muestra a continuación se presentan algunas propuestas de la literatura en este sentido.

Cuadro 18-Escalas de medición de los sacrificios de la relación en la literatura

Autor/es	Escala utilizada
Patterson y Smith (2001)	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando todo, perdería mucho tiempo si cambiase • Perdería una relación amistosa y confortable si cambiase • Si cambiara, tal vez el nuevo no sería tan bueno
Spiteri y Dion (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Tiempo • Esfuerzo • Energía

Autor/es	Escala utilizada
Barry y Terry (2008)	<ul style="list-style-type: none"> • En comparación con las alternativas, el precio de los servicios de este proveedor es razonable • Las condiciones de pago del servicio del proveedor nos proporcionarán un ahorro de costes mayor de lo que podríamos esperar en otros lugares • Sería muy lento construir una relación con un proveedor sustituto en este momento • El cambio a otro proveedor implicará un gran riesgo • Cambiar proveedores nos alteraría demasiado en nuestro negocio, así que seguimos trabajando con éste
Gil-Saura <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado • Este proveedor me quita problemas • Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor • Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor • Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase de proveedor • Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno
Hutchinson <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • El proveedor A nos cuesta más en términos de tiempo • El proveedor A nos cuesta más esfuerzos de coordinación • El proveedor A nos hace pagar precios más altos

Fuente: Elaboración propia

De este modo, en relación con la evaluación de los sacrificios/costes, partimos de la escala de medición propuesta por Gil-Saura *et al.* (2010; 2011) a partir de Servera-Francés (2005), y en línea con los fundamentos de Spiteri y Dion (2004), para retener los indicadores que incluyen aspectos relacionados con el esfuerzo, tiempo y energía (véase Cuadro 19) y la escala desarrollada por Patterson y Smith (2001) para la evaluación de los costes de cambio.

Cuadro 19-Escala propuesta para la evaluación de los sacrificios de la relación

Sacrificios relacionales	SACREL33. El tiempo que necesito para comprarle a este PROVEEDOR es adecuado
	SACREL34. Este PROVEEDOR me quita problemas
	SACREL35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este PROVEEDOR
Costes de cambio	SACREL36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de PROVEEDOR
	SACREL37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase
	SACREL38. Es arriesgado cambiar de PROVEEDOR pues tal vez no será tan bueno

2.3.2.4. Capital de marca de la tienda

Como hemos señalado a lo largo de estas páginas, frente a la investigación en marketing en torno al capital de marca en el ámbito del producto, el número de aportaciones dirigidas a delimitar su contenido y medida en el contexto del minorista es bastante más limitado (Gil-Saura *et al.*, 2016). Así, al abordar la medición del capital de marca de la tienda se han utilizado medidas adaptadas

del contexto de producto, que han sido clasificadas en cuatro categorías (Gil-Saura *et al.*, 2014), atendiendo al objetivo a alcanzar: (a) elaborar índices de capital de marca de la tienda, entendiendo éste como un constructo multidimensional (Arnett *et al.*, 2003); (b) extender las medidas multidimensionales de capital de marca desarrolladas en contextos de producto al contexto minorista (Pappu y Quester, 2006a, 2006b; Jinfeng y Zhilong, 2009; Shen, 2010; Londoño *et al.*, 2016); (c) desarrollar medidas multidimensionales de este constructo según formato comercial (Chebat *et al.*, 2009; El Hedhli y Chebat, 2009), y (d) utilizar medidas globales unidimensionales (Arnett *et al.*, 2003; Hernández y Navarro, 2009; Shen, 2010; Ha *et al.*, 2010). Para nuestro propósito resultan interesantes, tanto las propuestas de carácter global unidimensional como las medidas multidimensionales.

Así, Arnett *et al.* (2003) utilizan como criterio externo para valorar la validez del índice de capital de marca global de una tienda, una escala de medida global reflectiva desarrollada por Yoo *et al.* (2000), mientras que Shen (2010) adapta en su investigación la propuesta de medida global del capital de marca planteada por Yoo y Donthu (2001). Este tipo de medida ha sido utilizada para captar las percepciones por parte del consumidor final, siendo útil para nuestro propósito en esta tesis, al permitir observar su rendimiento desde la visión del distribuidor. Adicionalmente, desde la perspectiva del propio minorista, y enfatizando en la construcción de la cadena de valor en el canal de distribución, se aborda el análisis del capital de marca aportado por el proveedor en línea con el trabajo de Hernández y Navarro (2009), con el objeto de evaluar el capital de marca del minorista al que acede como consecuencia de su relación con el proveedor principal. En este caso, la estimación del capital de marca se realiza a partir de las percepciones de los minoristas mediante una medida global *ad hoc*.

Con todo, las dos escalas que son retenidas para evaluar el capital de marca global derivan, de un lado, de la propuesta de Hernández y Navarro (2009) para evaluar el capital de marca aportado por el proveedor, y de otro, de la perspectiva de Shen (2010) a partir de Yoo *et al.* (2000), para evaluar el capital de marca de la tienda globalmente desde la perspectiva del distribuidor.

Cuadro 20-Escalas propuestas para la evaluación del capital de marca de la tienda

Capital de marca de la tienda aportado por el proveedor	REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda
	REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda
	REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda
	REQP55. Le da a la tienda una personalidad
	REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda
	REQP57. Incrementa su reputación

Capital de marca de la tienda global	REGP74. Para nuestros clientes tiene sentido elegir esta tienda en vez de otra, incluso si son similares.
	REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características que esta
	REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tienda tan buena como esta
	REGP77. Aunque otra tienda sea similar a ésta, a mis clientes les parece más inteligente elegir esta.

Además, tomando la línea de investigación que delimita la naturaleza multidimensional del capital de marca de la tienda, se identifican las tres dimensiones del capital de marca de la tienda que son consistentes de minorista a minorista (Arnett *et al.*, 2003): lealtad hacia la tienda, notoriedad y calidad de servicio. De este modo, la lealtad del cliente hacia la tienda se evalúa a partir de cuatro indicadores propuestos por Arnett *et al.* (2003), a partir de Yoo *et al.* (2000). Igualmente, la conciencia de la enseña del distribuidor o notoriedad a partir de cuatro indicadores debidos a Arnett *et al.* (2003), a partir de Yoo *et al.* (2000). Finalmente, para la evaluación de la calidad de servicio se propone la escala delimitada por Arnett *et al.* (2003) a partir de Dabholkar *et al.* (1996), junto con un indicador de percepción global de calidad de la tienda (RSQP65).

Cuadro 21-Escalas propuestas para la evaluación de dimensiones del capital de marca de la tienda

Notoriedad	REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas
	REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia
	REAP60. Se puede recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda
	REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda
Calidad servicio	RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente
	RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio
	RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera
	RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda
Lealtad de marca	RLP66. Sean más leales a nuestra tienda
	RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar
	RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta
	RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta

2.3.2.5. Valor de la relación

El valor de la relación se ha analizado como un constructo unidimensional que se conforma a partir de componentes relativos a los beneficios y costes relacionales como lo señala el estudio de Ritter y Walter (2012) o el de Geiger *et al.* (2012).

El Cuadro 22 recoge algunas de las aportaciones más relevantes vertidas en la literatura como propuestas de evaluación de esta variable (Ulaga y Eggert, 2006b; Ritter y Walter, 2012; Geiger *et al.*, 2012; Tescari y Brito, 2016).

Cuadro 22-Escalas de medición del valor de la relación propuestas en la literatura

Autor/es	Escala utilizada
Ulaga y Eggert (2006b)	<ul style="list-style-type: none"> • Comparado con el segundo proveedor, el principal proveedor añade más valor a la relación generalmente • Comparado con el segundo proveedor, ganamos más en nuestra relación con el proveedor principal • Comparado con el segundo proveedor, la relación con el proveedor principal es más valiosa • Comparado con el segundo proveedor, el proveedor principal crea más valor cuando comparamos los costes y beneficios de la relación
Ritter y Walter (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Considerando todos los beneficios y sacrificios asociados en la relación con este proveedor, ¿cómo establece su valor? • El valor de la relación con este proveedor en comparación con proveedores alternativos es muy alto • La relación con este proveedor en su totalidad es de gran valor para nuestra empresa • ¿Cómo valora el valor de todas las contribuciones de mejora que su empresa gana de este proveedor -p.ej. volumen, información de mercado, tecnologías-?
Geiger <i>et al.</i> (2012)	<ul style="list-style-type: none"> • Esta relación tiene un valor destacado para nosotros • En conjunto, los beneficios de esta relación pesan más que las desventajas • Esta relación cliente/proveedor tiene una contribución positiva crucial para el éxito de nuestra empresa • Esta relación tiene una contribución crucial para la consecución de objetivos de nuestra empresa • Esta relación fuertemente concuerda con nuestra concepción de una relación óptima • Esta relación sigue los requerimientos de mi empresa en todos los aspectos importantes
Tescari y Brito (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • La fiabilidad de la demanda y la previsión de entrega ha aumentado • Ha habido más ahorros y ganancias mutuas debido a la interacción entre las partes • La relación facilita la expansión del negocio entre ambas empresas y entre ellas y sus proveedores y clientes • La flexibilidad para desarrollar soluciones de negocio ha aumentado • El nivel de aprendizaje a través de la relación ha aumentado

Fuente: Elaboración propia

Sin duda, la propuesta de Ulaga y Eggert (2006b), marca una tradición de investigación en la literatura de las relaciones entre empresas (Barry y Terry, 2008; Gil-Saura *et al.*, 2009b; Gil-Saura y Ruiz-Molina, 2009b). Así, para evaluar este constructo partimos de la escala de medición desarrollada por Ulaga y Eggert (2006b), realizando alguna adaptación menor en el enunciado de los ítems (véase Cuadro 23).

Cuadro 23-Escala propuesta para la evaluación del valor de la relación

Valor de la relación	VALRELP39. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, este PROVEEDOR añade más valor a la relación en su conjunto.
	VALRELP40. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, gano más en mi relación con este PROVEEDOR.
	VALRELP41. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, la relación con este PROVEEDOR es más valiosa.
	VALRELP42. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, este PROVEEDOR crea más valor para mi cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación.

2.3.2.6. Confianza

La confianza ha sido una variable ampliamente tratada en la literatura de relaciones. En el Cuadro 24 se recogen algunas de las aportaciones más relevantes desde la perspectiva del marketing de relaciones (Morgan *et al.*, 1993; Ganesan, 1994; Kumar *et al.*, 1995; Knemeyer *et al.*, 2003; Sanzo, 2003; Kwon y Suh, 2004).

Cuadro 24-Escalas de medición de la confianza propuestas en la literatura

Autor/es	Escala utilizada
Morgan <i>et al.</i> (1993)	<ul style="list-style-type: none"> • No se puede confiar siempre en el proveedor • Podemos contar con que nuestro proveedor hace lo correcto • Nuestro proveedor tiene una elevada integridad
Ganesan (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • Este proveedor es sincero y honrado • Este proveedor cumple sus promesas • Este proveedor comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme • Este proveedor se preocupa por mis intereses • La información que proporciona este proveedor es fiable • Este proveedor es experto en los productos que le compro
Kumar <i>et al.</i> (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Incluso cuando nos da una explicación inapropiada, tenemos la seguridad de que está diciendo la verdad • El proveedor nos ha dado con frecuencia información que se ha comprobado posteriormente que era incorrecta • El proveedor mantiene normalmente las promesas que nos hace • Siempre que nos asesora sobre cuestiones de nuestra empresa, nos aporta todos sus conocimientos • Mi empresa sabe que nuestro principal cliente es sincero • Aunque cambiaran las circunstancias, creemos que están dispuestos a ofrecernos asistencia y apoyo • Cuando realizamos decisiones importantes, se preocupa por nuestra asistencia y bienestar • Cuando compartimos los problemas con él siempre nos responde con comprensión • En un futuro, podemos contar con él para analizar cómo nos afectarán sus decisiones y acciones • En cuestiones importantes para nosotros, puede que dependamos de su apoyo

Autor/es	Escala utilizada
Knemeyer <i>et al.</i> (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Este proveedor no tiene alto grado de integridad • Este proveedor tiene altos estándares éticos en su trabajo • Este proveedor se adhiere a un amplio conjunto de principios • Este proveedor interioriza los valores de mi empresa • Este proveedor se comparte con nosotros de forma honrada que revela sus verdaderos motivos y deseos
Sanzo <i>et al.</i> (2003)	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque las circunstancias cambien, nosotros pensamos que el proveedor nos ofrecerá su ayuda y apoyo • Yo creo que este proveedor busca nuestro interés • El proveedor mantiene sus promesas • Nuestro proveedor es sincero
Kwon y Suh (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Aunque las circunstancias cambien, creemos que nuestro socio estará dispuesto a prestarnos su ayuda y apoyo • Cuando tomamos decisiones importantes, nuestro socio se preocupa por nuestro bienestar • Cuando compartimos nuestros problemas con el socio, sabemos que nos responde con comprensión • En el futuro, nosotros podremos contar con nuestro socio para considerar como sus decisiones y acciones pueden afectarnos • Cuando ocurre algo importante para nosotros, dependemos del apoyo de nuestro socio • Incluso cuando nuestro socio nos da una explicación poco probable, nosotros confiamos en que nos está diciendo la verdad • Nuestro socio nos ofrece frecuentemente información que más tarde se prueba que es inexacta • Nuestro socio normalmente mantiene las promesas que realiza • Cuando nuestro socio nos ofrece consejos sobre nuestro negocio, creemos que nos aporta todos sus conocimientos • Nuestra organización cree que el socio es sincero
Rodríguez del Bosque <i>et al.</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • X es honrado y sincero en sus relaciones con nosotros • X cumple lo que promete • Si existen dificultades, X es honesto en el momento de notificarnos los problemas • Si X detecta problemas, responde tratando de ayudarnos • X no realiza reclamaciones falsas • X ha sido sacrificado con nosotros en el pasado • X se preocupa de nuestro bien estar e intereses o por el valor de los beneficios futuros • En situaciones difíciles, X está dispuesto a brindarnos ayuda y apoyo • En general X no adopta decisiones, ni acciones que nos perjudiquen
López <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Podemos estar seguros de que este distribuidor cumplirá con sus compromisos • Este distribuidor es confiable • Toma nuestros intereses en cuenta en su trabajo • Es honesto con nosotros si surgen problemas • El distribuidor está bien preparado para satisfacer nuestras demandas de manera eficiente • El distribuidor tiene mucha experiencia y puede aconsejarnos, cuando sea necesario, qué es lo mejor para la empresa en lo que respecta a distribución

Autor/es	Escala utilizada
Ferro <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Podemos confiar en este proveedor para cumplir las promesas que se nos hacen • No dudamos en hacer negocios con este proveedor incluso cuando la situación es poco clara • Este proveedor es confiable

Fuente: Elaboración propia

Tras la revisión realizada en el cuadro anterior, nos decantamos por la escala de confianza utilizada por Ganesan (1994), que ha sido utilizada entre otros por Gil-Saura *et al.* (2009) y Rodríguez del Bosque *et al.* (2006). La escala, tras adaptaciones menores en el enunciado de los ítems, queda compuesta por 6 indicadores (véase Cuadro 25), y recoge las características principales de la confianza (Vázquez *et al.*, 2000a): la credibilidad y la benevolencia. Adicionalmente, hemos incluido en la escala un indicador global siguiendo la recomendación de Ball *et al.* (2006).

Cuadro 25-Escala propuesta para la evaluación de la confianza

Confianza	CFZPO5. Este PROVEEDOR es sincero y honrado
	CFZPO6. Este PROVEEDOR cumple sus promesas
	CFZPO7. Este PROVEEDOR comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme
	CFZPO8. Este PROVEEDOR se preocupa por mis intereses
	CFZPO9. La información que proporciona este PROVEEDOR es fiable
	CFZP10. Este PROVEEDOR es experto en los productos que le compro
	CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este PROVEEDOR

2.3.2.7. Compromiso

El compromiso constituye otro de los elementos esenciales de construcción y mantenimiento de las relaciones entre empresas, y existe sólo cuando la empresa considera la relación importante, tan importante como para hacer el esfuerzo necesario para mantenerla en el largo plazo (Morgan y Hunt, 1994; Servera-Francés, 2005). En el Cuadro 26 se recogen un conjunto de escalas significativas en la literatura (Mooman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Kumar *et al.*, 1995; Baker *et al.*, 1999; Kwon y Suh, 2004) y utilizadas para medir el compromiso.

Cuadro 26-Escalas de medición del compromiso propuestas en la literatura

Autor/es	Escala utilizada
Moorman <i>et al.</i> (1992)	<ul style="list-style-type: none"> • Estoy comprometido con mi relación con el proveedor • Considero a mi proveedor como parte de mi departamento • Cuido y mantengo la relación con mi proveedor

Autor/es	Escala utilizada
Morgan y Hunt (1994)	<ul style="list-style-type: none"> • La relación con nuestro principal proveedor es algo con lo que estamos muy comprometidos • La relación con nuestro proveedor principal es muy importante para nuestra empresa • La relación con nuestro proveedor principal es poco significativa para nosotros (puntuación inversa) • La relación con nuestro principal proveedor es algo que mi empresa intenta mantener indefinidamente • La relación con nuestro proveedor principal se parece mucho a una relación familiar • La relación con nuestro proveedor principal es algo que mi empresa cuida mucho • Mi empresa realiza el máximo esfuerzo para mantener la relación con el proveedor principal
Kumar <i>et al.</i> (1995)	<ul style="list-style-type: none"> • Incluso si nosotros podemos, no dejamos al proveedor porque nosotros estamos asociados con él • Nosotros queremos permanecer como miembros de la red de proveedores porque realmente nos satisface la relación con ellos • Nuestros sentimientos positivos hacia los proveedores son la razón principal para continuar trabajando con ellos
Baker <i>et al.</i> (1999)	<ul style="list-style-type: none"> • Nosotros defendemos a este distribuidor cuando otras empresas le critican • Nosotros estamos continuamente buscando otro distribuidor para sustituir a éste • Si otro distribuidor nos ofrece mejor cobertura cambiaremos a ese distribuidor • Nosotros tenemos paciencia con el distribuidor cuando comete algún error que nos causa algún problema • Nosotros potenciamos dedicar personal y recursos que hagan crecer las ventas para ese distribuidor
Kwon y Suh (2004)	<ul style="list-style-type: none"> • Incluso si nosotros quisiéramos, no podríamos romper con el socio porque estamos asociados con él • Nosotros queremos continuar la relación con el socio porque realmente nos satisface la misma • Nuestros sentimientos positivos hacia el socio es la mayor razón para que nosotros trabajemos con él
Rodríguez del Bosque <i>et al.</i> (2006)	<ul style="list-style-type: none"> • Dedicamos importantes esfuerzos para continuar la relación con X, porque es nuestro deber comprometernos • Somos pacientes con X cuando su personal comete errores que nos causan problemas porque consideramos que eso es lo que debe hacerse • La relación con X se basa principalmente en la similitud de los puntos de vista sobre la forma de hacer negocios • Las ideas, valores y estilo ejecutivo que defiende X son compartidos por nuestro negocio
López <i>et al.</i> (2010)	<ul style="list-style-type: none"> • Este distribuidor está muy comprometido por esta relación • Este distribuidor planea mantener esta relación indefinidamente • Este distribuidor está dispuesto a hacer todo lo posible para mantener la relación • El distribuidor es comprensivo hacia nosotros si cometemos cualquier tipo de error

Autor/es	Escala utilizada
Ferro <i>et al.</i> (2016)	<ul style="list-style-type: none"> • Tenemos la intención de hacer negocios con este proveedor en el futuro • Nos dedicamos a continuar haciendo negocios con este proveedor • Estamos decididos acerca de nuestra intención futura de hacer negocios con este proveedor

Fuente: Elaboración propia

En nuestra investigación proponemos una adaptación de la escala desarrollada por Morgan y Hunt (1994), por ser una escala que recoge los principales elementos del compromiso en la relación proveedor-cliente, como la implicación en la relación, la duración a largo plazo de la misma, y el esfuerzo invertido en su conservación (véase Cuadro 27). Además, esta escala ha sido utilizada entre otros por Knemeyer *et al.* (2003), Servera-Francés (2005) y Gil-Saura *et al.* (2009), y a la luz de sus resultados hemos procedido a reducir el número de indicadores utilizados en la escala inicial y a adaptar el enunciado de los ítems. Adicionalmente, hemos incluido un indicador global (CMPP16) a partir de la propuesta de Hennig-Thurau (2004).

Cuadro 27-Escala propuesta para la evaluación del compromiso

Compromiso	CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este PROVEEDOR
	CMPP13. Soy muy fiel a este PROVEEDOR
	CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación
	CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla
	CMPP16. En general, me siento comprometido con este PROVEEDOR

2.3.2.8. Satisfacción económica y social

En el contexto de las relaciones en el canal de comercialización, en línea con la forma de conceptualización, muchas de las aportaciones miden la satisfacción como un constructo unidimensional, utilizando medidas de satisfacción general; mientras que otras, adoptan un enfoque multidimensional distinguiendo las dos facetas de la satisfacción económica y no económica, como dos componentes, y por lo tanto, diferenciando dos formas de medición (p.ej. Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Chung *et al.*, 2011; Chen *et al.*, 2011; Kabadayi y Ermurat, 2012; Vize *et al.*, 2013; Fuentes *et al.*, 2016; Ferro *et al.*, 2016; Ha *et al.*, 2016; Jiang *et al.*, 2016). El Cuadro 28 muestra algunas de las escalas propuestas en este sentido por la literatura.

Cuadro 28-Escalas de medición de la satisfacción económica y social en la literatura

Autor/es	Escala utilizada
Rodríguez del Bosque <i>et al.</i> (2006)	<p>Satisfacción social</p> <ul style="list-style-type: none"> • X es una buena compañía con la que hacer negocio • Estamos contentos con los productos y servicios de X • Estamos muy satisfechos con el día a día de la relación con X • Recomendamos a X como proveedor • Estamos satisfechos con la profesionalidad de X <p>Satisfacción económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Obtenemos más ventas de las que seríamos capaces de obtener con otros proveedores de este tipo de producto • Atraemos más clientes de los que seríamos capaces de obtener con otros proveedores de este tipo de producto • Obtenemos mejores márgenes que los que seríamos capaces de obtener con otros proveedores de este tipo de producto • Nos encargamos de completar un surtido más que con otros proveedores de la misma categoría de producto
Chung <i>et al.</i> (2011)	<p>Satisfacción social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo • Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general • Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia <p>Satisfacción económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Mi relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas • Estoy muy contento con mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes • La política de marketing de este proveedor me ayuda a hacer mi trabajo con eficacia
Ha <i>et al.</i> (2016)	<p>Satisfacción social</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación de trabajo con este socio está caracterizada por la armonía • Este socio expresa la crítica con tacto • Las relaciones entre este socio y nuestra empresa están caracterizadas por el respeto mutuo <p>Satisfacción económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestra relación con este socio nos da una posición d mercado dominante y rentable en nuestra área de ventas • Nuestra relación con este socio es muy atractiva con respecto a los descuentos
Ferro <i>et al.</i> (2016)	<p>Satisfacción social</p> <ul style="list-style-type: none"> • La relación entre nosotros y este proveedor es positiva • Nuestra empresa está contenta con su relación con este proveedor • La relación entre este proveedor y nosotros es satisfactoria <p>Satisfacción económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Este proveedor contribuye a nuestros objetivos de ventas

Autor/es	Escala utilizada
	<ul style="list-style-type: none"> • Este proveedor contribuye a nuestro resultado financiero • Este proveedor genera crecimiento económico para nosotros
Jiang <i>et al.</i> (2016)	<p>Satisfacción social</p> <ul style="list-style-type: none"> • Estamos satisfechos con los aspectos sociales de la relación • Las interacciones entre nuestra empresa y este proveedor están caracterizadas por el respeto mutuo • La relación de trabajo de nuestra empresa con este proveedor se caracteriza por sentimientos de armonía • Nuestra relación de trabajo personal con este proveedor es satisfactoria <p>Satisfacción económica</p> <ul style="list-style-type: none"> • Nuestro resultado financiero de la relación con este proveedor es satisfactorio • Nuestros recursos invertidos en esta relación (p.ej. tiempo y dinero) han sido bien remunerados • Estamos satisfechos con las ganancias financieras derivadas de la relación comercial con este proveedor • La contribución de esta relación a nuestro resultado empresarial es buena

Fuente: Elaboración propia

Como hemos mostrado, no hay una sola escala aceptada disponible en la literatura para capturar la esencia de los dos constructos. Así, considerando los distintos significados de estas dos variables, y siguiendo la sugerencia entre otros de Geyskens y Steenkamp (2000) y de Rodríguez del Bosque *et al.* (2006), en esta tesis hemos adoptado el enfoque de medir por separado la satisfacción a través de sus dos vertientes: la satisfacción social y la satisfacción económica. Para ello empleamos dos modelos de medición a partir de la propuesta de Chung *et al.* (2011). De esta forma, con objeto de cuantificar el nivel de satisfacción económica con la relación minorista-proveedor, tomamos tres indicadores de Chung *et al.* (2011) derivados de Geyskens y Steenkamp (2000), dado que la medida de la satisfacción económica indica el nivel en que el comprador está satisfecho con las recompensas económicas que fluyen de la relación con el proveedor. Por su parte, la medida de satisfacción social para evaluar la satisfacción del minorista con los resultados de la interacción social con el proveedor, fue adaptada tomando de nuevo como punto de partida la contribución de Chung *et al.* (2011), derivada a su vez de Geyskens y Steenkamp (2000) y de Anderson y Narus (1990), utilizando para su pronóstico otros tres indicadores. Todo ello se muestra a continuación en el Cuadro 29.

Cuadro 29-Escala propuesta para la evaluación de la satisfacción

Satisfacción económica	SATP43. La relación con este PROVEEDOR me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas
------------------------	---

	SATP44. Estoy muy contento con mi decisión de vender productos de este PROVEEDOR ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes
	SATP45. La política de marketing de este PROVEEDOR me ayuda a hacer mi trabajo con eficacia
Satisfacción social	SATP46. Las relaciones con este PROVEEDOR se caracterizan por el respeto mutuo
	SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general.
	SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este PROVEEDOR en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia

2.3.2.9. Lealtad conductual

La lealtad de conducta, entendida como compras repetidas que implica una disposición a actuar favoreciendo a un proveedor, en línea con la propuesta de Oliver (1999b) ha sido la variable retenida en nuestro modelo. Este constructo se vincula a la “compra”, la “recompra”, la “intención de recompra”, la “retención” o el “retorno” (Watson, Beck *et al.*, 2015). En esta dirección de análisis (Hewett *et al.*, 2002; Davis-Sramek *et al.*, 2009; Blocker *et al.*, 2011; López *et al.*, 2012; Wu *et al.*, 2015), algunas escalas retenidas en la literatura en el contexto B2B se muestran en el Cuadro 30.

Cuadro 30-Escalas de medición de la lealtad comportamental en la literatura

Autor/es	Escala utilizada
Hewett <i>et al.</i> (2002)	<ul style="list-style-type: none"> • Dada una necesidad ¿cómo sería de probable que su empresa comprara a este proveedor durante los próximos tres años? • Dada una necesidad ¿cómo sería de probable que su empresa comprara a este proveedor el próximo año?
Davis-Sramek <i>et al.</i> (2009)	<ul style="list-style-type: none"> • He comprado más productos XYZ en los últimos años que productos de otros fabricantes de electrodomésticos • Considero XYZ mi principal fabricante de electrodomésticos • XYZ ha sido mi principal fabricante en los últimos años
Blocker <i>et al.</i> (2011)	<ul style="list-style-type: none"> • Dada una necesidad, tenemos intención de continuar haciendo negocios con este proveedor en el futuro • Dada una necesidad ¿cómo sería de probable que su empresa comprara a este proveedor el próximo año? • Dada una necesidad ¿cómo sería de probable que su empresa comprara a este proveedor durante los próximos de tres a cinco años?
López <i>et al.</i> (2012)	<p>Es muy probable que nuestro principal distribuidor...</p> <ul style="list-style-type: none"> • Haga la mayoría de sus compras futuras a nuestra empresa • Recomiende nuestra organización • Venga a nuestra empresa la próxima vez que necesite hacer una compra • Permanezca en nuestra empresa en el futuro

Autor/es	Escala utilizada
	<ul style="list-style-type: none"> • No haga compras de otro fabricante que esporádicamente ofrece mejores precios • Se sienta feliz con la relación y no se sienta forzado a mantenerla
Wu <i>et al.</i> (2015)	<ul style="list-style-type: none"> • Animamos a otras empresas a cooperar con este socio • Comprariamos productos o servicios de este socio otra vez • Primero considerariamos este socio para transacciones futuras • Recomendamos a otros fabricantes negociar con este socio

Fuente: Elaboración propia

Nuestra propuesta se sitúa en la línea de evaluar la lealtad de conducta mediante una escala de tres indicadores a partir de la aportación de Davis-Sramek *et al.* (2009), con cambios menores en el enunciado de los ítems que la conforman. Así, definimos una propuesta que evalúa de un lado al proveedor como el principal, adaptándolo de la propuesta de Caruana (2002), y de otro, el alcance de la conducta de compra pasada.

Cuadro 31-Escala propuesta para la evaluación de la lealtad

Lealtad conductual	LOYP49. He comprado más productos a este PROVEEDOR en los últimos años que a otro
	LOYP50. Considero a este PROVEEDOR mi principal proveedor en mi negocio
	LOYP51. Este PROVEEDOR ha sido mi principal proveedor en los últimos años

2.3.2.10. Aplicaciones TIC

Por último, con el fin de dar respuesta a las cuestiones de investigación planteadas al inicio del capítulo, así como, a la hipótesis que postula en el modelo el carácter moderador de las soluciones TIC implantadas por el minorista, se incluyó un listado de aplicaciones tecnológicas desde la perspectiva relacional, elaborada a partir de distintas fuentes (Ellram *et al.*, 1989; Weber y Kantamneni, 2002; Liljander *et al.*, 2006; ONTSI, 2008, 2014; Musso, 2010; elaboración propia).

Se incluyó del mismo modo una escala de ítem único de Ruiz-Molina *et al.* (2010) para evaluar la satisfacción global del minorista con la tecnología implantada.

Cuadro 32-Aplicaciones TIC con perspectiva relacional hacia el proveedor y hacia el cliente

Aplicaciones TIC con perspectiva relacional hacia el proveedor	ITTICP88. La empresa aplica el Trade Marketing
	ITTICP89. La empresa aplica la Gestión por Categorías
	ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor
	ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas

Aplicaciones TIC con perspectiva relacional hacia el cliente	ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)
	ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento
	ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente
	ITTICP93. Ha implantado acciones de Responsabilidad Social Corporativa y surtido de productos éticos
	ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil
	ITTICP95. Ofrece red de conexión a Internet inalámbrica (WIFI) libre para uso de clientes
	ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización
	ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (Facebook, Twitter, YouTube ...)
	ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de auto-pago
	ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia (dispositivos para visualizar otros productos no expuestos, realizar pedidos en el propio establecimiento, etc.)
	ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio
	ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento
	ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles
	ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en <i>displays</i> digitales
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la customización o personalización de producto	

Cuadro 33-Indicador de satisfacción con las tecnología implantada

TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por MI EMPRESA
--

2.4. Metodología

En el presente epígrafe describimos la metodología utilizada en nuestra investigación. En primer lugar, recogemos la tradición metodológica que muestra la literatura al abordar las relaciones en el canal de comercialización.

2.4.1. Revisión de la metodología utilizada en la literatura

En el Cuadro 34 se recogen distintas aportaciones de la literatura relacionadas con nuestro ámbito de interés, observando en ellas de forma sintética las distintas metodologías de análisis empleadas. Concretamente se recogen en el cuadro los elementos fundamentales de la metodología tales como: objetivo de la investigación, ámbito de aplicación y número de respuestas válidas, variables relevantes analizadas, método de análisis estadístico utilizado y tipo de escala.

Cuadro 34-Síntesis de aportaciones en la literatura en relaciones inter-organizacionales

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
Morgan y Hunt (1994)	Desarrollar y testar un modelo de relaciones con el compromiso y la confianza como variables de mediación	204 empresas distribuidoras de neumáticos	Confianza, compromiso, conflicto, beneficios de la relación, comunicación y cooperación	Ecuaciones estructurales a través de LISREL ²²	Likert de 7 puntos
Kumar <i>et al.</i> (1995)	Estudiar cómo influye el nivel de interdependencia entre empresas del canal sobre el conflicto, la confianza y el compromiso	417 concesionarios de coches	Conflicto, confianza y compromiso	Análisis de regresión	Likert de 7 puntos
Stank <i>et al.</i> (2001)	Examinar empíricamente las relaciones entre la colaboración interna y externa en el canal y el resultado logístico	306 directivos logística más 26 casos de estudio	Integración/colaboración	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 5 puntos
Eggert y Ulaga (2002)	Estudiar la interacción entre el valor percibido y la satisfacción	301 directivos de compras	Valor percibido y satisfacción	Análisis de correlaciones Análisis exploratorio y factorial confirmatorio	Likert de 5 puntos.
Hewett <i>et al.</i> (2002)	Explorar la influencia de las percepciones de la relación entre comprador-vendedor industrial	166 empresas. Ratio de respuesta del 16.8%	Calidad de la relación, confianza, compromiso, cultura corporativa del comprador, intención de recompra	Análisis clúster y ecuaciones estructurales	—
Vargas <i>et al.</i> (2003)	Estudiar los determinantes del valor de las TIC	16 Empresas de distribución farmacéutica en Andalucía, Murcia y Ciudad Real	Valor de las tecnologías de la información y la comunicación	Análisis de correlaciones Análisis de envolvimiento	Likert de 5 puntos

²² LISREL Linear Structural Relations.

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
				de datos (DEA)	
Spiteri y Dion (2004)	Comprobar en qué medida el valor influye en la satisfacción, la lealtad y la cuota de mercado en la relación entre empresas de medicamentos y los veterinarios	220 clínicas veterinarias. Ratio de respuesta: 35,5%.	Valor (beneficios y sacrificios), satisfacción y lealtad	Ecuaciones estructurales	Likert de 5 puntos
Ryssel <i>et al.</i> (2004)	Desarrollar un modelo para evaluar el impacto de las TIC en las relaciones entre empresas.	61 empresas alemanas. Ratio de respuesta del 3%	TIC, confianza, compromiso, valor de la relación	Regresiones y análisis de correlaciones	Likert de 7 puntos
Lam <i>et al.</i> (2004)	Analizar el papel mediador de la satisfacción del cliente entre el valor de la relación y la lealtad	234 empresas clientes de un proveedor de mensajería postal. Ratio de respuesta: 8,9%.	Valor del cliente, satisfacción del cliente, costes de cambio, lealtad del cliente (recomendación) y lealtad del cliente (<i>patronage</i>)	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 1 a 10 puntos y de 1 a 5 puntos
Tellefsen y Thomas (2005)	Analizar los antecedentes y consecuencias de las relaciones entre proveedor y cliente	145 directivos. Ratio de respuesta: 33%.	Compromiso, confianza, relaciones personales y satisfacción	Análisis de regresión múltiple	Likert de 5 puntos
Ulaga y Eggert (2006a)	Establecer un modelo relacional, basado en valor y calidad, que determine el rendimiento del proveedor	421 jefes de compra de fábricas de EEUU	Valor relacional, satisfacción, confianza, compromiso, expansión y abandono	Ecuaciones estructurales a través de PLS ²³	Likert de 7 puntos
Ulaga y Eggert (2006b)	Identificar los componentes que integran las dimensiones del valor relacional	288 jefes de compra de fábricas de EEUU	Beneficios relacionales: beneficios centrales, beneficios de búsqueda, beneficios de operaciones; costes relacionales: costes directos, costes de adquisición, costes	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos

²³ PLS Partial Least Squares.

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
			operacionales, y valor relacional		
Rodríguez del Bosque <i>et al.</i> (2006)	Examinar las dimensiones de la satisfacción en las relaciones fabricante-distribuidor e identificar sus antecedentes	472 distribuidores del sector de la alimentación en España	Comunicación, confianza, compromiso, satisfacción económica y satisfacción no económica	Ecuaciones estructurales a través de EQS ²⁴	Likert de 7 puntos
Sweeney y Webb (2007)	Analizar cómo los beneficios relacionales influyen en el compromiso individual y de la empresa	275 compradores industriales B2B en Australia	Beneficios relacionales (funcionales, psicológicos y sociales) compromiso	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	—
Barry y Terry (2008)	Determinar los antecedentes y los resultados del valor en las relaciones inter-organizacionales de servicios industriales de distintos países	202 compradores industriales	Beneficios relacionales, costes relacionales, valor relacional, compromiso afectivo e intenciones conductuales	Ecuaciones estructurales a través de AMOS ²⁵	Likert de 7 puntos
Gil-Saura <i>et al.</i> (2009)	Desarrollar y testar un modelo de relaciones a partir del valor de la relación, el compromiso, la confianza, la satisfacción y las intenciones conductuales	276 empresas del sector de la distribución comercial en España	Confianza, compromiso, valor de la relación, satisfacción e intención conductual	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 5 puntos
Davis-Sramek <i>et al.</i> (2009)	Investigar las evaluaciones de los minoristas de las dimensiones técnicas y relacionales de la calidad del servicio y explicar se comportamiento de lealtad.	389 detallistas independientes	Calidad de servicio técnica, calidad de servicio relacional, satisfacción, compromiso afectivo, compromiso calculado y lealtad de conducta	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 7 puntos
Palmatier <i>et al.</i> (2009)	Mostrar cómo influye la gratitud en las relaciones en el canal de marketing a	527 empresas fabricantes de productos industriales en EEUU.	Inversión, confianza, compromiso, gratitud, intención de compra	Ecuaciones estructurales	Likert de 7 puntos

24 EQS *Structural Equation Modeling*.

25 AMOS Solución IBM SPSS para modelos de ecuaciones estructurales.

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
	través del compromiso y la confianza, y sus efectos en la lealtad	Ratio de respuesta 20,6%		(SEM ²⁶) y análisis de varianza (ANOVA ²⁷)	
Gil-Saura y Ruiz-Molina (2009b)	Analizar la influencia de las TIC del proveedor sobre el valor de la relación, el compromiso y la lealtad	304 distribuidores en España	TIC, valor de la relación, compromiso y lealtad	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 5 puntos
Wagner <i>et al.</i> (2010)	Examinar la relación entre la creación del valor y la apropiación de valor en las relaciones colaborativas	186 responsables de compra de empresas industriales alemanas y suizas	Confianza, satisfacción, valor, intercambio de información y colaboración futura	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 5 puntos
Cheung <i>et al.</i> (2010)	Investigar cómo el aprendizaje relacional influye en el valor relacional en un entorno inter-organizacional global	126 responsables de compra de cuatro industrias distintas	Factores del entorno, factores inter-organizacionales, distancia cultural, aprendizaje relacional y valor relacional	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Escala de diferencial semántico y Likert
López <i>et al.</i> (2010)	Delimitar la contribución de la confianza y el compromiso en las funciones creadoras de valor	181 empresas fabricantes españolas. Ratio de respuesta del 9,95%	Compromiso, confianza, funciones directas de creación de valor, funciones indirectas de creación de valor	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 7 puntos
Gil-Saura <i>et al.</i> (2010)	Analizar la formación del valor en un contexto de relaciones B2B	194 empresas con actividad logística. Ratio de respuesta del 43%	Tecnología logística, calidad del servicio logístico, beneficios de la relación, sacrificios, valor, satisfacción y lealtad	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 5 puntos

26 SEM *Structural Equation Modeling*.

27 ANOVA *Análisis de varianza*.

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
Blocker <i>et al.</i> (2011)	Analizar la orientación al cliente proactiva y examinar el grado en que genera ventaja competitiva	800 directivos de empresas. Ratio de respuesta del 30%	Orientación al cliente proactiva, orientación al cliente reactiva, valor del cliente, satisfacción del cliente, lealtad,	Ecuaciones estructurales	Likert
Hutchinson <i>et al.</i> (2011)	Intentar resolver las diferencias en la modelización de las intenciones conductuales	159 responsables de compra de tres industrias distintas	Intenciones conductuales, calidad relacional, valor relacional, beneficios relacionales y sacrificios relacionales	Ecuaciones estructurales a través de PLS	—
Tokman <i>et al.</i> (2012)	Investigar las relaciones entre la logística y los recursos relacionados con la marca y evaluar su impacto en la percepción del minorista de la lealtad de los clientes a las marcas de los fabricantes.	313 gerentes senior de marketing y cadena de suministro de empresas minoristas	Variedad de tecnologías compartida entre minoristas y fabricantes, calidad operaciones logísticas del fabricante proporcionada a los minoristas, orientación de la diferenciación de la marca del minorista, y percepciones del minorista sobre la fidelidad de los clientes a las marcas de los fabricantes	Ecuaciones estructurales	Dicotómicas y Likert
Ruiz-Molina y Gil-Saura (2012)	Analizar la influencia de la confianza y el compromiso en la lealtad de la empresa	304 minoristas en España	Valor de la relación, confianza, compromiso, dependencia del proveedor, orientación a largo plazo y lealtad	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 5 puntos
Ruiz y Gil-Saura (2012)	Estudiar la red nomológica: valor de la relación, satisfacción, confianza y compromiso	76 minoristas del sector del mueble	Valor de la relación, Confianza, compromiso y satisfacción	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 5 puntos

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
Ritter y Walter (2012)	Analizar el impacto de las funciones relacionales en el valor relacional	112 responsables de compra de empresas alemanas	Funciones relacionales implicadas con el cambio y con las operaciones, innovación, confianza y valor relacional	Regresión jerárquica moderada	Likert de 7 puntos
López <i>et al.</i> (2012)	Investigar el efecto de las funciones creadoras de valor en la satisfacción y lealtad en los mercados entre empresas	181 empresas de distintos sectores de actividad. Ratio de respuesta del 9,95%	Funciones directas de creación de valor (beneficios y volumen), funciones indirectas de creación de valor (innovación y mercado), satisfacción y lealtad	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 7 puntos
Chang <i>et al.</i> (2012)	Examinar la influencia de la calidad de la relación en la innovación y adaptación entre las filiales de multinacionales extranjeras y sus proveedores locales	104 empresas en Taiwán. Ratio de respuesta del 13%	Calidad de la relación, innovación, adaptación y resultado	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos
Fuentes <i>et al.</i> (2014)	Delimitar el efecto de los beneficios relacionales en el valor de la relación	309 agencias de viajes en España	Beneficios de confianza, de trato y sociales, orientación a largo plazo, actitud frente al proveedor y valor de la relación	Ecuaciones estructurales a través de EQS	Likert de 5 puntos
Askariyazad y Babakhani (2015)	Examinar los antecedentes más importantes de la lealtad del cliente en el contexto B2B	90 empresas del sector de la construcción en Irán	Imagen corporativa, Valor percibido, expectativas del cliente, calidad percibida, confianza y satisfacción	Ecuaciones estructurales a través de PLS	Likert de 7 puntos
Wu <i>et al.</i> (2015)	Analizar si una relación favorable basada en la confianza y el compromiso garantiza la las transacciones	153 empresas en Taiwán. Ratio de respuesta del 11.5%	Confianza, compromiso, cooperación, inversiones específicas y lealtad conductual	Ecuaciones estructurales	Likert de 7 puntos
Ha <i>et al.</i> (2016)	Analizar el efecto diferenciado de la satisfacción económica y social sobre la confianza a lo largo del tiempo	431 empresas en el canal de comercialización en la	Valor percibido de la relación, satisfacción	Ecuaciones estructurales	Likert de 5 puntos

Autor/es	Objetivo	Respuestas válidas/ámbito	Variables relevantes analizadas	Método análisis estadístico	Escala
		industria electrónica de Corea del Sur	económica, satisfacción social y confianza	a través de AMOS	
Ferro <i>et al.</i> (2016)	Investigar el carácter moderador del compromiso y la confianza entre la satisfacción económica y no económica	259 empresas de distintos sectores de actividad. Ratio de respuesta del 43.2%	Satisfacción económica, compromiso, confianza y satisfacción no económica	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 5 puntos
Jiang <i>et al.</i> (2016)	Examinar la calidad relacional como constructo de alto orden	636 directores de compra o de logística de 404 empresas constructoras	Comunicación, orientación a largo plazo, confianza, compromiso, satisfacción económica y satisfacción social	Ecuaciones estructurales a través de LISREL	Likert de 7 puntos
Ramaswami y Arunachalam (2016)	Estudio 1: analizar la lealtad actitudinal tomando como base las teorías de capital de marca y valor del cliente Estudio 2: examinar el papel de los incentivos monetarios frente a las estrategias de creación de valor utilizados por los proveedores	Estudio 1: 601 empresas clientes en USA y Canadá. Ratio de respuesta del 40%. Estudio 2: 180 proveedores. Ratio de respuesta del 71%	Estudio 1: Valor del cliente (CLV) -valor del producto, valor del proceso, valor de la relación-, satisfacción, lealtad actitudinal, recomendación Estudio 2: Estrategia orientada CV, incentivos monetarios, satisfacción, recomendación	Ecuaciones estructurales (modelización SEM)	Likert de 1 a 10 puntos y de 1 a 5 puntos
Tescari y Brito (2016)	Analizar la creación y captura de valor en las relaciones comprador-proveedor	127 díadas (comprador y proveedor) de empresas fabricantes en la industria química brasileña	Valor intrínseco del comprador, valor capturado por el proveedor, valor intrínseco del proveedor, valor capturado por el comprador, valor relacional	Ecuaciones estructurales a través de AMOS	Likert de 7 puntos

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar a partir de la información mostrada en el Cuadro 34, las variables de estudio en nuestro ámbito de interés se han ido reiterando, utilizando metodologías de análisis estadístico muy semejantes basadas en gran parte en la búsqueda de las relaciones entre las mismas, desde análisis estadísticos de dependencia hasta técnicas de interdependencia, con una fuerte presencia de técnicas relacionadas con modelización estructural (p.ej. EQS, LISREL, AMOS o PLS); el nivel de medición más utilizado en las escalas ha sido el ordinal, materializado con el uso de escalas Likert que indistintamente se ha ubicado en niveles de 5 o 7 puntos y esporádicamente de 10 puntos; y por último, las muestras de estas investigaciones han oscilado entre las 16, 61 o 104 unidades (empresas, directivos, responsables de compra...) hasta los 601 empresas, 636 directores de compras u 800 directivos de empresa. A partir de todas estas experiencias en el siguiente epígrafe presentamos nuestra metodología de obtención de la información primaria.

2.4.2. Método de obtención de información y ámbito de investigación

A continuación, progresamos mostrando el método de investigación llevado a cabo en esta tesis ilustrando el marco de aplicación de la investigación, la técnica de obtención de información y el proceso de muestreo.

Ante la necesidad de alcanzar los objetivos propuestos, se diseñó una investigación con enfoque cuantitativo, seleccionando como técnica de investigación la encuesta administrada de forma personal. Así, a partir de la revisión de la literatura, y dados los objetivos de la investigación, se elaboró un cuestionario estructurado a través del cual y teniendo como informante clave al minorista, se recogió información relativa a los constructos cuyas relaciones se modelizan en nuestra propuesta de investigación y que articulan las hipótesis a contrastar. Así mismo, se recogió información relativa a los datos de clasificación del minorista y otros indicadores que nos permitirán caracterizar la muestra.

El cuestionario utilizado en el trabajo (véase Anexo 1. Cuestionario) está compuesto, como se ha visto en los apartados anteriores, por un conjunto de escalas de medición retenidas y adaptadas de la literatura y relativas a las variables identificadas en el modelo propuesto y algunos otros para dar respuesta a determinadas cuestiones de investigación. Todos los indicadores presentes en el instrumento de medida, a excepción de las variables de clasificación, se valoraron mediante una escala Likert de medición ordinal, pero en la cual asumimos las propiedades de equidistancia y por ello aplicamos los estimadores paramétricos ya que *“cuando una escala de Likert es percibida como simétrica y equidistante, se comportará más como una escala de intervalo. Así, mientras que una escala de Likert*

es ordinal, si está bien presentada, entonces es probable que la escala de Likert pueda aproximarse a una medición de nivel de intervalo” (Hair *et al.*, 2016: 10). La escala de medición fue para cada uno de los indicadores de 1 a 7, donde el 1 implicaba el grado máximo de desacuerdo con la afirmación y el 7 el grado máximo de acuerdo con la misma, con la excepción de los indicadores formulados para la intensidad de uso de la tecnología, que mostraban la gradación en el uso de la misma desde 1 (grado mínimo de uso) a 7 (grado máximo de uso); de este modo la escala no estaba balanceada. Todos los indicadores fueron administrados conjuntamente por bloques para cada uno de los entrevistados.

Una vez delimitado el cuestionario, fue preciso comprobar su idoneidad y su correcto funcionamiento. Para ello realizamos una prueba piloto del mismo en una muestra de diez empresas. Esta prueba, nos permitió comprobar que el cuestionario resultaba fácil de comprender por parte del entrevistado, así como medir el tiempo necesario para las entrevistas. Esta prueba fue satisfactoria, puesto que no se detectaron problemas de comprensión en la redacción del mismo.

El trabajo de campo llevado a cabo por la empresa Dup-Tres, fue administrado de forma personal y desarrollado entre octubre y diciembre de 2014, a empresas de distribución minorista ubicadas en la Comunidad Valenciana, Cataluña y la Comunidad de Madrid²⁸, recogiendo información a partir de una muestra no probabilística constituida por 1500 minoristas, de los cuáles fueron contactados 1030, bajo una muestra diseñada de 350 entrevistas, obteniendo definitivamente 361 entrevistas efectivas. El proceso de contacto (hasta 5 iteraciones) fue realizado inicialmente de forma telefónica, concertando una cita para administrar el cuestionario de forma telefónica (180 entrevistas) o presencial (140 entrevistas) y dando la alternativa de acceso web al cuestionario (41 entrevistas). El informante clave fue el gerente, dueño o jefe de tienda. En la selección de los establecimientos se establecieron cuotas en función del grado de integración (independientes vs. integrados) y el sector de actividad (alimentación, textil y calzado, electrónica y electrodomésticos, mueble y madera).

Los ratios de respuesta, rechazo, cooperación y contacto (AAPOR²⁹, 2016) se presentan en el Cuadro 35.

28 Teniendo en cuenta que estas tres comunidades concentran el 38,9% de establecimientos comerciales en España (Directorio Central de Empresas del INE-DIRCE, a 1 de enero de 2016).

29 AAPOR. *The American Association for Public Opinion Research.*

Cuadro 35-Ratios de respuesta en el trabajo de campo

Ratio ³⁰	%
Respuesta (RR3)	36,7 % de respuesta
Rechazo (RfR2)	30,5 % de rechazo
Cooperación (CpR2)	59,2 % de cooperación
Contacto (CR2)	74,9 % de contacto

Fuente: Elaboración propia

La base de datos de empresas del sector se obtuvo a partir de la información secundaria disponible, seleccionando las principales empresas de cada sector, medidas en términos de volumen de activos. Los distribuidores fueron localizados a partir de los códigos CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y/o IAE (Impuesto de Actividades Económicas), fundamentalmente recogidos en la base de datos de información económica de empresas SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)³¹ y de DUNS e-Infirma³².

A modo de resumen, en el Cuadro 36 recogemos los detalles técnicos de la investigación empírica e información sobre las escalas utilizadas.

Cuadro 36-Ficha técnica de la investigación empírica

Elemento	Descripción
Ámbito	España –minoristas en Comunidad Valenciana, Cataluña y Comunidad de Madrid-
Universo	Empresas minoristas españolas en cuatro sectores de actividad (alimentación, textil y calzado, electrónica y electrodomésticos, y mueble y madera)
Muestreo	Muestreo no probabilístico por juicios, con asignación de cuotas por grado de integración y sector.
Trabajo de campo	Octubre a diciembre de 2014
Metodología	Encuesta administrada con entrevista personal presencial mediante cuestionario estructurado
Tamaño muestral	Muestra diseñada, 350. Muestra efectiva, 361.

30 Estos ratio de respuesta han sido calculados utilizando las fórmulas proporcionadas por AAPOR en base a su publicación de 2016 y siguiendo los estándares de cálculo para “e” de Smitih (2009).

31 SABI es una base de datos de la empresa Infirma que recoge las cuentas anuales de las principales empresas españolas y portuguesas, con un histórico desde 1990. La información se obtiene de distintas fuentes oficiales: Registro Mercantil, Borme, y medios de prensa especializada.

32 DUNS. INFORMA D&B. Base de datos empresarial con distribución geográfica por región.

Elemento	Descripción	
Escala	Escala	
	Autores fuente	
	Innovación relacional ³³	-adaptada de Homburg <i>et al.</i> (2002)-
	Tecnología orientada a la relación con proveedores ³⁴	-adaptada de Wu <i>et al.</i> (2006)-
	Beneficios de la relación	-adaptada de Gwinner <i>et al.</i> (1998)-
	Sacrificios de la relación	-adaptada de Gil-Saura <i>et al.</i> (2010; 2011) a partir de Servera-Francés (2005) y Spiteri y Dion (2004)-
	Costes de cambio	-adaptada de Patterson y Smith (2001)-
	Capital de marca de la tienda aportado por el proveedor	-adaptada de Hernández y Navarro (2009)-
	Capital de marca de la tienda global	-Shen (2010) adaptado de Yoo <i>et al.</i> (2000)-
	<i>Dimensiones del capital de marca</i>	
	a. Notoriedad	-Arnett <i>et al.</i> (2003) a su vez adaptada de Yoo <i>et al.</i> (2000)-
	b. Calidad de servicio	-Arnett <i>et al.</i> (2003) adaptado de Dabholkar <i>et al.</i> (1996) y elaboración propia-
	c. Lealtad de marca	-Arnett <i>et al.</i> (2003) a partir de Yoo <i>et al.</i> (2000)-
	Valor de la relación	-Ulaga y Eggert (2006b)-
	Confianza	-adaptada a partir de Ganesan (1994) y Ball <i>et al.</i> (2006)-
	Compromiso	-Morgan y Hunt (1994) y Hennig-Thurau (2004)-
	Satisfacción económica	-adaptada de Chung <i>et al.</i> (2011) a partir de Geyskens y Steenkamp (2000)-
	Satisfacción no económica o social	-adaptada de Chung <i>et al.</i> (2011), a partir de Geyskens y Steenkamp (2000) y Anderson y Narus (1990)-
	Lealtad conductual	-adaptada de Davis-Sramek <i>et al.</i> (2009)-
	Aplicaciones TIC perspectiva relacional ³⁵	-Ellram <i>et al.</i> (1989); Weber y Kantamneni, (2002); Liljander <i>et al.</i> (2006); ONTSI (2008, 2014); Musso (2010); elaboración propia-
Satisfacción con la tecnología ³⁶	-Ruiz-Molina <i>et al.</i> (2010)-	

Fuente: Elaboración propia

En el siguiente capítulo, y siguiendo la secuencia de pasos indicada en esta Tesis Doctoral, mostramos los resultados del estudio empírico, mediante el tratamiento de la información primaria correspondiente.

33 Una escala enunciada en los mismos términos, pero orientada al cliente fue incluida en el cuestionario para dar respuesta a las cuestiones a investigar, como será comentado en el siguiente capítulo.

34 *Ibidem*.

35 Esta escala no fue utilizada en el modelo en términos de antecedentes o consecuentes, pero si utilizada como base para el análisis de las relaciones con moderación.

36 Esta escala no forma parte del modelo teórico en términos de antecedentes o consecuentes, pero es utilizada para dar respuesta a las cuestiones a investigar, como será comentado en el siguiente capítulo.

Capítulo 3. Análisis empírico y presentación de resultados

3.1. Caracterización de la muestra

3.2. Análisis descriptivo de los datos

3.2.1. La tecnología orientada a la relación y la innovación relacional

3.2.2. Aplicaciones tecnológicas más utilizadas por el minorista

3.2.3. Relación entre TIC y la satisfacción del minorista con la tecnología desarrollada

3.2.4. Factores generadores de lealtad: el capital de marca, el valor de la relación y los beneficios y sacrificios relacionales

3.2.5. Influencia de la confianza, el compromiso y la satisfacción en la lealtad hacia el proveedor

3.3. Determinación del modelo de investigación

3.3.1. Análisis del modelo de medida

3.3.2. Análisis del modelo estructural

En las páginas precedentes, tras realizar una revisión de la literatura en torno a los conceptos fundamentales alrededor de los cuales gira esta Tesis Doctoral, se ha procedido a formular en el Capítulo 2 una serie de cuestiones a investigar, así como a plantear un modelo de relaciones que vincula las hipótesis que se van a contrastar. A partir de estas reflexiones y planteamiento metodológico, en este capítulo se realizará el análisis de los datos adoptando un enfoque secuencial. Para todas las variables analizadas se asume que las escalas con las que están medidas, aunque ordinales, tienen características de equidistancia entre los valores, por lo que adquieren propiedades métricas y serán tratadas como escalas de intervalo. Teniendo en cuenta estos aspectos metodológicos, en primer lugar se procederá a describir la muestra, para a continuación abordar desde un planteamiento descriptivo, las cuestiones a investigar³⁷. Finalizaremos el capítulo analizando el modelo de relaciones propuesto que permitirá dar respuesta a las hipótesis planteadas.

3.1. Caracterización de la muestra

Los análisis descriptivos realizados aportan informaciones básicas sobre la muestra que nos ayudan a entender su composición y elementos fundamentales, perfilando las bases sobre las que se asentarán las hipótesis de análisis que se contrastarán en el modelo de relaciones que se propone. Para ello, en primer lugar, se caracterizará la muestra, mostrando las proporciones respecto a las variables de clasificación incluidas en el cuestionario, así como otras preguntas relevantes para nuestra investigación³⁸. Los estadísticos que se utilizarán serán las proporciones y los valores medios tanto de forma global (para toda la muestra) como de forma segmentada, tomando como criterios para dividir la muestra el tipo de vinculación en el canal de distribución y el sector de actividad de la empresa estudiada. La información que se presenta fue obtenida utilizando el *software* BarbWin 7 y SPSS 22.

El trabajo de campo se realizó con administración personal y presencial del cuestionario, aunque existieron algunas entrevistas realizadas de forma telefónica, y una mínima parte respondidas por correo electrónico. Se alcanzaron un total de 361 entrevistas válidas, las cuáles, siguiendo un criterio de distribución geográfica, se realizaron en la Comunidad

37 Dado que las variables no siguen una distribución normal, en el Anexo 2 se muestran los resultados de las pruebas de significación no paramétricas, las cuáles no difieren sustancialmente en sus conclusiones de las realizadas en este capítulo utilizando estadística paramétrica.

38 La caracterización se lleva a cabo a partir de indicadores diversos. Algunos forman parte del modelo, mientras que otros se utilizarán exclusivamente con fines descriptivos.

Valenciana (124), Cataluña (119) y la Comunidad de Madrid (118) (véase Tabla 1).

Tabla 1-Descripción de la referencia geográfica del minorista

	Frecuencias	Porcentajes	% Acumulado
Total	361	100	100
COMUNIDAD AUTÓNOMA			
Comunidad Valenciana	124	34,3	34,3
Cataluña	119	33	67,3
Madrid	118	32,7	100

Esas 361 entrevistas fueron distribuidas sectorialmente como se muestra en la Tabla 2. Se observa una distribución proporcionalmente mayor de entrevistados pertenecientes al subsector de la alimentación (29,4%) y textil y calzado (28,3%) con un porcentaje conjunto del 57,6%, y alrededor de un 20% para los dos restantes subsectores de electrónica y electrodomésticos (21,1%), y mueble y madera (21,3%) respectivamente.

Tabla 2-Distribución de la muestra en función del sector de operación

	Frecuencias	Porcentajes	% Acumulado
Total	361	100	100
SECTOR DE ACTIVIDAD			
Alimentación	106	29,4	29,4
Textil y Calzado	102	28,3	57,6
Electrónica y Electrodomésticos	76	21,1	78,7
Mueble y madera	77	21,3	100

En cuanto a la forma de organización del canal y teniendo en cuenta el tipo de establecimiento sobre el que se realizaron las entrevistas, éstos fueron clasificados en tiendas independientes (70,1%), sucursalistas (19,9%), franquiciada (6,6%), integrada en una cooperativa de consumidores o de detallistas (0,8 y 1,4% respectivamente) y otros formatos (1,1%). Así pues, un 29,9% de los comercios que forman parte de la muestra son tiendas integradas y un 70,1% independientes (véase Tabla 3).

Tabla 3-Descripción del tipo de integración del establecimiento

	Frecuencias	Porcentajes
Total	361	100
TIPO DE ESTABLECIMIENTO [INTEGRACIÓN]		
Tienda independiente	253	70,1
Tienda integrada	108	29,9
-Tienda sucursalista-	72	19,9

	Frecuencias	Porcentajes
Total	361	100
TIPO DE ESTABLECIMIENTO [INTEGRACIÓN]		
-Tienda franquiciada-	24	6,6
-Tienda integrada en una cooperativa de consumidores-	3	0,8
-Tienda integrada en una cooperativa de detallistas-	5	1,4
-Otros-	4	1,1

La relación entre el tipo de establecimiento y el sector de actividad (véase Tabla 4), presenta diferencias significativas³⁹ revelándose éstas en que en el subsector de alimentación había una menor proporción de tiendas integradas que en la proporción marginal del total de la muestra, y la misma situación se daba en el subsector de la electrónica y electrodomésticos, donde había una menor proporción de independientes y una mayor proporción de integrados que en los marginales de la muestra total.

Tabla 4-Distribución de la muestra por sector de actividad y tipo de integración

% Verticales (prueba Chi2)	Total	SECTOR DE ACTIVIDAD			
		Alimentación	Textil y Calzado	Electrónica y Electrodomésticos	Muebles y Madera
Total	361	106	102	76	77
TIPO DE INTEGRACIÓN					
Tienda independiente	70,1	81,1	78,4	<44.7	68,8
Tienda integrada	29,9	<18.9	21,6	>55.3	31,2

En el cuestionario estructurado se planteaban tres preguntas adicionales sobre las características de la relación entre el minorista y el proveedor principal que se describían a partir de parámetros relativos a la antigüedad de la relación, el porcentaje de compras a ese proveedor, y el número de otros proveedores con los que trabajaba el minorista.

Así, un 59,8% de las tiendas tiene una relación con su proveedor principal de menos de 20 años de duración, teniendo el restante 39,9% una relación mucho antigua (entre 20 y más de 40 años), siendo el intervalo 20-29 años el más numeroso, en el que se sitúan el 21,6% de los comercios entrevistados (véase Tabla 5).

39 Prueba Chi2 de tabla (0,00) y de celda (señalado en tabla con > cuando es significativamente mayor que el porcentaje marginal total y con < cuando es significativamente menor que el porcentaje marginal total). Las diferencias significativas lo son al 95% (3,84).

Tabla 5-Longevidad de la relación con el proveedor principal

	Frecuencias	Porcentajes	% Acumulado
Total	361	100	100
DGP2. Años trabajando con este proveedor			
menos de 5	40	11,1	11,1
de 5 a 9	66	18,3	29,4
de 10 a 14	62	17,2	46,5
de 15 a 19	48	13,3	59,8
de 20 a 29	78	21,6	81,4
de 30 a 39	41	11,4	92,8
40 o más años	25	6,9	99,7
No contesta	1	0,3	100

A nivel descriptivo, la relación por término medio es más longeva en alimentación (20,4 años), mientras que es menor en el subsector de la electrónica y los electrodomésticos (15,1 años). Aun así, siguen siendo en todos los casos cifras que muestran una estabilidad y fidelidad en la relación con el proveedor principal (véase Tabla 6).

Tabla 6- Valores medios totales en longevidad de la relación con el proveedor principal por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
DGP2. Años trabajando con este proveedor	18,5	15,7	20,4	18,4	15,1	15,4

Analizando el porcentaje de compras que se realiza al proveedor principal se observa que el 58,7% de los entrevistados compran el 50% o menos de sus productos a ese suministrador, mientras que un 31% se vinculan fuertemente con él al realizar entre el 51% y el 99% de sus compras. Por otro lado, lo más habitual es tener entre 2 y 10 proveedores (47,4% de la muestra) y un 38,5% se abastece con más de 10, si bien casi un 10% lo hace con un único proveedor (véase Tabla 7).

El análisis de estos indicadores segmentando la muestra por nivel de vinculación y subsector de actividad, muestra con un rango máximo de 5,3 años en el perfil de sector, que no existen diferencias significativas entre los perfiles.

Tabla 7- Porcentaje de compras al proveedor principal y número de proveedores para el producto considerado

	Frecuencias	Porcentajes	% Acumulado
Total	361	100	100
DCP3. % de compras al proveedor principal			
-25%	79	21,9	21,9
del 25 a 50 %	133	36,8	58,7
del 51 al 99%	112	31	89,8
100% (proveedor único)	32	8,9	98,6
No contesta	5	1,4	100
DCP4. Otros proveedores para el producto considerado			
Proveedor único	32	8,9	8,9
Dos proveedores	15	4,2	13
Entre 2 y 10 proveedores	171	47,4	60,4
Más de 10 proveedores	139	38,5	98,9
No contesta	4	1,1	100

Observando los valores medios (véase Tabla 8), podemos afirmar que tanto en el tipo de vinculación, como también en el subsector de actividad, se aprecian diferencias siendo el subsector de electrodomésticos y electrónica el valor destacado con un 61,8% de compras medias al principal proveedor, así como también los comercios integrados respecto de los independientes (véase Tabla 9) ⁴⁰.

Tabla 8- Valores medios totales en % de compras al proveedor principal por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	Media	Media	Media	Media	Media	Media
DCP3. % de compras al proveedor principal	45,8	61,8	48,7	46,6	61,8	47,2

40 Para las pruebas de significación de diferencia de medias en muestras independientes, los resultados que serán mostrados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni. Esta es una sencilla forma de mostrar todos los resultados de significatividad en la misma tabla.

Este hecho indica que la relación de los comercios integrados y del subsector de electrodomésticos y electrónica, implica una mayor concentración de compra en el proveedor principal, aun siendo la relación menos longeva por término medio en este subsector.

Tabla 9-Diferencias significativas en % de compras al proveedor principal por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
DGP3. % de compras al proveedor principal		A			ABD	
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

3.2. Análisis descriptivo de los datos

En este epígrafe se abordarán de forma secuencial las cuestiones a investigar planteadas en el Capítulo 2. La cuestión general a investigar, hace referencia a cómo se materializan en el canal de comercialización las relaciones entre el cliente-minorista y el proveedor, en la búsqueda de la satisfacción con la relación -bien sea esta de tipo económico o de tipo social- y el desarrollo de la conducta de lealtad.

C1. ¿Cómo son las relaciones proveedor-cliente en el canal de comercialización?, ¿cómo se construye la satisfacción y la lealtad?, ¿existen diferencias entre los distintos tipos de minoristas identificados?

Esta cuestión se abordará dando respuesta a las cinco cuestiones derivadas de ella en las que se descompone, así como integrando con posterioridad, aquellas conclusiones derivadas de la puesta a prueba del modelo de relaciones.

Para desarrollar estos análisis descriptivos, vamos a mostrar los valores medios de cada uno de los indicadores analizados y su desviación a nivel global, así como esos mismos valores medios segmentados por las dos variables de análisis descriptivo más significativas: el grado de vinculación en el canal y el subsector de actividad del establecimiento analizado. Para realizar los contrastes de significatividad de las diferencias en los valores medios, y dada la consideración de variables métricas que otorgamos a los indicadores, utilizaremos el contraste con la prueba t para medias en muestras independientes, contrastando la hipótesis nula de igualdad de valoraciones medias.

3.2.1. La tecnología orientada a la relación y la innovación relacional

C1.1. ¿Cuál es la intensidad de la orientación hacia la tecnología y de la innovación por parte del minorista en sus relaciones con proveedores y clientes?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

La cuestión C1.1 afecta principalmente a la intensidad de la orientación y uso de las tecnologías de la información y la comunicación y también al concepto de innovación relacional. Para la medición del primer constructo, tal y como se indicó en el Capítulo 2, se utilizó la escala de Wu *et al.* (2006), constituida por ocho indicadores; cuatro relativos a la intensidad de uso de las nuevas tecnologías con proveedores y otros cuatro relacionados con su uso con los clientes (véase Cuadro 36).

Los resultados descriptivos de estos indicadores muestran (véase Tabla 10) que la intensidad de uso de las nuevas tecnologías con los clientes presenta valores medios más altos que la relativa al uso de las nuevas tecnologías con los proveedores, estando las puntuaciones en ambos casos por encima del valor central de la escala. De alguna forma, esta mayor intensidad de uso de la tecnología orientada al cliente, parece reforzar la idea de que todos aquellos instrumentos que permitan un mayor acercamiento al mercado final tienen un valor estratégico prioritario que, sin desmerecer aquel enfocado a los proveedores, reviste un mayor consenso entre todos los minoristas, pudiendo la naturaleza de la relación entre minorista y proveedor estar en la base de una valoración diferencial de las tecnologías aplicadas a estos últimos entre distintos tipos de minoristas.

Así, si atendemos a la clasificación de las tiendas en función de su nivel de vinculación en el canal, aquellas tiendas pertenecientes a un canal integrado presentan valores significativamente más elevados en todos los indicadores, sobre todo en aquellos que hacen referencia a la tecnología aplicada a la relación con los proveedores, en donde la intensidad de uso en los minoristas independientes apenas llega al valor central de la escala, situándose en el cincuenta por ciento de los indicadores claramente por debajo. Estos resultados refuerzan la idea de heterogeneidad del sector apuntada en el Capítulo 2 y, por lo tanto, a una construcción de las relaciones en ambos tipos de minoristas claramente diferenciada.

Tabla 10-Valores medios totales en tecnología orientada a la relación por tipo de integración y por sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Tecnología orientada al proveedor									
TICP78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores	361	3,7	2,01	3,19	4,91	3,19	3,37	4,82	3,75
TICP79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores	359	3,43	1,9	2,93	4,63	2,91	3,09	4,54	3,53
TICP80. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los proveedores es más avanzada	360	3,43	1,9	2,92	4,64	2,91	2,99	4,62	3,57
TICP81. Tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	361	3,65	1,97	3,18	4,74	3,12	3,26	4,66	3,88
Tecnología orientada al cliente									
TICP82. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los clientes	361	4,29	1,87	3,84	5,35	3,91	3,88	5,25	4,43
TICP83. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes	360	3,92	1,81	3,48	4,96	3,57	3,51	4,79	4,12
TICP84. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los clientes es más avanzada	358	3,88	1,8	3,42	4,94	3,55	3,5	4,59	4,13
TICP85. Tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	360	4,01	1,93	3,58	5,01	3,51	3,63	4,8	4,42

Del mismo modo, tal y como se aprecia en la Tabla 11 también se establecen diferencias entre los diferentes subsectores de actividad en función del grado de intensidad en la orientación a la tecnología. Así, en el caso de las diferencias sectoriales, destacan las diferencias del sector de electrónica y electrodomésticos sobre el resto, con intensidades medias

superiores en todos los indicadores tanto de tecnologías aplicadas a los clientes como a los proveedores. Algunos indicadores también presentan diferencias significativas entre el subsector del mueble y sobre todo alimentación y textil y calzado. Estos resultados apuntan a que la tecnología tiene una fuerte dependencia con el surtido comercializado, siendo más relevante articular las relaciones con el mercado o con los proveedores utilizando las nuevas tecnologías, en aquellas tiendas con un producto duradero (electrónica, electrodomésticos, mueble y madera) frente a otras con un producto de consumo más frecuente como la alimentación, el textil y el calzado.

Tabla 11-Diferencias significativas en tecnología orientada a la relación por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Tecnología orientada al proveedor						
TICP78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores		A			ABD	
TICP79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores		A			ABD	
TICP80. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los proveedores es más avanzada		A			ABD	
TICP81. Tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios		A			AB	A
Tecnología orientada al cliente						
TICP82. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los clientes		A			ABD	
TICP83. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes		A			AB	
TICP84. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los clientes es más avanzada		A			AB	
TICP85. Tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios		A			AB	AB
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Por otro lado, para el análisis de la innovación relacional se utilizó una escala adaptada de Homburg *et al.* (2002), que define la innovación relacional como el grado en el que los minoristas, operando en un mercado determinado, adoptan nuevas ideas en la relación con los proveedores para la comercialización de los productos, intentando con ello evaluar la adopción y la coherencia de la disposición del minorista a innovar a lo largo del

tiempo. Del mismo modo que en las tecnologías orientadas, esta variable se evaluó en las dos direcciones de análisis, contemplando tanto la innovación relacional con proveedores como con clientes (véase Cuadro 36) Los valores medios en los seis indicadores, como se puede observar en la Tabla 12, siempre estuvieron por debajo de 4 siendo menores en el caso de la innovación relacional referida a proveedores que a clientes, lo que reforzaría la idea del valor estratégico de la innovación y las nuevas tecnologías para relacionarse prioritariamente con el mercado final y en menor medida con los proveedores. Así pues, estos resultados mantienen la tendencia anteriormente indicada acerca de la mayor importancia que los minoristas conceden al desarrollo de estrategias e instrumentos encaminados a la mejora de las relaciones con su cliente final.

Tabla 12-Valores medios totales en innovación relacional y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Innovación relacional hacia el proveedor									
INRELP106. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras	357	3,15	1,75	2,74	4,13	2,61	2,84	4,13	3,34
INRELP107. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras	361	3,15	1,72	2,72	4,15	2,57	2,82	4,17	3,36
INRELP108. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua	360	3,16	1,78	2,74	4,16	2,62	2,84	4,13	3,38
Innovación relacional hacia el cliente									
INRELP109. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los clientes que otras	361	3,62	1,79	3,22	4,56	3,17	3,3	4,39	3,91
INRELP110. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los clientes que otras	360	3,59	1,76	3,19	4,53	3,12	3,3	4,35	3,88
INRELP111. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los clientes de forma continua	361	3,68	1,78	3,29	4,58	3,16	3,35	4,43	4,08

Nuevamente se observan diferencias estadísticamente significativas (véase Tabla 13) en la importancia media asignada a la innovación para articular las relaciones entre minoristas-proveedores y minoristas-consumidor final, que en el caso del comercio integrado alcanzan valores superiores,

mientras que el minorista independiente tiene mayor dificultad para convertir la innovación en una estrategia en su organización, sobre todo en las relaciones con sus proveedores (valores medios inferiores a 3 en todos los ítems de la escala).

Tabla 13-Diferencias significativas en innovación relacional por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Innovación relacional hacia el proveedor						
INRELP106. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras		A			ABD	A
INRELP107. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras		A			ABD	A
INRELP108. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua		A			ABD	A
Innovación relacional hacia el cliente						
INRELP109. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los clientes que otras		A			AB	A
INRELP110. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los clientes que otras		A			AB	A
INRELP111. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los clientes de forma continua		A			AB	AB
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Del mismo modo, los subsectores que arrojan una mayor valoración de la innovación en las relaciones son el de la electrónica y los electrodomésticos. Este subsector presenta valores significativamente superiores en comparación con el resto en el caso de la escala de innovación en las relaciones con los clientes, y con alimentación y textil y calzado en el caso de la innovación con los clientes finales. Por otro lado, el subsector del mueble y madera también presenta diferencias significativas con el subsector de la alimentación, que en general es el que presenta las valoraciones medias más bajas.

Estos resultados confirman que el proceso de adopción de innovaciones es más valorado por aquellos establecimientos que presentan un grado mayor de integración en el canal, y lo es en todos los sentidos ya que incorporan un mayor número de innovaciones, antes que otros competidores y

convierten la innovación en un proceso continuo. Debemos reseñar también, que el *gap* entre valoraciones es notoriamente mayor en relación al proceso de innovación hacia arriba (hacia los proveedores) que hacia abajo en el canal (hacia el cliente).

3.2.2. Aplicaciones tecnológicas más utilizadas por el minorista

C1.2. ¿Cuáles son las aplicaciones tecnológicas más utilizadas por el minorista en sus relaciones con proveedores y clientes? ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

Para el análisis y medición de la intensidad en el uso de las nuevas aplicaciones tecnológicas utilizadas por los detallistas, se empleó la escala de indicadores de Musso (2010), readaptada a la necesidad del estudio empírico y completada con algunos ítems más directamente relacionados con la tipología de establecimientos que formaban parte de la muestra. En la Tabla 14 se relacionan los indicadores básicos de uso de tecnología, destacando la baja valoración general (el mínimo uso de la misma) en las empresas analizadas. Sólo aquellas tecnologías relacionadas con la comunicación corporativa, como la existencia de la página web de la tienda (4,85) y las relacionadas con el servicio de pedido telefónico (4,92) y reparto a domicilio (5,34), obtuvieron valores por encima del punto central de la escala. Aunque en general las empresas mostraron un cierto acuerdo con los indicadores relacionados con su orientación a la tecnología (véase Tabla 10), lo cierto es que al analizar las aplicaciones, la intensidad en el uso de la tecnología se observa reducida.

Tabla 14-Descriptivos de aplicaciones TIC perspectiva relacional por tipo de integración y sector de actividad

				Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	N	Media	Dv.Tp.	Media	Media	Media	Media	Media	Media
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el proveedor									
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"	360	2,19	2,05	1,65	3,45	1,71	2,11	3,22	1,96
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías	358	2,91	2,37	2,31	4,32	2,21	2,56	4,24	3,05
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor	359	3,02	2,48	2,43	4,41	2,76	2,55	3,78	3,25
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	361	1,87	1,71	1,62	2,45	1,21	1,87	2,39	2,25

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el cliente									
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)	361	2,27	2,12	1,74	3,51	1,62	2,2	3,36	2,19
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	361	2,53	2,31	2,06	3,63	2,26	2,07	3,57	2,47
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	361	2,48	2,26	1,98	3,65	2,22	2,22	3,24	2,43
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de ...	355	2,9	2,36	2,33	4,26	2,76	2,42	4,03	2,65
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	358	1,48	1,35	1,32	1,85	1,36	1,28	1,74	1,66
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes	360	2,61	2,38	2,23	3,51	1,98	2,1	3,66	3,12
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	359	4,85	2,43	4,39	5,93	3,75	4,68	5,88	5,58
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)	361	3,88	2,52	3,5	4,78	3,04	3,94	4,5	4,36
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	361	1,69	1,59	1,49	2,16	1,31	1,56	2,18	1,88
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia	358	1,88	1,79	1,48	2,81	1,19	1,67	3,27	1,75
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	361	5,34	2,29	5,15	5,77	5,08	4,18	6,28	6,29
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	361	4,92	2,33	4,57	5,73	4,99	4,38	5,7	4,75
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	356	1,58	1,5	1,35	2,1	1,66	1,47	1,81	1,39
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales	361	1,65	1,49	1,36	2,31	1,16	1,51	2,25	1,9

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto	356	2,05	1,89	1,85	2,53	1,48	2,06	2,2	2,71

Si analizamos de forma segmentada estos indicadores por el nivel de vinculación en el canal y por subsector de actividad (véase Tabla 14), vemos que la percepción de cómo las tecnologías de la información están implantadas en la empresa es muy baja, presentando valoraciones muy por debajo del punto central de la escala, siendo solo relevante la intensidad de uso con aquellos elementos más relacionados con un servicio más tradicional y con menos componente tecnológico (reparto a domicilio y pedido desde casa). Aquellos elementos con mayor componente tecnológico son muy poco utilizados. La presencia en la web de las empresas, se mantiene por encima del valor central de la escala, excepto nuevamente en el subsector de la alimentación que aparece por debajo del punto central de la escala.

Nuevamente son los minoristas integrados y el subsector de electrodomésticos y electrónica, y en algunos casos el del mueble y madera, donde se observan puntuaciones medias superiores estadísticamente significativas (véase Tabla 15).

Tabla 15-Diferencias significativas en aplicaciones TIC perspectiva relacional por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el proveedor						
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"		A			ABD	
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías		A			ABD	
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor		A			AB	
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas		A		A	A	A
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el cliente						
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)		A			ABD	
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento		A			ABD	

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente		A			AB	
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de productos éticos		A			ABD	
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil		A				
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes		A			AB	AB
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización		A		A	AB	A
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)		A			A	A
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago		A			A	
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia		A			ABD	
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio		A	B		AB	AB
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento		A			B	
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles		A				
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales		A			AB	A
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto		A				A
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Estos resultados reafirman la idea de que nos encontramos en un sector de actividad muy heterogéneo y en el que las nuevas tecnologías todavía tienen un papel escaso, por lo que siguen siendo un reto para el futuro. La relación entre el proveedor y el minorista, y entre el minorista y el cliente final, presenta un amplio abanico de posibilidades de colaboración en materia de tecnología y en el desarrollo de nuevas soluciones que aporten un mayor valor a la relación.

Con el objetivo de progresar en el conocimiento acerca del desarrollo TIC entre los minoristas analizados, identificamos el grado de acuerdo⁴¹ en el uso de las aplicaciones instauradas para la relación con el proveedor y el cliente, en cada uno de los segmentos analizados (véase Tabla 16).

Tabla 16- Porcentaje de acuerdo con aplicaciones TIC perspectiva relacional por tipo de integración y sector de actividad

% Verticales	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el proveedor							
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"	16,9	8,7	36,1	10,4	15,7	31,6	13,0
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías	29,4	19,4	52,8	19,8	22,5	51,3	29,9
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor	31,3	21,3	54,6	30,2	23,5	42,1	32,5
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	11,6	7,9	20,4	0,9	10,8	22,4	16,9
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el cliente							
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)	18,8	10,7	38,0	9,4	15,7	38,2	16,9
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	22,2	14,2	40,7	18,9	15,7	39,5	18,2
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	21,1	12,6	40,7	17,0	17,6	35,5	16,9
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de productos éticos	28,0	18,2	50,9	28,3	18,6	46,1	22,1
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	6,9	4,7	12,0	5,7	2,9	10,5	10,4
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes	26,3	19,0	43,5	16,0	17,6	46,1	32,5
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	63,2	54,5	83,3	45,3	58,8	80,3	76,6

41 Grado de acuerdo de 5 a 7 en la escala utilizada.

	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
% Verticales							
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)	46,5	40,3	61,1	31,1	47,1	59,2	54,5
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	10,5	6,3	20,4	2,8	5,9	22,4	15,6
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia	13,3	6,3	29,6	0,9	8,8	38,2	11,7
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	75,3	72,3	82,4	70,8	55,9	90,8	92,2
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	69,5	63,2	84,3	70,8	61,8	84,2	63,6
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	7,5	4,0	15,7	8,5	5,9	11,8	3,9
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales	8,9	4,3	19,4	0,9	6,9	21,1	10,4
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto	14,4	12,6	18,5	6,6	15,7	15,8	22,1
No contesta	7,8	9,9	2,8	12,3	12,7	1,3	1,3

Además, para analizar el perfil tecnológico de los distribuidores, creamos una nueva variable que los clasifica en función de la cantidad de tecnología implantada. Los resultados pueden verse en la Tabla 17.

Tabla 17-Segmentación en función de nivel de implantación TIC proveedores

	Frecuencias	Porcentajes
Total	361	100
Nivel de implantación de TIC proveedor		
Grupo 1-no tecnológico-	146	40,4
Grupo 2 -tecnológico-	215	59,6

El grupo 1 está constituido por aquellos minoristas que no tienen implantada ninguna de las cuatro innovaciones tecnológicas que evaluábamos, relacionadas con el proveedor⁴². En esta situación están un total de 146

42 Recordemos que estas innovaciones hacían referencia a la aplicación del *trade marketing*, la gestión por categorías, el desarrollo de marcas del distribuidor y la utilización de etiquetas electrónicas.

distribuidores. El resto de los 215 minoristas que utilizan una o todas las TIC, haciéndolo con intensidades de uso variadas -de una a cuatro tecnologías diferentes- constituyen el grupo 2.

Si observamos estos datos en porcentajes horizontales describiendo el perfil en función de nuestras habituales variables de segmentación (nivel de vinculación y sector), los resultados pueden verse en la Tabla 18.

Tabla 18-Perfil de minoristas por tipo de integración y sector de actividad y por nivel de implantación de TIC proveedor

% Horizontales		Nivel de implantación de TIC proveedor	
		Grupo 1 no tecnológico	Grupo 2 tecnológico
Total	361	40,4	59,6
TIPOINT. Tipo de integración			
Tienda independiente	253	53,4	46,6
Tienda integrada	108	10,2	89,8
DCP1. Sector opera este proveedor			
Alimentación	106	56,6	43,4
Textil y Calzado	102	51	49
Electrónica y Electrodomésticos	76	13,2	86,8
Muebles y Madera	77	31,2	68,8

Tanto en función del nivel de vinculación, como en función del subsector de actividad, el grupo 2 aglutina a los establecimientos minoristas que mayoritariamente adoptan un modelo de comercio integrado, y al mismo tiempo, pertenecen a los sectores más “tecnológicos” como son el subsector de electrónica y electrodomésticos por un lado, y mueble y madera, por otro.

Así pues, y en respuesta a la cuestión C1.2 planteada, puede afirmarse la existencia de perfiles tecnológicos diferenciados entre los minoristas, dado que presentan niveles de implantación e intensidad de uso, tanto de las tecnologías para clientes como para proveedores, claramente diferenciados.

3.2.3. Relación entre las TIC y la satisfacción del minorista con la tecnología desarrollada

C1.3. ¿Cuáles son las aplicaciones tecnológicas que se relacionan en mayor medida con la satisfacción del minorista con la tecnología desarrollada?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

La tercera cuestión a investigar se centra en el análisis de las aplicaciones tecnológicas y en su relación con la satisfacción que muestra el minorista con la tecnología desarrollada.

Como se indicó en el Capítulo 2, la evaluación de dicha satisfacción se realizó incluyendo un indicador que reflejaba la satisfacción global de la empresa minorista con su propia tecnología (véase Cuadro 36), y que, relacionándolo con las distintas tecnologías testadas, nos permitirá dar respuesta a la cuestión C1.3.

La satisfacción de los minoristas con las tecnologías implantadas en sus establecimientos alcanza un valor medio de 4,83 sobre 7. Analizados los resultados en función del grado de vinculación en el canal y en el subsector (véase Tabla 19 y Tabla 20), se observan niveles de satisfacción superiores y estadísticamente significativos en el comercio integrado respecto del independiente y en el subsector de electrónica y electrodomésticos frente a los otros tres, que mantienen una valoración media homogénea.

Tabla 19-Valores medios totales de satisfacción TIC con la tecnología desarrollada en la empresa y por tipo de integración y sector de actividad

				Tipo integración			Sector actividad			
	N	Media	Dv.Tp.	Total	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media	
Satisfacción TIC										
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa	358	4,83	1,57	4,83	4,53	5,53	4,78	4,55	5,63	4,48

Tabla 20-Diferencias en valores medios en satisfacción TIC por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Satisfacción TIC						
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa		A			ABD	
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Si analizamos la relación de este indicador de satisfacción con el resto de indicadores relacionados con las TIC a través del cálculo de las respectivas correlaciones de Pearson (véase Tabla 21), vemos que globalmente todas las valoraciones están correlacionadas con la satisfacción de forma directa y significativa al 99% (excepto en el caso del ítem ITTICP105 que lo es al 95%). Esto demuestra una robustez y coherencia en la relación entre el indicador global de satisfacción y el resto de indicadores.

Tabla 21-Correlaciones de los indicadores de tecnología orientada y aplicaciones TIC con la satisfacción TIC, total, por tipo de integración y por sector

Correlaciones	Total	Tipo integración		Sector de actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa							
Tecnología orientada al proveedor							
TICP78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores	,537**	,466**	,515**	,500**	,551**	,394**	,573**
TICP79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores	,522**	,433**	,528**	,502**	,493**	,414**	,560**
TICP80. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los proveedores es más avanzada	,511**	,416**	,521**	,442**	,491**	,399**	,568**
TICP81. Tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	,447**	,379**	,392**	,394**	,435**	,284*	,565**
Tecnología orientada al cliente							
TICP82. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los clientes	,627**	,549**	,716**	,536**	,574**	,502**	,807**
TICP83. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes	,601**	,515**	,664**	,462**	,530**	,531**	,832**
TICP84. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los clientes es más avanzada	,596**	,514**	,636**	,510**	,553**	,464**	,795**
TICP85. Tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el	,540**	,476**	,533**	,515**	,566**	,299**	,701**

Correlaciones	Total	Tipo integración		Sector de actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa							
servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios							
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el proveedor							
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"	,401**	,291**	,402**	,344**	,432**	,274*	,419**
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías	,374**	,312**	,253**	,257**	,318**	,243*	,509**
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor	,397**	,328**	,327**	,445**	,444**	,144	,416**
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	,229**	,091	,332**	,135	,282**	,194	,262*
Aplicaciones TIC perspectiva relacional hacia el cliente							
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)	,343**	,307**	,206*	,250*	,345**	,273*	,369**
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	,242**	,179**	,140	,148	,261**	-,028	,391**
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	,205**	,143*	,077	,226*	,195*	-,058	,286*
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de productos éticos	,403**	,321**	,350**	,366**	,320**	,443**	,346**
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	,185**	,127*	,170	,106	,162	,265*	,178
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes	,291**	,243**	,228*	,141	,263**	,294*	,357**
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	,230**	,160*	,164	,252*	,162	,284*	,170
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)	,235**	,215**	,088	,222*	,234*	,126	,321**
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	,168**	,078	,196*	,054	,220*	,088	,203

Correlaciones	Total	Tipo integración		Sector de actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa							
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia	,291**	,231**	,213*	,148	,153	,349**	,281*
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	,139**	,107	,111	,212*	,037	,170	-,041
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	,255**	,172**	,303**	,165	,252*	,306**	,193
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	,154**	,046	,173	,085	,201*	,127	,161
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales	,253**	,157*	,243*	,114	,337**	,098	,346**
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto	,108*	,108	-,027	,215*	,208*	-,017	,073
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

Analizando estos datos de forma segmentada, se aprecia que en el caso de la orientación de las nuevas tecnologías hacia el proveedor por un lado o hacia el cliente por otro, la correlación es generalmente más alta en las tiendas integradas y en subsector del mueble y madera en ambos casos. Las correlaciones son más altas en la escala de tecnologías orientadas a los clientes en ambos casos, con valores muy elevados en el caso del subsector mueble y madera que oscilan entre 0,701 y 0,832.

En cuanto a las tecnologías utilizadas (ítems del ITTCP87 al ITTCP105), las correlaciones más elevadas con la satisfacción se reparten prácticamente al cincuenta por cien entre minoristas independientes (valores superiores en ocho ítems) e integrados (valores superiores en ocho ítems); en tres ítems alcanzan valores muy similares. Así, para el comerciante independiente en comparación con el comercio integrado, las tecnologías más satisfactorias de las implantadas en su tienda, cuya correlación ha resultado significativa son el CRM (0,307), la gestión por categorías (0,312), la tarjeta de pago propia del establecimiento (0,179), la tarjeta de fidelización (0,143), el servicio wifi para clientes (0,243) y el uso de redes sociales (0,215), mientras que en el caso del comercio integrado lo son aquellas tecnologías referidas al uso del *trade marketing* (0,402), la RSC y

el surtido ético de productos (0,350), el pago a través de teléfono móvil (0,170), el uso de cajas de autopago (0,196), la utilización de OOPS⁴³ (0,303), el uso de etiquetas electrónicas (0,332) y los sistemas dinámicos de fijación de precios (0,243). Sin embargo, y aunque las correlaciones resultan significativas en todos los casos son muy bajas, siempre por debajo de 0,5.

El análisis por subsectores confirma que en siete ítems las mayores correlaciones significativas comparativamente se obtienen en el subsector de mueble y madera (uso de CRM, gestión por categorías, pago con tarjeta propia, uso de tarjeta de fidelización, wifi para clientes, uso de redes sociales y fijación de precios dinámicos). El subsector de actividad electrónica y electrodomésticos obtiene correlaciones significativas superiores respecto de otros subsectores en cuatro ítems (pago a través de móvil, posesión de página web para el cliente, los quioscos multimedia y el uso de OOPS). En textil calzado, en comparación con el resto de subsectores, se obtienen correlaciones significativamente más altas en el uso de *trade marketing*, el uso de marcas del distribuidor (al mismo nivel que en alimentación) las cajas de autopago, el desarrollo de *apps* para teléfonos móviles, y las etiquetas electrónicas. Por último, el subsector de la alimentación tan sólo obtiene correlaciones significativas comparativamente superiores en los ítems referidos al uso de marcas del distribuidor (al mismo nivel que textil y calzado), la implantación de RSC y surtido ético de productos, la posibilidad de reparto a domicilio y la personalización del producto.

De forma segmentada las TIC con mayores correlaciones significativas con la satisfacción con la tecnología implantada en los comercios fueron, en las tiendas independientes las marcas del distribuidor (0,328) y las acciones de RSC y surtido ético (0,321); en las tiendas integradas las correlaciones más altas se refieren al uso de *trade marketing* (0,402) y al desarrollo de acciones de RSC y surtido ético (0,350). Por subsectores, en alimentación las mayores correlaciones se refieren al uso de marcas del distribuidor (0,445) y el desarrollo de acciones de RSC y surtido ético (0,366); en el subsector de textil y calzado las marcas del distribuidor (0,444) y la aplicación de *trade marketing* (0,432); en el subsector de electrónica y electrodomésticos las acciones de RSC y surtido ético (0,443), los quioscos multimedia (0,349) y el uso de OOPS (0,306) situándose a la vanguardia del sector, por delante del subsector textil y calzado, por último en el subsector del mueble y la madera son la gestión por categorías (0,509), el uso de *trade marketing* (0,419) y el desarrollo de marcas del distribuidor (0,416) donde se obtienen valores mayores. Así pues, podemos observar una mayor concentración de correlaciones elevadas referidas a tecnologías

43 *Order on line and pick up in store.*

implantadas hacia los proveedores y menos hacia el consumidor, lo que nos permite indicar que es mayor la recompensa obtenida en este tipo de implantaciones tecnológicas.

Por lo tanto, y en relación a la cuestión C1.3, estos resultados ponen de manifiesto que la secuencia temporal y el tipo de nuevas tecnologías implantadas en los comercios no son homogéneas entre tiendas, quedando estos aspectos afectados tanto por el tipo de vinculación en el canal como por el subsector de actividad. Por otro lado, el perfil del minorista determina la tecnología que incorpora y su intensidad de uso, siendo estas tecnologías las que se vinculan en mayor medida con la evaluación de su uso, a través del indicador de satisfacción planteado.

3.2.4. Factores generadores de lealtad: el capital de marca, el valor y los beneficios y sacrificios relacionales

C1.4. ¿Son los factores generadores de la lealtad del cliente en los mercados B2C -p.ej. el capital de marca, el valor, los beneficios y sacrificios relacionales-, también válidos para explicar la lealtad hacia el proveedor en un contexto B2B?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

La cuarta cuestión a investigar se centra en la influencia que el capital de marca, el valor relacional, y los beneficios/sacrificios relacionales, tienen sobre la lealtad del minorista hacia su proveedor principal.

La lealtad, considerada como conductual, se ha medido mediante la escala de tres indicadores de Davis-Sramek *et al.* (2009) con adaptaciones menores en los enunciados a nuestro contexto de trabajo. Los tres enunciados propuestos obtienen puntuaciones medias por encima de 6 (véase Tabla 22), no observándose diferencias significativas de importancia entre segmentos.

Tabla 22-Valores medios totales de indicadores de lealtad conductual y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Lealtad conductual									
LOYP49. He comprado más productos a este proveedor en los últimos años que a otro	357	6,04	1,04	5,98	6,19	6,17	5,89	6,14	5,97
LOYP50. Considero a este proveedor principal proveedor para mi negocio	358	6,1	1	6,02	6,3	6,21	5,92	6,19	6,1
LOYP51. Este proveedor ha sido mi principal	356	6,12	,99	6,06	6,27	6,24	5,98	6,18	6,09

				Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	N	Media	Dv.Tp.	Media	Media	Media	Media	Media	Media
proveedor en los últimos años									

Así, al segmentar por perfil de integración y subsector de actividad (véase Tabla 22) los resultados se mantienen muy homogéneos y consistentes, cumpliéndose que las valoraciones de los establecimientos con un perfil de tienda integrada obtienen puntuaciones medias más altas que los independientes, aunque solo estadísticamente significativa la diferencia en el ítem LOYP50. Por subsectores, la mayor vinculación minorista-proveedor se observa en el subsector de la alimentación, pero esa mayor valoración no puede ser refrendada por los contrastes estadísticos resultando no significativa (véase Tabla 23).

Tabla 23-Diferencias medias en valores medios de indicadores de lealtad conductual por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Lealtad conductual						
LOYP49. He comprado más productos a este proveedor en los últimos años que a otro						
LOYP50. Considero a este proveedor principal proveedor para mi negocio		A				
LOYP51. Este proveedor ha sido mi principal proveedor en los últimos años						
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Para dar respuesta a la primera parte de la cuestión C1.4, comenzaremos analizando los perfiles de respuesta referidos al capital de marca y su relación con la lealtad al proveedor principal, para proseguir utilizando el mismo esquema con el resto de variables en los siguientes subepígrafes.

3.2.4.1. El capital de marca y la lealtad al proveedor principal

Como ya se señaló en el Capítulo 2, para la medición del capital de marca, se utilizan escalas diferenciadas (véase Cuadro 36). La primera escala utilizada, es adaptada de Hernández y Navarro (2009) e intenta explicar el capital de marca de la tienda que es generado o se aporta debido a la relación con el proveedor principal. A estos indicadores se añade un ítem *ad hoc* que valora el incremento en la reputación de la tienda que aporta el

proveedor principal. Por otra parte, también se retiene la escala de Shen (2010), adaptada de la escala utilizada por Yoo *et al.* (2000) y Yoo y Donthu (2001) donde se analiza el capital de marca proyectado por los minoristas a los ojos de sus clientes y que hemos denominado capital de marca de la tienda global. La descripción se completa con tres medidas referidas a la notoriedad, la calidad de servicio percibida y la lealtad al establecimiento que han sido tradicionalmente entendidos como antecedentes que afectan al capital de marca de la tienda. La medición de la notoriedad retuvo la escala referida por Arnett *et al.* (2003) que a su vez se adoptó de la propuesta original de Yoo *et al.* (2000) compuesta por cuatro ítems. La escala de calidad de servicio percibida se midió a través de la escala de cuatro ítems propuesta por Arnett *et al.* (2003) que a su vez adaptan de Dabholkar *et al.* (1996). Por último, para la medición de la lealtad a la tienda, se utilizaron cuatro ítems recogidos de la propuesta de Arnett *et al.* (2003) adaptada de Yoo *et al.* (2000). El conjunto de indicadores de capital de marca pueden verse en la Tabla 24 que nos muestra que su valoración media está en todos los casos por encima del valor central de la escala. A la vista de estos resultados se puede afirmar que el proveedor es visto como una pieza clave para gestionar el capital de marca global, pues ese proveedor principal hace que aumente la proyección sobre el mercado de la tienda, mejorando su imagen, la calidad de servicio percibida, la lealtad hacia el establecimiento y dota a la tienda de mayor personalidad y reputación. Al mismo tiempo, el minorista entiende que sus clientes conformarán un capital de marca de la tienda que les lleve a preferir la tienda frente a otras de similares características.

Si estos valores medios son analizados en función del nivel de vinculación en el canal y por subsectores de actividad (véase Tabla 24), observamos que los valores medios del grupo de las tiendas integradas son mayores en todos los indicadores, siendo significativas las diferencias en todos ellos respecto a las tiendas independientes. Por otro lado, con respecto al subsector de pertenencia de las empresas analizadas, vemos que, aunque nuevamente el subsector de la electrónica y electrodomésticos obtiene en casi todos los indicadores el mayor valor medio, esas diferencias no son significativas (véase Tabla 25). El subsector de la alimentación es el que con carácter general y a nivel descriptivo muestra un valor medio en los indicadores más bajo.

Tabla 24-Valores medios totales de los indicadores de capital de marca y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Capital de marca de la tienda aportado por el proveedor									
REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda	359	4,66	1,75	4,53	4,97	4,48	4,63	4,92	4,7
REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda	359	4,69	1,75	4,55	5	4,57	4,69	4,78	4,75
REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda	360	4,93	1,67	4,84	5,15	4,97	5	4,87	4,86
REQP55. Le da a la tienda una personalidad	360	4,63	1,74	4,46	5,04	4,55	4,57	4,74	4,73
REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda	361	4,7	1,69	4,54	5,07	4,62	4,73	4,71	4,77
REQP57. Incrementa su reputación	358	4,76	1,7	4,61	5,13	4,71	4,74	4,84	4,79
Capital de marca de la tienda global									
REGP74. Para los clientes tiene sentido elegir esta tienda, aunque haya otras similares	361	4,75	1,57	4,53	5,27	4,66	4,62	5,12	4,68
REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características	361	4,64	1,56	4,43	5,15	4,53	4,48	5,05	4,61
REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tan buena como esta	361	4,65	1,56	4,42	5,19	4,56	4,49	5,07	4,6
REGP77. Aunque otra tienda sea similar, mis clientes creen más inteligente elegir esta	361	4,64	1,56	4,41	5,18	4,58	4,49	4,99	4,57

Tabla 25-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de capital de marca por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Capital de marca de la tienda aportado por el proveedor						
REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda		A				
REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda		A				

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda						
REQP55. Le da a la tienda una personalidad		A				
REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda		A				
REQP57. Incrementa su reputación		A				
Capital de marca de la tienda global						
REGP74. Para los clientes tiene sentido elegir esta tienda, aunque haya otras similares		A				
REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características		A				
REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tan buena como esta		A				
REGP77. Aunque otra tienda sea similar, mis clientes creen más inteligente elegir esta		A				
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Las valoraciones medias de la notoriedad, la calidad de servicio percibida y la lealtad al establecimiento nuevamente superan en todos los casos el valor central de la escala de 7 puntos utilizada, poniendo de manifiesto que la percepción que el minorista tiene respecto de lo que aporta el proveedor principal a la tienda, hace que mejoren todos los indicadores de notoriedad, calidad y lealtad, destacando sobre todo su contribución para que se conozca mejor a la tienda (4,72), mejore la percepción de calidad (5,05), que sean más leales a nuestra tienda (4,79) y que nos elijan en primer lugar (4,78) (véase Tabla 26).

Tabla 26-Valores medios totales de los indicadores de las dimensiones de capital de marca del establecimiento y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Notoriedad									
REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas	360	4,72	1,66	4,53	5,17	4,64	4,75	4,87	4,66
REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda	360	4,63	1,65	4,43	5,11	4,56	4,59	4,86	4,58

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
entre otras tiendas de la competencia									
REAP60. Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda	359	4,46	1,65	4,27	4,9	4,42	4,46	4,53	4,45
REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda	360	4,42	1,7	4,17	5	4,42	4,31	4,59	4,37
Calidad									
RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente	360	4,66	1,67	4,4	5,25	4,67	4,55	4,84	4,6
RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio	361	4,68	1,67	4,44	5,22	4,68	4,58	4,84	4,64
RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera	360	4,71	1,65	4,47	5,26	4,72	4,6	4,89	4,66
RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda	358	5,05	1,56	4,85	5,5	4,93	5,18	5,24	4,84
Lealtad a la tienda									
RLP66. Sean más leales a nuestra tienda	359	4,79	1,58	4,64	5,14	4,78	4,79	4,84	4,74
RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar	358	4,78	1,56	4,63	5,16	4,86	4,73	4,75	4,8
RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta	361	4,6	1,59	4,41	5,03	4,69	4,5	4,7	4,49
RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta	361	4,55	1,52	4,38	4,93	4,53	4,49	4,72	4,47

Si estos mismos valores medios los analizamos de forma segmentada por el tipo de vinculación en el canal, podemos observar los resultados en la Tabla 26 y del mismo modo sus diferencias significativas en la Tabla 27.

Tabla 27-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de las dimensiones de capital de marca del establecimiento por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(A)	(B)
Notoriedad						
REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas		A				
REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia		A				

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(A)	(B)
REAP60. Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda		A				
REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda		A				
Calidad						
RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente		A				
RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio		A				
RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera		A				
RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda		A				
Lealtad a la tienda						
RLP66. Sean más leales a nuestra tienda		A				
RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar		A				
RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta		A				
RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta		A				
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Se aprecian diferencias significativas en las medias entre el comercio independiente e integrado, con valores superiores en este último caso. Estos resultados ponen de manifiesto que el papel y contribución del proveedor principal en la mejora de la notoriedad, la calidad y la lealtad no es homogénea y adquiere un valor estratégico mayor en el caso del comercio integrado, si bien en ningún caso se supera el valor de 6 sobre 7. No hay diferencias significativas en las medias en función del subsector de actividad.

Por último, los análisis correlacionales entre todos estos indicadores del capital de marca de la tienda aportado por el proveedor, global y a partir de sus dimensiones con la lealtad al proveedor principal⁴⁴ resultaron ser, en prácticamente todos los casos (véase Tabla 28 y Tabla 29) significativos pudiéndose afirmar la relación lineal entre ellos.

44 Se utilizó para ello el valor medio de los ítems de la escala lealtad conductual LOYP49, LOYP50 y LOYP51.

Tabla 28-Correlaciones de lealtad con el proveedor principal y capital de marca, total, por tipo de integración y por sector

Correlaciones con LEALTAD media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
Capital de marca de la tienda aportado por el proveedor							
REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda	,284**	,225**	,373**	,209*	,450**	,289*	,122
REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda	,315**	,265**	,392**	,222*	,475**	,251*	,288*
REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda	,282**	,246**	,338**	,144	,388**	,282*	,313**
REQP55. Le da a la tienda una personalidad	,300**	,235**	,405**	,199*	,406**	,291*	,299**
REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda	,267**	,205**	,368**	,177	,404**	,201	,271*
REQP57. Incrementa su reputación	,329**	,270**	,425**	,239*	,458**	,293*	,291*
Capital de marca de la tienda global							
REGP74. Para los clientes tiene sentido elegir esta tienda, aunque haya otras similares	,421**	,348**	,565**	,271**	,463**	,523**	,437**
REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características	,438**	,366**	,576**	,312**	,505**	,510**	,418**
REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tan buena como esta	,436**	,375**	,547**	,310**	,468**	,547**	,422**
REGP77. Aunque otra tienda sea similar, mis clientes creen más inteligente elegir esta	,436**	,365**	,566**	,320**	,487**	,524**	,405**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

Tabla 29-Correlaciones de lealtad con el proveedor y dimensiones de capital de marca, total, por tipo de integración y por sector

Correlaciones con LEALTAD media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	Indep.	Integ.	Indep.	Integ.
Notoriedad							
REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas	,352**	,289**	,460**	,240*	,509**	,239*	,400**

Correlaciones con LEALTAD media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	Indep.	Integ.	Indep.	Integ.
REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia	,396**	,338**	,506**	,239*	,551**	,357**	,421**
REAP60. Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda	,425**	,370**	,519**	,304**	,568**	,359**	,442**
REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda	,403**	,332**	,527**	,252**	,517**	,417**	,415**
Calidad							
RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente	,454**	,372**	,621**	,293**	,576**	,480**	,430**
RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio	,425**	,339**	,596**	,291**	,531**	,456**	,376**
RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera	,437**	,365**	,586**	,328**	,505**	,493**	,393**
RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda	,377**	,265**	,619**	,192*	,520**	,489**	,348**
Lealtad a la tienda							
RLP66. Sean más leales a nuestra tienda	,311**	,228**	,476**	,201*	,447**	,222	,332**
RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar	,339**	,242**	,525**	,237*	,478**	,307**	,277*
RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta	,385**	,274**	,601**	,270**	,515**	,389**	,321**
RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta	,390**	,312**	,529**	,234*	,511**	,442**	,341**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

3.2.4.2. El valor de la relación y la lealtad al proveedor principal

El valor de la relación se midió utilizando la escala adaptada de cuatro ítems de Ulaga y Eggert (2006b) con cuatro indicadores.

Con carácter general, los valores medios fueron muy similares en todos los ítems (véase Tabla 30), con un rango en las respuestas que oscila en 5 centésimas (4,91-4,96). Sin embargo, si analizamos los datos segmentados, se aprecian diferencias significativas en todos los indicadores en función del tipo de vinculación en el canal. Así, aquellos comercios clasificados como integrados registran valoraciones medias

significativamente más elevadas que los comerciantes independientes, poniendo de manifiesto un mayor valor de la relación.

Tabla 30-Valores medios totales de los indicadores de valor de la relación y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Valor de la relación									
VALRELP39. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor añade más valor a la relación en su conjunto	361	4,92	1,63	4,64	5,58	4,82	4,76	5,22	4,99
VALRELP40. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, gano más en mi relación con este proveedor	360	4,94	1,6	4,66	5,57	4,79	4,76	5,26	5,04
VALRELP41. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, la relación con este proveedor es más valiosa	360	4,96	1,63	4,66	5,65	4,86	4,73	5,3	5,05
VALRELP42. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor crea más valor para mi cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación	359	4,91	1,61	4,6	5,64	4,76	4,75	5,16	5,07

Aunque a nivel descriptivo el subsector de electrónica y electrodomésticos obtiene valoraciones medias superiores, sin embargo, no hay diferencias significativas entre los subsectores analizados (véase Tabla 31).

Tabla 31-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de valor de relación por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Valor de la relación						
VALRELP39. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor añade más valor a la relación en su conjunto		A				
VALRELP40. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, gano más en mi relación con este proveedor		A				
VALRELP41. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, la relación con este proveedor es más valiosa		A				

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
VALRELP42. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor crea más valor para mi cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación		A				
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Todas las correlaciones entre los indicadores que miden el valor de la relación y la lealtad al proveedor resultaron ser positivos y significativos. A nivel global las correlaciones oscilaron entre 0,371 y 0,383 elevándose su valor cuando el análisis se hace de forma segmentada en el caso del comercio integrado, y por subsectores en electrónica y electrodomésticos seguido de textil y calzado, y muebles y madera (véase Tabla 32).

Por el contrario, en las tiendas independientes y sobre todo en el subsector de alimentación, aunque las correlaciones resultaron significativas, su valor se redujo respecto del global.

Tabla 32-Correlaciones de lealtad media con el proveedor principal y valor de la relación

Correlaciones con LEALTAD media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
Valor de la relación							
VALRELP39. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor añade más valor a la relación en su conjunto	,377**	,317**	,474**	,242*	,416**	,480**	,370**
VALRELP40. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, gano más en mi relación con este proveedor	,371**	,294**	,503**	,205*	,411**	,479**	,403**
VALRELP41. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, la relación con este proveedor es más valiosa	,378**	,297**	,525**	,212*	,429**	,495**	,365**
VALRELP42. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor crea más valor para mi cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación	,383**	,311**	,524**	,228*	,428**	,514**	,390**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

3.2.4.3. Los beneficios relacionales, los sacrificios y costes de cambio y la lealtad al proveedor principal

Resta por último, analizar el conjunto de indicadores que evaluaban los beneficios y los sacrificios/costes que el mantenimiento de la relación entre el minorista y el proveedor principal producen (véase Tabla 33). Para la medición de los beneficios relacionales se utilizó la escala desarrollada por Gwinner *et al.* (1998) realizando adaptaciones menores al contexto de análisis en el enunciado de los ítems. Esta escala diferencia entre beneficios de la confianza, de trato especial y sociales. La escala adaptada de Gil-Saura *et al.* (2010; 2011) a partir de Servera-Francés (2005) y Spiteri y Dion (2004), y la escala adaptada de Patterson y Smith (2001), se utilizaron para medir respectivamente los sacrificios relacionales y los costes de cambio.

Tabla 33-Valores medios totales en indicadores de beneficios y sacrificios/costes y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Beneficios de la confianza									
BENCOP17. Con este proveedor creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal	358	5,88	1,01	5,78	6,1	6,1	5,83	5,81	5,71
BENCOP18. Creo que puedo confiar en este proveedor	360	6	,87	5,93	6,16	6,2	5,87	5,92	5,96
BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente	360	6,01	,86	5,95	6,17	6,19	5,91	5,97	5,93
BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este proveedor	359	5,05	1,48	4,98	5,21	5,22	5	4,71	5,21
BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese proveedor	360	6,03	,88	5,94	6,22	6,12	5,95	6,13	5,88
BENCOP22. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel	360	5,88	1,07	5,77	6,14	5,98	5,76	5,88	5,91
Beneficios sociales									
BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian	355	5,42	1,39	5,37	5,55	5,6	5,14	5,47	5,49
BENSOP24. Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio	360	5,41	1,43	5,38	5,47	5,5	5,19	5,46	5,52
BENSOP25. He desarrollado una amistad con este proveedor	360	5,12	1,65	5,04	5,31	5,28	4,85	5,07	5,33
BENSOP26. Me conocen por mi nombre	361	5,63	1,42	5,63	5,63	5,87	5,48	5,49	5,65

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	357	4,44	1,71	4,4	4,54	4,34	4,55	4,34	4,53
Beneficios de trato especial									
BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas que la mayoría de clientes no pueden obtener	360	4,33	1,88	4,32	4,37	4,16	4,39	4,04	4,78
BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	360	4,27	1,84	4,23	4,35	4,05	4,33	4,01	4,75
BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	360	4,04	1,83	4,02	4,1	3,8	4,16	3,71	4,56
BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera	359	3,96	1,85	3,92	4,07	3,74	4,07	3,67	4,4
BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes	359	4,03	1,86	3,99	4,12	3,86	4,14	3,72	4,43
Sacrificios									
SACRELP33. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado	359	5,73	1,06	5,62	5,99	5,8	5,67	6	5,43
SACRELP34. Este proveedor me quita problemas	359	5,74	1,07	5,68	5,87	5,96	5,79	5,53	5,55
SACRELP35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	358	5,26	1,59	5,4	4,92	5,57	5,23	4,68	5,44
Costes de cambio									
SACCOSP36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor	361	5,27	1,53	5,12	5,63	5,3	5,15	5,24	5,42
SACCOSP37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	356	4,92	1,61	4,71	5,41	4,74	4,94	5,21	4,85
SACCOSP38. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno	361	5,57	1,46	5,42	5,92	5,34	5,56	5,7	5,77

Los beneficios de la confianza obtienen valoraciones medias superiores con respecto a los otros dos, poniendo de manifiesto su papel fundamental en la creación de relaciones sólidas con el proveedor principal. En este bloque destacan tres indicadores que presentan valores superiores a 6 y referidos a “sé lo que puedo esperar cuando contacto con este proveedor” (6,03), “tengo más confianza de que el servicio prestado será desarrollado correctamente (6,01) y “creo que puedo confiar en este proveedor” (6,00).

Además, todos los ítems presentan una menor dispersión que en el resto de indicadores. Los beneficios sociales obtienen valoraciones medias entre el 5 y el 5,5, excepto en uno que presenta una valoración media inferior. Los beneficios de trato especial, son aquellos con menor puntuación, no superando en ningún caso una puntuación media de 5, situándose por lo tanto en una valoración alrededor de la zona neutral. Sin embargo, la dispersión de los datos es mayor, situándose cercana a 1,85 en todos los casos. Por lo tanto, los beneficios de la relación se construyen fundamentalmente a partir de los beneficios de confianza seguidos de los sociales y en último lugar los de trato especial.

Por último, los sacrificios relacionales y los costes de cambio se sitúan en valores medios entre el 4,92 (perdería una relación agradable y amistosa si cambiase) y el 5,74 (este proveedor me quita problemas).

El análisis de los valores medios segmentados, evidencia pocas diferencias significativas entre los indicadores, y sobre todo en relación con los beneficios de confianza, se muestran significativamente superiores en el caso de las tiendas integradas, que también tienen una menor percepción de coste de cambio. Se aprecian algunas diferencias anecdóticas en el caso de los subsectores que pueden observarse en la Tabla 34.

Tabla 34-Diferencias significativas en valores medios en indicadores de beneficios y sacrificios/costes por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Beneficios de la confianza						
BENCOP17. Con este proveedor creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal		A				
BENCOP18. Creo que puedo confiar en este proveedor		A	B			
BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente		A				
BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este proveedor						
BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese proveedor		A				
BENCOP22. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel		A				
Beneficios sociales						
BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian						
BENSOP24. Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio						
BENSOP25. He desarrollado una amistad con este proveedor						

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
BENSOP26. Me conocen por mi nombre						
BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación						
Beneficios de trato especial						
BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas que la mayoría de clientes no pueden obtener						
BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes						
BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes						AC
BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera						
BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes						
Sacrificios						
SACRELP33. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado		A			D	
SACRELP34. Este proveedor me quita problemas			C			
SACRELP35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	B		C			C
Costes de cambio						
SACCOSP36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor		A				
SACCOSP37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase		A				
SACCOSP38. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno		A				
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

En relación al análisis de correlaciones (véase Tabla 35), mientras los beneficios de confianza y los sociales (excepto BENSOP27) obtuvieron correlaciones significativas con la lealtad media al proveedor principal en prácticamente todos los casos, tanto a nivel global como segmentado, esto no ocurre en ningún caso con los beneficios de trato especial, excepto en dos indicadores en el subsector del mueble y madera. Los sacrificios (excepto el ítem 32 en todos los segmentos y a nivel global) y los costes de cambio también presentaron correlaciones significativas con la lealtad, en algunos casos con valores superiores a 0,5 en el caso de los sacrificios y correlaciones menores con los costes de cambio.

Tabla 35-Correlaciones de lealtad al proveedor principal con beneficios, sacrificios y costes de cambio, total, por tipo de integración y por tipo de actividad

Correlaciones con LEALTAD media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
Beneficios de la confianza							
BENCOP17. Con este proveedor creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal	,475**	,464**	,468**	,389**	,482**	,551**	,490**
BENCOP18. Creo que puedo confiar en este proveedor	,590**	,580**	,593**	,475**	,587**	,614**	,688**
BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente	,586**	,581**	,578**	,460**	,588**	,661**	,622**
BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este proveedor	,194**	,181**	,199*	,014	,252*	,222	,367**
BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese proveedor	,447**	,393**	,554**	,213*	,501**	,714**	,360**
BENCOP22. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel	,459**	,433**	,503**	,457**	,367**	,463**	,591**
Beneficios sociales							
BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian	,288**	,264**	,328**	,304**	,159	,391**	,287*
BENSOP24. Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio	,266**	,267**	,259**	,246*	,155	,339**	,356**
BENSOP25. He desarrollado una amistad con este proveedor	,248**	,230**	,265**	,187	,231*	,255*	,327**
BENSOP26. Me conocen por mi nombre	,296**	,329**	,236*	,312**	,203*	,309**	,390**
BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	,089	,108	,039	-,018	,213*	,013	,187
Beneficios de trato especial							
BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas que la mayoría de clientes no pueden obtener	,012	,042	-,053	-,043	,132	-,036	,026
BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	,031	,064	-,046	-,009	,129	-,030	,084
BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	,031	,067	-,046	-,009	,109	-,048	,154

Correlaciones con LEALTAD media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera	,033	,084	-,083	-,060	,092	-,044	,251*
BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes	,043	,098	-,084	-,014	,079	-,026	,234*
Sacrificios							
SACRELP33. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado	,553**	,532**	,577**	,436**	,518**	,720**	,595**
SACRELP34. Este proveedor me quita problemas	,477**	,536**	,353**	,578**	,616**	,295*	,545**
SACRELP35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	,017	,130*	-,110	,149	-,073	-,067	,148
Costes de cambio							
SACCOSP36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor	,346**	,294**	,431**	,343**	,257**	,374**	,452**
SACCOSP37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	,302**	,247**	,371**	,211*	,274**	,422**	,379**
SACCOSP38. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno	,248**	,198**	,332**	,201*	,246*	,230*	,411**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

Por lo tanto y en relación con la cuestión C1.4, los resultados ponen de manifiesto que, a excepción de los beneficios de trato especial, tanto los beneficios de confianza y sociales, así como los sacrificios-costes tienen una relación con la lealtad al proveedor principal que se manifiesta tanto a nivel global como en los distintos segmentos considerados; si bien en este último caso, los valores de las correlaciones presentan variaciones entre ellos que ponen de manifiesto vinculaciones diferentes.

3.2.5. Influencia de la confianza, el compromiso y la satisfacción en la lealtad hacia el proveedor principal

C1.5. ¿Cómo influyen la confianza, el compromiso y la satisfacción en la lealtad hacia el proveedor en el canal de comercialización?, ¿existen diferencias entre los diferentes tipos de minoristas identificados?

La última de las cuestiones específicas a investigar es el grado de influencia de las variables más clásicas presentes en la literatura sobre relaciones inter-organizacionales y son la confianza, el compromiso y la satisfacción.

3.2.5.1. La confianza, el compromiso y la lealtad al proveedor principal

Para medir la confianza, se utilizó la escala de Ganesan (1994) con adaptaciones menores, resultando en seis indicadores ajustados en enunciado a nuestro objetivo de medición. En cuanto al compromiso, se retuvo la escala de Morgan y Hunt (1994) que recoge los aspectos básicos de la relación proveedor-cliente, tales como la implicación, duración y esfuerzo en su mantenimiento en el largo plazo.

Podemos observar en la Tabla 36 que en la escala de confianza, los valores medios de forma general son muy elevados, en muchos casos con valores por encima de los 6 puntos. La experiencia con los productos (6,50), la confianza (6,06), la sinceridad y honradez del proveedor (6,01) y la fiabilidad en la información (5,98) son los aspectos más valorados.

Tabla 36-Valores medios totales en indicadores de confianza y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Confianza									
CFZPO5. Este proveedor es sincero y honrado	361	6,01	1,04	5,98	6,06	6,15	5,88	5,95	6,03
CFZPO6. Este proveedor cumple sus promesas	359	5,91	1,02	5,85	6,05	6,03	5,7	6,04	5,88
CFZPO7. Comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme	356	5,64	1,18	5,57	5,82	5,9	5,44	5,64	5,57
CFZPO8. Este proveedor se preocupa por mis intereses	359	5,51	1,29	5,41	5,75	5,76	5,29	5,41	5,56
CFZPO9. La información que proporciona este proveedor es fiable	355	5,98	,86	5,92	6,12	6,17	5,84	5,93	5,95
CFZP10. Este proveedor es experto en los productos que le compro	360	6,5	,72	6,45	6,61	6,48	6,45	6,62	6,48
CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este proveedor	358	6,06	,95	6,04	6,11	6,25	5,95	5,96	6,05

Si analizamos los valores medios de forma segmentada, vemos que en este caso existe una mayor homogeneidad en las valoraciones medias y no existen diferencias significativas en función del nivel de vinculación en el canal, excepto en los ítems “este proveedor se preocupa por mis intereses” y “la información que proporciona es fiable”, que obtienen valores superiores en el caso del comercio integrado. El análisis por subsectores revela tan solo algunas diferencias marginales entre los subsectores de la alimentación y textil y calzado, en tres de los seis indicadores. Las valoraciones medias en el subsector de la alimentación son las más altas en cinco de los seis indicadores, y de ellos, en tres (experiencia, nivel de información y preocupación por los intereses del minorista) las diferencias son significativas con respecto al subsector textil y calzado. Así pues, el tipo de comunicación y una manifiesta preocupación por los intereses del comerciante resultan claves para los comerciantes integrados y aquellos pertenecientes al subsector de la alimentación. La Tabla 37 muestra los contrastes de significación entre los indicadores y los perfiles considerados.

Tabla 37-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de confianza por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Confianza						
CFZPO5. Este proveedor es sincero y honrado						
CFZPO6. Este proveedor cumple sus promesas						
CFZPO7. Comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme			B			
CFZPO8. Este proveedor se preocupa por mis intereses		A	B			
CFZPO9. La información que proporciona este proveedor es fiable		A	B			
CFZP10. Este proveedor es experto en los productos que le compro						
CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este proveedor						
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Por otro lado, los valores medios de la escala de compromiso se muestran en la Tabla 38. En general, los distribuidores perciben un valor en el mantenimiento a largo plazo de la relación con el proveedor principal (6,07), mereciendo la pena sobre todo el esfuerzo (5,89) y la fidelidad con él (5,82).

Tabla 38-Valores medios totales en los indicadores de compromiso y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Compromiso									
CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este proveedor	355	5,41	1,63	5,27	5,74	5,26	5,37	5,58	5,5
CMPP13. Soy muy fiel a este proveedor	359	5,82	1,11	5,75	5,99	5,94	5,79	5,86	5,65
CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación	359	6,07	,92	5,97	6,31	6,22	5,9	6,24	5,92
CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla	356	5,89	,91	5,78	6,17	6,04	5,77	6	5,75
CMPP16. En general, me siento comprometido con este proveedor	356	5,35	1,59	5,17	5,77	5,3	5,33	5,43	5,35

Si analizamos estos valores medios de forma segmentada (véase Tabla 39), no existen diferencias significativas en el nivel de compromiso en función del subsector de actividad.

Tabla 39-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de compromiso por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Compromiso						
CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este proveedor		A				
CMPP13. Soy muy fiel a este proveedor						
CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación		A				
CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla		A				
CMPP16. En general, me siento comprometido con este proveedor		A				
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

Sin embargo, nuevamente al igual que en ocasiones anteriores observamos que el comercio integrado está más comprometido con su proveedor principal, como lo ponen de manifiesto sus valoraciones significativamente superiores en todos los indicadores en comparación con los distribuidores independientes. La durabilidad de la relación es lo más valorado (6,22).

Por último, la Tabla 40 y la Tabla 41 muestran respectivamente las correlaciones entre la confianza y el compromiso con la lealtad al proveedor

principal, registrándose en todos los casos, tanto de forma global como segmentada, valores significativos, lo que apunta a la relación entre estas variables y la lealtad.

Tabla 40-Correlaciones de lealtad al proveedor principal con confianza, total, por tipo de integración y por tipo de actividad

Correlaciones de LEALTAD media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
Confianza							
CFZPO5. Este proveedor es sincero y honrado	,549**	,573**	,499**	,528**	,532**	,604**	,521**
CFZPO6. Este proveedor cumple sus promesas	,534**	,536**	,514**	,491**	,473**	,680**	,493**
CFZPO7. Comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme	,530**	,538**	,494**	,565**	,489**	,510**	,547**
CFZPO8. Este proveedor se preocupa por mis intereses	,497**	,500**	,466**	,500**	,438**	,480**	,591**
CFZPO9. La información que proporciona este proveedor es fiable	,578**	,567**	,585**	,536**	,550**	,611**	,613**
CFZP10. Este proveedor es experto en los productos que le compro	,441**	,450**	,397**	,407**	,442**	,513**	,402**
CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este proveedor	,492**	,509**	,463**	,516**	,470**	,459**	,549**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

Tabla 41--Correlaciones de lealtad al proveedor principal con compromiso, total, por tipo de integración y por tipo de actividad

Correlaciones de lealtad media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
Compromiso							
CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este proveedor	,415**	,413**	,387**	,265**	,455**	,595**	,450**
CMPP13. Soy muy fiel a este proveedor	,455**	,479**	,390**	,252**	,535**	,526**	,519**
CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación	,564**	,559**	,549**	,523**	,540**	,629**	,556**
CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla	,512**	,487**	,544**	,421**	,500**	,640**	,465**
CMPP16. En general, me siento comprometido con este proveedor	,404**	,381**	,431**	,275**	,487**	,462**	,427**

Correlaciones de lealtad media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

3.2.5.2. La satisfacción económica y no económica y la lealtad al proveedor principal

La satisfacción con el proveedor principal, se analiza utilizando un enfoque multidimensional que diferencia entre la satisfacción económica y la satisfacción no económica o social. En ambos casos, fueron utilizadas dos escalas de tres indicadores cada una propuestos por Chung *et al.* (2011).

Los resultados muestran que los distribuidores obtienen mayores niveles de satisfacción social que económica (véase Tabla 42). En este último caso todos los ítems se sitúan alrededor de una valoración media de 5, revelando una satisfacción intermedia respecto a la posición en el mercado y la rentabilidad que proporciona la relación con el proveedor (5,06) y el tráfico de clientes que genera vender sus productos (5,56), aunque se entiende que el proveedor principal debería implicarse más con ellos en el desarrollo de políticas de marketing más eficaces para la tienda (4,88). Por el contrario, el respeto y la relación de trabajo se juzgan muy satisfactorias (6,13 y 6,10 respectivamente), no siendo el cambio de proveedor una alternativa a valorar (5,98) y fundamentando estas buenas valoraciones una elevada satisfacción no económica.

Tabla 42-Valores medios totales en los indicadores de satisfacción y por tipo de integración y sector de actividad

	N	Media	Dv.Tp.	Tipo integración		Sector actividad			
				Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
				Media	Media	Media	Media	Media	Media
Satisfacción económica									
SATP43. La relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas	360	5,06	1,36	4,85	5,56	5,03	4,93	5,26	5,07
SATP44. Estoy muy contento en mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes	360	5,56	1,14	5,45	5,83	5,59	5,51	5,78	5,4
SATP45. La política de marketing de este proveedor me ayuda a trabajar con eficacia	360	4,88	1,78	4,63	5,48	4,93	4,43	5,33	4,99
Satisfacción no económica o social									
SATP46. Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo	357	6,13	1,03	6,08	6,26	6,27	6,09	6,1	6,03
SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general	358	6,1	,97	6,04	6,24	6,27	5,97	6,09	6,04
SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de	356	5,94	,99	5,88	6,09	6,03	5,85	5,99	5,91

			Tipo integración		Sector actividad			
			Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	N	Media	Dv.Tp.	Media	Media	Media	Media	Media
este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia								

Tabla 43-Diferencias significativas en valores medios en los indicadores de satisfacción por tipo de integración y sector de actividad

	Tipo integración		Sector actividad			
	Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
	(A)	(B)	(A)	(B)	(C)	(D)
Satisfacción económica						
SATP43. La relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas		A				
SATP44. Estoy muy contento en mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes		A				
SATP45. La política de marketing de este proveedor me ayuda a trabajar con eficacia		A			B	
Satisfacción no económica o social						
SATP46. Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo						
SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general						
SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia						
Los resultados se basan en pruebas de dos colas que asumen varianzas iguales con el nivel de significación 0,05. Para cada par de significación, la clave de la categoría menor (A, B ...) aparece debajo de la categoría con una media mayor. Las pruebas se ajustarán para todas las comparaciones por parejas dentro de una fila de cada tabla más interior utilizando la corrección Bonferroni.						

El análisis por segmentos muestra interesantes variaciones en los valores medios de los perfiles, pues mientras la satisfacción no económica es homogénea entre todos los segmentos, no ocurre así en el caso de la satisfacción económica, que presenta diferencias estadísticamente significativas en las valoraciones medias, superiores en el caso del comercio integrado y en el indicador SATP45 entre los subsectores de actividad de electrónica y electrodomésticos (5,3) y textil y calzado (4,4).

El análisis correlacional presentado en la Tabla 44 refleja correlaciones significativas en todos los casos, mayores en el caso de la satisfacción económica tanto a nivel global como segmentado. El comercio integrado y el subsector de textil y calzado son los que presentan correlaciones más elevadas.

Por lo tanto y en relación con la cuestión C1.5 los resultados ponen de manifiesto que las variables relacionales clásicas de la confianza, compromiso y la satisfacción, tanto en su versión económica como sobre todo no económica, se vinculan con la lealtad.

Tabla 44-Correlaciones de lealtad al proveedor principal y satisfacción económica y no económica

Correlaciones de lealtad media	Total	Tipo integración		Sector actividad			
		Indep.	Integ.	ALIM	T/C	E/E	M/M
Satisfacción económica							
SATP43. La relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas	,448**	,362**	,623**	,310**	,513**	,504**	,459**
SATP44. Estoy muy contento en mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes	,514**	,482**	,568**	,328**	,642**	,553**	,536**
SATP45. La política de marketing de este proveedor me ayuda a trabajar con eficacia	,419**	,361**	,523**	,473**	,373**	,443**	,372**
Satisfacción no económica o social							
SATP46. Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo	,638**	,578**	,794**	,696**	,683**	,443**	,749**
SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general	,727**	,674**	,849**	,761**	,821**	,567**	,728**
SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia	,732**	,746**	,691**	,778**	,818**	,574**	,738**
** La correlación es significativa en el nivel 0,01 (bilateral).							
* La correlación es significativa en el nivel 0,05 (bilateral).							

Finalizado el análisis descriptivo, avanzamos en esta Tesis Doctoral para a la luz de los objetivos marcados como meta, testar las hipótesis planteadas a través de un modelo de relaciones. Para ello, en el siguiente epígrafe contrastamos el modelo teórico global mostrado en la Figura 7.

3.3. Determinación del modelo de investigación

Tras el análisis descriptivo de los datos, pasamos a realizar un análisis más profundo sobre cómo estos constructos se relacionan entre sí, con el objeto

de explicar los nexos que devienen entre ellos y tratando de identificar cómo contribuyen a generar la lealtad conductual a través de esas relaciones.

El modelo propuesto (véase Figura 7), tras comprobar que se tiene un tamaño muestral mínimo adecuado para ser ejecutado⁴⁵, se estima mediante PLS-SEM utilizando el programa SmartPLS (v 3.2.6). La técnica de mínimos cuadrados parciales (PLS) se utiliza cada vez con más asiduidad en el ámbito empresarial, como lo ponen de manifiesto las revisiones de los trabajos realizados en el ámbito del marketing por Hair *et al.* (2012a), la de Henseler *et al.* (2009) en el ámbito del marketing internacional o la de Hair *et al.* (2012b) en el ámbito de la dirección de empresas.

Se trata de un modelo que integra una variable latente de segundo orden, los beneficios relacionales, de naturaleza reflectiva-formativa Tipo II (Chin, 1998), siendo el resto de los constructos de primer orden. Así pues, se operará siguiendo un acercamiento *build-up*⁴⁶, construyendo el constructo de segundo orden en dos pasos.

3.3.1. Análisis del modelo de medida

La complejidad del modelo que se presenta, con constructos de primer y segundo orden, así como con medidas reflectivas y formativas, requiere desarrollar los análisis para valorar el modelo de medida de forma secuencial.

En primer lugar y siguiendo la metodología propuesta por Wetzels *et al.* (2009), Ringle *et al.* (2012) y Becker *et al.* (2012) se procederá en un primer paso a estimar el modelo de medida de las dimensiones que servirán para construir, en un segundo paso, el constructo formativo de segundo orden denominado beneficios relacionales. Simultáneamente se tomarán decisiones en relación al modelo de medida relativo al resto de variables latentes reflectivas.

Una vez depuradas todas las escalas a partir de los análisis de fiabilidad y validez de las mismas, se procederá en un segundo paso a valorar el modelo de medida del constructo de segundo orden beneficios relacionales, constituyéndose cada una de las dimensiones que se retengan en indicadores formativos de esta variable latente.

45 Barclay *et al.* (1995) establecieron que el tamaño de la muestra óptimo debería ser mayor de 10 veces el mayor número de indicadores formativos usados para medir un constructo, o mayor de diez veces el mayor número de *paths* dirigidos hacia un constructo determinado en el modelo estructural. Dado que en nuestro caso el número mayor de indicadores formativos es de 3 y el mayor número de flechas hacia cualquier constructo endógeno en el modelo es de 4, el tamaño muestral mínimo sería de 40 quedando excedido con creces por el tamaño de nuestra muestra efectiva.

46 Procedimiento de creación de constructos de segundo orden.

3.3.1.1. Fiabilidad y validez de las variables latentes de primer orden

El algoritmo PLS-SEM convergió en la sexta iteración habiendo definido un máximo de 300 iteraciones.

Para observar la fiabilidad (véase Tabla 45) se utilizan dos indicadores, el tradicional criterio de consistencia interna a través del *alpha* de Cronbach que ofrece estimaciones basadas en las intercorrelaciones observadas en los indicadores de cada variable; y la medida de fiabilidad compuesta que toma en cuenta las diferentes cargas de los indicadores. En todas las variables latentes se obtuvieron valores superiores a 0,70 en ambos indicadores, excepto en el caso del constructo sacrificios de la relación con un valor de 0,521 en el *alpha* de Cronbach y un 0,668 en fiabilidad compuesta. En cuanto a los otros dos indicadores se procede a eliminarlos para comprobar si mejora la fiabilidad compuesta.

Tabla 45-Fiabilidad y validez de los constructos sin depurar.

Constructo	Indicador	Carga	Estadísticos t	P valores	Alpha cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Beneficios Confianza	BENCOP17	,838	22,093	,000	,878	,909	,629
	BENCOP18	,874	56,224	,000			
	BENCOP19	,886	63,536	,000			
	BENCOP20	,619	13,109	,000			
	BENCOP21	,779	14,162	,000			
	BENCOP22	,730	2,304	,000			
Beneficios Sociales	BENSOP23	,900	44,726	,000	,909	,933	,737
	BENSOP24	,912	5,288	,000			
	BENSOP25	,919	83,513	,000			
	BENSOP26	,831	27,389	,000			
	BENSOP27	,714	16,059	,000			
Beneficios Trato	BENTEP28	,915	65,522	,000	,968	,975	,887
	BENTEP29	,931	69,069	,000			
	BENTEP30	,963	106,010	,000			
	BENTEP31	,959	121,866	,000			
	BENTEP32	,939	94,855	,000			
Confianza	CFZPO5	,910	73,604	,000	,932	,948	,725
	CFZPO6	,917	106,939	,000			
	CFZPO7	,920	117,553	,000			
	CFZPO8	,872	59,808	,000			
	CFZPO9	,895	71,425	,000			
	CFZP10	,549	1,991	,000			
	CFZP11	,836	39,201	,000			
Compromiso	CMPP12	,843	41,723	,000	,924	,942	,765
	CMPP13	,892	58,083	,000			
	CMPP14	,893	57,973	,000			

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

Constructo	Indicador	Carga	Estadísticos t	P valores	Alpha cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
	CMPP15	,884	72,796	,000			
	CMPP16	,861	41,051	,000			
Innovación Relacional	INRELP106	,989	42,281	,000	,986	,991	,973
	INRELP107	,988	285,959	,000			
	INRELP108	,983	183,032	,000			
Lealtad al proveedor	LOYP49	,962	94,015	,000	,958	,973	,923
	LOYP50	,951	64,382	,000			
	LOYP51	,969	158,310	,000			
Notoriedad	REAP58	,951	133,807	,000	,972	,979	,922
	REAP59	,974	26,475	,000			
	REAP60	,966	161,774	,000			
	REAP61	,949	133,742	,000			
CM tienda	REGP74	,981	321,811	,000	,990	,993	,972
	REGP75	,987	43,266	,000			
	REGP76	,989	538,899	,000			
	REGP77	,987	437,631	,000			
CM aportado proveedor	REQP52	,937	8,151	,000	,968	,975	,885
	REQP53	,961	127,241	,000			
	REQP54	,927	67,086	,000			
	REQP55	,943	75,333	,000			
	REQP56	,936	68,617	,000			
Lealtad cliente	RLP66	,943	113,247	,000	,966	,975	,908
	RLP67	,956	144,937	,000			
	RLP68	,963	217,323	,000			
	RLP69	,948	88,473	,000			
Calidad servicio	RSQP62	,973	302,795	,000	,967	,976	,912
	RSQP63	,976	327,623	,000			
	RSQP64	,974	354,770	,000			
	RSQP65	,895	65,498	,000			
Costes de cambio	SACCOSP36	,854	34,999	,000	,826	,894	,738
	SACCOSP37	,880	45,079	,000			
	SACCOSP38	,842	34,629	,000			
Sacrificios relación	SACRELP33	,915	35,190	,000	,521	,668	,503
	SACRELP34	,820	11,770	,000			
	SACRELP35	-,003	,016	,987			
Satisfacción económica	SATP43	,891	6,709	,000	,823	,894	,739
	SATP44	,880	5,963	,000			
	SATP45	,806	36,836	,000			
Satisfacción no económica	SATP46	,900	51,646	,000	,886	,929	,813
	SATP47	,922	71,156	,000			
	SATP48	,883	34,123	,000			

Constructo	Indicador	Carga	Estadísticos t	P valores	Alpha cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Tecnología orientada al proveedor	TICP78	,955	104,517	,000	,960	,971	,894
	TICP79	,968	217,863	,000			
	TICP80	,962	131,534	,000			
	TICP81	,896	46,849	,000			
Valor relacional	VALRELP39	,975	169,874	,000	,985	,989	,957
	VALRELP40	,986	377,960	,000			
	VALRELP41	,983	285,516	,000			
	VALRELP42	,969	147,951	,000			

Para la valoración de la validez convergente se analizan el tamaño de las cargas de los indicadores y la varianza extraída promedio ⁴⁷ (AVE) observándose que en este último caso todos los constructos obtienen valores adecuados superiores a 0,5. El tamaño de las cargas también es considerado un indicador de fiabilidad; es por ello que todas las cargas de todos los indicadores deberían ser estadísticamente significativas y además su tamaño ser igual o superior a 0,708⁴⁸. Las cargas elevadas sobre un constructo, señalan que los indicadores asociados con el mismo tienen mucho en común y, por lo tanto, capturan correctamente la variable latente. En nuestro caso, al analizar las cargas de cada indicador sobre su variable latente, casi todos los indicadores poseen valores adecuados, excepto aquellos señalados en negrita en la Tabla 46. Como puede observarse, tres indicadores obtienen cargas inferiores al valor de corte: el indicador BENCOPP20 de la escala de beneficios de confianza, el indicador CFZP10 de la escala de confianza en el proveedor y el indicador SACRELP35 de la escala de sacrificios de la relación⁴⁹ que se decide eliminar directamente dado su valor completamente inaceptable.

Se aplica la técnica del *bootstrapping*⁵⁰ para evaluar la significatividad de las cargas y tomar decisiones con respecto a los dos indicadores

47 El AVE (average variance extracted) se define como la cantidad de varianza que un constructo obtiene de sus indicadores con relación a la cantidad de varianza debida al error de medida, recomendándose que su valor sea superior a 0,50 lo que implica que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Fornell y Larcker, 1981).

48 El cuadrado de una carga estandarizada de un indicador representa cuanto de la variación en un ítem se explica por el constructo, y se describe como la varianza extraída del ítem. Una regla de oro que se establece es que una variable latente explicaría una parte sustancial de la varianza de cada indicador, usualmente al menos el 50%. Esto implica que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores, es mayor que la varianza del error de medida. Esto significa que la carga de un indicador debería ser mayor de 0,708 puesto que ese número al cuadrado (0,7082) es igual a 0,50. (Hair *et al.*, 2017: 113).

49 Se realiza un análisis *bootstrapping* con 2000 muestras utilizando como método para el cálculo de los intervalos de confianza el denominado *Bias Corrected and Accelerated (BCa) Bootstrapping* con un test de dos cola y nivel de significatividad de 0,05.

50 El *bootstrapping* (o *bootstrap*) es un método de remuestreo propuesto que se utiliza para aproximar la distribución en el muestreo de un estadístico mediante la creación de un número determinado de muestras a partir de la muestra original. Se usa frecuentemente para

identificados con cargas inferiores al punto de corte. Como puede observarse en la Tabla 45 en ambos casos los indicadores resultaron ser significativos por lo que se procede a eliminarlos para observar si mejora la fiabilidad compuesta calculándose de nuevo el *bootstrapping* con las mismas características del anterior. Se observa una mejora en todos los valores de *alpha* de Cronbach, fiabilidad compuesta y AVE por lo que se decide su eliminación. Por otro lado, y con relación al indicador de la escala de sacrificios de la relación, su eliminación ha contribuido a la obtención de valores adecuados de fiabilidad y validez convergente.

Tabla 46-Comparación indicadores de fiabilidad, validez discriminante y AVE

Variable latente	Indicador	<i>alpha</i> Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	<i>alpha</i> Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Beneficios confianza	BENCOP20	,878	,909	,629	,890	,920	,697
Confianza	CFZP10	,932	,948	,725	,951	,961	,805
Sacrificios	SACRELP35	,521	,668	,503	,707	,870	,770

En la Tabla 47 se reproducen los resultados para todos los indicadores y variables latentes tras la eliminación de los tres indicadores que causaban problemas.

Tabla 47-Fiabilidad y validez de las escalas depuradas

Variable latente	Indicadores	Carga	Estadísticos t	P Valores	<i>alpha</i> Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	Validez discriminante
Beneficios Confianza	BENCOP17	0.847	24.636	0.000	,89	,92	,697	SI
	BENCOP18	0.885	62.128	0.000				
	BENCOP19	0.884	59.771	0.000				
	BENCOP21	0.798	15.428	0.000				
	BENCOP22	0.752	21.873	0.000				
Beneficios Sociales	BENSOP23	0.900	46.202	0.000	,909	,933	,737	SI
	BENSOP24	0.912	51.331	0.000				
	BENSOP25	0.919	81.161	0.000				
	BENSOP26	0.831	27.957	0.000				
	BENSOP27	0.714	16.054	0.000				
Beneficios Trato	BENTEP28	0.915	65.198	0.000	,968	,975	,887	SI
	BENTEP29	0.931	69.522	0.000				
	BENTEP30	0.963	107.879	0.000				
	BENTEP31	0.959	123.834	0.000				
	BENTEP32	0.939	98.148	0.000				
Confianza	CFZP05	0.918	78.809	0.000	,951	,961	,805	SI
	CFZP06	0.922	109.318	0.000				
	CFZP07	0.938	143.181	0.000				
	CFZP08	0.888	58.824	0.000				
	CFZP09	0.891	71.219	0.000				

aproximar el sesgo o la varianza de un análisis estadístico, así como para construir intervalos de confianza o realizar contrastes de hipótesis sobre parámetros de interés.

Capítulo 3. Análisis empírico y presentación de resultados

Variable latente	Indicadores	Carga	Estadísticos t	P Valores	alpha Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	Validez discriminante
	CFZP11	0.824	36.837	0.000				
Compromiso	CMPP12	0.844	41.204	0.000	,924	,942	,765	SI
	CMPP13	0.891	57.654	0.000				
	CMPP14	0.893	56.000	0.000				
	CMPP15	0.883	74.166	0.000				
	CMPP16	0.862	41.076	0.000				
Innovación Relacional	INRELP106	0.989	426.726	0.000	,986	,991	,973	SI
	INRELP107	0.988	298.121	0.000				
	INRELP108	0.983	185.481	0.000				
Lealtad al proveedor	LOYP49	0.962	95.977	0.000	,958	,973	,923	SI
	LOYP50	0.951	64.590	0.000				
	LOYP51	0.969	158.387	0.000				
Notoriedad	REAP58	0.949	132.551	0.000	,972	,979	,922	SI
	REAP59	0.973	252.297	0.000				
	REAP60	0.967	163.263	0.000				
	REAP61	0.951	134.501	0.000				
Capital de marca de la tienda	REGP74	0.981	309.089	0.000	,99	,993	,972	SI
	REGP75	0.987	439.129	0.000				
	REGP76	0.989	540.231	0.000				
	REGP77	0.987	435.416	0.000				
Capital de marca aportado proveedor	REGP52	0.936	80.688	0.000	,968	,975	,885	SI
	REGP53	0.961	128.856	0.000				
	REGP54	0.925	63.804	0.000				
	REGP55	0.944	77.427	0.000				
	REGP56	0.937	69.854	0.000				
Lealtad cliente	RLP66	0.940	110.356	0.000	,966	,975	,907	SI
	RLP67	0.954	135.271	0.000				
	RLP68	0.965	207.416	0.000				
	RLP69	0.951	87.118	0.000				
Calidad servicio	RSQP62	0.975	293.330	0.000	,967	,977	,912	SI
	RSQP63	0.977	330.961	0.000				
	RSQP64	0.975	358.193	0.000				
	RSQP65	0.891	66.789	0.000				
Costes de cambio	SACCOSP36	0.854	34.466	0.000	,826	,894	,738	SI
	SACCOSP37	0.880	45.864	0.000				
	SACCOSP38	0.842	32.860	0.000				
Sacrificios relación	SACRELP33	0.913	38.336	0.000	,707	,87	,77	SI
	SACRELP34	0.841	15.488	0.000				
Satisfacción económica	SATP43	0.891	59.971	0.000	,823	,894	,739	SI
	SATP44	0.880	50.755	0.000				
	SATP45	0.806	37.066	0.000				
Satisfacción no económica	SATP46	0.900	52.834	0.000	,886	,929	,813	SI
	SATP47	0.922	69.717	0.000				
	SATP48	0.883	35.142	0.000				
	TICP78	0.955	100.396	0.000	,96	,971	,894	SI

Variable latente	Indicadores	Carga	Estadísticos t	P Valores	alpha Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE	Validez discriminante
Tecnología orientada proveedor	TICP79	0.968	214.634	0.000				
	TICP80	0.962	129.521	0.000				
	TICP81	0.896	47.638	0.000				
Valor relacional	VALRELP39	0.975	162.523	0.000	,985	,989	,957	SI
	VALRELP40	0.986	384.491	0.000				
	VALRELP41	0.983	290.088	0.000				
	VALRELP42	0.969	145.671	0.000				

Una medida frecuente de la validez convergente es la varianza extraída promedio (AVE) que debe interpretarse como equivalente a la comunalidad de un constructo y, por lo tanto, es la suma de las cargas al cuadrado, dividida por el número de indicadores. Un AVE igual o superior a 0,50 indica que, en promedio, el constructo explica más de la mitad de la varianza de sus indicadores; o, dicho de otra forma, que más del 50% de la varianza del constructo es debida a sus indicadores (Cepeda y Roldán, 2004). En el caso que nos ocupa y tras la depuración de las escalas problemáticas todas las variables latentes obtienen valores superiores en este criterio.

A partir de los resultados anteriores podemos afirmar la fiabilidad y validez convergente de las escalas utilizadas para la medición de las distintas variables latentes presentes en nuestro modelo.

En relación con la validez discriminante, ésta se evalúa habitualmente a partir de la observación de las cargas cruzadas (*cross loadings*⁵¹), el criterio de Fornell-Larcker⁵² y el índice HTMT⁵³ multirrasgo-multimétodo. El análisis de las cargas cruzadas (véase Tabla 48) revela que todas las cargas de los indicadores de cada variable latente que forman parte del modelo son mayores que sus correlaciones con los indicadores de otros constructos.

51 La carga de un indicador sobre el constructo con el que se vincula debería ser mayor que cualquiera de sus cargas cruzadas (es decir su correlación) sobre otros constructos.

52 La raíz cuadrada del AVE de cada constructo debería ser mayor que la correlación más elevada del constructo con cualquier otro constructo del modelo.

53 HTMT *heterotrait - monotrait ratio*. Es una estimación de lo que sería la verdadera correlación entre dos constructos, si estuvieran perfectamente medidos (es decir, si fuesen perfectamente fiables).

Tabla 48-Cargas cruzadas

	Beneficios Confianza	Beneficios Sociales	Beneficios trato	CM prov.	CM tienda	Calidad servicio	Compromiso	Confianza	Costes de cambio	Innovación relacional	Lealtad	Lealtad cliente	Notoriedad	Sacrificios	Satisfacción no económica	Satisfacción económica	Tecnologías. Orient. Prov	Valor relacional
BENCOP17	,847	,417	,218	,252	,376	,35	,706	,651	,44	,084	,47	,322	,346	,503	,458	,439	,134	,3
BENCOP18	,885	,409	,137	,306	,429	,416	,715	,776	,451	,173	,592	,363	,387	,601	,564	,498	,216	,332
BENCOP19	,884	,45	,153	,279	,434	,406	,732	,767	,427	,156	,586	,368	,395	,6	,53	,513	,184	,339
BENCOP21	,798	,359	,208	,22	,308	,289	,607	,532	,369	,066	,45	,269	,262	,477	,447	,393	,163	,307
BENCOP22	,752	,387	,145	,245	,387	,271	,506	,587	,396	,244	,461	,311	,286	,568	,542	,421	,28	,279
BENSOP23	,478	,9	,28	,242	,277	,254	,455	,463	,45	,201	,284	,251	,302	,406	,339	,404	,188	,295
BENSOP24	,451	,912	,302	,22	,23	,205	,457	,457	,424	,194	,267	,213	,263	,392	,306	,376	,197	,297
BENSOP25	,412	,919	,388	,221	,271	,278	,473	,462	,487	,165	,248	,22	,295	,35	,265	,416	,192	,369
BENSOP26	,424	,831	,248	,124	,178	,178	,444	,435	,446	,158	,298	,174	,207	,358	,351	,34	,085	,222
BENSOP27	,325	,714	,592	,272	,251	,207	,359	,283	,41	,201	,091	,267	,264	,226	,135	,341	,218	,298
BENTEP28	,161	,358	,915	,204	,132	,133	,215	,109	,324	,096	,018	,185	,174	,132	,054	,255	,072	,227
BENTEP29	,145	,366	,931	,196	,152	,122	,197	,084	,321	,123	,035	,184	,162	,138	,056	,245	,114	,238
BENTEP30	,21	,426	,963	,22	,192	,156	,271	,18	,372	,14	,035	,229	,198	,192	,071	,277	,114	,234
BENTEP31	,217	,439	,959	,238	,212	,183	,29	,204	,397	,164	,037	,238	,219	,216	,061	,287	,145	,271
BENTEP32	,216	,446	,939	,248	,219	,191	,288	,22	,414	,152	,046	,236	,219	,227	,074	,278	,139	,252
CFZP05	,697	,421	,142	,225	,428	,408	,687	,918	,38	,089	,549	,303	,368	,545	,482	,426	,124	,259
CFZP06	,709	,426	,139	,221	,464	,423	,692	,922	,42	,106	,533	,323	,359	,542	,467	,44	,187	,245
CFZP07	,714	,446	,175	,273	,498	,444	,727	,938	,427	,15	,529	,367	,394	,55	,431	,478	,219	,274
CFZP08	,687	,469	,192	,292	,493	,45	,664	,888	,401	,122	,493	,411	,422	,517	,427	,484	,205	,279
CFZP09	,772	,435	,127	,268	,42	,414	,712	,891	,397	,095	,578	,353	,379	,541	,541	,471	,148	,297
CFZP11	,722	,439	,158	,217	,309	,273	,631	,824	,375	,122	,492	,253	,276	,518	,531	,367	,132	,199
CMPP12	,587	,453	,327	,285	,45	,418	,844	,626	,522	,136	,411	,349	,407	,406	,284	,465	,186	,372
CMPP13	,722	,495	,191	,28	,358	,395	,891	,698	,488	,174	,448	,338	,369	,528	,472	,543	,196	,344
CMPP14	,733	,398	,18	,325	,425	,421	,893	,713	,497	,18	,551	,356	,4	,563	,536	,588	,219	,413
CMPP15	,74	,422	,232	,356	,426	,398	,883	,669	,5	,221	,508	,397	,413	,581	,535	,591	,247	,441
CMPP16	,615	,48	,281	,341	,455	,439	,862	,63	,519	,206	,4	,39	,441	,42	,29	,467	,243	,381

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

	Beneficios Confianza	Beneficios Sociales	Beneficios trato	CM prov.	CM tienda	Calidad servicio	Compromiso	Confianza	Costes de cambio	Innovación relacional	Lealtad	Lealtad cliente	Notoriedad	Sacrificios	Satisfacción no económica	Satisfacción económica	Tecnologías. Orient. Prov	Valor relacional
NRELP106	,182	,22	,15	,269	,31	,267	,214	,13	,263	,989	,091	,288	,302	,218	,159	,27	,781	,261
NRELP107	,175	,215	,147	,273	,31	,269	,209	,129	,247	,988	,098	,282	,3	,201	,152	,262	,789	,245
NRELP108	,169	,203	,133	,252	,292	,245	,2	,117	,244	,983	,088	,26	,284	,228	,153	,247	,8	,229
LOYP49	,577	,251	,019	,299	,421	,421	,502	,56	,334	,102	,962	,359	,396	,563	,75	,521	,188	,364
LOYP50	,586	,259	,036	,292	,415	,419	,518	,554	,316	,096	,951	,359	,391	,573	,737	,515	,19	,402
LOYP51	,617	,271	,051	,278	,416	,431	,523	,588	,342	,072	,969	,353	,386	,561	,742	,511	,181	,347
REAP58	,339	,273	,195	,847	,697	,78	,374	,305	,342	,311	,348	,811	,949	,379	,383	,582	,294	,369
REAP59	,367	,276	,191	,835	,76	,839	,421	,36	,361	,295	,391	,828	,973	,395	,391	,587	,289	,416
REAP60	,411	,342	,238	,796	,78	,85	,474	,442	,38	,274	,421	,834	,967	,413	,394	,631	,303	,412
REAP61	,429	,32	,174	,76	,771	,874	,499	,456	,407	,272	,4	,794	,951	,383	,37	,641	,308	,459
REGP74	,454	,297	,2	,687	,981	,828	,485	,479	,429	,303	,417	,819	,779	,469	,353	,588	,362	,449
REGP75	,458	,27	,201	,683	,987	,822	,457	,471	,407	,305	,433	,81	,776	,459	,359	,58	,362	,421
REGP76	,463	,276	,199	,675	,989	,819	,478	,489	,42	,292	,433	,812	,769	,476	,36	,587	,353	,429
REGP77	,464	,292	,171	,678	,987	,822	,476	,48	,417	,315	,431	,809	,769	,476	,365	,573	,361	,417
REGP52	,27	,24	,173	,936	,631	,684	,316	,248	,331	,244	,271	,728	,804	,331	,297	,543	,227	,376
REGP53	,307	,26	,222	,961	,661	,72	,365	,291	,343	,232	,308	,739	,823	,328	,343	,572	,22	,374
REGP54	,269	,188	,193	,925	,595	,67	,274	,21	,315	,209	,28	,698	,742	,321	,33	,53	,173	,334
REGP55	,31	,265	,266	,944	,666	,694	,381	,292	,406	,248	,295	,776	,794	,327	,318	,593	,279	,435
REGP56	,316	,262	,25	,937	,689	,708	,363	,262	,4	,321	,263	,797	,792	,381	,354	,583	,295	,392
RLP66	,323	,219	,221	,795	,708	,742	,336	,282	,341	,262	,309	,94	,806	,344	,352	,549	,255	,339
RLP67	,341	,234	,189	,796	,765	,781	,369	,306	,35	,245	,33	,954	,814	,355	,346	,586	,25	,37
RLP68	,402	,266	,198	,73	,819	,828	,423	,399	,368	,284	,382	,965	,821	,417	,375	,597	,303	,402
RLP69	,423	,29	,262	,722	,838	,81	,453	,426	,39	,275	,388	,951	,8	,421	,374	,608	,296	,432
RSQP62	,42	,277	,168	,698	,802	,975	,486	,473	,369	,256	,451	,79	,852	,406	,416	,622	,303	,44
RSQP63	,409	,275	,17	,695	,817	,977	,464	,458	,364	,266	,422	,79	,835	,406	,383	,616	,3	,42
RSQP64	,417	,281	,181	,68	,827	,975	,471	,472	,375	,241	,434	,793	,83	,424	,381	,611	,271	,426
RSQP65	,343	,183	,123	,76	,74	,891	,375	,307	,333	,245	,375	,806	,815	,349	,399	,572	,241	,412
SACCO5P36	,458	,395	,369	,327	,375	,335	,522	,445	,854	,168	,344	,312	,325	,388	,307	,439	,153	,344

Capítulo 3. Análisis empírico y presentación de resultados

	Beneficios Confianza	Beneficios Sociales	Beneficios trato	CM prov.	CM tienda	Calidad servicio	Compromiso	Confianza	Costes de cambio	Innovación relacional	Lealtad	Lealtad cliente	Notoriedad	Sacrificios	Satisfacción no económica	Satisfacción económica	Tecnologías. Orient. Prov	Valor relacional
SACCO3P37	,459	,572	,356	,324	,419	,365	,514	,409	,88	,249	,3	,379	,369	,469	,336	,517	,297	,457
SACCO3P38	,366	,318	,278	,343	,281	,261	,444	,29	,842	,228	,247	,274	,296	,334	,279	,372	,201	,328
SACRELP33	,574	,358	,125	,34	,489	,415	,478	,52	,445	,181	,554	,379	,393	,913	,586	,494	,272	,323
SACRELP34	,6	,349	,235	,287	,33	,302	,553	,534	,376	,208	,474	,33	,318	,841	,571	,448	,185	,261
SATP43	,486	,445	,305	,523	,522	,531	,545	,402	,497	,241	,447	,555	,553	,45	,49	,891	,302	,664
SATP44	,512	,383	,189	,539	,522	,559	,542	,449	,478	,216	,516	,539	,554	,532	,584	,88	,261	,454
SATP45	,401	,303	,245	,487	,478	,548	,491	,432	,368	,223	,416	,49	,536	,399	,434	,806	,275	,438
SATP46	,474	,23	,048	,241	,261	,304	,367	,38	,294	,119	,633	,278	,3	,576	,9	,476	,128	,275
SATP47	,564	,285	,048	,299	,322	,354	,441	,493	,33	,136	,718	,332	,35	,592	,922	,503	,135	,33
SATP48	,608	,333	,083	,391	,389	,444	,521	,554	,346	,164	,73	,406	,421	,608	,883	,599	,186	,385
TICP78	,243	,154	,079	,244	,35	,279	,248	,191	,251	,746	,196	,277	,303	,27	,165	,296	,955	,22
TICP79	,247	,214	,117	,213	,351	,279	,247	,214	,261	,756	,198	,27	,293	,258	,157	,309	,968	,267
TICP80	,204	,199	,098	,232	,351	,277	,209	,163	,229	,787	,17	,267	,286	,253	,142	,277	,962	,238
TICP81	,205	,238	,183	,279	,326	,271	,24	,145	,256	,737	,169	,286	,293	,225	,172	,343	,896	,318
VALRELP39	,361	,34	,244	,387	,411	,425	,43	,286	,428	,236	,377	,378	,415	,329	,366	,564	,243	,975
VALRELP40	,352	,346	,244	,399	,425	,433	,431	,272	,442	,25	,371	,402	,424	,32	,342	,577	,265	,986
VALRELP41	,366	,355	,262	,404	,439	,451	,44	,293	,448	,23	,379	,413	,43	,337	,375	,614	,267	,983
VALRELP42	,385	,345	,268	,404	,427	,429	,449	,283	,437	,255	,383	,399	,423	,328	,364	,618	,304	,969

Por otro lado, tal y como se observa en la Tabla 49 todas las raíces cuadradas del AVE de cada constructo son mayores que la correlación más alta con cualquier otro constructo en el modelo (Fornell y Larcker, 1981).

Una medida más ajustada para la valoración de la validez discriminante es el criterio HTMT (Henseler *et al.*, 2015). Campbell y Fiske (1959) distinguen cuatro tipos de correlaciones, dos de ellas relevantes para la valoración de la validez discriminante: monorrasgo-heterométrico (correlaciones de indicadores que son del mismo constructo) y heterorrasgo-heterométrico (correlaciones entre los indicadores de diferentes constructos). Cuando las correlaciones monorrasgo-heterométrico son mayores que la heterorrasgo-heterométrico, se cumple la validez discriminante. El índice HTMT sobre estas correlaciones se define como el promedio de las correlaciones heterorrasgo-heterométrico en relación al promedio de las correlaciones monorrasgo-heterométrico (Henseler *et al.*, 2015). Como indican Hair *et al.* (2016: 118) *“técnicamente, el acercamiento HTMT es una estimación de cuál sería la correlación verdadera entre dos constructos, si estuvieran perfectamente medidos (es decir, si fueran perfectamente fiables). Esta correlación verdadera se la denomina también como correlación disociada⁵⁴. Una correlación disociada entre 2 constructos cercana a 1, indica una ausencia de validez discriminante”*.

Henseler *et al.* (2015) sugiere un valor de corte superior a 0,90 si en el modelo se incluyen constructos que son muy similares, como es nuestro caso. Indicadores más estrictos como un valor de corte superior a 0,85 haría que algunos constructos muy relacionados entre sí, como por ejemplo los beneficios de confianza, la confianza y el compromiso, por un lado, y las medidas globales de capital de marca y la notoriedad, calidad de servicio y lealtad a la tienda, carecieran de validez discriminante (Hair *et al.*, 2016). Además, HTMT es la base para un test estadístico de la validez discriminante cuyo objetivo sería testar si el estadístico HTMT es significativamente diferente de 1.

54 *Dissaturated correlation.*

Tabla 49-Validez discriminante y criterio Fornell-Larcker

	Beneficios Confianza	Beneficios Sociales	Beneficios trato	CM prov.	CM tienda	Calidad servicio	Compromiso	Confianza	Costes de cambio	Innovación relacional	Lealtad	Lealtad cliente	Notoriedad	Sacrificios	Satisfacción no económica	Satisfacción económica	Tecnologías. Orient. Prov	Valor relacional
Beneficios Confianza	,835																	
Beneficios Sociales	,486	,859																
Beneficios trato	,203	,435	,942															
CM prov.	,314	,26	,236	,941														
CM tienda	,466	,288	,195	,691	,986													
Calidad servicio	,417	,267	,169	,739	,835	,955												
Compromiso	,783	,51	,27	,363	,48	,471	,875											
Confianza	,799	,489	,173	,278	,487	,45	,765	,897										
Costes de cambio	,5	,518	,391	,384	,425	,378	,575	,446	,859									
Innovación relacional	,178	,216	,145	,268	,308	,264	,21	,127	,255	,987								
Lealtad	,617	,271	,037	,301	,435	,441	,536	,591	,344	,094	,961							
Lealtad cliente	,393	,266	,229	,796	,824	,831	,418	,374	,381	,28	,372	,953						
Notoriedad	,404	,316	,208	,842	,785	,872	,462	,409	,389	,299	,407	,85	,96					
Sacrificios	,663	,402	,195	,36	,477	,416	,579	,597	,471	,218	,589	,406	,409	,878				
Satisfacción no económica	,614	,318	,067	,349	,364	,412	,497	,534	,361	,157	,773	,38	,4	,658	,902			
Satisfacción económica	,545	,442	,286	,601	,591	,634	,613	,496	,525	,263	,537	,615	,636	,538	,587	,86		
Tecn. Orient Prov	,238	,214	,126	,256	,364	,293	,25	,189	,264	,801	,194	,291	,311	,266	,168	,324	,945	
Valor relacional	,374	,354	,261	,408	,435	,444	,447	,29	,449	,248	,386	,407	,432	,336	,37	,607	,276	,978

Tabla 50-Valores HTMT

	Beneficios Confianza	Beneficios Sociales	Beneficios trato	CM prov.	CM tienda	Calidad servicio	Compromiso	Confianza	Costes de cambio	Innovación relacional	Lealtad	Lealtad cliente	Notoriedad	Sacrificios	Satisfacción no económica	Satisfacción económica	Tecn, Orient Prov
Beneficios Sociales	,542																
Beneficios trato	,220	,448															
CM prov.	,336	,267	,241														
CM tienda	,494	,297	,197	,704													
Calidad servicio	,447	,278	,172	,766	,852												
Compromiso	,857	,561	,290	,381	,505	,499											
Confianza	,864	,528	,177	,288	,500	,465	,812										
Costes de cambio	,578	,574	,431	,428	,460	,416	,657	,499									
Innovación relacional	,185	,227	,147	,273	,312	,270	,219	,131	,276								
Lealtad	,665	,297	,038	,313	,446	,458	,563	,618	,387	,096							
Lealtad cliente	,419	,279	,235	,824	,840	,860	,439	,386	,417	,287	,384						
Notoriedad	,431	,330	,213	,868	,799	,899	,488	,422	,426	,307	,421	,878					
Sacrificios	,836	,506	,244	,430	,556	,493	,716	,732	,598	,265	,710	,485	,487				
Satisfacción no económica	,681	,359	,071	,371	,384	,441	,528	,576	,414	,166	,835	,405	,427	,830			
Satisfacción económica	,631	,503	,320	,672	,654	,712	,695	,562	,618	,293	,603	,688	,712	,699	,679		
Tecn, Orient Prov	,254	,220	,128	,263	,374	,303	,265	,197	,283	,823	,202	,301	,322	,316	,180	,366	
Valor relacional	,399	,365	,265	,416	,440	,455	,467	,298	,484	,252	,397	,415	,441	,398	,392	,670	,283

A la vista de los intervalos de confianza que se muestran en la Tabla 51, asumiendo un nivel de confianza del 95% nos llevaría a afirmar la validez discriminante dado que ningún intervalo de confianza contiene el valor 1⁵⁵. Recordemos además que, en el resto de los criterios utilizados para valorar la validez discriminante, es decir el análisis de las cargas cruzadas y el criterio Fornell-Larcker, se han obtenido buenas puntuaciones.

Tabla 51-Matriz HTMT

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Sesgo	Nivel de confianza	
				2,50%	97,50%
Beneficios Sociales-> Beneficios Confianza	,542	,543	,001	,417	,651
Beneficios trato-> Beneficios Confianza	,220	,221	,000	,108	,336
Beneficios trato-> Beneficios Sociales	,448	,447	-,001	,346	,550
CM aportado proveedor-> Beneficios Confianza	,336	,337	,001	,225	,432
CM aportado proveedor-> Beneficios Sociales	,267	,268	,000	,144	,375
CM aportado proveedor-> Beneficios trato	,241	,242	,001	,123	,348
CM tienda-> Beneficios Confianza	,494	,494	,000	,399	,579
CM tienda-> Beneficios Sociales	,297	,298	,001	,173	,414
CM tienda-> Beneficios trato	,197	,197	,000	,074	,308
CM tienda-> CM aportado proveedor	,704	,705	,001	,616	,766
Calidad servicio-> Beneficios Confianza	,447	,446	,000	,350	,533
Calidad servicio-> Beneficios Sociales	,278	,278	,000	,160	,391
Calidad servicio-> Beneficios trato	,172	,172	,000	,053	,282
Calidad servicio-> CM aportado proveedor	,766	,768	,001	,684	,828
Calidad servicio-> CM tienda	,852	,852	,000	,802	,894
Compromiso-> Beneficios Confianza	,857	,858	,001	,813	,893
Compromiso-> Beneficios Sociales	,561	,561	,000	,438	,670
Compromiso-> Beneficios trato	,290	,290	,000	,184	,392
Compromiso-> CM aportado proveedor	,381	,383	,002	,284	,478
Compromiso-> CM tienda	,505	,505	,000	,414	,589
Compromiso-> Calidad servicio	,499	,498	-,001	,409	,582
Confianza-> Beneficios Confianza	,864	,865	,001	,816	,894
Confianza-> Beneficios Sociales	,528	,530	,002	,407	,641
Confianza-> Beneficios trato	,177	,179	,002	,082	,284
Confianza-> CM aportado proveedor	,288	,290	,002	,184	,386
Confianza-> CM tienda	,500	,500	,000	,411	,582
Confianza-> Calidad servicio	,465	,465	,000	,370	,556
Confianza-> Compromiso	,812	,813	,001	,750	,858

55 El intervalo de confianza testa la hipótesis nula ($H_0: HTMT \leq 1$) contra la alternativa ($H_1: HTMT < 1$). Si el valor 1 cae fuera del intervalo, los dos constructos son distintos.

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Sesgo	Nivel de confianza	
				2,50%	97,50%
Costes de cambio-> Beneficios Confianza	,578	,579	,001	,450	,690
Costes de cambio-> Beneficios Sociales	,574	,575	,000	,441	,691
Costes de cambio-> Beneficios trato	,431	,431	,000	,304	,543
Costes de cambio-> CM proveedor	,428	,429	,001	,311	,535
Costes de cambio-> CM tienda	,460	,460	,000	,338	,570
Costes de cambio-> Calidad servicio	,416	,416	,000	,306	,525
Costes de cambio-> Compromiso	,657	,658	,001	,556	,744
Costes de cambio-> Confianza	,499	,501	,001	,368	,610
Innovación relacional-> Beneficios Confianza	,185	,189	,004	,089	,290
Innovación relacional-> Beneficios Sociales	,227	,227	,001	,114	,334
Innovación relacional-> Beneficios trato	,147	,147	,000	,038	,263
Innovación relacional-> CM proveedor	,273	,275	,002	,175	,366
Innovación relacional-> CM tienda	,312	,311	,000	,213	,406
Innovación relacional-> Calidad servicio	,270	,271	,001	,172	,362
Innovación relacional-> Compromiso	,219	,220	,001	,118	,305
Innovación relacional-> Confianza	,131	,132	,000	,038	,226
Innovación relacional-> Costes de cambio	,276	,276	,000	,159	,383
Lealtad-> Beneficios Confianza	,665	,665	,000	,577	,743
Lealtad-> Beneficios Sociales	,297	,300	,003	,180	,416
Lealtad-> Beneficios trato	,038	,055	,018	,012	,098
Lealtad-> CM proveedor	,313	,313	,000	,210	,416
Lealtad-> CM tienda	,446	,447	,001	,358	,526
Lealtad-> Calidad servicio	,458	,457	,000	,368	,536
Lealtad-> Compromiso	,563	,564	,001	,462	,657
Lealtad-> Confianza	,618	,619	,001	,528	,700
Lealtad-> Costes de cambio	,387	,389	,002	,257	,500
Lealtad-> Innovación relacional	,096	,098	,002	,021	,194
Lealtad cliente-> Beneficios Confianza	,419	,419	,000	,319	,513
Lealtad cliente-> Beneficios Sociales	,279	,279	,000	,171	,389
Lealtad cliente-> Beneficios trato	,235	,235	,000	,109	,345
Lealtad cliente-> CM proveedor	,824	,825	,001	,762	,872
Lealtad cliente-> CM tienda	,840	,840	,000	,782	,882
Lealtad cliente-> Calidad servicio	,860	,860	,001	,792	,903
Lealtad cliente-> Compromiso	,439	,439	,000	,343	,535
Lealtad cliente-> Confianza	,386	,387	,001	,286	,483
Lealtad cliente-> Costes de cambio	,417	,417	,000	,301	,534
Lealtad cliente-> Innovación relacional	,287	,286	,000	,191	,382
Lealtad cliente-> Lealtad	,384	,385	,001	,280	,469

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Sesgo	Nivel de confianza	
				2,50%	97,50%
Notoriedad-> Beneficios Confianza	,431	,431	,000	,328	,519
Notoriedad-> Beneficios Sociales	,330	,330	,000	,216	,438
Notoriedad-> Beneficios trato	,213	,212	-,001	,093	,317
Notoriedad-> CM proveedor	,868	,869	,000	,814	,910
Notoriedad-> CM tienda	,799	,798	,000	,727	,854
Notoriedad-> Calidad servicio	,899	,899	,001	,847	,934
Notoriedad-> Compromiso	,488	,488	,000	,395	,572
Notoriedad-> Confianza	,422	,423	,000	,328	,507
Notoriedad-> Costes de cambio	,426	,426	-,001	,316	,535
Notoriedad-> Innovación relacional	,307	,307	,001	,208	,400
Notoriedad-> Lealtad	,421	,421	,000	,332	,504
Notoriedad-> Lealtad cliente	,878	,878	,000	,834	,913
Sacrificios-> Beneficios Confianza	,836	,840	,004	,751	,913
Sacrificios-> Beneficios Sociales	,506	,509	,004	,357	,641
Sacrificios-> Beneficios trato	,244	,248	,005	,115	,384
Sacrificios-> CM proveedor	,430	,431	,001	,317	,555
Sacrificios-> CM tienda	,556	,558	,001	,466	,649
Sacrificios-> Calidad servicio	,493	,494	,001	,382	,595
Sacrificios-> Compromiso	,716	,720	,004	,612	,801
Sacrificios-> Confianza	,732	,735	,004	,638	,820
Sacrificios-> Costes de cambio	,598	,602	,004	,436	,735
Sacrificios-> Innovación relacional	,265	,267	,002	,142	,375
Sacrificios-> Lealtad	,710	,711	,002	,619	,800
Sacrificios-> Lealtad cliente	,485	,485	,000	,384	,590
Sacrificios-> Notoriedad	,487	,489	,002	,381	,597
Satisfacción no económica-> Beneficios Confianza	,681	,682	,001	,578	,773
Satisfacción no económica-> Beneficios Sociales	,359	,362	,002	,238	,482
Satisfacción no económica-> Beneficios trato	,071	,084	,012	,021	,174
Satisfacción no económica-> CM proveedor	,371	,370	-,001	,270	,467
Satisfacción no económica-> CM tienda	,384	,383	-,001	,289	,475
Satisfacción no económica-> Calidad servicio	,441	,441	,000	,358	,522
Satisfacción no económica-> Compromiso	,528	,531	,002	,421	,621
Satisfacción no económica-> Confianza	,576	,578	,002	,481	,671
Satisfacción no económica-> Costes de cambio	,414	,417	,002	,276	,540
Satisfacción no económica-> Innovación relacional	,166	,167	,001	,057	,263
Satisfacción no económica-> Lealtad	,835	,834	-,001	,761	,892

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Sesgo	Nivel de confianza	
				2,50%	97,50%
Satisfacción no económica-> Lealtad cliente	,405	,405	,000	,309	,497
Satisfacción no económica-> Notoriedad	,427	,426	-,001	,342	,514
Satisfacción no económica-> Sacrificios	,830	,833	,003	,712	,929
Satisfacción económica-> Beneficios Confianza	,631	,632	,000	,531	,717
Satisfacción económica-> Beneficios Sociales	,503	,504	,002	,376	,616
Satisfacción económica-> Beneficios trato	,320	,321	,001	,197	,444
Satisfacción económica-> CM proveedor	,672	,673	,001	,584	,750
Satisfacción económica-> CM tienda	,654	,654	,000	,560	,731
Satisfacción económica-> Calidad servicio	,712	,712	,000	,626	,783
Satisfacción económica-> Compromiso	,695	,695	,000	,592	,775
Satisfacción económica-> Confianza	,562	,563	,001	,451	,662
Satisfacción económica-> Costes de cambio	,618	,620	,002	,495	,725
Satisfacción económica-> Innovación relacional	,293	,293	,000	,178	,391
Satisfacción económica-> Lealtad	,603	,603	,000	,516	,685
Satisfacción económica-> Lealtad cliente	,688	,688	,001	,604	,753
Satisfacción económica-> Notoriedad	,712	,712	,000	,622	,781
Satisfacción económica-> Sacrificios	,699	,702	,003	,588	,793
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,679	,681	,002	,582	,760
Tecn, Orient Prov-> Beneficios Confianza	,254	,254	,000	,147	,348
Tecn, Orient Prov-> Beneficios Sociales	,220	,224	,004	,110	,331
Tecn, Orient Prov-> Beneficios trato	,128	,135	,007	,048	,253
Tecn, Orient Prov-> CM proveedor	,263	,265	,002	,153	,364
Tecn, Orient Prov-> CM tienda	,374	,373	-,001	,276	,463
Tecn, Orient Prov-> Calidad servicio	,303	,303	,000	,201	,394
Tecn, Orient Prov-> Compromiso	,265	,265	,000	,161	,353
Tecn, Orient Prov-> Confianza	,197	,197	,000	,098	,290
Tecn, Orient Prov-> Costes de cambio	,283	,283	,000	,142	,408
Tecn, Orient Prov-> Innovación relacional	,823	,822	,000	,774	,863
Tecn, Orient Prov-> Lealtad	,202	,202	,000	,113	,296
Tecn, Orient Prov-> Lealtad cliente	,301	,300	,000	,200	,397
Tecn, Orient Prov-> Notoriedad	,322	,322	,000	,220	,417
Tecn, Orient Prov-> Sacrificios	,316	,318	,003	,206	,418
Tecn, Orient Prov-> Satisfacción no económica	,180	,181	,001	,088	,275
Tecn, Orient Prov-> Satisfacción económica	,366	,365	,000	,257	,461
Valor relacional-> Beneficios Confianza	,399	,398	-,001	,289	,507
Valor relacional-> Beneficios Sociales	,365	,368	,003	,245	,474

	Muestra original (O)	Media de la muestra (M)	Sesgo	Nivel de confianza	
				2,50%	97,50%
Valor relacional-> Beneficios trato	,265	,266	,001	,157	,372
Valor relacional-> CM proveedor	,416	,417	,001	,302	,511
Valor relacional-> CM tienda	,440	,440	,000	,328	,536
Valor relacional-> Calidad servicio	,455	,456	,000	,350	,552
Valor relacional-> Compromiso	,467	,468	,001	,365	,564
Valor relacional-> Confianza	,298	,298	,000	,200	,398
Valor relacional-> Costes de cambio	,484	,486	,002	,380	,586
Valor relacional-> Innovación relacional	,252	,252	,000	,154	,347
Valor relacional-> Lealtad	,397	,397	,000	,298	,490
Valor relacional-> Lealtad cliente	,415	,416	,001	,304	,513
Valor relacional-> Notoriedad	,441	,441	,000	,335	,532
Valor relacional-> Sacrificios	,398	,399	,001	,282	,508
Valor relacional-> Satisfacción no económica	,392	,393	,001	,287	,488
Valor relacional-> Satisfacción económica	,670	,671	,001	,581	,753
Valor relacional-> Tecn, Orient Prov	,283	,284	,001	,180	,375

A la vista de todos los resultados obtenidos podemos afirmar la validez discriminante entre todos los constructos del modelo.

3.3.1.2. Modelo de medida de las variables latentes de segundo orden

Siguiendo con la secuencia que hemos planteado, se ha procedido a crear un nuevo modelo con una nueva variable de segundo orden denominada beneficios relacionales cuyos indicadores son las variables latentes de cada una de sus tres dimensiones generadas con anterioridad. Recordemos que seguimos las recomendaciones especificadas por Becker *et al.* (2012) y los pasos propuestos por Wilson y Henseler (2007), Wetzels *et al.* (2009), Aldás-Manzano (2015) y Hair *et al.* (2016) para los constructos de segundo orden.

Hair *et al.* (2016) apuntan que la especificación de un constructo como formativo o reflectivo depende de cómo haya sido definido, así como del objetivo del estudio. En el marco teórico de esta Tesis Doctoral, observamos las distintas aportaciones que alrededor del constructo beneficios relacionales se habían realizado, reteniendo la aportación de Gwinner *et al.* (1998) tanto en su perspectiva conceptual como de medición. Centrándonos en la escala de medida, ni estos autores ni otros han definido con precisión si la escala de beneficios relacionales es un constructo multidimensional reflectivo o por el contrario se trata de un constructo formativo. En este sentido, aunque Gwinner *et al.* (1998) definen y operan de forma precisa y multidimensional el constructo, indicando el sentido y

número de dimensiones que lo componen, sin embargo, no establecen el tipo de relación con ese constructo de orden superior o constructo de segundo orden, al hablar por un lado conceptualmente de tipos de beneficios y operativamente de dimensiones. Law *et al.* (1998: 741) definen “*un constructo como multidimensional cuando consta de un número de atributos interrelacionados o dimensiones y existe en dominios multidimensionales. En contraste con un conjunto de constructos unidimensionales interrelacionados, las dimensiones de un constructo multidimensional pueden ser conceptualizadas bajo una abstracción global, y es teóricamente significativo y parsimonioso usar esta abstracción global como una representación de las dimensiones*”; así pues, el constructo de segundo orden no existiría sin el aporte de sus dimensiones. De ahí la importancia de recoger en el análisis de las relaciones estructurales hipotetizadas en el modelo, la aportación que las dimensiones realizan al constructo de segundo orden.

Hasta donde llegan nuestros conocimientos, tan sólo hemos encontrado una referencia (Berenguer *et al.*, 2013) que haya operativizado un modelo de relaciones en donde esta variable es tratada como un constructo reflectivo-reflectivo tipo I (Jarvis *et al.*, 2003; Ringle *et al.*, 2012). Sin embargo, a la vista de la revisión de la literatura efectuada nos decantamos por una definición de esta variable latente con carácter reflectivo-formativo de tipo II. Así pues, cada una de las dimensiones que contribuyen a formar el constructo de los beneficios relacionales tienen un papel de *driver* en el sentido más motivacional del término, es decir como impulsores que interaccionan para construir y enriquecer el concepto, al provenir de una combinación de todas ellas y no del aporte individual de cada una. Además, siguiendo a Jarvis *et al.* (2003), los ítems -en este caso las dimensiones- no son intercambiables entre ellas; por otro lado, si hay algún cambio en alguna de las dimensiones -por ejemplo, una consideración de que en la relación pesan más los beneficios de trato que los sociales- no se provocaría un cambio similar en las restantes (Chin, 1998).

Además, dada la complejidad de nuestro modelo, consideramos que la reducción del número de relaciones estructurales lo convierten en más parsimonioso y sencillo de interpretar. Por otro lado, y aunque los indicadores de validez discriminante daban valores correctos, el criterio HTMT reveló valores aceptables, asumiendo un modelo con constructos relacionados y poniéndose al mismo tiempo de manifiesto la similitud entre los constructos de confianza y compromiso con la dimensión de beneficios de confianza. Así pues, la integración de esta última en una variable latente de orden superior junto con los beneficios sociales y de trato especial trata de prevenir problemas de multicolinealidad en el modelo estructural.

Al considerar los beneficios relacionales como un constructo formativo, el análisis de su modelo de medida se realizará a través de los pesos. Sin embargo, previo a este análisis se observarán las condiciones de ausencia de colinealidad (Diamantopoulus y Winklhofer, 2001) dado que, por su carácter molar (componente agregado) la presencia de colinealidad entre los indicadores sería un problema importante que podrían convertir la medida del constructo en inestable y no significativa. Así pues, una alta correlación entre dos indicadores formativos puede suponer graves problemas tanto desde un punto de vista metodológico como de interpretación. El factor de inflación de la varianza (FIV) y la tolerancia indican en qué medida existe colinealidad. La tolerancia representa la cantidad de varianza de un indicador formativo, no explicada por otro indicador de su constructo. El FIV es otra medida de colinealidad definido como la recíproca de la tolerancia. Ambos indicadores proporcionan por lo tanto la misma información. Aunque no es común, también la correlación bivariada entre indicadores puede ser utilizada para valorar la colinealidad de las medidas (Hair *et al.*, 2016)⁵⁶.

La Tabla 52 muestra correlaciones bivariadas por debajo del nivel señalado como crítico (0,60) por lo que esta primera aproximación parece afirmar la no existencia de colinealidad entre los indicadores.

Tabla 52-Correlaciones bivariadas entre constructos de los beneficios relacionales

	Beneficios Confianza	Beneficios Sociales	Beneficios Trato
Beneficios Confianza	1,000	,521	,256
Beneficios Sociales	,521	1,000	,435
Beneficios Trato	,256	,435	1,000

En cuanto al FIV, tal y como puede observarse en Tabla 53, las dimensiones de los beneficios relacionales que actúan como indicadores de su medida, obtienen valores muy por debajo del nivel crítico ($FIV \geq 5$), por lo que se puede proceder a valorar la significatividad y la relevancia de sus pesos.

Tabla 53-Factor de inflación de la varianza

Indicadores formativos	FIV
Beneficios Confianza	1,329
Beneficios Sociales	1,569
Beneficios trato	1,210

56 "En el contexto de PLS-SEM, un valor de tolerancia de 0,20 o menor y un valor de FIV de 5 y más elevado respectivamente indica un potencial problema de colinealidad (Hair *et al.*, 2011). Más específicamente, un nivel de FIV de un indicador de 5 indica que el 80% de su varianza se contabiliza por los indicadores formativos restantes asociados con el mismo constructo" y "...correlaciones bivariadas mayores de 0,60" (Hair *et al.*, 2016: 143) se interpretan como que existen problemas de colinealidad en los indicadores formativos.

Los pesos de los indicadores son el resultado de una regresión múltiple con las puntuaciones de la variable latente como variables dependientes y los indicadores formativos como las variables independientes. Los valores resultantes son estandarizados para que sean comparables entre ellos. El peso de cada indicador, por lo tanto, expresa su contribución e importancia relativa para formar el constructo. Para saber si efectivamente los indicadores verdaderamente contribuyen a formar el constructo analizamos si son significativamente diferentes de 0 por medio del procedimiento del *bootstrapping*, tras comprobar previamente que su número es el adecuado⁵⁷.

El remuestreo por *bootstrapping* se realizó nuevamente con 2000 submuestras, el método BCa⁵⁸ y un nivel de confianza 0,05 estableciéndose la significatividad de los pesos, y observando que todos los indicadores son significativos excepto en el caso de los beneficios de trato que aun presentando un *p-value* muy cercano a lo aceptable, los valores del intervalo de confianza aconsejan su clasificación como no significativos. Sin embargo, la significatividad de su carga⁵⁹ (valores entre paréntesis) con un *p-value* de 0,000 aconsejan retenerlo. Por otro lado, el valor de la carga de los beneficios de trato (0,561) y su significatividad (*p-value* 0,000) aconsejan nuevamente retener el indicador.

Tabla 54-Modelo de medida de los beneficios relacionales

Constructo formativo	Indicadores formativos	Pesos (cargas)	Estadístico T	p-value	Nivel confianza	
					2,5%	97,5%
Beneficios Relacionales	Beneficios de confianza	,641 (.893)	4,991	,000	,379	,876
	Beneficios Sociales	,367 (.804)	2,320	,020	,025	,649
	Beneficios de trato	,238 (.561)	1,918	,055	-,015	,476

Por lo tanto, a partir de los análisis efectuados podemos afirmar la idoneidad del modelo de medida del constructo de segundo orden beneficios relacionales y se puede proceder a la estimación y valoración del modelo estructural.

3.3.2. Análisis del modelo estructural

Tal y como indicamos cuando presentamos el modelo teórico, éste articula una serie de relaciones que conforman 19 hipótesis a contrastar con el objetivo de identificar, por un lado, aquellas variables que son capaces de

57 Cuando se asume que los indicadores no están correlacionales, su número máximos es $1/\sqrt{n}$, siendo n el número de indicadores. En nuestro caso $1/\sqrt{3} = 0,57735027$.

58 BCa *Bias Corrected and Accelerated*, método de ejecución de *bootstrapping*.

59 Las cargas en un indicador formativo indican cuál es la contribución absoluta a su constructo.

predecir la percepción del valor de la relación de los minoristas respecto de su proveedor principal; por otro lado, verificar si se produce una secuencia de consecuencias positivas que sean capaces de vincular a ambos miembros del canal a través de una relación duradera. En este sentido, en primer lugar, nos centraremos en contrastar el conjunto de hipótesis cuyo resultado ayudará a comprender cuáles son los principales predictores del valor en la relación minorista-proveedor principal, y por otra parte se identificarán aquellos elementos que contribuyen en mayor medida a la construcción de dicha relación, permitiendo una gestión integral de los mismos para contribuir al crecimiento mutuo y a la mejora de la competitividad del minorista en el mercado. De esta forma, se identificará si el proveedor principal puede ser un elemento clave en la conformación del capital de marca de la tienda, así como su papel como fuente para la mejora de la lealtad del cliente, la notoriedad y la calidad de servicio. De este modo, se comprenderá si esa contribución del proveedor al capital de marca en términos de reputación, imagen y personalidad de la tienda, contribuye significativamente a la mejora del valor de la relación, y junto con la percepción de beneficios, sacrificios, costes e inversión en tecnología para la mejora de las comunicaciones son capaces, conjuntamente, de iniciar una cadena que, comenzando con el valor, lleve a un aumento en la confianza, compromiso, satisfacción y en definitiva permitan la consolidación de una conducta de lealtad que vincule en el tiempo al minorista con su proveedor principal.

Metodológicamente se utilizará nuevamente la técnica de *Partial Least Squares* (PLS) para contrastar todas las relaciones e hipótesis formuladas, procediendo otra vez de forma secuencial; se analizarán los resultados del algoritmo que genera el cálculo, se realizará un remuestreo mediante *bootstrapping* y se articulará el procedimiento del *blindfolding*⁶⁰.

3.3.2.1. Análisis de la colinealidad entre constructos

Un análisis de la colinealidad entre los constructos permitirá establecer una primera valoración acerca de la calidad de los análisis y de esta forma se podrá, junto con otros criterios, determinar la capacidad predictiva del modelo que se propone, es decir, su capacidad para predecir las variables endógenas, de entre las que la lealtad es la más importante. Así pues, una vez establecida la ausencia de colinealidad se examinará el modelo estructural a través del análisis de la significatividad de los coeficientes

60 El procedimiento de *blindfolding* compara los valores originales con los valores predichos tras sus sucesivas eliminaciones. Si la predicción está cercana al valor original, es decir el error de predicción es pequeño, entonces el modelo *path* tiene una elevada capacidad predictiva.

path, el nivel de los valores en los R^{261} , el tamaño del efecto f^262 , la relevancia predictiva Q^263 , y el tamaño del efecto q^264 , para finalizar analizando el valor del indicador $SRMR65$ de ajuste del modelo.

En la Tabla 55 se presentan los valores FIV de todo el conjunto de constructos predictores en el modelo estructural. Se observa que tan sólo el constructo notoriedad-capital de marca global de la tienda presenta un valor (5,294) por encima de 5, lo que describe una dependencia lineal entre ambas variables. Este hecho hará difícil cuantificar con precisión el efecto de la variable predictora sobre la variable dependiente -en terminología PLS, de la variable exógena sobre la endógena-. Este es un problema de difícil solución, teniendo en cuenta que además junto con la notoriedad hay otras dos variables independientes, la calidad percibida y la lealtad a la tienda por lo que una simple eliminación de la notoriedad puede tener consecuencias sobre los valores de las otras dos, al recoger parte del efecto de la variable relevante eliminada, además de distorsionar el sentido teórico justificado en los capítulos precedentes sobre la definición y antecedentes del capital de marca. Por lo tanto, y a pesar del valor FIV optamos por retener el constructo. Sin embargo, dado que la colinealidad puede producir que en los resultados aparezcan sesgos extraños (como por ejemplo un efecto directo no significativo entre ambas variables o un cambio de signo inesperado en estos resultados) estas reflexiones deberán ser tenidas en cuenta cuando analicemos esta relación. Hay que anotar también que, en los otros dos constructos predictores, aunque no se supera el punto crítico establecido para la puntuación FIV, sin embargo, también presentan puntuaciones elevadas.

En el resto de las relaciones entre constructos presentes en el modelo, los valores FIV son adecuados, por lo que se procede a proseguir en la valoración de las relaciones estructurales.

61 R^2 , cantidad de varianza explicada de las variables latentes endógenas en el modelo estructural.

62 f^2 , medida utilizada para evaluar el impacto relativo de un constructo predictor sobre una construcción endógena.

63 Q^2 , medida de la potencia predictiva del modelo.

64 q^2 , medida para evaluar la importancia predictiva relativa de una construcción predictora en una construcción endógena.

65 *SRMR Standardized root mean square residual*, medida de ajuste del modelo, que se define como la discrepancia cuadrática media entre las correlaciones observadas y las correlaciones implícitas en el modelo. En CB-SEM, un valor SRMR por debajo de 0,08 indica un buen ajuste, pero aún no se ha introducido ningún valor umbral en un contexto PLS-SEM.

Tabla 55-FIV de los constructos predictores del modelo

	Beneficios Relacionales	CM aportado proveedor	CM tienda	Calidad servicio	Compromiso	Confianza	Costes de cambio	Innovación relacional	Lealtad	Lealtad cliente	Notoriedad	Sacrificios	Satisfacción no económica	Satisfacción económica	Tecn. Orient. Prov	Valor relacional
Beneficios Relacionales																2,035
CM aportado proveedor																1,238
CM tienda		1,000														
Calidad servicio			4,744													
Compromiso									2,919				1,601	1,278		
Confianza					1,092				2,619							
Costes de cambio																1,711
Innovación relacional															1,000	
Lealtad																
Lealtad cliente			4,114													
Notoriedad			5,294													
Sacrificios																1,674
Satisfacción no económica									1,734							
Satisfacción económica									1,938				1,601			
Tecn. Orient. Prov	1,000						1,000					1,000		1,106		
Valor relacional					1,092	1,000								1,297		

3.3.2.2. Capacidad predictiva y significatividad de las relaciones

En relación con los coeficientes de determinación R^2 , tal y como puede observarse en la Tabla 56, todos resultan significativos con un *p-value* inferior a 0,05. Este coeficiente es una medida del poder predictivo del modelo y su valor representa los efectos combinados de las variables latentes exógenas sobre la variable endógena. Es decir, representa la cantidad de varianza de la variable dependiente que es explicada por la totalidad de las variables exógenas que están vinculadas con ella⁶⁶.

Tabla 56-Tamaño y significatividad de los coeficientes de determinación R^2

	R^2	R^2 ajustado	Estadísticos t	<i>p-value</i>	Nivel de confianza	
					2.50%	97.50%
Beneficios Relacionales	,066**	,063	2,458	,014	,022	,118
CM proveedor	,477***	,475	9,224	,000	,372	,576
CM tienda	,752***	,750	2,439	,000	,665	,812
Compromiso	,641***	,639	17,716	,000	,563	,704
Confianza	,084***	,081	2,798	,005	,034	,150
Costes de cambio	,070**	,067	2,203	,028	,020	,139
Lealtad	,645***	,641	14,469	,000	,550	,725
Sacrificios	,071***	,068	2,755	,006	,027	,124
Satisfacción no económica	,375***	,372	7,779	,000	,278	,464
Satisfacción económica	,526***	,522	12,564	,000	,432	,592
Tecn. Orient. Prov	,641***	,640	17,120	,000	,562	,708
Valor relacional	,298***	,290	6,232	,000	,188	,373

Sin embargo, algunos de los resultados deben ser tomados con prudencia puesto que aunque las variables latentes endógenas sacrificios de la relación, costes de cambio, beneficios relacionales y confianza obtienen valores R^2 significativos, sin embargo sus valores inferiores a 0,1 indicarían una débil capacidad predictiva de sus respectivas variables exógenas (Cohen, 1992), en todos los casos inferior al 10%, resultados que quedarían corroborados por las puntuaciones obtenidas en los respectivos indicadores f^2 (véase Tabla 57).

66 Los valores R^2 pueden describirse como débiles ($\geq 0,25$), moderada ($\geq 0,5$), fuerte ($\geq 0,75$) (Hair *et al.*, 2016).

Tabla 57-Tabla de valores f²

	Beneficios Relacionales	CM prov.	CM tienda	Calidad servicio	Compromiso	Confianza	Costes de cambio	Innovación relacional	Lealtad	Lealtad cliente	Notoriedad	Sacrificios	Satisfacción no económica	Satisfacción económica	Tecn. Orient. Prov	Valor relacional
Beneficios Relacionales																,035
CM aportado proveedor																,068
CM tienda		,912														
Calidad servicio			,189													
Compromiso									,002				,048	,275		
Confianza					1,226				,045							
Costes de cambio																,038
Innovación relacional															1,785	
Lealtad cliente			,168													
Notoriedad			,000													
Sacrificios																,000
Satisfacción no económica									,612							
Satisfacción económica									,003				,205			
Tecn. Orient. Prov	,071						,075					,076		,025		
Valor relacional					,155	,092								,251		

Con la puntuación f^2 se verifica el cambio en el R^2 que se produce cuando un determinado constructo exógeno es omitido. Este indicador puede usarse para evaluar si el constructo omitido tiene un impacto relevante sobre la variable latente endógena. Esta medida se denomina el efecto del tamaño f^2 . Valores de 0,02, 0,15 y 0,35 representan respectivamente efectos pequeños, medianos y grandes de la variable exógena latente, mientras que valores inferiores a 0,02 indican que no hay efecto.

Por otro lado y en relación con las hipótesis planteadas estas se han contrastado evaluando la significatividad de las relaciones del modelo a través de la realización de un *bootstrapping* con 2000 submuestras y una distribución t de dos colas con 1999 grados de libertad, cuyos resultados se muestran en la Tabla 58.

Los coeficientes *path* han resultado significativos en todos los casos y en el sentido que señalaban las hipótesis, excepto en las relaciones compromiso > lealtad al proveedor, notoriedad > capital de marca de la tienda, sacrificios > valor relacional, satisfacción económica > lealtad al proveedor. Los intervalos de confianza que prueban si un coeficiente *path* es significativamente distinto de cero, también evidencian las mismas conclusiones permitiendo afirmar la estabilidad de los coeficientes estimados.

Tabla 58-Coeficientes path, significatividad y valor f^2

Relaciones planteadas	Coef. path	t-values	p-values	Intervalo de confianza. 95%		Signif (p<,05)	f^2
				2.5%	97.5%		
				Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,222		
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,243	4,203	,000	,138	,366	***	,068
CM tienda-> CM aportado proveedor	,691	18,389	,000	,610	,759	***	,912
Calidad servicio-> CM tienda	,472	6,616	,000	,327	,608	***	,189
Compromiso-> Lealtad	,045	,633	,527	-,089	,188	NS	,02
Compromiso-> Satisfacción no económica	,220	3,161	,002	,079	,347	***	,048
Compromiso-> Satisfacción económica	,409	7,340	,000	,285	,501	***	,275
Confianza-> Compromiso	,694	21,105	,000	,624	,754	***	1,226
Confianza-> Lealtad	,205	2,584	,010	,050	,360	***	,045

Relaciones planteadas	Coef. path	t-values	p-values	Intervalo de confianza. 95%		Signif (p<,05)	f ²
				2.5%	97.5%		
Costes de cambio-> Valor relacional	,213	3,129	,002	,074	,345	***	,038
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,801	34,140	,000	,750	,842	***	1,785
Lealtad cliente-> CM tienda	,414	6,694	,000	,285	,531	***	,168
Notoriedad-> CM tienda	,021	,254	,800	-,126	,188	NS	,000
Sacrificios-> Valor relacional	,013	,217	,828	-,108	,125	NS	,000
Satisfacción no económica-> Lealtad	,614	9,925	,000	,480	,723	***	,612
Satisfacción económica-> Lealtad	,046	,991	,322	-,051	,133	NS	,003
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,453	7,041	,000	,330	,580	***	,205
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,257	5,052	,000	,150	,344	***	,071
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,264	4,453	,000	,140	,373	***	,075
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,266	5,570	,000	,164	,353	***	,076
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,114	2,785	,005	,038	,200	***	,025
Valor relacional-> Compromiso	,246	6,646	,000	,175	,319	***	,155
Valor relacional-> Confianza	,290	5,630	,000	,185	,388	***	,092
Valor relacional-> Satisfacción económica	,393	7,478	,000	,293	,497	***	,251

Contraste bilateral, los valores t críticos: t (0,01, 1999) = 2,58; t (0,05, 1999) = 1,96; t (0,1, 1999) = 1,64. ***p<.01; **p<.05; *p<.10

3.3.2.3. Relevancia predictiva y ajuste del modelo

El valor de Q² de Stone-Geisser es un indicador de la relevancia predictiva del modelo que se estima mediante *blindfolding*. Un valor mayor de cero para una específica variable latente endógena indica la relevancia predictiva del modelo. En nuestro caso, para calcular el valor de Q² la distancia de omisión se fijó en 7⁶⁷.

67 La distancia de omisión se fijó en 7 ya que dividiendo el tamaño de la muestra (361) entre dicha distancia no da un número entero (361/7=51,57).

Tabla 59-Q de Stone-Geisser

	SSO	SSE	Q ² (=1-SSE/SSO)
Beneficios Relacionales	1.083,000	1.043,670	,036
CM aportado proveedor	1.805,000	1.096,174	,393
CM tienda	1.444,000	455,791	,684
Compromiso	1.805,000	978,955	,458
Confianza	2.166,000	2.029,836	,063
Costes de cambio	1.083,000	1.034,810	,044
Lealtad	1.083,000	48,174	,557
Sacrificios	722,000	686,646	,049
Satisfacción no económica	1.083,000	776,303	,283
Satisfacción económica	1.083,000	688,869	,364
Tecn. Orient. Prov	1.444,000	667,754	,538
Valor relacional	1.444,000	1.062,421	,264

Observamos que ningún valor de Q² obtiene una puntuación de 0 o por debajo, lo que indica una relevancia predictiva de las variables endógenas. No obstante, hay una diferencia entre la capacidad predictiva de variables como el capital de marca de la tienda (0,684), la lealtad al proveedor (0,557), la tecnología orientada al proveedor (0,538), el compromiso (0,458), el capital de marca aportado por el proveedor (0,393), la satisfacción económica (0,364), la satisfacción no económica (0,283) y el valor relacional (0,264) frente a un núcleo de variables que resultan peor predichas (la confianza 0,063, los sacrificios 0,049 y los costes de cambio 0,044). A pesar de estos resultados, se apuntan interesantes conclusiones sobre la estructura de relaciones que en el caso de los minoristas afectan a las variables dependientes de interés y sobre todo determinan en última instancia su lealtad hacia el proveedor principal.

Por último, y en relación con la bondad de ajuste del modelo, éste presenta un valor en SRMR de 0,050 pudiendo afirmarse que el ajuste es adecuado, pues el punto de corte se establece precisamente en esa cifra. Aunque PLS no cuenta con un indicador estable de bondad de ajuste, sin embargo, diversos autores introdujeron el denominado SRMR como un medio para validar modelos (Henseler y Sarstedt, 2013; Hair *et al.*, 2016).

3.3.2.4. Contraste de las hipótesis planteadas en el modelo

Para valorar la relevancia de las relaciones significativas detectadas, un primer análisis es el relativo al tamaño de las relaciones, puesto que, si dos o más variables latentes tratan de afectar a una misma variable endógena, aquel coeficiente *path* que sea mayor tendrá más efecto sobre ella, indicando la cantidad de asociación que mantienen. Por otro lado, resulta

de especial interés no sólo fijarse en aquellas variables exógenas directamente vinculadas con una variable endógena, sino también en la contribución que toda la cadena de relaciones previa tiene sobre ella, a través del análisis de los efectos totales.

3.3.2.4.1. La tecnología orientada al proveedor y su relación con la innovación relacional

H1. La innovación relacional ejerce una influencia positiva y directa sobre la tecnología orientada a la relación con los proveedores

En los capítulos precedentes se ha reflexionado acerca del papel de la innovación en las relaciones como una fuente de valor para los minoristas que se manifiesta en una actitud proactiva hacia la misma y, sobre todo, en una conducta dirigida a la incorporación de herramientas que permitan progresar y cimentar una relación. Esa innovación se articula alrededor de tres ejes, la cantidad de recursos que se incorporan con el objetivo de mejorar la interacción; en segundo lugar, el desarrollo de este proceso de forma constante siendo exigentes en la actitud hacia la mejora continua que llevará, en tercer lugar, a adelantarse en la prueba e incorporación de herramientas y procedimientos novedosos. Así pues, e inspirados por los trabajos de autores como Musso (2010), Den Hertog *et al.* (2010) y Fuentes-Blasco *et al.* (2016), se sometió a contrastación la influencia de la actitud hacia la innovación relacional sobre el tipo e intensidad de las tecnologías de la información articuladas con los proveedores confirmándose la hipótesis H1 planteada y poniendo de manifiesto una fuerte vinculación entre ambas variables dado que la innovación relacional predice significativamente el 64,1% de la varianza de las TIC orientadas al proveedor, con un efecto muy grande de esa variable independiente sobre la dependiente.

Tabla 60-Relaciones con tecnología orientada al proveedor

Relaciones planteadas	Coef. path	Estadístico t	f ²	Variable endógena
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,801***	34,140	1,785	Tecnología orientada al proveedor

Relaciones planteadas	Variable endógena	R ²	R ² ajustado	Estadístico t
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	Tecnología orientada al proveedor	,641***	,640	17,120

3.3.2.4.2. La construcción del capital de marca del proveedor

H6. El capital de marca de la tienda global ejerce una influencia positiva y directa sobre el capital de marca aportado por el proveedor

H7. Las creencias del minorista relativas a la notoriedad (H7a), la calidad de servicio (H7b), y la lealtad hacia la tienda (H7c) de sus clientes ejercen una influencia positiva y directa sobre el capital de marca de la tienda global

Por un lado, desde el punto de vista del gestor del establecimiento, la relación con su proveedor principal ayuda a conformar en sus clientes un capital de marca de la tienda a partir del desarrollo de vínculos estables y leales, asentados sobre una elevada percepción de calidad de servicio, siendo estos dos factores nutridos por la relación con ese proveedor principal. Estos resultados darían soporte a las hipótesis H7b y H7c, ratificando las investigaciones que han vinculado la formación del capital de marca del cliente con estas dos variables (Dabholkar *et al.*, 1996; Yoo *et al.*, 2000; Arnett *et al.*, 2003). Las puntuaciones f^2 refuerzan estas conclusiones poniendo de manifiesto un adecuado y estable poder predictivo de las variables exógenas que explican un 75% de la varianza ($R^2=,752^{***}$). Sin embargo, estos resultados también indican que la notoriedad proporcionada por el hecho de comercializar productos de ese proveedor, no es un elemento clave en la conformación del capital de marca de la tienda, teniendo que rechazarse la hipótesis H7a.

Tabla 61-Relaciones con capital de marca de la tienda y aportado por el proveedor

Relaciones planteadas	Coef. path	Estadístico t	f^2	Variable endógena
Notoriedad-> CM tienda	,021 NS	,254	,000	CM tienda
Calidad servicio-> CM tienda	,472***	6,616	,189	
Lealtad cliente-> CM tienda	,414***	6,694	,168	
CM tienda-> CM aportado proveedor	,691	18,389	,912	CM aportado proveedor

Relaciones planteadas	Variable endógena	R^2	R^2 ajustado	Estadístico t
Notoriedad-> CM tienda	CM tienda	,752***	,750	2,439
Calidad servicio-> CM tienda				
Lealtad cliente-> CM tienda				
CM tienda-> CM aportado proveedor	CM aportado proveedor	,477***	,475	9,224

A pesar de los buenos indicadores obtenidos que hablan de la capacidad predictiva de las relaciones planteadas, sin embargo, estos resultados deben ser tomados con cautela debido a la colinealidad ya señalada con anterioridad entre la notoriedad y el capital de marca global que puede provocar influencias extrañas en los otros dos predictores. Este hecho pudiera incrementar de forma ficticia tanto sus coeficientes *path* como el valor del R^2 del capital de marca de la tienda.

Por último, el capital de marca aportado por el proveedor se construye a partir del capital de marca global de la tienda confirmando la hipótesis H6.

3.3.2.4.3. Las TIC orientadas al proveedor y su relación con los beneficios, sacrificios y costes de cambio

H2. La tecnología orientada a la relación con proveedores ejerce una influencia positiva y directa sobre los beneficios relacionales (H2a), y los sacrificios (H2b) y los costes de cambio (H2c) de la relación con el proveedor

La tecnología que utiliza el minorista en su relación con el proveedor puede ser una fuente de beneficios para el mantenimiento de la relación y en este sentido los resultados han confirmado las hipótesis H2a, H2b y H2c que inciden en el creación de valor de la relación a través de la obtención de beneficios y la disminución de sacrificios y costes⁶⁸, al mejorar los vínculos entre los miembros del canal (Marcussen, 1996; Ganesan *et al.*, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2010; Beckeman y Olsson, 2011; Ruiz-Molina *et al.*, 2017). Tanto los coeficientes *path* como los valores R^2 resultaron en todos los casos significativos y en el sentido previsto, sin bien el efecto de las tecnologías sobre este conglomerado de activadores del valor es pequeño y la precisión predictiva débil al no llegar al 10%. Sin embargo, estos resultados lejos de ser negativos son un incentivo para seguir progresando en la comprensión acerca de cómo se construyen las relaciones entre los miembros del canal en un sector complejo y heterogéneo, en el que las relaciones entre minoristas y proveedores son en ocasiones muy desequilibradas. Este hecho pudiera justificar la debilidad del vínculo entre ambas variables alejándose de lo predicho tanto por la literatura como por la lógica que apuntan a relaciones más intensas. La existencia de otros elementos que contribuyan en mayor medida y de forma conjunta con la tecnología -puesto que, aunque débiles, las relaciones son significativas- a explicar la construcción de los beneficios relacionales y por lo tanto de forma indirecta al valor de la relación, se convierte en un estímulo para proseguir en la investigación acerca de la relación entre estos constructos.

68 Hay que recordar que los ítems referidos a sacrificios y costes estaban enunciados en sentido positivo y por lo tanto hay que interpretarlos como ausencia de temor o sacrificios.

Tabla 62-Relaciones de tecnología orientada al proveedor con beneficios relacionales, sacrificios y costes de cambio

Relaciones planteadas	Coef. <i>path</i>	Estadístico t	f ²	Variable endógena
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,257***	5,052	,071	Beneficios relacionales
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,266***	5,570	,076	Sacrificios
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,264***	4,453	,075	Costes de cambio

Relaciones planteadas	Variable endógena	R ²	R ² ajustado	Estadístico t
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	Beneficios relacionales	,066***	,063	2,458
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	Sacrificios	,071***	,068	2,755
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	Costes de cambio	,070***	,067	2,203

3.3.2.4.4. La construcción del valor de la relación de los minoristas con su proveedor principal

H3. Los beneficios de la relación -de confianza, sociales y de trato- ejercen una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

H4a. Los sacrificios de la relación ejercen una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

H4b. Los costes de cambio ejercen una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

H5. El capital de marca de la tienda debido a la relación con el proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre el valor de la relación con el proveedor

Un 29,8% de la variabilidad en la variable endógena valor relacional es explicada de forma significativa por tres de las variables independientes hipotetizadas. Por un lado, hay dos relaciones directas y significativas que se refieren a aquellos beneficios de confianza, sociales y de trato que obtiene el minorista por relacionarse con el proveedor principal y que de forma conjunta afectan al valor, pero al mismo tiempo y casi al mismo nivel, los costes de cambiar de proveedor mantienen vinculado al minorista y

predicen significativamente el valor de esa relación. Por lo tanto, no solo lo que se obtiene por el mantenimiento de una relación positiva afecta al vínculo, sino también el riesgo y el temor a perder la relación afectan de forma nuclear en la construcción de dicha relación. Estos resultados confirman las hipótesis H3 y H4b.

Además, en opinión del minorista, el proveedor principal contribuye a construir el capital de marca de la tienda y es precisamente este aporte el que contribuye a que se valore la relación de forma positiva, lo que llevará al minorista a hacer esfuerzos para mantenerla, añadiendo un valor vinculado con las expectativas de afectación sobre mercado, de forma que si el minorista considera que sus clientes, por el hecho de comercializar productos del proveedor, mejoran su lealtad y calidad de servicio a través de la creación de un capital hacia la tienda elevado, esa cadena de expectativas afecta de forma significativa para considerar la relación como valiosa, confirmando de esta forma la hipótesis H5.

Sin embargo, los minoristas no entienden los sacrificios como predictores significativos del valor de la relación debiendo rechazarse la hipótesis H4a.

Tabla 63-Relaciones con valor relacional

Relaciones planteadas	Coef. <i>path</i>	Estadístico t	f ²	Variable endógena
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,243***	4,203	,068	Valor relacional
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,222***	2,809	,035	
Sacrificios-> Valor relacional	,013 NS	,217	0	
Costes de cambio-> Valor relacional	,213***	3,129	,038	

Relaciones planteadas	Variable endógena	R ²	R ² ajustado	Estadístico t
CM aportado proveedor-> Valor relacional	Valor relacional	,298***	,290	6,232
Beneficios Relacionales-> Valor relacional				
Sacrificios-> Valor relacional				
Costes de cambio-> Valor relacional				

3.3.2.4.5. La creación de vínculos a largo plazo con el proveedor principal: el papel de la confianza, el compromiso, la satisfacción y el valor de la relación sobre la lealtad conductual

a. Variables endógenas confianza, compromiso, satisfacción económica y satisfacción no económica

H8. El valor de la relación con el proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre la confianza con el proveedor

H9. El valor de la relación con el proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre el compromiso con el proveedor

H10. La confianza ejerce una influencia positiva y directa sobre el compromiso

H13. El valor de la relación ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción económica

H14. La tecnología orientada al proveedor ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción económica

H15. La satisfacción económica ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción social (no económica)

H16. El compromiso ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción económica

H17. El compromiso ejerce una influencia positiva y directa sobre la satisfacción social (no económica)

La literatura ha puesto de manifiesto en numerosas ocasiones el vínculo existente entre el valor, la confianza, el compromiso y la satisfacción (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Rousseau *et al.*, 1998; Siguaw *et al.*, 1998; Garbarino y Johnson, 1999; Geyskens *et al.*, 1999; Zineldin y Jonsson, 2000; Walter *et al.*, 2001; Ryssel *et al.*, 2004; Sigala, 2004 y 2007; Rodríguez del Bosque *et al.*, 2006; Ulaga y Eggert, 2006a; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Moliner *et al.*, 2007; Servera-Francés, 2005; ; Möller, 2006; Cater y Zabkar, 2009; Gil-Saura *et al.*, 2009b, 2011 y 2012; Chahal, 2010; Spake y Megehee, 2010; Vesel y Zabkar, 2010; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012). Sin embargo, el constructo valor relacional es relativamente reciente (véase Cuadro 34), y aunque se nutre teóricamente de parte de la literatura desarrollada en torno al valor percibido, la investigación tanto sobre su formación como sobre sus efectos es incipiente. Tal y como se ha puesto de manifiesto con anterioridad, el sector minorista presenta características propias y gran heterogeneidad lo que, a la vista de nuestros resultados, ofrece conclusiones muy enriquecedoras. Nuestros datos ponen de manifiesto que el valor relacional

ejerce un efecto directo y significativo sobre la confianza, el compromiso y la satisfacción económica lo que confirmaría las hipótesis H8, H9 y H13, así como la confianza con el compromiso, H10. Sin embargo, su relevancia no es la misma en los tres casos. Así, mientras que el valor de la relación entre el minorista y el proveedor principal predice de forma significativa e intensa el mantenimiento de un compromiso fuerte entre ambos ($R^2=0,641^{***}$) y junto con las tecnologías orientadas hacia ese proveedor afecta y es capaz de predecir la satisfacción económica con éste ($R^2=0,526^{***}$), sin embargo, aun siendo la relación significativa (lo que confirma la hipótesis H8) su capacidad para predecir la confianza es mucho más débil ($R^2=0,084^{***}$). Estos resultados apuntan hacia dos interesantes conclusiones, por un lado, quizás el compromiso entre ambos miembros del canal obedece en mayor medida a una relación formalmente articulada que conviene económicamente al minorista y alienta un compromiso fuerte, si bien con menor vínculo afectivo que sería el que nutriría una relación articulada en torno a la confianza. Por otro lado, los resultados pueden suponer una constatación de la heterogeneidad del sector. Recordemos que la muestra evaluada está constituida por minoristas de naturaleza variada, entre los que el vínculo con su principal proveedor puede abarcar desde una vinculación formalizada a través de la integración del canal, hasta una relación más esporádica y nutrida por otro tipo de vínculos más esporádicos y en donde el conjunto de proveedores es mucho mayor existiendo más flexibilidad y posibilidad de cambio.

Tabla 64-Relaciones de las variables endógenas confianza, compromiso, satisfacción económica y satisfacción no económica

Relaciones planteadas	Coef. path	Estadístico t	f ²	Variable endógena
Valor relacional-> Confianza	,290***	5,630	,092	Confianza
Valor relacional-> Compromiso	,246***	6,646	,155	Compromiso
Confianza-> Compromiso	,694***	21,105	1,226	
Valor relacional-> Satisfacción económica	,393***	7,478	,251	Satisfacción económica
Compromiso-> Satisfacción económica	,409***	7,340	,275	
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,114***	2,785	,025	
Compromiso-> Satisfacción no económica	,220***	3,161	,048	Satisfacción no económica
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,453***	7,041	,205	

Relaciones planteadas	Variable endógena	R ²	R ² ajustado	Estadístico t
Valor relacional-> Confianza	Confianza	,084***	,081	2,798
Valor relacional-> Compromiso	Compromiso	,641***	,639	17,716
Confianza-> Compromiso	Compromiso			
Valor relacional-> Satisfacción económica	Satisfacción económica	,526***	,522	12,564
Compromiso-> Satisfacción económica				
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica				
Compromiso-> Satisfacción no económica	Satisfacción no económica	,375***	,372	7,779
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica				

El 52,6% de la varianza de la satisfacción económica del minorista con su principal proveedor se predice a partir de dos indicadores, confirmando las hipótesis H13 y H16: el compromiso y el valor de la relación. Por otro lado, las herramientas tecnológicas que pueden facilitar la relación se convierten también en un elemento relevante para conformar la satisfacción económica ya que las tecnologías orientadas al proveedor afectan significativamente a ésta, lo que confirma el cumplimiento de la hipótesis H14. De las tres variables exógenas, los minoristas consideran que la mejor garantía para obtener ese tipo de satisfacción económica estriba en el desarrollo de lazos fuertes con ese proveedor principal comprometiéndose en un beneficio mutuo, aportando valor y dejando que las tecnologías, aunque con un papel menor, contribuyan a formar ese juicio satisfactorio. Además, esa satisfacción económica es el principal predictor de la satisfacción no económica que junto con el compromiso dan cuenta del 37,5% de la varianza ($R^2=0,375***$). Estas dos relaciones significativas confirmarían las hipótesis H17 y H19.

b. Variables predictoras de la lealtad al proveedor principal

- H11. La confianza ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad
- H12. El compromiso ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad
- H18. La satisfacción económica ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad
- H19. La satisfacción social (no económica) ejerce una influencia positiva y directa sobre la lealtad

Como se ha visto con anterioridad el valor de la relación, el compromiso, la confianza y la satisfacción económica y no económica tienen un comportamiento muy específico en el sector minorista; un comportamiento más caracterizado por la formalidad y el beneficio económico que por los lazos afectivos. Sin embargo, estos resultados se matizan cuando se analiza los vínculos que predicen la lealtad hacia el principal proveedor. Los resultados ponen de manifiesto que el 64,5% de la varianza de la lealtad conductual hacia el proveedor principal se explica fundamentalmente por la satisfacción no económica (confirmando la hipótesis H19) y la confianza (confirmando la hipótesis H11), no teniendo capacidad predictiva ni el compromiso ni la satisfacción económica llevando a rechazar las hipótesis H12 y H18.

Así pues, como se ha visto con anterioridad, aunque el valor de la relación no incide con fuerza sobre la confianza y los datos parecen confirmar que éste afecta en aquellos aspectos más económicos y formales, sin embargo, son los aspectos afectivos, representados por la confianza y la satisfacción no económica los que predicen una relación de lealtad con el proveedor principal, vehiculando el compromiso y la satisfacción económica a través de ellos. Estos resultados ponen de manifiesto la complejidad de los vínculos que se articulan en el canal de distribución minorista y contribuyen a que se planteen nuevas preguntas que permitan una mayor comprensión de estos resultados, que ya se vislumbraban en los análisis descriptivos.

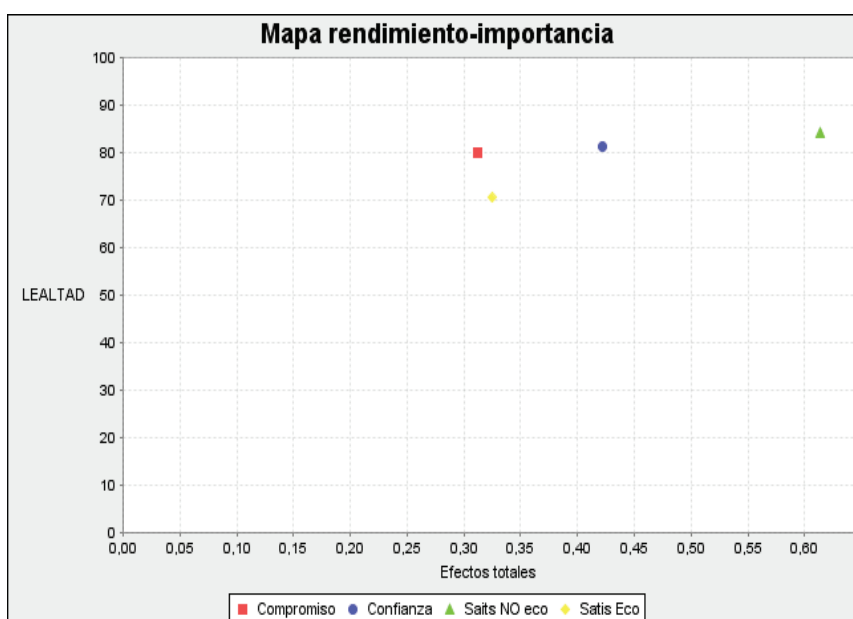
Tabla 65-Relaciones de las variables predictoras con la lealtad al proveedor principal

Relaciones planteadas	Coef. path	Estadístico t	f ²	Variable endógena
Confianza-> Lealtad	,205***	2,584	,045	Lealtad al proveedor
Compromiso-> Lealtad	,045 NS	,633	,002	
Satisfacción económica-> Lealtad	,046 NS	,991	,030	
Satisfacción no económica-> Lealtad	,614***	9,925	,612	

Relaciones planteadas	Variable endógena	R ²	R ² ajustado	Estadístico t
Confianza-> Lealtad	Lealtad al proveedor	,645***	,641	14,469
Compromiso-> Lealtad				
Satisfacción económica-> Lealtad				
Satisfacción no económica-> Lealtad				

Estos resultados quedan mejor representados cuando se analizan los efectos totales que sobre la lealtad hacia el proveedor principal ejercen las distintas variables exógenas directamente vinculadas con ella. El mapa de importancia-rendimiento informa de la importancia relativa de estos constructos. Los efectos totales (eje X) representan la importancia de los constructos predecesores para formar el constructo que se analiza, mientras que la media de las puntuaciones de la variable latente representa su rendimiento (véase Figura 8).

Figura 8-Mapa de rendimiento/importancia en lealtad al proveedor principal



El rendimiento se valora en una escala de 0 a 100. La importancia es el total de los efectos totales de cada constructo antecedente sobre el constructo de análisis. Estos efectos totales son la suma de los efectos directos e indirectos en el modelo estructural. Por lo tanto, los efectos totales expresan la importancia de un constructo para predecir otro (véase Tabla 66).

Tabla 66-Efectos totales y rendimiento en las relaciones con la lealtad al proveedor principal

	Lealtad	
	Efectos totales	Rendimientos
Compromiso	,312	79,993
Confianza	,422	81,237
Satisfacción no económica	,614	84,188
Satisfacción económica	,325	70,536

Se observa que todas las variables tienen un rendimiento bastante similar para explicar la lealtad al proveedor, pero la importancia de cada una de ellas es diferente, siendo la satisfacción no económica la variable más relevante seguida de la confianza, el compromiso y por último la satisfacción económica. Los incrementos en la lealtad deben venir de la mano de la mejora del compromiso y la satisfacción económica que recogen el peso de todas las variables antecedentes de ellas para nutrir su vínculo con la lealtad a través de la satisfacción no económica; no obstante, es la confianza, desde nuestro punto de vista la variable que puede aportar más mejoras sobre la lealtad.

3.3.2.5. La heterogeneidad en la distribución comercial minorista y los factores moderadores de las relaciones

H2O. Hay diferencias en la forma en que se construyen las relaciones en el canal de comercialización según el tipo de vinculación entre las partes en el canal (H2Oa), según el sector de actividad en el que el minorista actúa (H2Ob) y según la intensidad tecnológica desarrollada por el minorista (H2Oc)

3.3.2.5.1. El papel moderador del tipo de vinculación en el canal de distribución entre comerciantes y su proveedor principal

A lo largo de esta Tesis Doctoral se ha afirmado en repetidas ocasiones la heterogeneidad del sector de la distribución comercial minorista. Se ha entendido que el tipo de estructura del canal es un factor determinante para explicar la complejidad de las relaciones entre el minorista y su principal proveedor, lo que llevó a plantear la hipótesis H2Oa.

Para contrastar dicha hipótesis se ha realizado un análisis multigrupo mediante *bootstrapping* sobre 2000 submuestras utilizando como método para el intervalo de confianza el *percentil bias*, y un tipo de test de dos colas para un nivel de significatividad de 0,05. La muestra se dividió en dos grupos: los comercios independientes (n= 253) y los comercios integrados (n=108). Los resultados indican por un lado que el valor predictivo de algunas variables exógenas sobre sus respectivas variables endógenas se altera (véase Tabla 67), provocando que algunos R² dejen de ser

significativos, y por otro lado, también se observan relaciones que dejan de ser significativas (véase Tabla 68 y Tabla 69).

En ambos tipos de minoristas los costes de cambio no son explicados por las tecnologías orientadas a los proveedores (véase Tabla 67). Además, en los minoristas independientes las variables endógenas beneficios relacionales y sacrificios dejan de ser explicadas también por ese constructo lo que indica que el papel de las nuevas tecnologías solo es relevante en este colectivo de distribuidores para contribuir a la satisfacción económica. Sin embargo, en el caso del comercio integrado las nuevas tecnologías juegan un papel relevante para predecir los beneficios relacionales (aunque con un nivel de significación 10%) y la ausencia de sacrificios en la relación, no teniendo relevancia sobre los costes de cambio. Por otro lado, mientras en los minoristas independientes el R^2 de la confianza deja de ser significativo, en el comerciante integrado el valor de la relación es capaz de explicar el 22,8% de su varianza de forma significativa, lo que pone de manifiesto una construcción tanto del valor relacional como de la lealtad claramente diferentes en ambos colectivos.

Tabla 67-Resultados de ajuste del modelo

	R ² Original (Indep.)	R ² media (Indep.)	D.T. (Indep.)	Valores t (Indep.)	p-valores (Indep.)	R ² Original (Integ.)	R ² media (Integ.)	D.T. (Integ.)	Valores t (Integ.)	p-valores (Integ.)
Beneficios Relacionales	,036 NS	,046	,027	1,325	,185	,118*	,134	,061	1,949	,051
CM aportado proveedor	,524***	,526	,052	1,098	,000	,362***	,371	,100	3,613	,000
CM tienda	,750***	,753	,045	16,718	,000	,722***	,730	,072	1,012	,000
Compromiso	,578***	,584	,046	12,527	,000	,774***	,780	,043	17,934	,000
Confianza	,036 NS	,041	,026	1,399	,162	,228***	,235	,071	3,208	,001
Costes de cambio	,037 NS	,045	,029	1,275	,202	,065 NS	,081	,061	1,064	,287
Lealtad	,624***	,635	,054	11,517	,000	,742***	,756	,049	15,052	,000
Sacrificios	,033 NS	,038	,022	1,483	,138	,135**	,149	,060	2,238	,025
Satisfacción no económica	,353***	,362	,055	6,453	,000	,432***	,459	,086	5,055	,000
Satisfacción económica	,493***	,502	,047	1,392	,000	,526***	,550	,084	6,237	,000
Tecn. Orient. Prov	,609***	,611	,048	12,755	,000	,540***	,544	,076	7,099	,000
Valor relacional	,286***	,304	,055	5,205	,000	,388***	,424	,075	5,195	,000

Tabla 68-Relaciones entre los constructos

	Coef. path Original (Indep.)	Coef. path media (Indep.)	D.T. (Indep.)	Valores t (Indep.)	p-valores (Indep.)	Coef.Path Original (Integ.)	Coef.Path media (Integ.)	D.T. (Integ.)	Valores t (Integ.)	p-valores (Integ.)
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,345***	,351	,086	4,019	,000	,241**	,228	,143	1,683	,093
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,252***	,247	,066	3,824	,000	,147 NS	,154	,105	1,406	,160
CM tienda-> CM aportado proveedor	,724***	,725	,036	2,072	,000	,602***	,603	,084	7,155	,000
Calidad servicio-> CM tienda	,458***	,451	,095	4,812	,000	,485***	,472	,128	3,777	,000
Compromiso-> Lealtad	,090 NS	,089	,080	1,127	,260	-,048 NS	-,032	,121	,392	,695
Compromiso-> Satisfacción no económica	,228***	,231	,074	3,074	,002	,216 NS	,221	,157	1,373	,170
Compromiso-> Satisfacción económica	,440***	,440	,060	7,387	,000	,335***	,341	,127	2,636	,008
Confianza-> Compromiso	,676***	,677	,040	16,982	,000	,786***	,785	,044	17,829	,000
Confianza-> Lealtad	,237***	,240	,084	2,811	,005	,113 NS	,119	,129	,876	,381
Costes de cambio-> Valor relacional	,099 NS	,099	,079	1,257	,209	,226**	,240	,119	1,907	,057
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,780***	,781	,031	25,467	,000	,735***	,736	,052	14,069	,000
Lealtad cliente-> CM tienda	,453***	,453	,077	5,861	,000	,355***	,340	,121	2,931	,003
Notoriedad-> CM tienda	-,005 NS	,002	,102	,046	,963	,052 NS	,079	,139	,378	,706
Sacrificios-> Valor relacional	-,034 NS	-,027	,057	,597	,550	,157 NS	,157	,145	1,087	,277
Satisfacción no económica-> Lealtad	,587***	,588	,071	8,286	,000	,717***	,707	,098	7,349	,000
Satisfacción económica-> Lealtad	-,012 NS	-,013	,057	,212	,832	,149**	,140	,071	2,098	,036
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,429***	,430	,070	6,146	,000	,503***	,505	,140	3,592	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,191***	,204	,068	2,823	,005	,344***	,356	,087	3,950	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,193***	,198	,074	2,594	,010	,254**	,262	,112	2,275	,023
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,181***	,186	,059	3,085	,002	,367***	,377	,080	4,589	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,088***	,089	,045	1,957	,050	,153***	,150	,076	2,018	,044
Valor relacional-> Compromiso	,242***	,243	,046	5,296	,000	,170***	,173	,058	2,918	,004
Valor relacional-> Confianza	,191***	,192	,065	2,922	,004	,478***	,479	,075	6,390	,000
Valor relacional-> Satisfacción económica	,375***	,376	,061	6,168	,000	,441***	,438	,103	4,286	,000

Tabla 69-Significatividad de las relaciones

	Coef. path-difference (Independiente- Integrado)	p valor (Independiente- Integrado)
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,105	,267
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,105	,196
CM tienda-> CM aportado proveedor	,122*	,087
Calidad servicio-> CM tienda	,028	,571
Compromiso-> Lealtad	,137	,166
Compromiso-> Satisfacción no económica	,013	,468
Compromiso-> Satisfacción económica	,105	,233
Confianza-> Compromiso	,110**	,965
Confianza-> Lealtad	,124	,206
Costes de cambio-> Valor relacional	,127	,818
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,046	,228
Lealtad cliente-> CM tienda	,098	,252
Notoriedad-> CM tienda	,057	,612
Sacrificios-> Valor relacional	,191	,888
Satisfacción no económica-> Lealtad	,130	,863
Satisfacción económica-> Lealtad	,161**	,965
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,074	,686
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,154*	,917
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,062	,676
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,186**	,968
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,065	,765
Valor relacional-> Compromiso	,072	,164
Valor relacional-> Confianza	,287***	,997
Valor relacional-> Satisfacción económica	,066	,707

En cuando al resto de relaciones estructurales cuyos R^2 resultan significativos (véase Tabla 67), en los minoristas independientes el valor de la relación se predice únicamente a partir del capital de marca aportado por el proveedor y los beneficios relacionales. La lealtad se construye desde el valor relacional a través de la confianza y la satisfacción no económica no afectándole el compromiso que sin embargo queda afectado por el valor de la relación. Sin embargo, en el caso del comerciante integrado, la formalidad de la relación con su proveedor principal hace que beneficios y costes de cambio afectados por las TIC con ese proveedor predigan el valor de la relación aumentando tanto la confianza como el compromiso y a partir de este último se nutra la cadena satisfacción económica-

satisfacción no económica-lealtad, desarrollando un tipo de relación más compleja en la que es el conjunto de los aspectos afectivos y no afectivos los que determinan su vinculación con el proveedor principal desarrollando una conducta de lealtad.

Por último, los resultados del análisis multigrupo PLS-MGA⁶⁹ efectuado para evaluar la hipótesis nula de que la diferencia absoluta entre los coeficientes *path* de los comercios independientes vs. integrados es igual a 0 (véase Tabla 69), indican que hay seis coeficientes *path* que presentan diferencias significativas. En primer lugar, la capacidad predictiva del capital de marca de la tienda global sobre el capital de marca aportado por el proveedor es significativamente mayor en el comerciante independiente que en el integrado, lo que pone de manifiesto la importancia del proveedor para influir mejorando la percepción de los clientes respecto de la tienda independiente a través de la mejora del capital de marca que poseen el consumidor del establecimiento. Además, la construcción de las relaciones comerciante-proveedor es significativamente diferente en ambos tipos de comercio dado que el coeficiente *path* que vincula el valor de la relación con la confianza y de ésta con el compromiso es significativamente mayor en el comercio integrado que en el independiente; además la construcción de la lealtad también presenta diferencias significativas dado que el *path* que liga la satisfacción económica con la lealtad es significativamente mayor en los comercios integrados. Por último, el papel de las tecnologías orientadas al proveedor es capaz de predecir en mayor medida los beneficios y sacrificios relacionales nuevamente en los comerciantes integrados.

Así pues y a la vista de los resultados obtenidos podemos concluir el papel moderador del tipo de vinculación en el canal de distribución sobre la construcción de las relaciones de los distribuidores con su proveedor principal, lo que confirma la hipótesis H20a.

3.3.2.5.2. El papel moderador del subsector del comercio en la construcción de las relaciones entre los comerciantes y su proveedor principal

Las diferencias sectoriales en el ámbito detallista han sido puestas de manifiesto en diversos trabajos en el contexto de las relaciones entre miembros del canal de distribución (p.ej. Ruiz-Molina *et al.*, 2016). Nuestra muestra está constituida por minoristas de cuatro subsectores; uno de bienes de consumo frecuente perecedero (alimentación) y otros tres de bienes de consumo no perecedero (electrónica y electrodomésticos, textil y calzado y muebles y decoración). Las características de las relaciones entre proveedores y comerciantes distan mucho de ser homogéneas en estos cuatro sectores que presentan

69 PLS-MGA Partial Least Squares - Multi Group Analysis.

características muy específicas y surtido claramente diferente en naturaleza, volumen, y modo de gestión. Así pues, tomando como referente el subsector de la alimentación que entendemos puede presentar características más diferenciadas con respecto a los otros tres, se va a proceder a analizar la heterogeneidad en la conformación de las relaciones proveedor-comerciante realizando tres análisis multigrupo⁷⁰ que nos permitan contrastar la hipótesis H2Ob con características técnicas similares a los anteriores.

En primer lugar, nos centramos en la significatividad y tamaño de los R^2 en todos los subsectores (véase Tabla 70, Tabla 71, Tabla 72 y Tabla 73). En todos los casos se encuentra algún constructo cuyo R^2 no es significativo, pero el número de ellos no es homogéneo y en ocasiones tampoco la variable endógena no significativa es la misma. Por lo tanto, este primer resultado ya apunta a diferencias estructurales en el modelo propuesto puesto que existen variables exógenas incapaces de predecir unas determinadas variables dependientes, observándose una cierta variabilidad entre subsectores. Por otro lado, el tamaño de los R^2 significativos resulta adecuado en todos los casos, no habiendo ninguno con tamaño inferior al 10%, lo que nuevamente ratifica la heterogeneidad del sector dado que estos valores en su conjunto son mejores que aquellos obtenidos en el modelo global.

En los subsectores de alimentación y electrodomésticos y electrónica, los constructos antecedentes del valor relacional referidos a los beneficios relacionales, los sacrificios y los costes de cambio, presentan R^2 no significativos lo que implica que las nuevas tecnologías orientadas al proveedor no tienen capacidad predictiva sobre estas variables endógenas. En el subsector textil y calzado tampoco resultan significativos los R^2 de los beneficios relacionales y los costes de cambio, mientras que en el caso de los mueble y madera tan sólo los beneficios relacionales resultan no significativos. Por lo tanto, en todos los casos e independientemente del subsector, los minoristas no entienden que las tecnologías orientadas al proveedor puedan afectar a los beneficios relacionales, sino que son evaluadas como un coste (alimentación, electrodomésticos y electrónica, textil y calzado) o un sacrificio (alimentación, electrodomésticos y electrónica) a excepción del subsector del mueble y madera.

Por otro lado, el valor relacional no es un predictor adecuado de la confianza en el proveedor en los subsectores de alimentación, electrodomésticos y electrónica y mueble y madera, dado que los R^2 en estos grupos tampoco resultaron significativos.

70 Recordemos que en un análisis multigrupo la hipótesis nula implica que los coeficientes *path* de ambos grupos son iguales, por lo tanto, que su diferencia absoluta es 0.

Tabla 70-R² de las variables endógenas en el modelo de relaciones de los grupos alimentación

	R ² Orig. Alim.	R ² media Alim.	D.T. Alim.	Valores t Alim.	p-valores Alim.
Beneficios Relacionales	,058 NS	,080	,052	1,125	,261
CM aportado proveedor	,619***	,620	,066	9,354	,000
CM tienda	,739***	,744	,058	12,759	,000
Compromiso	,615***	,627	,058	1,522	,000
Confianza	,041 NS	,050	,041	1,002	,316
Costes de cambio	,039 NS	,058	,049	,797	,425
Lealtad	,704***	,720	,063	11,180	,000
Sacrificios	,070 NS	,087	,052	1,365	,173
Satisfacción no económica	,285***	,308	,085	3,340	,001
Satisfacción económica	,441***	,455	,083	5,346	,000
Tecn. Orient. Prov	,665***	,665	,057	11,571	,000
Valor relacional	,204***	,246	,081	2,521	,012

Tabla 71-R² de las variables endógenas en el modelo de relaciones del grupo electrodomésticos y electrónica

	R ² Orig. E y E	R ² media. E y E	D.T. E y E	Valores t E y E	p-valores E y E
Beneficios Relacionales	,131 NS	,155	,070	1,882	,060
CM aportado proveedor	,281**	,301	,111	2,538	,011
CM tienda	,730***	,745	,077	9,430	,000
Compromiso	,756***	,769	,060	12,555	,000
Confianza	,137 NS	,159	,093	1,465	,143
Costes de cambio	,032 NS	,057	,057	,563	,574
Lealtad	,508***	,574	,103	4,932	,000
Sacrificios	,074 NS	,095	,065	1,139	,255
Satisfacción no económica	,600***	,610	,079	7,564	,000
Satisfacción económica	,512***	,544	,109	4,715	,000
Tecn. Orient. Prov	,348***	,358	,097	3,592	,000
Valor relacional	,396***	,447	,103	3,855	,000

Tabla 72-R² de las variables endógenas en el modelo de relaciones del grupo mueble y madera

	R ² Orig. M y M	R ² media M y M	D.T. M y M	Valores t M y M	p-valores M y M
Beneficios Relacionales	,069 NS	,106	,078	,883	,378
CM aportado proveedor	,521***	,524	,106	4,897	,000
CM tienda	,748***	,760	,100	7,463	,000
Compromiso	,581***	,598	,075	7,730	,000
Confianza	,089 NS	,101	,061	1,464	,143
Costes de cambio	,148**	,169	,086	1,715	,086
Lealtad	,704***	,707	,078	9,009	,000
Sacrificios	,136**	,151	,077	1,761	,078
Satisfacción no económica	,391***	,419	,078	5,006	,000
Satisfacción económica	,698***	,715	,071	9,830	,000
Tecn. Orient. Prov	,626***	,628	,082	7,654	,000
Valor relacional	,456***	,501	,097	4,719	,000

Tabla 73-R² de las variables endógenas en el modelo de relaciones de textil y calzado

	R ² Orig. T y C	R ² media T y C	D.T. T y C	Valores t T y C	p-valores T y C
Beneficios Relacionales	,103 NS	,122	,063	1,635	,102
CM aportado proveedor	,489***	,493	,096	5,072	,000
CM tienda	,840***	,845	,036	23,147	,000
Compromiso	,680***	,688	,055	12,333	,000
Confianza	,108**	,118	,064	1,683	,092
Costes Cambio	,095 NS	,109	,068	1,394	,163
LEALTAD	,737***	,748	,051	14,409	,000
Sacrificios	,119**	,126	,060	1,978	,048
Saits NO eco	,354***	,376	,087	4,082	,000
Satis Eco	,534***	,550	,069	7,754	,000
Tecn. Orient Prov	,724***	,719	,069	1,486	,000
Valor relacional	,353***	,405	,082	4,279	,000

Por último, observando el tamaño de los R² de los constructos endógenos valor relacional y lealtad al proveedor observamos que la capacidad predictiva tampoco es homogénea siendo más relevante en el subsector de mueble y madera (R²=0,456***) seguido por orden por electrodomésticos y electrónica (R²=0,396***), textil y calzado (R²=0,353***) y por último alimentación (R²=0,204***). En relación con la variable lealtad, esta se

predice con valores elevados y muy similares en el caso de los subsectores de textil y calzado ($R^2=0,737^{***}$), alimentación y mueble y madera con el mismo valor ($R^2=0,704^{***}$), siendo el subsector de electrodomésticos y electrónica en que peor resultado registra ($R^2=0,508^{***}$).

Analizando de forma más específica cada una de las relaciones del modelo en los distintos subsectores, también se observan interesantes diferencias. En las siguientes tablas (véase Tabla 74, Tabla 75, Tabla 76 y Tabla 77) se pueden observar los diferentes coeficientes *path* de todos los grupos, junto con su respectivas significatividades tras el *bootstrapping*, lo que nos permite comprobar dónde se sitúan las diferencias estructurales.

Tabla 74-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-alimentación

	Cfc.Path Original Alim.	Cfc.Path media Alim.	D.T. Alim.	Valores t Alim.	p-valores Alim.
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,272**	,285	,115	2,354	,019
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,130 NS	,127	,090	1,452	,147
CM tienda-> CM aportado proveedor	,787***	,786	,042	18,516	,000
Calidad servicio-> CM tienda	,342**	,339	,143	2,401	,016
Compromiso-> Lealtad	,005 NS	,008	,105	,046	,964
Compromiso-> Satisfacción no económica	,120 NS	,124	,117	1,028	,304
Compromiso-> Satisfacción económica	,418***	,421	,085	4,915	,000
Confianza-> Compromiso	,699***	,700	,052	13,487	,000
Confianza-> Lealtad	,262***	,270	,100	2,611	,009
Costes de cambio-> Valor relacional	,074 NS	,085	,116	,635	,525
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,815***	,815	,036	22,952	,000
Lealtad cliente-> CM tienda	,549***	,556	,109	5,058	,000
Notoriedad-> CM tienda	,002 NS	-,002	,164	,011	,992
Sacrificios-> Valor relacional	,079 NS	,087	,082	,967	,334
Satisfacción no económica-> Lealtad	,703***	,693	,091	7,771	,000
Satisfacción económica-> Lealtad	-,058 NS	-,057	,080	,718	,473
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,457***	,460	,109	4,197	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,241**	,266	,098	2,471	,014
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,198 NS	,207	,122	1,621	,105

	Cfc.Path Original Alim.	Cfc.Path media Alim.	D.T. Alim.	Valores t Alim.	p-valores Alim.
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,265***	,279	,093	2,870	,004
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,158**	,153	,080	1,976	,048
Valor relacional-> Compromiso	,242***	,246	,058	4,145	,000
Valor relacional-> Confianza	,201**	,202	,096	2,101	,036
Valor relacional-> Satisfacción económica	,300***	,299	,080	3,767	,000

Tabla 75-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-electrodomésticos y electrónica

	Cfc.Path Original E y E	Cfc.Path media E y E	D.T. E y E	Valores t E y E	p-valores E y E
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,128 NS	,150	,168	,759	,448
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,096 NS	,116	,103	,931	,352
CM tienda-> CM aportado proveedor	,530***	,538	,105	5,067	,000
Calidad servicio-> CM tienda	,678***	,694	,145	4,675	,000
Compromiso-> Lealtad	,188 NS	,225	,220	,856	,392
Compromiso-> Satisfacción no económica	,182 NS	,172	,145	1,253	,210
Compromiso-> Satisfacción económica	,443***	,444	,160	2,762	,006
Confianza-> Compromiso	,671***	,669	,076	8,823	,000
Confianza-> Lealtad	,272 NS	,237	,240	1,134	,257
Costes de cambio-> Valor relacional	,373***	,353	,141	2,649	,008
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,590***	,592	,083	7,086	,000
Lealtad cliente-> CM tienda	,197 NS	,174	,144	1,371	,171
Notoriedad-> CM tienda	,028 NS	,034	,130	,217	,829
Sacrificios-> Valor relacional	,223 NS	,220	,126	1,765	,078
Satisfacción no económica-> Lealtad	,251 NS	,325	,190	1,320	,187
Satisfacción económica-> Lealtad	,114 NS	,061	,185	,616	,538
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,643***	,653	,115	5,583	,000

	Cfc.Path Original E y E	Cfc.Path media E y E	D.T. E y E	Valores t E y E	p-valores E y E
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,363***	,382	,095	3,805	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,179 NS	,195	,138	1,295	,195
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,272**	,286	,112	2,430	,015
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,010 NS	,016	,100	,098	,922
Valor relacional-> Compromiso	,358***	,361	,090	4,001	,000
Valor relacional-> Confianza	,370***	,380	,122	3,043	,002
Valor relacional-> Satisfacción económica	,351***	,348	,123	2,855	,004

Tabla 76-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-muebles y madera

	Cfc.Path Original M y M	Cfc.Path media M y M	D.T. M y M	Valores t M y M	p-valores M y M
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,187 NS	,238	,154	1,214	,225
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,546***	,503	,120	4,539	,000
CM tienda-> CM aportado proveedor	,722***	,720	,076	9,555	,000
Calidad servicio-> CM tienda	,153 NS	,139	,259	,591	,555
Compromiso-> Lealtad	,025 NS	,034	,129	,195	,845
Compromiso-> Satisfacción no económica	,246 NS	,287	,174	1,415	,157
Compromiso-> Satisfacción económica	,441***	,442	,104	4,241	,000
Confianza-> Compromiso	,706***	,708	,066	1,680	,000
Confianza-> Lealtad	,227**	,240	,133	1,706	,088
Costes de cambio-> Valor relacional	-,031 NS	,000	,167	,186	,852
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,791***	,791	,052	15,074	,000
Lealtad cliente-> CM tienda	,445**	,476	,202	2,206	,027
Notoriedad-> CM tienda	,289 NS	,271	,234	1,235	,217
Sacrificios-> Valor relacional	,130 NS	,097	,143	,907	,364
Satisfacción no económica-> Lealtad	,697***	,668	,129	5,419	,000
Satisfacción económica-> Lealtad	-,031 NS	-,032	,088	,349	,727
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,435**	,401	,177	2,463	,014

	Cfc.Path Original M y M	Cfc.Path media M y M	D.T. M y M	Valores t M y M	p-valores M y M
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,262 NS	,284	,161	1,628	,104
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,385***	,396	,109	3,533	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,369***	,374	,105	3,529	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,095 NS	,094	,062	1,535	,125
Valor relacional-> Compromiso	,147**	,151	,064	2,305	,021
Valor relacional-> Confianza	,298***	,302	,098	3,039	,002
Valor relacional-> Satisfacción económica	,535***	,530	,122	4,370	,000

Tabla 77-Significatividad de las relaciones estructurales planteadas-textil y calzado

	Cfc.Path Original T y C	Cfc.Path media T y C	D.T. T y C	Valores t T y C	p-valores T y C
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,359**	,360	,169	2,123	,034
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,238**	,236	,123	1,938	,053
CM tienda-> CM aportado proveedor	,699***	,698	,071	9,917	,000
Calidad servicio-> CM tienda	,378***	,360	,096	3,948	,000
Compromiso-> Lealtad	,019 NS	,024	,096	,199	,842
Compromiso-> Satisfacción no económica	,246**	,244	,142	1,731	,084
Compromiso-> Satisfacción económica	,381***	,378	,101	3,782	,000
Confianza-> Compromiso	,726***	,723	,053	13,697	,000
Confianza-> Lealtad	,115 NS	,121	,099	1,165	,244
Costes de cambio-> Valor relacional	,246**	,261	,136	1,810	,070
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,851***	,847	,041	2,578	,000
Lealtad cliente-> CM tienda	,614***	,609	,109	5,648	,000
Notoriedad-> CM tienda	-,042 NS	-,021	,122	,346	,729
Sacrificios-> Valor relacional	-,163 NS	-,149	,127	1,275	,202
Satisfacción no económica-> Lealtad	,684***	,676	,088	7,743	,000
Satisfacción económica-> Lealtad	,154**	,152	,066	2,342	,019
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,413***	,419	,121	3,419	,001

	Cfc.Path Original T y C	Cfc.Path media T y C	D.T. T y C	Valores t T y C	p-valores T y C
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,321***	,334	,099	3,252	,001
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,308***	,311	,110	2,787	,005
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,345***	,343	,090	3,832	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,118 NS	,114	,078	1,514	,130
Valor relacional-> Compromiso	,220***	,223	,078	2,829	,005
Valor relacional-> Confianza	,328***	,331	,095	3,450	,001
Valor relacional-> Satisfacción económica	,417***	,422	,095	4,394	,000

En relación a la capacidad predictiva de las cuatro variables exógenas propuestas (beneficios y sacrificios relacionales, costes y capital de marca global) para predecir el valor relacional, ésta no es la misma en todos los grupos. Así, por ejemplo, ninguna de ellas es capaz de afectar significativamente para conformar el valor de la relación en el subsector de la alimentación, que en este aspecto presenta características diferenciales respecto a los otros tres. En ninguno de los otros tres subsectores evaluados, los sacrificios predicen el valor relacional, debiendo añadirse en el subsector de mueble y madera los costes y los beneficios relacionales. Por lo tanto, el valor de las relaciones en el subsector electrodomésticos y electrónica se predice a partir de los costes de cambio, en el mueble únicamente a partir del capital de marca global, y en el subsector textil y calzado es la combinación de beneficios relacionales, costes de cambio y capital de marca aportado por el proveedor lo que afecta al valor relacional. Así pues, el capital de marca aportado por el proveedor sólo afecta en el caso de los subsectores del mueble y madera y textil y calzado, reforzando la idea de la influencia que sobre la conformación de un surtido diferencial tiene el proveedor en estos grupos.

Por otro lado, el valor de la relación predice en todos los casos la confianza, el compromiso y la satisfacción económica, constituyéndose ésta cadena en el soporte común a partir del cual aparecen las diferencias entre los subsectores. El compromiso no es capaz de afectar la satisfacción económica en todos los casos, excepto en el grupo textil y calzado. La cadena valor-confianza-lealtad solo aparece en los subsectores de alimentación y mueble y madera, mientras que en los subsectores de mueble y madera y textil y calzado se observan los comportamientos más diferentes. Así, en el caso del subsector textil y calzado la lealtad se conforma por la secuencia valor de la relación-confianza-compromiso-satisfacción económica y no económica-lealtad generándose una secuencia de relaciones más compleja y completa que en otros subsectores, puesto

que ni la confianza ni el compromiso por sí solos, son capaces de predecir la lealtad. El compromiso no es capaz de predecir de forma directa en ningún subsector la lealtad.

Además, en el subsector de electrodomésticos y electrónica ninguna de las variables antecedentes directas (confianza, compromiso, satisfacción económica y no económica) tienen capacidad para predecir la lealtad. Pero entonces cabría preguntarse, qué explica el 50,8% de la varianza en esta variable endógena ($R^2=0,508^{***}$). Para encontrar una explicación se observan la significatividad de los efectos totales a través del *bootstrapping* de la muestra original de minoristas del subsector de los electrodomésticos, con el fin de identificar el peso que cada variable exógena que aparece en el modelo pueda tener sobre la variable endógena resultado lealtad al proveedor (véase Tabla 78). Si bien la confianza y el compromiso por sí solos no afectan de forma significativa a la lealtad, sin embargo, van recogiendo la influencia de los costes de cambio y sobre todo del valor de la relación sobre ellas para generar lealtad en este tipo de distribuidores.

En relación al papel de las tecnologías orientadas al proveedor sobre las variables endógenas hipotetizadas, también se observan comportamientos diferenciales según el subsector minorista (véase Tabla 74, Tabla 75, Tabla 76 y Tabla 77). Las principales conclusiones indican que en todos los casos son capaces de predecir significativamente los sacrificios de la relación. Esta consideración negativa de las mismas (tecnología > sacrificio) se acrecienta en los subsectores de textil y calzado y mueble y madera al afectar también a los costes de cambio. Pero es sobre todo en el caso de mueble y madera en donde la percepción es más negativa dado que es en el único grupo en donde no son capaces de afectar tampoco a los beneficios relacionales. Por último, tan sólo en el subsector de alimentación las tecnologías orientadas al proveedor afectan y son capaces de predecir significativamente la satisfacción económica del distribuidor.

A la vista de estos resultados podemos afirmar que ni la lealtad ni el valor de la relación se construyen de la misma forma en los grupos analizados.

Tabla 78-Efectos totales de todas las variables exógenas sobre la variable endógena lealtad al proveedor principal en el subsector electrodomésticos y electrónica

	Efectos totales original E y E	Efectos totales E y E	D.T E y E	Valores E y E	p-valores E y E
Beneficios Relacionales-> Lealtad	,053	,071	,082	,641	,521
CM aportado proveedor-> Lealtad	,040	,051	,047	,837	,403
CM tienda-> Lealtad	,021	,029	,029	,720	,472

	Efectos totales original E y E	Efectos totales E y E	D.T E y E	Valores E y E	p-valores E y E
Calidad servicio-> Lealtad	,014	,020	,023	,629	,530
Compromiso-> Lealtad	,356	,394	,222	1,603	,109
Confianza-> Lealtad	,511***	,502	,129	3,971	,000
Costes de cambio-> Lealtad	,154***	,145	,063	2,440	,015
Innovación relacional-> Lealtad	,044	,052	,036	1,208	,227
Lealtad cliente-> Lealtad	,004	,004	,006	,644	,519
Notoriedad-> Lealtad	,001	,002	,006	,096	,923
Sacrificios-> Lealtad	,092*	,090	,055	1,677	,094
Satisfacción no económica-> Lealtad	,251	,325	,190	1,320	,187
Satisfacción económica-> Lealtad	,275	,268	,168	1,643	,101
Tecn. Orient. Prov.- > Lealtad	,075	,088	,060	1,241	,215
Valor relacional-> Lealtad	,413***	,420	,098	4,224	,000

Por último, en las siguientes tablas (véase Tabla 79, Tabla 80 y Tabla 81) se ofrecen los resultados del análisis multigrupo PLS-MGA efectuado para evaluar la hipótesis nula de que la diferencia absoluta entre los coeficientes *path* de las tiendas de alimentación vs. cada uno de los otros tres subsectores es igual a 0. Estos resultados estructuran tres importantes conclusiones. En primer lugar, el subsector más diferentes respecto a la alimentación es el de electrodomésticos y electrónica (cuatro coeficientes *path* con diferencias significativas), seguido del subsector mueble y madera (dos coeficientes *path* con diferencias significativas) y textil y calzado que es el que resulta más similar al encontrarse tan sólo una relación con diferencias significativas.

Tabla 79-Análisis multigrupo PLS-MGA entre alimentación y el resto de subsectores analizados (1)

	Cfc.Path-diff (Alim -E y E)	p-valor (Alim -E y E)
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,144	,240
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,034	,393
CM tienda-> CM aportado proveedor	,256	,007
Calidad servicio-> CM tienda	,335**	,950
Compromiso-> Lealtad	,184	,777

	Cfc.Path-diff (Alim -E y E)	p-valor (Alim -E y E)
Compromiso-> Satisfacción no económica	,062	,651
Compromiso-> Satisfacción económica	,025	,577
Confianza-> Compromiso	,028	,385
Confianza-> Lealtad	,011	,555
Costes de cambio-> Valor relacional	,299	,943
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,226***	,003
Lealtad cliente-> CM tienda	,352**	,022
Notoriedad-> CM tienda	,026	,543
Sacrificios-> Valor relacional	,144	,832
Satisfacción no económica-> Lealtad	,452**	,014
Satisfacción económica-> Lealtad	,172	,793
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,186	,886
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,121	,818
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,019	,459
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,007	,519
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,148	,125
Valor relacional-> Compromiso	,117	,862
Valor relacional-> Confianza	,168	,864
Valor relacional-> Satisfacción económica	,051	,625

Tabla 80-Análisis multigrupo PLS-MGA entre alimentación y el resto de subsectores analizados (2)

	Cfc.Path-diff (AliM/M y M)	p-valor (AliM/M y M)
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,085	,314
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,416***	,996
CM tienda-> CM aportado proveedor	,065	,234
Calidad servicio-> CM tienda	,190	,272
Compromiso-> Lealtad	,020	,540
Compromiso-> Satisfacción no económica	,126	,720
Compromiso-> Satisfacción económica	,023	,569
Confianza-> Compromiso	,007	,538
Confianza-> Lealtad	,035	,412
Costes de cambio-> Valor relacional	,105	,296
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,024	,362
Lealtad cliente-> CM tienda	,104	,310
Notoriedad-> CM tienda	,287	,843
Sacrificios-> Valor relacional	,051	,625

	Cfc.Path-diff (AliM/M y M)	p-valor (AliM/M y M)
Satisfacción no económica-> Lealtad	,007	,503
Satisfacción económica-> Lealtad	,027	,588
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,022	,474
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,021	,581
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,187	,874
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,103	,772
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,063	,265
Valor relacional-> Compromiso	,094	,134
Valor relacional-> Confianza	,097	,758
Valor relacional-> Satisfacción económica	,235**	,941

Tabla 81-Análisis multigrupo PLS-MGA entre alimentación y el resto de subsectores analizados (3)

	Cfc.Path-diff (Alim./T y C)	p-valor (Alim./T y C)
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,088	,667
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,108	,763
CM tienda-> CM aportado proveedor	,087	,141
Calidad servicio-> CM tienda	,036	,589
Compromiso-> Lealtad	,014	,537
Compromiso-> Satisfacción no económica	,126	,754
Compromiso-> Satisfacción económica	,037	,386
Confianza-> Compromiso	,028	,649
Confianza-> Lealtad	,146	,147
Costes de cambio-> Valor relacional	,172	,834
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,036	,754
Lealtad cliente-> CM tienda	,065	,674
Notoriedad-> CM tienda	,044	,407
Sacrificios-> Valor relacional	,241	,055
Satisfacción no económica-> Lealtad	,020	,431
Satisfacción económica-> Lealtad	,212	,979
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,044	,387

	Cfc.Path-diff (Alim./T y C)	p-valor (Alim./T y C)
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,080	,724
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,110	,744
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,080	,736
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,040	,358
Valor relacional-> Compromiso	,022	,410
Valor relacional-> Confianza	,127	,825
Valor relacional-> Satisfacción económica	,116	,826

Centrándonos en las diferencias entre los subsectores de alimentación *versus* electrodomésticos y electrónica, se observan diferencias significativas en las relaciones relativas a la predicción del capital de marca de la tienda, pues el peso de la calidad o la lealtad no es el mismo en ambos colectivos, adquiriendo mayor importancia la lealtad en el caso de las tiendas de alimentación y la calidad percibida en el caso de los comerciantes de electrodomésticos y electrónica. En segundo lugar, el peso de la satisfacción no económica también presenta diferencias significativas teniendo mayor relevancia en el caso de las tiendas de alimentación, como también ocurre en el caso del papel de la innovación relacional como predictora del constructo tecnologías orientadas al proveedor.

En segundo lugar, las diferencias significativas entre los subsectores de alimentación *versus* mueble y madera se centran en el papel del valor relacional. Por un lado, el capital de marca aportado por el proveedor predice significativamente en mayor medida el valor relacional en el caso de las tiendas de mueble y madera. Recordemos que como hemos visto, es el subsector en donde el capital de marca tiene mayor capacidad predictiva, lo que contribuía para obtener un valor de R^2 del valor relacional superior al resto de subsectores. Por otro lado, también existen diferencias significativas en la capacidad predictiva del valor relacional respecto de la satisfacción económica, mayor también en el subsector del mueble y madera.

Por último, y en relación a las diferencias significativas entre los subsectores de alimentación y textil y calzado estas se centran únicamente en la relación satisfacción económica-lealtad dado que como se ha visto esta es incapaz de predecir ésta última en el subsector de la alimentación.

Así pues, y a la vista de todos estos resultados y reflexiones se puede afirmar que el papel moderador del subsector de actividad minorista sobre

las relaciones planteadas y en concreto sobre la predicción de la lealtad, lo que confirmaría la hipótesis H2Ob.

3.3.2.5.3. El papel moderador de las nuevas tecnologías en la construcción de las relaciones entre los comerciantes y su proveedor principal

La literatura ha afirmado que las nuevas tecnologías son herramientas que pueden cohesionar las relaciones en el canal, siendo un elemento que aporta valor a la relación generando niveles de satisfacción y lealtad elevados en el minorista. Sin embargo, tal y como se ha visto en los análisis descriptivos (véase Tabla 14) hay fuertes diferencias tanto en el nivel de infraestructura TIC que poseen los minoristas como en la intensidad en su uso cuando incorporan las distintas aplicaciones.

Como vimos en el epígrafe relacionado con la cuestión a investigar C1.2, en relación con la infraestructura TIC orientada a la relación con el proveedor se dividió la muestra en dos grupos con el fin de describir el perfil de los grupos que podían ejercer un posible efecto moderador señalado en la hipótesis H2Oc. Así, el grupo 1 estaba constituido por aquellos minoristas que no tienen implantada ninguna de las cuatro innovaciones tecnológicas que evaluábamos⁷¹, resultando un total de 146 distribuidores, los restantes 215 minoristas que utilizan una o todas las TIC con intensidades de uso variadas constituían el grupo 2 (véase Tabla 17 y Tabla 18).

Nuevamente se realizó un análisis multigrupo PLS-MGA con *bootstrapping* sobre 2000 submuestras, utilizando como método para el intervalo de confianza el *percentil bias*, y un tipo de test de dos colas para un nivel de significatividad de 0,05 (véase Tabla 82, Tabla 83, Tabla 84, Tabla 85 y Tabla 86).

Tabla 82-Ajuste del modelo grupo 1 (no tecnológicos)

	R² Original Grupo 1	R² media Grupo 1	D.T. Grupo 1	Valores t Grupo 1	p-valores Grupo 1
Beneficios Relacionales	,020 NS	,034	,032	,644	,520
CM aportado proveedor	,432***	,438	,079	5,481	,000
CM tienda	,732***	,739	,052	13,969	,000
Compromiso	,567***	,579	,060	9,452	,000
Confianza	,018 NS	,026	,024	,716	,474
Costes de cambio	,014 NS	,026	,026	,530	,596
Lealtad	,616***	,629	,060	1,230	,000

71 Estas innovaciones eran el trade marketing, la gestión por categorías, el desarrollo de marcas del distribuidor y la utilización de etiquetas electrónicas.

	R ² Original Grupo 1	R ² media Grupo 1	D.T. Grupo 1	Valores t Grupo 1	p-valores Grupo 1
Sacrificios	,023 NS	,041	,032	,718	,473
Satisfacción no económica	,168**	,190	,070	2,414	,016
Satisfacción económica	,396***	,415	,068	5,816	,000
Tecn. Orient. Prov	,665***	,667	,063	1,579	,000
Valor relacional	,207***	,239	,068	3,039	,002

Tabla 83-Ajuste del modelo grupo 2 (tecnológicos)

	R ² Original Grupo 2	R ² media Grupo 2	D.T. Grupo 2	Valores t Grupo 2	p-valores Grupo 2
Beneficios Relacionales	,054*	,064	,031	1,735	,083
CM aportado proveedor	,477***	,481	,070	6,820	,000
CM tienda	,760***	,766	,052	14,501	,000
Compromiso	,685***	,692	,043	15,753	,000
Confianza	,125**	,131	,050	2,508	,012
Costes de cambio	,044 NS	,053	,035	1,263	,207
Lealtad	,662***	,679	,059	11,277	,000
Sacrificios	,072**	,078	,033	2,156	,031
Satisfacción no económica	,552***	,558	,048	11,533	,000
Satisfacción económica	,585***	,595	,051	11,444	,000
Tecn. Orient. Prov	,494***	,496	,054	9,160	,000
Valor relacional	,371***	,392	,060	6,184	,000

A la vista de los resultados presentes en la Tabla 82 y en la Tabla 83, el número de variables endógenas con valores R² no significativos es mucho más numeroso en el grupo 1 (no tecnológicos) que en el grupo 2 (tecnológicos), por lo que el modelo teórico propuesto a partir de la cadena de efectos desarrollados desde un marketing relacional más que desde un marketing transaccional, se soporta mejor en el grupo 2 que en el grupo 1. Además, en el desarrollo del marketing de relaciones el uso de tecnologías para la relación entre proveedor-minorista facilita el cambio de modelo.

En el grupo 1 no resultaron significativos los R² referidos a los beneficios y sacrificios relacionales y a los costes de cambio. Tampoco la confianza resultó significativa. Por el contrario, en el caso del grupo 2 tan sólo el R² referido a los costes de cambio resultó no significativo. Estos resultados, apuntan al desarrollo de un modelo de relaciones muy diferente en ambos colectivos. Por un lado, el grupo 1 es un colectivo más tradicional, con unas relaciones ancladas en la transacción y en donde no se considera que el proveedor mejore el capital de marca de la tienda.

Tabla 84-Relaciones entre los constructos grupo 1 (no tecnológicos)

	Cfc.Path Original Grupo 1	Cfc.Path media Grupo 1	D.T. Grupo 1	Valores t Grupo 1	p-valores Grupo 1
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,425***	,415	,104	4,082	,000
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,117 NS	,122	,082	1,426	,154
CM tienda-> CM aportado proveedor	,657***	,659	,060	1,884	,000
Calidad servicio-> CM tienda	,348***	,334	,092	3,790	,000
Compromiso-> Lealtad	,086 NS	,093	,076	1,138	,255
Compromiso-> Satisfacción no económica	,230**	,236	,115	2,002	,045
Compromiso-> Satisfacción económica	,486***	,484	,080	6,081	,000
Confianza-> Compromiso	,670***	,672	,050	13,351	,000
Confianza-> Lealtad	,161**	,170	,084	1,919	,055
Costes de cambio-> Valor relacional	,052 NS	,064	,091	,572	,567
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,816***	,816	,039	2,978	,000
Lealtad cliente-> CM tienda	,599**	,596	,078	7,684	,000
Notoriedad-> CM tienda	-,043 NS	-,026	,115	,371	,711
Sacrificios-> Valor relacional	-,118 NS	-,084	,088	1,336	,182
Satisfacción no económica-> Lealtad	,650***	,637	,090	7,261	,000
Satisfacción económica-> Lealtad	,001***	,003	,064	,021	,984
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,231**	,234	,108	2,150	,032
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,143 NS	,157	,099	1,441	,150
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,117 NS	,124	,103	1,138	,255
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,152*	,179	,092	1,646	,100
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	-,006 NS	-,008	,073	,087	,930
Valor relacional-> Compromiso	,265***	,268	,053	5,036	,000
Valor relacional-> Confianza	,132 NS	,138	,082	1,618	,106
Valor relacional-> Satisfacción económica	,264***	,271	,080	3,291	,001

Tabla 85-Relaciones entre los constructos grupo 2 (tecnológicos)

	Cfc.Path Original Grupo 2	Cfc.Path media Grupo 2	D.T. Grupo 2	Valores t Grupo 2	p-valores Grupo 2
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,050 NS	,078	,089	,566	,572
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,292***	,290	,079	3,688	,000
CM tienda-> CM aportado proveedor	,691***	,692	,051	13,488	,000
Calidad servicio-> CM tienda	,621***	,628	,104	5,993	,000
Compromiso-> Lealtad	,002**	,011	,121	,018	,986
Compromiso-> Satisfacción no económica	,235***	,237	,076	3,091	,002
Compromiso-> Satisfacción económica	,368***	,370	,073	5,023	,000
Confianza-> Compromiso	,722***	,723	,042	17,111	,000
Confianza-> Lealtad	,240**	,234	,129	1,862	,063
Costes de cambio-> Valor relacional	,298***	,288	,089	3,352	,001
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,703***	,703	,039	18,224	,000
Lealtad cliente-> CM tienda	,247***	,238	,090	2,738	,006
Notoriedad-> CM tienda	,032 NS	,035	,098	,330	,741
Sacrificios-> Valor relacional	,140**	,132	,077	1,821	,069
Satisfacción no económica-> Lealtad	,604***	,617	,092	6,575	,000
Satisfacción económica-> Lealtad	,060*	,049	,071	,847	,397
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,575***	,573	,073	7,880	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,231***	,244	,063	3,647	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,210***	,216	,079	2,660	,008
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,269***	,272	,061	4,370	,000
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,112**	,111	,052	2,164	,031
Valor relacional-> Compromiso	,224***	,225	,051	4,382	,000
Valor relacional-> Confianza	,353***	,356	,069	5,123	,000
Valor relacional-> Satisfacción económica	,476***	,475	,064	7,438	,000

Hay diferencias significativas entre ambos colectivos en relación con la construcción de la satisfacción económica y no económica, la confianza, la

lealtad y sobre todo el valor relacional (Tabla 84 y Tabla 85) y tampoco las tecnologías orientadas al proveedor juegan el mismo papel. En el grupo 1, caracterizado por no tener implantada ninguna TIC orientada al proveedor, las nuevas tecnologías no tienen ningún papel ni para afectar a los determinantes del valor relacional (beneficios, sacrificios y costes) ni a la satisfacción económica, que queda predicha únicamente por el valor relacional, que a su vez se construye sólo a partir de la percepción de que la relación va a proporcionar algún tipo de beneficio. Ese valor mantiene al minorista lo suficientemente comprometido como para desarrollar una secuencia de relaciones que a través de la satisfacción económica y no económica le llevará a la lealtad conductual. Sin embargo, el valor no tiene capacidad para afectar una relación afectiva de confianza. Resulta también interesante observar que el capital de marca aportado por el proveedor no tiene ninguna capacidad para predecir y afectar al valor relacional, ni tampoco como ya se ha indicado, los beneficios y sacrificios relacionales o los costes de cambio. Nos encontramos pues con un tipo de minorista muy tradicional con un vínculo con su proveedor principal articulado a través de un mero intercambio económico, sin vislumbrar la posibilidad de relaciones complejas desarrolladas con vínculos tanto afectivos como no afectivos.

Por el contrario, el grupo 2, constituido por minoristas que mantienen algún tipo de relación vehiculada por una TIC con el proveedor, construyen sus relaciones con estos de forma radicalmente distinta ya que esas nuevas tecnologías son capaces de predecir de forma significativa, tanto a los antecedentes relacionales del valor relativos a los beneficios y sacrificios, así como a la satisfacción económica que experimenta el minorista con respecto a su proveedor principal. El valor de la relación se nutre fundamentalmente por el aporte que sobre el capital de marca de la tienda tiene el proveedor y por la cadena TIC-sacrificios relacionales. Por lo tanto, cuanto mayor tecnología orientada hacia el proveedor tiene el minorista del grupo 2, mayor percepción de sacrificios experimenta, pero al mismo tiempo mayor valor adquiere la relación siendo estas TIC un elemento que nutre junto con ese valor y el compromiso la satisfacción económica.

Por último, los resultados del análisis multigrupo PLS-MGA refuerza algunas de las conclusiones esbozadas (véase Tabla 86). Así pues, hay diferencias significativas en la forma de construcción del valor relacional en todos sus antecedentes, cuyo peso es determinante en el caso del grupo 2 a excepción de los beneficios relacionales que resultan significativos en el grupo 1 y no en el grupo 2. El papel de la calidad de servicio y de la lealtad a la tienda para conforma el capital de marca del establecimiento también presenta diferencias significativas pues mientras la calidad es más importante en el grupo 2, la lealtad lo es en el grupo 1.

Tabla 86-Significatividad de las relaciones

	Cfc.Path-diff (G1-G2)	p-valor (G1-G2)
Beneficios Relacionales-> Valor relacional	,375***	,005
CM aportado proveedor-> Valor relacional	,175**	,937
CM tienda-> CM aportado proveedor	,034 NS	,662
Calidad servicio-> CM tienda	,273**	,977
Compromiso-> Lealtad	,084 NS	,277
Compromiso-> Satisfacción no económica	,004 NS	,510
Compromiso-> Satisfacción económica	,118 NS	,136
Confianza-> Compromiso	,051 NS	,783
Confianza-> Lealtad	,079 NS	,697
Costes de cambio-> Valor relacional	,246**	,973
Innovación relacional-> Tecn. Orient. Prov	,113**	,022
Lealtad cliente-> CM tienda	,352***	,002
Notoriedad-> CM tienda	,075 NS	,699
Sacrificios-> Valor relacional	,258**	,987
Satisfacción no económica-> Lealtad	,046 NS	,350
Satisfacción económica-> Lealtad	,059 NS	,730
Satisfacción económica-> Satisfacción no económica	,344**	,996
Tecn. Orient. Prov.- > Beneficios Relacionales	,088 NS	,774
Tecn. Orient. Prov.- > Costes de cambio	,093**	,761
Tecn. Orient. Prov.- > Sacrificios	,116 NS	,859
Tecn. Orient. Prov.- > Satisfacción económica	,118 NS	,908
Valor relacional-> Compromiso	,041**	,283
Valor relacional-> Confianza	,221 NS	,981
Valor relacional-> Satisfacción económica	,212 NS	,979

A la vista de todos estos resultados podemos afirmar que el nivel e intensidad de uso de las infraestructuras TIC que el minorista posee para relacionarse con el proveedor es un factor clave que modera las relaciones entre ambos miembros del canal confirmando la hipótesis H20c.

Capítulo 4. Conclusiones, implicaciones y limitaciones

4.1. Conclusiones

4.2. Implicaciones para la gestión minorista

4.3. Limitaciones y oportunidades de investigación

En el Capítulo 0 de esta Tesis Doctoral se ha presentado el objetivo general que delimita el principal interés de este trabajo: **examinar el impacto de la innovación, la tecnología, el valor y el capital de marca en las relaciones entre empresas, y determinar cómo contribuyen a generar, junto con variables relacionales más clásicas -compromiso y confianza- la satisfacción y la lealtad del minorista en el canal de comercialización.**

Derivados de este objetivo general, se han planteado seis objetivos específicos que son los que han guiado el progreso en la presentación de contenidos en esta tesis, sobre la base de: (1) Examinar las relaciones en el canal de comercialización desde la perspectiva del minorista, utilizando un enfoque centrado especialmente en su relación con el proveedor; (2) Analizar el grado de implantación de la tecnología por parte de las empresas minoristas, observando su efecto, junto con la innovación, en las relaciones en el canal de comercialización; (3) Identificar el efecto del capital de marca de la tienda en las relaciones en el canal de comercialización; (4) Observar la influencia de los beneficios y los sacrificios/costes derivados de la relación en el valor de la relación proveedor-cliente en el canal; (5) Delimitar el vínculo entre el valor de la relación, el compromiso y la confianza, así como sus efectos sobre la satisfacción del minorista y la lealtad de éste hacia el proveedor; (6) Proponer un modelo integrador, que refleje las relaciones entre las variables investigadas (innovación, tecnología, capital de marca, beneficios, sacrificios/costes, valor, confianza, compromiso, satisfacción, lealtad), y validarlo en un entorno nuevo -el canal de comercialización-, donde, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica planteada en este sentido.

Para la consecución de los objetivos referidos, hemos estructurado la investigación académica en tres partes, que se corresponden con los tres capítulos que la fundamentan.

En la primera parte, hemos establecido el marco conceptual, en el que presentamos las perspectivas teóricas para el estudio de las relaciones en el canal de comercialización, revisando las variables que se muestran como pilares en los que hemos asentado este trabajo: (a) las variables relacionales clásicas en línea con la confianza y el compromiso, bajo el prisma del marketing de relaciones, así como los beneficios y sacrificios/costes de la relación, como un *trade-off* capaz de conformar el valor relacional; (b) las tecnologías de la comunicación y de la información, la innovación y el capital de marca de la tienda como *inputs* para el desarrollo de las relaciones proveedor-cliente, en el contexto actual de competencia; y (c) la satisfacción y lealtad como consecuentes y *outputs* relacionales.

La segunda parte de este trabajo se ha enfocado en la propuesta de un modelo conceptual que nos ha permitido delimitar las relaciones postuladas en una cadena de efectos que se inicia con la innovación relacional, las TIC y el capital de marca de la tienda, como fuentes para construir en última instancia la lealtad del minorista hacia el proveedor, a través del valor en la relación como variable nuclear en la secuencia. Así, se propuso un modelo integrador para explicar la generación de lealtad en el canal de comercialización que, diferenciando la satisfacción económica y la satisfacción no económica, conformara la lealtad a partir de variables relacionales en línea con el compromiso y la confianza, a las que sumaba el valor de la relación -como un *trade-off* entre los beneficios y sacrificios/costes que se generan en la relación-, dinamizado por las creencias de los minoristas acerca de la contribución que para el capital de marca de la tienda posee dicha relación con el proveedor. Además, situaba la innovación y la tecnología en el origen, actuando como propulsores en la creación del valor capturado por el minorista de su relación con su proveedor.

Finalmente, en la tercera parte del trabajo, el modelo teórico propuesto se ha contrastado. Así, se ha llevado a cabo una investigación empírica de corte cuantitativo, a partir de la información suministrada por 361 minoristas pertenecientes a cuatro subsectores de actividad (alimentación, textil y calzado, electrónica y electrodomésticos y muebles y madera), y con distintos niveles de vinculación en el canal (independientes, sucursalistas, franquicias, cooperativas de consumidores y de detallistas, etc.), mostrando la heterogeneidad intrínseca que caracteriza la distribución comercial minorista española. Los análisis sobre los datos obtenidos, llevados a cabo en este capítulo, nos han facultado poder validar el modelo integrador postulado mediante el contraste de distintas hipótesis de investigación. De forma adicional, se ha progresado en el desarrollo de pruebas estadísticas complementarias con el objeto de iluminar las distintas cuestiones de investigación propuestas para guiar el logro de los objetivos específicos enunciados.

Con todo, el avance en estas tres partes del trabajo, nos permite estar en la situación de valorar el nivel de consecución de los objetivos señalados en el inicio de esta Tesis Doctoral, al hilo de las distintas cuestiones e hipótesis de investigación planteadas, y con ello de proponer unas conclusiones, a la luz de las evidencias halladas; subrayando conjuntamente las contribuciones teóricas y empíricas principales, así como sus implicaciones para la gestión. Del mismo modo, el conocimiento acumulado en el progreso de este trabajo nos lleva necesariamente a asumir una serie de restricciones fruto de esta investigación. Todo ello es propuesto como contenido de este capítulo final.

Así, en el primer epígrafe que sigue a esta introducción, y apoyándonos en el patrón marcado por los objetivos específicos delimitados en el Capítulo 0, sintetizamos la información presentada en la revisión de la literatura y en la discusión de los resultados obtenidos en la investigación empírica realizada, delimitando las conclusiones conceptuales y aplicadas extraídas de este trabajo. En segundo lugar, exponemos las implicaciones para la gestión en el ámbito de las relaciones entre empresas en el canal. Y como cierre, en el tercer epígrafe de este último capítulo, determinamos las limitaciones contraídas en esta Tesis Doctoral, las cuales nos permiten identificar nuevas oportunidades de investigación, trazando las líneas futuras de trabajo derivadas.

4.1. Conclusiones

La valoración en el cumplimiento del objetivo general de esta Tesis Doctoral pasa por exponer las principales conclusiones que emanan de cada uno de los objetivos específicos establecidos en la introducción de este trabajo, y sobre los cuales hemos avanzado a lo largo del marco teórico y del estudio empírico realizado, tal y como exponemos a continuación.

1. Examinar las relaciones en el canal de comercialización desde la perspectiva del minorista, utilizando un enfoque centrado especialmente en su relación con el proveedor.

Para dar respuesta a este objetivo hemos iniciado este trabajo ofreciendo, en el marco conceptual, una revisión desde una perspectiva histórica del concepto marketing de relaciones, que nos ha permitido comprender su importancia actual en la gestión de las relaciones inter-organizacionales en el canal de comercialización; proporcionándonos a su vez, el marco integral en el que apoyar esta Tesis Doctoral.

Desde las primeras aportaciones, que sitúan el marketing de relaciones como referido a las actividades orientadas a la construcción y mantenimiento de relaciones fuertes con los clientes (p.ej. Berry, 1983; Jackson, 1985), hasta las más recientes (p.ej. Sarmiento, 2016a), cuyo foco se sitúa en el logro de beneficios mutuos mediante la interacción, se observa un cambio sustancial en la delimitación de la naturaleza y el alcance del marketing de relaciones.

En su visión más contemporánea, el marketing de relaciones trata de generar sinergias o redes de valor entre todos los participantes del mercado, y por tanto, más allá de los clientes, entre todos los socios en el canal, de forma que la competitividad de una empresa no dependerá exclusivamente de su actuación en el mercado, sino que estará

intrínsecamente relacionada con la competitividad de sus proveedores y distribuidores.

De este modo, el marketing de relaciones se extiende en todas las direcciones en el canal de comercialización, revelándose el factor tiempo como base para articular un marketing de relaciones de éxito. Así, la literatura de marketing relacional señala una tendencia creciente en los últimos años, hacia la consolidación de las relaciones entre proveedor y cliente. Nuestro trabajo confirma esta tendencia, al establecerse que sólo el 11,1% lleva menos de 5 años trabajando con su proveedor principal, y más del 50% de los comercios minoristas investigados posee una relación con su principal proveedor de más de 15 años. Se trata, por tanto, de relaciones sólidas y estables, reforzadas en el tiempo, como lo demuestra el hecho de que para más de un tercio de los minoristas analizados este proveedor suministre más del 50% de los productos adquiridos.

2. Analizar el grado de implantación de la tecnología por parte de las empresas minoristas, observando su efecto, junto con la innovación, en las relaciones en el canal de comercialización.

Las tecnologías de la comunicación y de la información, se han postulado en esta Tesis Doctoral como una variable propulsora, catalizadora, capaz de estimular el desarrollo de las relaciones proveedor-cliente. Las TIC han sido propuestas como una fuente de creación de valor en la relación proveedor-distribuidor, y definidas como cualquier forma de tecnología utilizada para crear, capturar, manipular, comunicar, intercambiar, presentar y usar la información de diversas formas; yendo más allá de los recursos en sí que aportan las tecnologías, y contemplando además, los medios que se usan para llegar al fin requerido de comunicación.

La irrupción de estas tecnologías en el canal de comercialización, ha generado un nuevo escenario de competencia, y los minoristas se enfrentan a nuevas prácticas que están modificando, en mayor o menor medida, la forma de relacionarse con clientes y suministradores.

Al hilo de las tres cuestiones de investigación que guían el logro de este segundo objetivo específico (C1.1, C1.2 y C1.3), podemos concluir, en relación a la intensidad de la orientación hacia la tecnología por parte del minorista en sus relaciones con proveedores y clientes (C1.1), que existe un panorama de desarrollo tecnológico desigual entre las empresas del sector en España. Así, diferenciando entre la tecnología orientada a proveedores y la orientada a clientes, la intensidad de uso no es uniforme, siendo mayor la inversión en tecnología orientada a clientes que a proveedores. Además, los minoristas integrados son mucho más activos en términos de adopción de tecnologías y de valoración de su importancia, que los minoristas independientes. Desde un punto de vista sectorial,

también se observan discrepancias, siendo los minoristas del subsector de los electrodomésticos/electrónica, los más tecnológicos.

En lo relativo a las aplicaciones TIC (C1.2), en este proceso de transformación digital desigual, las conclusiones alcanzadas en esta tesis corroboran las derivadas del informe ONTSI (2016): las soluciones TIC más allá del equipamiento básico (ordenador, acceso a internet, telefonía móvil, etc.) poseen una tasa de penetración baja o muy baja en el comercio minorista español, mostrando un largo camino por recorrer. Especialmente, por la limitada conciencia existente por parte de los gestores de los establecimientos comerciales, a la luz del nivel de satisfacción que dicen poseer con la tecnología implantada (C1.3). En consecuencia, la radiografía de la adopción TIC en el tejido empresarial minorista español muestra la persistencia de una importante brecha tecnológica, a pesar del efecto transformador de la adopción de internet.

Por su parte, la revisión de la literatura en torno a la innovación en distribución comercial ha mostrado un campo de interés relativamente poco explorado, en comparación con el estudio de la innovación en otros campos del servicio o en productos, con aportaciones discontinuas y fragmentadas; sin embargo, se advierte un cambio de ciclo. Un flujo de publicaciones recientes, empiezan a dibujar el panorama de la investigación en innovación en comercio minorista (Reynolds y Hristov, 2009; Reinartz *et al.*, 2011; Renko y Druzijanic, 2014; Hristov y Reynolds, 2015; Zhang, Li *et al.*, 2016; Ruiz-Molina *et al.*, 2017), y sitúan la innovación basada en la relación, como una tendencia que puede transformar el paisaje minorista y conducir a una variedad de mejoras en el desempeño del distribuidor.

Esta propensión parece haberse iniciado tímidamente en la práctica profesional, a la luz de las evidencias de índole aplicada derivadas de los resultados de nuestra investigación empírica. Y principalmente, mediante un movimiento en el canal en sentido descendente, es decir, orientadas a la relación con el consumidor final, y en menor medida en sentido ascendente, esto es, orientadas a la relación con el proveedor.

De este modo, podemos concluir la existencia de una mayor conciencia por parte del distribuidor, en la adopción de innovaciones en la relación con los clientes que con los proveedores, si bien con diferencias sectoriales. Así, el subsector de la alimentación evidencia ser el menos innovador y el de electrodomésticos/electrónica el más; mostrándose más dinámicos en estas iniciativas los comercios integrados que los independientes.

3. Identificar el efecto del capital de marca de la tienda en las relaciones en el canal de comercialización.

La revisión de la literatura llevada a cabo en el marco conceptual de este trabajo permite observar que el estudio en torno a la marca, y al capital de marca, ha tenido lugar fundamentalmente en contextos de marketing B2C; con una tradición de investigación muy prolífica en el ámbito del producto. Sin embargo, los desarrollos relativos al capital de marca de la tienda son mucho más recientes y menos extensos, resultando muy poco representados en la literatura B2B. Así, el examen de la naturaleza del capital de marca se ha abordado en la literatura basado en el consumidor, evidenciándose en este sentido que las propuestas conceptuales más referenciadas son las de Aaker (1991) y Keller (1993). Llevado este concepto al establecimiento comercial, se define como el efecto diferencial que el conocimiento del nombre de la tienda ejerce sobre la respuesta del consumidor ante las acciones de marketing (Hartman y Spiro, 2005).

De forma adicional, podemos concluir que el capital de marca de la tienda se entiende como multidimensional. La aproximación presentada por Arnett *et al.* (2003), es una de las más aceptada para delimitar dicho contenido, e identifica las tres dimensiones que son consistentes de minorista a minorista, a saber, lealtad hacia la tienda, notoriedad o conocimiento, y calidad de servicio percibida.

En línea paralela a la cuestión de investigación que guía el logro del tercer objetivo específico (C1.4), y con la creencia de que es posible tender puentes entre los dominios de investigación académica B2C y B2B, hemos progresado en esta Tesis Doctoral proponiendo el estudio del capital de marca de la tienda, desde la visión del minorista, a partir de dos enfoques complementarios: de un lado, el capital de marca al que accede como consecuencia de la relación con el proveedor, y de otro, el capital de marca global que en su opinión construye a partir de las percepciones de sus clientes, intentando ver la tienda con "los ojos del cliente". Esta última aproximación, es alimentada mediante las tres dimensiones básicas referidas.

Así, diferenciando entre las dos aproximaciones, podemos concluir que existe la creencia por parte de los minoristas de la consecución de mejoras en su capital de marca derivadas de la relación con el proveedor, obteniéndose valoraciones por encima del valor medio en todos los casos, y de forma comparada, aún superiores en el grupo de los minoristas integrados. Del mismo modo, las creencias del minorista relativas a cómo sus clientes perciben su capital de marca global son positivas, mostrando en todos los casos percepciones elevadas relativas a la notoriedad, lealtad a la tienda y calidad de servicio. Esta última dimensión es la que logra las

valoraciones más altas. Además, desde un punto de vista sectorial, se observan discrepancias, siendo los minoristas del subsector de bienes de consumo cotidiano, frente al resto de los subsectores de bienes de consumo ocasional, los que perciben un efecto menor en el capital de marca de la tienda a partir de la relación con el proveedor.

4. Observar la influencia de los beneficios y los sacrificios / costes derivados de la relación en el valor de la relación proveedor-cliente en el canal.

Esta Tesis Doctoral ha abordado el estudio del valor en marketing desde el punto de vista de las relaciones entre compradores (minoristas) y vendedores (proveedores) en el canal de distribución. En este contexto, en las aportaciones de la literatura de finales del siglo XX, no se observa una noción de valor clara, estando la corriente de investigación de la época influida por las aportaciones procedentes del ámbito del estudio del valor percibido por el consumidor. La línea de trabajo de Ulaga y Eggert (Eggert y Ulaga, 2002, 2006, 2010; Ulaga y Eggert, 2005, 2006a, 2006b) se observa crucial para los avances en torno a la delimitación de la naturaleza de su contenido y de su alcance en términos de medición. Así, la literatura converge al definirlo como valor relacional, y lo presenta como un concepto: (a) de naturaleza subjetiva; (b) que se conforma a partir de una compensación entre beneficios y sacrificios, que pueden presentar múltiples facetas; y (c) percibido respecto a la competencia.

Los beneficios y sacrificios, a partir de ese contenido polifacético, han sido delimitados en la literatura siguiendo distintos enfoques. En esta Tesis Doctoral se han considerado los beneficios como ventajas derivadas de la existencia de la relación y, siguiendo la cuestión de investigación C1.4, que guía el cuarto objetivo específico, y en consecuencia llevando del contexto B2C al contexto B2B la delimitación de aspectos relacionales, hemos diferenciado entre tres tipos de beneficios: de la confianza, sociales y de trato especial (Gwinner *et al.*, 1998); mientras que los sacrificios se han observado desde dos facetas. De un lado, la relacionada con sacrificios tales como el tiempo y el esfuerzo percibido en la relación (Spiteri y Dion, 2004), y de otro, los costes de cambio, entendidos como la magnitud del coste requerido para terminar una relación y asegurar una alternativa (Patterson y Smith, 2001), atendiendo a una naturaleza psicológica, asociada a la pérdida del bienestar al terminar una relación cómoda y amistosa.

Así, podemos concluir, que los comercios minoristas están de acuerdo en que los proveedores principales, comparados con los segundos proveedores, añaden valor a la relación en su conjunto; estas valoraciones positivas se acentúan en el caso de los comercios integrados. Además, en

lo relativo a los beneficios, los de la confianza son los que poseen valores medios más altos, mientras que los de trato especial logran los valores medios más bajos, sin observar diferencias entre los subsectores de actividad ni según el tipo de integración, salvo en el caso de los beneficios de la confianza. De otro lado, los distribuidores se muestran de acuerdo o muy de acuerdo en que estos proveedores quitan problemas y requieren poco esfuerzo en la compra, al igual que consideran arriesgado cambiar de proveedor, percibiendo los comercios independientes menor riesgo en esta decisión.

5. Delimitar el vínculo entre el valor de la relación, el compromiso y la confianza, así como sus efectos sobre la satisfacción del minorista y la lealtad de éste hacia el proveedor.

La lealtad constituye el objetivo principal de la gestión de marketing orientada desde la perspectiva relacional. La revisión de la literatura de lealtad, muestra que la mayoría de las investigaciones se han centrado en los consumidores finales, y de forma comparada, las contribuciones en la línea B2B son relativamente muy pocas en número, y mucho más limitadas en contenido y alcance que en el extenso campo del B2C (Watson, Beck *et al.*, 2015). Este *gap*, identificado en la literatura con continuas llamadas a la investigación (Davis-Sramek *et al.*, 2009; Ruiz-Molina y Gil-Saura, 2012; López *et al.*, 2012; Yang, 2015; Wu *et al.*, 2015; Tescari y Brito, 2016), ha sido uno de los motores de esta Tesis Doctoral.

De este modo, según la dirección marcada por la cuestión de investigación C1.5, que guía el quinto objetivo específico, nuestra línea de trabajo ha contribuido a dar luz a este desequilibrio, examinando este cuerpo de literatura poco representado, y con baja uniformidad concerniente a qué variable o combinación de variables pueden afectar a su construcción. Así, nos sumamos a los limitados esfuerzos en la academia por establecer una red nomológica entre constructos relacionales en el canal de comercialización, que puedan afectar a la generación de la lealtad del minorista hacia su proveedor.

En esta línea, la confianza y el compromiso se presentan en la literatura como los “ingredientes necesarios” para desarrollar relaciones exitosas, elementos vehiculares para la culminación de un marketing de relaciones (Morgan y Hunt, 1994), los “esenciales” (Berry, 2002), los pilares maestros en los que apoyar la relación entre los actores implicados. A estas conclusiones de índole conceptual se suman los resultados de nuestra investigación empírica, al mostrarse como las variables mejor valoradas por el minorista, comportándose, con la excepción de algún indicador, como las variables más homogéneas con independencia del subsector de actividad y del nivel de integración. Así, los minoristas investigados tienen un alto nivel

de acuerdo en la confianza que les inspira el proveedor considerándolo muy experto en la mercancía, sincero y fiable en la información que proporciona. Igualmente, en términos de compromiso, el minorista está muy de acuerdo en mantener a largo plazo la relación.

Sin embargo, en lo relativo a la satisfacción, y habiendo evidenciado la literatura la conveniencia de analizarla desde la perspectiva económica y social, se observan discrepancias en los dos tipos de satisfacción. Así, la satisfacción de índole social, o no económica, muestra valoraciones positivas más altas en todos los casos, con relaciones con el proveedor que se reconocen muy gratificantes, mientras que la satisfacción económica obtiene resultados de menor intensidad. Además, los comercios independientes están menos satisfechos económicamente con el proveedor principal que los minoristas integrados.

Finalmente, con el objeto de progresar en la búsqueda de respuestas a las cuestiones de investigación C1.4 y C1.5, y por tanto, dirigidos por la necesidad de aumentar el conocimiento de los vínculos entre la lealtad hacia el proveedor y las variables clave retenidas -capital de marca, valor, beneficios y sacrificios/costes relacionales, confianza, compromiso y satisfacción-, observamos una correspondencia o relación recíproca positiva entre todas ellas y la lealtad, salvo en el caso de los beneficios de trato especial. No obstante, y dado que la existencia de esta dependencia en términos de correlación no implica causalidad⁷², sobre las conclusiones relativas a los efectos de estas variables al definir vínculos entre sí, en términos de red de conceptos, progresamos en el último bloque que se presenta a continuación, enriqueciendo a su vez las conclusiones expuestas hasta el momento. Así, mostramos la contribución principal de esta Tesis Doctoral, a la luz de los hallazgos en torno al modelo teórico para dar respuesta al último objetivo de investigación.

6. Proponer un modelo integrador, que refleje las relaciones entre las variables investigadas (innovación, tecnología, capital de marca, beneficios, sacrificios/costes, valor, confianza, compromiso, satisfacción, lealtad), y validarlo en un entorno nuevo -el canal de comercialización-, donde, desde nuestro conocimiento, no existe evidencia empírica planteada en este sentido.

A lo largo de las páginas de esta Tesis Doctoral hemos ido desgranando un panorama en la distribución comercial, en el que se observa cómo las relaciones en el canal son cada vez más complejas. Los minoristas se enfrentan a un entorno hiper-competitivo, cada vez más dinámico y cambiante debido, entre otros factores, a la progresión cada vez más

⁷² *Cum hoc, ergo propter hoc* (con esto, por tanto a causa de esto). Es una falacia que se comete al inferir que dos o más variables están conectadas causalmente porque se dan juntas.

acelerada de los avances en la tecnología y de otras formas de innovación, con repercusiones importantes sobre la gestión de las relaciones a lo largo del canal.

En este nuevo escenario, hemos observado como el espacio estratégico de la gestión de los canales se ha expandido considerablemente y, para ilustrar esta nueva realidad, se hace necesario articular nuevos métodos para el análisis. Así, hemos identificado llamadas a la investigación en favor de proponer modelos estructurales más ricos, que supongan avances sobre los modelos más simples actuales, que puedan aportar nuevas y relevantes ideas a los minoristas (Krafft *et al.*, 2015), siendo la prioridad de investigación número 1 del *Marketing Science Institute* para el bienio 2016-2018. La revisión de la literatura también nos ha permitido constatar que a pesar de que el marketing B2B y el marketing B2C ha sido concebido durante décadas como dos entidades distintas, nunca coincidentes, lo cierto es que, la brecha B2B vs. B2C es un concepto obsoleto, y que es difícil aislar en el ámbito empresarial la investigación pura en estos dos dominios de investigación, especialmente en el escenario de la distribución comercial minorista, donde los dos campos claramente convergen (Dant y Brown, 2008).

Por todo ello, de un lado, con la idea de tender puentes entre la investigación académica en B2B y en B2C, buscando puntos de encuentro, y de otro, sobre la base de presentar modelos extendidos más completos, que permitan una visión de mayor alcance, hemos propuesto un modelo teórico integrador que observa el papel que desempeñan al explicar la lealtad en el contexto B2B, no sólo constructos clásicos en la literatura de gestión de los canales (p.ej. compromiso y confianza), sino también, otros constructos relevantes utilizados en la literatura del B2C (p.ej. capital de marca de la tienda, beneficios relacionales, etc.). A ellos se suman otras variables ineludibles para explicar la nueva realidad competitiva en la que están inmersas en el presente las empresas (TIC e innovación), entendiendo que todas ellas contribuyen a construir la relación entre empresas y, en particular, entre los minoristas y sus proveedores.

En este sentido, se diseñó el modelo teórico sobre la base de un sistema de relaciones entre los constructos examinados a lo largo de la tesis, enunciando una serie de hipótesis de investigación que verificamos a partir de la información proporcionada por los minoristas mediante un cuestionario estructurado. Las escalas utilizadas para evaluar los constructos que forman parte del modelo conceptual habían sido previamente testadas en la literatura. En cuanto a la evaluación de los instrumentos de medida utilizados en cada uno de los constructos, tanto formativo como reflectivos, se confirmó en todos los casos su fiabilidad y validez. De esta manera, el modelo estructural definido está integrado por

dieciséis constructos principales, siendo uno de ellos (beneficios de la relación) de segundo orden, que se vinculan mediante diecinueve relaciones causales, tratando de predecir la lealtad del minorista hacia su proveedor.

Así, sobre la base de los fundamentos teóricos expuestos a lo largo de esta Tesis Doctoral, a los que sumamos las evidencias en términos de resultados halladas en nuestra investigación empírica, podemos derivar un último bloque de conclusiones en relación con la propuesta subyacente a nuestro modelo teórico integrador.

En primer lugar, podemos concluir que la innovación relacional y las tecnologías se muestran como propulsoras en la generación del valor capturado por el cliente de su relación con el proveedor; y por tanto, se sitúan en el origen de la cadena de efectos, actuando como fuentes de generación de valor, y poniendo de manifiesto una fuerte vinculación entre ambas variables, con un efecto muy grande de la innovación relacional sobre las TIC (H1). Así, la innovación ejerce una influencia sobre las tecnologías orientadas a la relación con los proveedores, confirmando que las empresas están mejor coordinadas entre sí cuando existe entre ellas un buen ajuste tecnológico. Las tecnologías son pues herramientas estratégicas que correctamente implementadas facilitan y fortalecen las relaciones entre empresas. De este modo, podemos afirmar que el minorista que percibe que un proveedor coopera en iniciativas que potencian la adopción de innovaciones en las relaciones, fortalece su inversión en tecnología, e incrementa su intensidad de uso con el socio, dado que ambas (innovación y tecnología) se articulan de forma alineada. En consecuencia, la innovación relacional ayuda a los minoristas a capturar valor indirectamente, y se muestra como una fuente generadora de este valor, como un elemento para su optimización, utilizando como medio, entre otros, la tecnología.

Además, el uso de la tecnología incorporada por la empresa minorista en su relación con el proveedor, desarrolla una actitud favorable del distribuidor hacia la relación con su proveedor que incide en la creación de valor de la relación, a través de los beneficios (H2a) y sacrificios/costes (H2b y H2c) ligados a dicha relación, al mejorar los vínculos con los socios en el canal; si bien el efecto de las TIC sobre este conglomerado de activadores del valor es de baja intensidad.

En relación al capital de marca (H6), desde el punto de vista del minorista, la relación con su proveedor principal ayuda a conformar en sus clientes un capital de marca de la tienda a partir del desarrollo de vínculos estables y leales, asentados sobre una elevada percepción de calidad de servicio (H7b y H7c); sin embargo, estos resultados también indican que la notoriedad proporcionada por el hecho de comercializar productos de ese proveedor, no es un elemento clave en la conformación del capital de marca de la

tienda (H7a). En este sentido, no hemos podido corroborar todas las hipótesis planteadas entre las dimensiones y el capital de marca de la tienda global.

De otro lado, la revisión de la literatura relativa al concepto de valor ha puesto de manifiesto que, el constructo valor relacional es un concepto aún poco explorado, y aunque se nutre teóricamente de parte de la literatura desarrollada en torno al valor percibido, la investigación tanto sobre su formación como sobre sus efectos es relativamente reciente.

En cuanto a su formación, nuestros resultados de índole empírica permiten concluir en opinión del minorista que, el proveedor principal contribuye a construir el capital de marca de la tienda, y es precisamente este aporte el que ayuda a que se valore la relación de forma positiva (H5), lo que llevará al minorista a hacer esfuerzos para mantenerla, añadiendo un valor vinculado con las expectativas de afectación sobre mercado. De forma que si el minorista considera que sus clientes, por el hecho de comercializar productos del proveedor, mejoran su lealtad y calidad de servicio a través de la creación de un capital hacia la tienda elevado, esa cadena de creencias afecta de forma significativa para considerar la relación como valiosa. Además, hay una relación directa y significativa que se refiere a aquellos beneficios de confianza, sociales y de trato que obtiene el minorista por relacionarse con el proveedor principal y que de forma conjunta afectan al valor (H3); pero al mismo tiempo y casi al mismo nivel, los costes de cambiar de proveedor mantienen vinculado al minorista, y a su vez predicen significativamente el valor de esa relación (H4b). Por lo tanto, podemos concluir que no solo lo que se obtiene por el mantenimiento de una relación positiva afecta al vínculo, sino también el riesgo y el temor a perder la relación afectan de forma nuclear en la construcción de dicha relación, a pesar de que los minoristas no entiendan los sacrificios como predictores significativos del valor de la relación (H4a). En conclusión, el capital de marca de la tienda aportado por el proveedor, los beneficios derivados de la relación y los costes de cambio, se muestra como una terna de elementos que contribuyen a predecir el valor de la relación.

Respecto a la cadena de efectos que se conforma a partir del valor relacional, podemos concluir que el valor de la relación ejerce un efecto directo y significativo sobre la confianza (H8), el compromiso (H9) y la satisfacción económica (H13), sin embargo, su relevancia no es la misma en los tres casos. Así, mientras que el valor de la relación entre el minorista y el proveedor principal predice de forma significativa e intensa el mantenimiento de un compromiso fuerte entre ambos, y junto con las tecnologías orientadas hacia ese proveedor es capaz de predecir la satisfacción económica con éste, su capacidad para predecir la confianza es sin embargo, mucho más débil, aun siendo la relación significativa. Estos

resultados apuntan hacia una conclusión interesante: quizás el compromiso entre ambos miembros del canal obedece en mayor medida a una relación formalmente articulada que conviene económicamente al minorista y alienta un compromiso fuerte, si bien con menor vínculo afectivo que sería el que nutriría una relación articulada en torno a la confianza.

Así pues, la satisfacción económica del minorista con su principal proveedor se predice a partir del compromiso (H16) y el valor de la relación que junto con las herramientas tecnológicas (H14) pone de manifiesto los elementos relevantes que conforman la satisfacción económica. De las tres variables exógenas, los minoristas consideran que la mejor garantía para obtener ese tipo de satisfacción económica estriba en el desarrollo de lazos fuertes con ese proveedor principal, comprometiéndose en un beneficio mutuo, aportando valor y dejando que las tecnologías, aunque con un papel menor, contribuyan a formar ese juicio satisfactorio. Por lo que, la implantación y el desarrollo de las tecnologías en las empresas minoristas se consolida como una inversión estratégica a largo plazo que permite obtener ventajas competitivas, y entre ellas, la satisfacción económica de los minoristas con el proveedor.

Con ello, se observa que el valor de la relación, el compromiso, la confianza y la satisfacción económica y no económica tienen un comportamiento muy específico en el sector minorista; un comportamiento más caracterizado por la formalidad y el beneficio económico que por los lazos afectivos. Sin embargo, estos resultados se matizan cuando se analiza los vínculos que predicen la lealtad hacia el principal proveedor.

Los resultados han puesto de manifiesto la capacidad predictiva sobre la lealtad conductual de la satisfacción no económica o social (H19) y de la confianza (H11), no teniendo dicha capacidad ni el compromiso (H12) -a pesar del efecto observado de la confianza sobre el compromiso (H10)-, ni la satisfacción económica (H18). Por tanto, podemos concluir que el valor de la relación no incide con fuerza sobre la confianza y la evidencia empírica hallada parece confirmar que éste afecta en aquellos aspectos más económicos y formales, sin embargo, son los aspectos afectivos, representados por la confianza y la satisfacción no económica los que predicen una relación de lealtad con el proveedor principal, vehiculando el compromiso y la satisfacción económica a través de ellos (H15 y H17). En consecuencia, nuestros resultados apuntan que la confianza y la satisfacción social, en el contexto minorista, son “ingredientes necesarios” para desarrollar relaciones exitosas: ambas son determinantes en la generación de lealtad del cliente hacia el proveedor.

Finalmente, nuestra Tesis Doctoral concluye afirmando que los predictores de la lealtad conductual varían dependiendo del subsector de actividad (H20a) en el que el minorista compite (alimentación, textil, etc.), del tipo de

estructura vertical (H2Ob) que se articule en el canal de comercialización (independientes vs. integrados), y muy especialmente de la intensidad de desarrollo tecnológico del minorista (H2Oc) a partir de las soluciones TIC que incorpore a su establecimiento comercial. Por tanto, evidenciamos que las relaciones se modifican atendiendo a los mercados y a los distintos contextos de competencia, poniendo de manifiesto la dificultad y el riesgo de extrapolar resultados en este ámbito de investigación, y establecer generalizaciones derivados de ellos. De este modo, subrayamos una vez más el reto de abordar el estudio de las relaciones en el canal de comercialización, en un contexto como el que se dibuja en la actualidad en el sector de la distribución comercial minorista en España.

Con todo, consideramos que la presente tesis adquiere relevancia al aportar evidencias de índole empírica, que ponen de manifiesto la complejidad de los vínculos que se articulan entre proveedores y clientes en el canal de distribución; y contribuye a abrir nuevos horizontes, y con ello a plantear nuevas preguntas, que permitan una mayor y mejor comprensión de los resultados alcanzados.

Así pues, damos respuesta al objetivo global que ha dirigido este trabajo y a la cuestión de investigación principal a él vinculada (C1), concluyendo: primero, la existencia de un impacto positivo del capital de marca de la tienda, la innovación y la tecnología, a través de los beneficios y sacrificios, en el valor de la relación entre proveedores y minoristas; y segundo, el efecto positivo que ejerce el valor de la relación, en combinación con variables relacionales clásicas -compromiso y confianza- sobre la satisfacción del minorista, en sus dos vertientes -económica y social-, y sobre su lealtad hacia el proveedor. Todas ellas, conforman una red de conceptos capaz de impulsar las relaciones en el canal de comercialización con mayor o menor protagonismo, dependiendo de factores moderadores como por ejemplo la estructura del canal, el subsector en el que operan, e incluso, la intensidad de uso de las aplicaciones TIC.

4.2. Implicaciones para la gestión minorista

A partir de las conclusiones extraídas de la presente investigación, presentamos a continuación una serie de implicaciones que pretenden ilustrar directrices que guíen a los gestores de establecimientos de venta al por menor, y a sus suministradores en el canal.

En relación a las implicaciones para la gestión relacionadas con las TIC, y habiendo mostrado un escenario tecnológico en el sector comercio minorista no tan halagüeño como se desearía, y teniendo en cuenta los objetivos de la Comisión Europea en cuanto a digitalización de la empresa

(ONTSI, 2016), se observa la necesidad de “inocular en los procesos de negocio minorista el gen digital que ya todo lo impregna”.

Los comercios minoristas, especialmente los independientes, deben entender que hoy el negocio que se separa de lo digital tiene alta probabilidad de fracaso. Por tanto, se postula la necesidad de hacer un uso cada vez más intensivo de las tecnologías. Se trata de aportar agilidad y facilidad en las relaciones orientadas tanto al proveedor como al consumidor. En relación al proveedor, la extensión de las TIC permite desarrollar infraestructuras para articular el complejo intercambio de información y de documentación asociada, que se lleva a cabo en el seno del canal de comercialización, favoreciendo la fiabilidad y la eficiencia en dicho proceso. Si la empresa proveedora consigue implicar en esa iniciativa al minorista, los beneficios derivados en términos del logro de una posición privilegiada como proveedor se ven reforzados, y con ello se asegura un comportamiento leal por parte del minorista. En relación al consumidor, se trata de facilitar el acto de compra, acortando los tiempos de espera a través de cajas rápidas o lectores de códigos, mediante la incorporación de nuevas formas de pago como *contactless* o móvil, pantallas con lector de precios, aplicaciones para acceder mejor a la búsqueda de productos, de promociones, implantación de tecnología RFID, probadores virtuales, etc... Los comercios deben ser comercios conectados, como respuesta a los consumidores súper conectados, y ello pasa por tener primero proveedores conectados, lo que necesariamente implica una mayor cooperación distribuidor/ proveedor.

Sin duda, el futuro del comercio minorista no puede narrarse de otra forma (Grewall *et al.*, 2017), especialmente si se contempla una de las principales claves del sector: la omnicanalidad, por la que la convergencia entre la tienda física y la tienda *online* es ya una realidad. Esta es una oportunidad para las empresas del comercio al por menor porque la oferta está disponible simultáneamente en los distintos canales accesibles para el mercado de consumo, pero para seguir siendo competitivos, tienen que modificar sus estrategias y convertir sus tiendas en lugares de gran atractivo, en espacios donde lograr experiencias de compra con valor para los clientes, y en muchas de estas iniciativas, los proveedores pueden servir como socios valiosos. Mediante el uso de los recursos de los proveedores, los minoristas pueden acelerar sus propios procesos de desarrollo.

Así pues, debe observarse cada vez más la tendencia hacia la cooperación entre distribuidor y proveedor, adquiriendo progresivamente un mayor protagonismo y arraigo. La intensificación de las relaciones de colaboración entre los miembros del canal es un hecho, a la luz de los resultados de nuestro trabajo: los distribuidores que trabajan en exclusiva con un único proveedor son casi el 10% de los comercios investigados. En este sentido,

sin duda los suministradores han adecuado al máximo su producto y su proceso de elaboración a las condiciones del distribuidor, promoviendo relaciones que llevan a un incremento de la profesionalización de la industria, derivado de las exigencias impuestas por los minoristas de más poder -las cadenas de distribución- para adecuar el servicio y la oferta al consumidor final. Trabajar en entornos colaborativos con carteras de proveedores reducidas permite a los minoristas ganar capacidad de negociación al aumentar la concentración de pedidos, lo que puede favorecerles en la obtención de concesiones en precios, además de otros beneficios a través del aumento del intercambio de información, y de una mayor coordinación a través de las tecnologías.

Estas ideas creemos que son válidas en entornos colaborativos tanto derivados de formatos integrados como independientes. Y especialmente, para estos últimos, pueden presentar buenas oportunidades de mercado, dada la nueva tendencia que se refleja en el sector. En este sentido, se alumbra una nueva generación de comercios independientes y autónomos que buscan la diferenciación en productos o servicios gracias a la hiper-segmentación de su público objetivo y a la hiper-especialización de su oferta comercial (PATECO, 2016). En estos nuevos escenarios, debido a su posición estratégica, el minorista puede convertirse en el protagonista en el canal, y a pesar de la diversidad mostrada en el sector, puede ser capaz de influir tanto en suministradores como en consumidores, trasladando al proveedor la información clave proveniente de la demanda.

En el futuro, los socios en el canal deben darse cuenta de que explotar su poder para obtener mejores márgenes resulta sólo en un beneficio a corto plazo y, tal y como señalan Kumar *et al.* (2017), ambos deben cooperar en operaciones de la cadena de suministro utilizando mejor la tecnología y satisfaciendo así las demandas de los clientes finales a tiempo. De hecho, en el largo plazo, los socios en el canal deben crear confianza entre ellos, y las relaciones deben orientarse hacia un crecimiento mutuo a través de la cooperación, y mediante la creación de redes de valor en esa relación lograr aumentar la satisfacción no sólo económica, sino también social, para una mejor co-evolución. Todo ello va a suponer un reto no sólo para muchos proveedores en su intento de retener a sus clientes, sino también, para aquellos minoristas que no observen las ventajas que las relaciones con dichos proveedores les puedan reportar, y cómo es posible progresar hacia la co-creación de valor relacional.

4.3. Limitaciones y oportunidades de investigación

Para finalizar esta Tesis Doctoral, consideramos necesario indicar que la presente investigación está sujeta a una serie de limitaciones que han

condicionado su desarrollo y las conclusiones de ella derivadas. Por ello, los resultados obtenidos deben matizarse teniendo en cuenta dichas restricciones, que entendemos pueden mostrarse como oportunidades de investigación derivadas.

A continuación, identificamos algunas de esas limitaciones y, fruto de las reflexiones en torno a ellas, apuntamos distintas orientaciones para la investigación futura.

Con respecto a la variable central utilizada en la construcción de nuestro modelo, el valor de la relación, reconocemos la necesidad de profundizar en su medición. El valor de la relación ha sido delimitado como un constructo complejo, que se conforma a partir de beneficios y sacrificios/costes con un carácter polifacético, en términos de *trade-off*. Estos beneficios y sacrificios/costes de la relación han sido tratados en nuestra propuesta como antecedentes del valor. Sin embargo, podemos considerar que tanto los proveedores como los minoristas poseen primero evaluaciones cognitivas relativas a estas componentes, para llegar finalmente a la percepción más global de creación de valor, entendiendo que cambios en las percepciones no sólo en los beneficios -recordemos que éstos fueron considerados un constructo formativo de segundo orden-, sino también en los sacrificios/costes de la relación, podrían causar cambios en el valor relacional. En las escalas de tipo reflectivo, se considera que todos los indicadores “reflejan” las variables latentes, mientras que en las de tipo formativo, se asume que la variable latente está formada como una combinación de sus indicadores, de manera que cada uno de ellos supone una parte fundamental e insustituible de la misma (Bagozzi y Yi, 2012). En esta tendencia de investigación, pudiera ser adecuado proponer que el valor de la relación tuviera más fuerza al delimitarse como un constructo de naturaleza formativa de orden superior -tercer orden-, donde todos los componentes de la balanza entre lo que se da y lo que se recibe, definan las características del constructo, formando por tanto parte integral del mismo.

En esta misma dirección de análisis, también sería posible profundizar en la naturaleza formativa de la escala de aplicaciones TIC. A la luz de nuestros resultados, se hace necesario observar con mayor precisión el papel de la tecnología para explicar el comportamiento del minorista. Para ello es obligado contar con escalas que permitan recoger en mejor medida las percepciones del minorista sobre la intensidad y grado de aplicaciones de tecnología implantadas en su relación con el proveedor principal. Así, entendemos que una vía para el avance pudiera ser abriendo el debate acerca de la naturaleza de tipo reflectivo o formativo de dicha escala.

De otro lado, asumimos el escaso sustento que aún poseen, en la literatura de marketing en general y en el contexto del canal de comercialización en

particular, las variables innovación relacional y el capital de marca de la tienda, siendo consideradas desde la óptica de las relaciones entre empresas. En este sentido se vislumbra la necesidad de progresar en el desarrollo de escalas que aseguren su validez de contenido y de construcción. Y a su vez, en el caso de la variable capital de marca de la tienda, sería conveniente progresar en observar si su capacidad predictiva mejora al ser considerada una variable de naturaleza formativa, en línea con la propuesta de Arnett *et al.* (2003). De este modo, una nueva oportunidad de investigación se abre modelando el capital de marca de la tienda como un constructo formativo, al suponer que el constructo está determinado por sus indicadores -se utiliza un modelo de medición compensatorio-, pudiendo derivar así mediciones en términos de índices que permitan explorar nuevas relaciones entre las dimensiones del capital de marca de la tienda y el capital de marca de la tienda global. Un mayor esfuerzo por aumentar el conocimiento en este sentido es sin duda necesario.

Finalmente, nuestra meta ha sido proponer un modelo integrador, pero reconocemos que nuestra proposición no agota las múltiples posibilidades que la literatura señala, al presentar variables con capacidad para predecir la lealtad del minorista hacia su proveedor principal. Reconocemos por tanto, la necesidad de extender la red de conexiones conformada en torno al constructo central valor de la relación, y en consecuencia la pertinencia de la inclusión de otras variables antecedentes que determinen el valor así como de otras variables consecuentes que de él se deriven. En este sentido, en términos de consecuentes, incluir la variable calidad relacional, como una tríada conformada a partir de la confianza, el compromiso y la satisfacción, delimitando un constructo de orden superior, puede suponer una nueva oportunidad de investigación. Del mismo modo, y en términos de antecedentes, otras variables se pueden sumar a las TIC, reconocido el débil, aunque significativo, efecto que estas han mostrado para explicar los beneficios, sacrificios y costes de cambio.

Con todo, consideramos que las conclusiones derivadas de la presente investigación deben tomarse con cautela, y nos animan y estimulan a progresar en futuros trabajos. Nuevas investigaciones deberán permitir avanzar en torno a la búsqueda de respuestas a los interrogantes abiertos como resultado de este trabajo; especialmente en aquellos aspectos relativos a la delimitación conceptual, la naturaleza, la forma de medición y la mejor comprensión de las variables centrales de este trabajo, y de las relaciones que entre ellas se han manifestado.

Bibliografía

- AAKER, David A. (1991). *Managing Brand Equity: Capitalizing on the Value of a Brand Name*. New York. The Free Press. New York.
- AAKER, David A. (1992). The Value of Brand Equity. *Journal of Business Strategy*. Volumen 13, número 4, páginas 27-32.
- AAKER, David A. (1996). *Measuring Brand Equity Across Products and Markets*. *California Management Review*. Volumen 38, número 3, páginas 102-120.
- AAPOR (2016). *Standard Definitions: Final Dispositions of Case Codes and Outcome Rates for Surveys*. 9th edition. The American Association for Public Opinion Research.
- AASTRUP, Jesper; GRANT, David B. y BJERRE, Mogens (2007). Value Creation and Category Management through Retailer-supplier Relationships. *International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Volumen 17, número 5, páginas 523-541.
- ABOWD, Gregory D.; DEY, Anind K.; BROWN, Peter J.; DAVIES, Nigel; SMITH, Mark y STEGGLES, Pete (1999). Towards a better understanding of context and context-awareness. *International Symposium on Handheld and Ubiquitous Computing*, páginas 304-307.
- ADEOSUN, O. O.; ADEOSUN, T. H.; ADETUNDE, I. A. y ADAGUNODO, E. R. (2008). Strategic application of information and communication technology for effective service delivery in banking industry. *Computer and Electrical Engineering*, 2008. Phuket, Thailand, páginas 135-140.
- ADJEL, Mavis T.; GRIFFITH, David A. y NOBLE, Stephanie M. (2009). When do Relationships Pay Off for Small Retailers? Exploring Targets and Contexts to Understand the Value of Relationship Marketing. *Journal of Retailing*. Volumen 85, número 4, páginas 493-501.
- AGARIYA, Arun K. y SINGH, Deepali (2011). What really Defines Relationship Marketing? A Review of Definitions and General and Sector-Specific Defining Constructs. *Journal of Relationship Marketing*. Volumen 10, número 4, páginas 203-237.
- AILAWADI, Kusum L. y KELLER, Kevin L. (2004). Understanding Retail Branding: Conceptual Insights and Research Priorities. *Journal of Retailing*. Volumen 80, número 4, páginas 331-342.
- AJZEN, Icek y FISHBEIN, Martin (1977). Attitude-Behavior Relations: A Theoretical Analysis and Review of Empirical Research. *Psychological Bulletin*. Volumen 84, número 5, páginas 888.
- AKSOY, Lerzan; COOIL, Bruce; GROENING, Christopher; KEININGHAM, Timothy L. y YALCIN, Atakan (2008a). The Long-Term Stock Market Valuation of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing*. Volumen 72, número 4, páginas 105-122.
- AKSOY, Lerzan; KEININGHAM, Timothy L. y BEJOU, David (2008b). Objectives of Customer Centric Approaches in Relationship Marketing. *Journal of Relationship Marketing*. Volumen 6, número 3-4, páginas 1-8.
- ALDÁS-MANZANO, Joaquín (2015). Partial Least Squares Path Modelling in Marketing and Management Research: An Annotated Application. *Quantitative Modelling in Marketing and Management*. , páginas 43.
- ALEMÁN, José L. M.; y ESCUDERO, Ana I. R. (1998). *Marketing Estratégico: Teoría Y Casos*. Pirámide.
- ALÉN GONZLEZ, M. E. y FRAIZ BREA, J. A. (2006). Relación Entre La Calidad De Servicio Y La Satisfacción Del Consumidor: Su Evaluación En El Ámbito Del Turismo Termal. *Investigaciones Europeas De Dirección De La Empresa (IEDEE)*. Volumen 12, número 1, páginas 251-272.
- ALET I VILAGINÉS, Josep. (1994). *Marketing Relacional: Cómo Obtener Clientes Leales Y Rentables*. Gestión 2000,.
- ALFARO FAUS, Manuel. (2004). *Temas Clave En Marketing Relacional*. McGraw-Hill Interamericana de España.

- ALLAWAY, Arthur W.; HUDDLESTON, Patricia; WHIPPLE, Judith y ELLINGER, Alexander E. (2011). Customer-Based Brand Equity, Equity Drivers, and Customer Loyalty in the Supermarket Industry. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 20, número 3, páginas 190-204.
- ALLEN, Natalie J. y MEYER, John P. (1996). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: An Examination of Construct Validity. *Journal of Vocational Behavior*. Volumen 49, número 3, páginas 252-276.
- AMBLER, Tim (1997). How Much of Brand Equity is Explained by Trust?. *Management Decision*. Volumen 35, número 4, páginas 283-292.
- AMIT, Raphael y SCHOEMAKER, Paul J. (1993). Strategic Assets and Organizational Rent. *Strategic Management Journal*. Volumen 14, número 1, páginas 33-46.
- ANDALEEB, Syed S. (1996). An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence. *Journal of Retailing*. Volumen 72, número 1, páginas 77-93.
- ANDERSON, Erin; LODISH, Leonard M. y WEITZ, Barton A. (1987). Resource Allocation Behavior in Conventional Channels. *Journal of Marketing Research*. , páginas 85-97.
- ANDERSON, Erin y WEITZ, Barton (1989). Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads. *Marketing Science*. Volumen 8, número 4, páginas 310-323.
- ANDERSON, Erin y WEITZ, Barton (1992). The use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels. *Journal of Marketing Research*. , páginas 18-34.
- ANDERSON, Eugene W. (1998). Customer Satisfaction and Word of Mouth. *Journal of Service Research*. Volumen 1, número 1, páginas 5-17.
- ANDERSON, Eugene W. y FORNELL, Claes (1994). A Customer Satisfaction Research Prospectus. *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Volumen 14, número 1, páginas 239-266.
- ANDERSON, Eugene W. y FORNELL, Claes (2000). Foundations of the American Customer Satisfaction Index. *Total Quality Management*. Volumen 11, número 7, páginas 869-882.
- ANDERSON, Eugene W.; FORNELL, Claes y LEHMANN, Donald R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *The Journal of Marketing*. , páginas 53-66.
- ANDERSON, Eugene W. y SULLIVAN, Mary W. (1993). The Antecedents and Consequences of Customer Satisfaction for Firms. *Marketing Science*. Volumen 12, número 2, páginas 125-143.
- ANDERSON, James C. (1995). Relationships in Business Markets: Exchange Episodes, Value Creation, and their Empirical Assessment. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 23, número 4, páginas 346-350.
- ANDERSON, James C.; JAIN, Dipak C. y CHINTAGUNTA, Pradeep K. (1992). Customer Value Assessment in Business Markets: A State-of-Practice Study. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Volumen 1, número 1, páginas 3-29.
- ANDERSON, James C.; JAIN, Dipak y CHINTAGUNTA, Pradeep K. (1993). Understanding Customer Value in Business Markets: Methods of Customer Value Assessment. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Volumen 1, número 1, páginas 3-30.
- ANDERSON, James C. y NARUS, James A. (1984). A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships. *The Journal of Marketing*. , páginas 62-74.
- ANDERSON, James C. y NARUS, James A. (1990). A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships. *The Journal of Marketing*. , páginas 42-58.

- ANDERSON, James C. y NARUS, James A. (1998). Business Marketing: Understand what Customers Value. *Harvard Business Review*. Volumen 76, páginas 53-67.
- ANDERSON, James C.; y NARUS, James A. (1999). *Business Market Management: Teaching Business Market Management*. Prentice Hall.
- ANDERSON, James C.; NARUS, James A. y NARAYANDAS, Das. (2009). *Business Market Management: Understanding, Creating, and Delivering Value*. Pearson Prentice Hall.
- ANDERSON, James C.; THOMSON, James B. y WYNSTRA, Finn (2000). Combining Value and Price to make Purchase Decisions in Business Markets. *International Journal of Research in Marketing*. Volumen 17, número 4, páginas 307-329.
- ANDERSON, Rolph E. y SWAMINATHAN, Srinivasan (2011). Customer Satisfaction and Loyalty in E-Markets: A PLS Path Modeling Approach. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Volumen 19, número 2, páginas 221-234.
- ANDERSON, Shannon W. y LANEN, William N. (2002). Using Electronic Data Interchange (EDI) to Improve the Efficiency of Accounting Transactions. *The Accounting Review*. Volumen 77, número 4, páginas 703-729.
- ANDREASEN, A. R. (1997). A taxonomy of consumer satisfaction / dissatisfaction measures. Conceptualisation and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction; Marketing Science Institute edición, páginas 11-35.
- ANGELES, Rebecca y NATH, Ravinder (2000). The Importance of Congruence in Implementing Electronic Data Interchange Systems. *Supply Chain Management: An International Journal*. Volumen 5, número 4, páginas 198-205.
- APULU, Idisemi y LATHAM, Ann (2011). Drivers for Information and Communication Technology Adoption: A Case Study of Nigerian Small and Medium Sized Enterprises. *International Journal of Business and Management*. Volumen 6, número 5, páginas 51.
- ARNETT, Dennis B.; LAVERIE, Debra A. y MEIERS, Amanda (2003). Developing Parsimonious Retailer Equity Indexes using Partial Least Squares Analysis: A Method and Applications. *Journal of Retailing*. Volumen 79, número 3, páginas 161-170.
- ARNETT, Dennis B.; LAVERIE, Debra A. y WILCOX, James B. (2010). A Longitudinal Examination of the Effects of Retailer-manufacturer Brand Alliances: The Role of Perceived Fit. *Journal of Marketing Management*. Volumen 26, número 1-2, páginas 5-27.
- ASHILL, Nicholas J. y SINHA, Ashish (2004). An Exploratory Study into the Impact of Components of Brand Equity and Country of Origin Effects on Purchase Intention. *Journal of Asia-Pacific Business*. Volumen 5, número 3, páginas 27-43.
- ASHRAFI, Rafi y MURTAZA, Muhammed (2008). Use and Impact of ICT on SMEs in Oman. *Electronic Journal Information Systems Evaluation*. Volumen 11, número 3, páginas 125-138.
- ASKARIAZAD, Mohammad H. y BABAKHANI, Nazila (2015). An Application of European Customer Satisfaction Index (ECSI) in Business to Business (B2B) Context. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 30, número 1, páginas 17-31.
- ATHANASSOPOULOS, Antreas D. (2000). Customer Satisfaction Cues to Support Market Segmentation and Explain Switching Behavior. *Journal of Business Research*. Volumen 47, número 3, páginas 191-207.
- ATILGAN, Eda; AKSOY, Safak y AKINCI, Serkan (2005). Determinants of the Brand Equity: A Verification Approach in the Beverage Industry in Turkey. *Marketing Intelligence & Planning*. Volumen 23, número 3, páginas 237-248.
- AUSTEN, Viola; HERBST, Uta y BERTELS, Victoria (2012). When 3 3 does Not Equal 5 1—New Insights into the Measurement of Industrial Customer Satisfaction. *Industrial Marketing Management*. Volumen 41, número 6, páginas 973-983.

- BACKMAN, Sheila J. y CROMPTON, John L. (1991). The Usefulness of Selected Variables for Predicting Activity Loyalty. *Leisure Sciences*. Volumen 13, número 3, páginas 205-220.
- BÄCKSTRÖM, Kristina y JOHANSSON, Ulf (2006). Creating and Consuming Experiences in Retail Store Environments: Comparing Retailer and Consumer Perspectives. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 13, número 6, páginas 417-430.
- BAGOZZI, Richard P. y YI, Youjae (1988). On the Evaluation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 16, número 1, páginas 74-94.
- BAGOZZI, Richard P. y YI, Youjae (2012). Specification, Evaluation, and Interpretation of Structural Equation Models. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 40, número 1, páginas 8-34.
- BAKER, Julie; PARASURAMAN, Albert; GREWAL, Dhruv y VOSS, Glenn B. (2002). The Influence of Multiple Store Environment Cues on Perceived Merchandise Value and Patronage Intentions. *Journal of Marketing*. Volumen 66, número 2, páginas 120-141.
- BALDAUF, Artur; CRAVENS, Karen S.; DIAMANTOPOULOS, Adamantios y ZEUGNER-ROTH, Katharina P. (2009). The Impact of Product-Country Image and Marketing Efforts on Retailer-Perceived Brand Equity: An Empirical Analysis. *Journal of Retailing*. Volumen 85, número 4, páginas 437-452.
- BALDINGER, Allan L. y RUBINSON, Joel (1996). Brand Loyalty: The Link between Attitude and Behavior. *Journal of Advertising Research*. Volumen 36, número 6, páginas 22-35.
- BALL, Dwayne; COELHO, Pedro S. y VILARES, Manuel J. (2006). Service Personalization and Loyalty. *Journal of Services Marketing*. Volumen 20, número 6, páginas 391-403.
- BALLOU, Ronald H. (2004). *Logística: Administración De La Cadena De Suministro*. Pearson Educación.
- BANCO DE ESPAÑA (2011). La estructura de la distribución comercial y su efecto sobre los precios en el área del euro y en España. *Boletín Económico*.
- BARCLAY, Donald; HIGGINS, Christopher y THOMPSON, Ronald (1995). The Partial Least Squares (PLS) Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and use as an Illustration. *Technology Studies*. Volumen 2, número 2, páginas 285-309.
- BARNEY, Jay (1991). Firm Resources and Sustained Competitive Advantage. *Journal of Management*. Volumen 17, número 1, páginas 99-120.
- BARON, Reuben M. y KENNY, David A. (1986). The Moderator–mediator Variable Distinction in Social Psychological Research: Conceptual, Strategic, and Statistical Considerations. *Journal of Personality and Social Psychology*. Volumen 51, número 6, páginas 1173.
- BARROSO, Carmen y MARTÍN, Enrique (1999). Nivel De Servicio Y Retención De Clientes: El Caso De La Banca En España. *Revista Española De Investigación De Marketing.ESIC*. Volumen 3, número 1, páginas 9-36.
- BARRY, James y TERRY, Tamara (2008). Empirical Study of Relationship Value in Industrial Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 23, número 4, páginas 228-241.
- BASSELLIER, Geneviève; BENBASAT, Izak y REICH, Blaize H. (2003). The Influence of Business Managers' IT Competence on Championing IT. *Information Systems Research*. Volumen 14, número 4, páginas 317-336.
- BAXTER, Roger y MATEAR, Sheelagh (2004). Measuring Intangible Value in Business-to-Business Buyer–seller Relationships: An Intellectual Capital Perspective. *Industrial Marketing Management*. Volumen 33, número 6, páginas 491-500.

- BEARDEN, William O. y TEEL, Jesse E. (1983). Selected Determinants of Consumer Satisfaction and Complaint Reports. *Journal of Marketing Research.* , páginas 21-28.
- BECKEMAN, Märít y OLSSON, Annika (2011). The Role of Swedish Retailers in Food Innovations. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research.* Volumen 21, número 1, páginas 51-70.
- BECKER, Jan-Michael; KLEIN, Kristina y WETZELS, Martin (2012). Hierarchical Latent Variable Models in PLS-SEM: Guidelines for using Reflective-Formative Type Models. *Long Range Planning.* Volumen 45, número 5, páginas 359-394.
- BEI, Lien-Ti y CHIAO, Yu-Ching (2001). An Integrated Model for the Effects of Perceived Product, Perceived Service Quality, and Perceived Price Fairness on Consumer Satisfaction and Loyalty. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior.* Volumen 14, páginas 125.
- BELL, Simon J.; AUH, Seigyoung y SMALLEY, Karen (2005). Customer Relationship Dynamics: Service Quality and Customer Loyalty in the Context of Varying Levels of Customer Expertise and Switching Costs. *Journal of the Academy of Marketing Science.* Volumen 33, número 2, páginas 169-183.
- BEMMAOR, Albert C. (1995). Predicting Behavior from Intention-to-Buy Measures: The Parametric Case. *Journal of Marketing Research.* , páginas 176-191.
- BENDIXEN, Mike; BUKASA, Kalala A. y ABRATT, Russell (2004). Brand Equity in the Business-to-Business Market. *Industrial Marketing Management.* Volumen 33, número 5, páginas 371-380.
- BENNETT, Rebekah y RUNDLE-THIELE, Sharyn (2004a). Customer Satisfaction should Not be the Only Goal. *Journal of Services Marketing.* Volumen 18, número 7, páginas 514-523.
- BENNETT, Rebekah y RUNDLE-THIELE, Sharyn (2004b). Customer Satisfaction should Not be the Only Goal. *Journal of Services Marketing.* Volumen 18, número 7, páginas 514-523.
- BERENQUER-CONTRÍ, Gloria; GIL-SAURA, Irene y RUIZ-MOLINA, María E. (2009). La Utilización De Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación En Las Relaciones Proveedor-Minorista. *Boletín De Estudios Económicos.* Volumen 64, número 197, páginas 227.
- BERENQUER-CONTRÍ, Gloria; SERRA-CANTALLOPS, Antoni y RUIZ-MOLINA, María E. (2013). El compromiso relacional como mediador de la satisfacción de los hoteles con los tour operadores: El caso de mallorca. *Aemark 2013. XXV Congreso Nacional de Marketing.* Barcelona. 18-20 de septiembre de 2013.
- BERISTAIN, Jose J. y ZORRILLA, Pilar (2011). The Relationship between Store Image and Store Brand Equity: A Conceptual Framework and Evidence from Hypermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services.* Volumen 18, número 6, páginas 562-574.
- BERNÉ, Carmen (1997). Modelización De La Poscompra: Satisfacción Y Lealtad. El Comportamiento Del Consumidor. , páginas 163-179.
- BERNÉ, Carmen; MÚGICA, José M. y YAGÜE, María J. (1996). La Gestión Estratégica Y Los Conceptos De Calidad Percibida, Satisfacción Del Cliente Y Lealtad. *Economía Industrial.* , número 307, páginas 63-74.
- BERRY, Leonard L. (1983). Relationship Marketing. 1ª edición. In L. L. Berry, G. L. Shostack, & G. Upah. (Eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago, IL: American Marketing Association.
- BERRY, Leonard L. (2001). The Old Pillars of New Retailing. *Harvard Business Review.* Volumen 79, número 4, páginas 131-137.
- BERRY, Leonard L. (2002). Relationship Marketing of Services Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing.* Volumen 1, número 1, páginas 59-77.

- BERRY, Leonard L.; y PARASURAMAN, Albert. (1991). Marketing Services. Competing through Quality. Free Press.
- BERRY, Leonard L. y YADAV, Manjit S. (1997). El Papel Del Valor En La Determinación Del Precio De Los Servicios. Harvard Deusto Business Review. , número 78, páginas 26-37.
- BETTENCOURT, Lance A. y BROWN, Stephen W. (1997). Contact Employees: Relationships among Workplace Fairness, Job Satisfaction and Prosocial Service Behaviors. Journal of Retailing. Volumen 73, número 1, páginas 39-61.
- BHARADWAJ, Anandhi S. (2000). A Resource-Based Perspective on Information Technology Capability and Firm Performance: An Empirical Investigation. MIS Quarterly. , páginas 169-196.
- BHARADWAJ, Sundar G.; VARADARAJAN, P. R. y FAHY, John (1993). Sustainable Competitive Advantage in Service Industries: A Conceptual Model and Research Propositions. The Journal of Marketing. , páginas 83-99.
- BHATT, Ganesh D. (2001). Business Process Improvement through Electronic Data Interchange (EDI) Systems: An Empirical Study. Supply Chain Management: An International Journal. Volumen 6, número 2, páginas 60-74.
- BHATT, Ganesh D. y EMDAD, Ali F. (2001). An Analysis of the Virtual Value Chain in Electronic Commerce. Logistics Information Management. Volumen 14, número 1/2, páginas 78-85.
- BHATT, Ganesh D.; GROVER, Varun y GROVER, VARUN (2005). Types of Information Technology Capabilities and their Role in Competitive Advantage: An Empirical Study. Journal of Management Information Systems. Volumen 22, número 2, páginas 253-277.
- BHATTACHARYA, Chitrabhan B. y SEN, Sankar (2003). Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies. Journal of Marketing. Volumen 67, número 2, páginas 76-88.
- BIEDENBACH, Galina y MARELL, Agneta (2010). The Impact of Customer Experience on Brand Equity in a Business-to-Business Services Setting. Journal of Brand Management. Volumen 17, número 6, páginas 446-458.
- BIGGEMANN, Sergio y BUTTLE, Francis (2012). Intrinsic Value of Business-to-Business Relationships: An Empirical Taxonomy. Journal of Business Research. Volumen 65, número 8, páginas 1132-1138.
- BIGNÉ-ALCAÑIZ, José E. y ANDREU-SIMÓ, Luisa (2002). Análisis de la satisfacción en la experiencia del consumidor: Una aplicación en museos interactivos. XIV Encuentro De Profesores Universitarios De Marketing. Granada. XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, páginas 497-510.
- BIGNÉ-ALCAÑIZ, José E. y ANDREU-SIMÓ, Luisa (2004). Modelo Cognitivo-Afectivo De La Satisfacción En Servicios De Ocio Y Turismo. Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa. , número 21, páginas 89-120.
- BIGNÉ-ALCAÑIZ, José E. y BLESA, Andreu (2003). Market Orientation, Trust and Satisfaction in Dyadic Relationships: A Manufacturer-Retailer Analysis. International Journal of Retail & Distribution Management. Volumen 31, número 11, páginas 574-590.
- BIGNÉ-ALCAÑIZ, José E.; MOLINER, Miguel A. y CALLARISA-FIOL, Lluís (2000). El Valor Y La Fidelización De Clientes: Una Propuesta De Modelo Dinámico De Comportamiento. Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa. Volumen 9, número 3, páginas 65-78.
- BIGNÉ-ALCAÑIZ, José E.; TORÁN-TORRES, Francisco y KÜSTER-BOLUDA, Inés (2003). Relación Entre El Marketing De Relaciones Y La Orientación Al Mercado En El Ámbito De La Venta Industrial. Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa. , número 15, páginas 5-41.

- BILGIHAN, Anil (2012). A Study of Accepted Pricing Points for in-Room Entertainment Technology Amenities by Guests. *Journal of Hospitality and Tourism Technology*. Volumen 3, número 1, páginas 24-31.
- BITITCI, U.; MARTÍNEZ, V.; ALBORES, P. y PARUNG, J. (2004). Creating and Managing Value in Collaborative Networks. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Managem.* Volumen 34, número 3, páginas 251-268.
- BITNER, M. J.; OSTROM, A. L. y MEUTER, M. L. (2002). Implementing Successful Self-Service Technologies. *The Academy of Management Executive*. Volumen 16, número 4, páginas 108; 108.
- BITNER, Mary J. (2001). Service and Technology: Opportunities and Paradoxes. *Managing Service Quality: An International Journal*. Volumen 11, número 6, páginas 375-379.
- BITNER, Mary J.; BOOMS, Bernard H. y MOHR, Lois A. (1994). Critical Service Encounters: The Employee's Viewpoint. *The Journal of Marketing.* , páginas 95-106.
- BITNER, Mary J.; BOOMS, Bernard H. y TETREULT, Mary S. (1990). The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents. *The Journal of Marketing.* , páginas 71-84.
- BITNER, Mary J.; BROWN, Stephen W. y MEUTER, Matthew L. (2000). Technology Infusion in Service Encounters. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 28, número 1, páginas 138-149.
- BLOCKER, Christopher P. (2011). Modeling Customer Value Perceptions in Cross-Cultural Business Markets. *Journal of Business Research*. Volumen 64, número 5, páginas 533-540.
- BLOCKER, Christopher P. (2012). The Dynamics of Satisfaction and Loyalty After Relational Transgressions. *Journal of Services Marketing*. Volumen 26, número 2, páginas 94-101.
- BLOCKER, Christopher P.; FLINT, Daniel J.; MYERS, Matthew B. y SLATER, Stanley F. (2011). Proactive Customer Orientation and its Role for Creating Customer Value in Global Markets. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 39, número 2, páginas 216-233.
- BLOEMER, JoséM M. y KASPER, Hans D. (1995). The Complex Relationship between Consumer Satisfaction and Brand Loyalty. *Journal of Economic Psychology*. Volumen 16, número 2, páginas 311-329.
- BOLTON, Ruth N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*. Volumen 17, número 1, páginas 45-65.
- BOLTON, Ruth N. y LEMON, Katherine N. (1999). A Dynamic Model of Customers' Usage of Services: Usage as an Antecedent and Consequence of Satisfaction. *Journal of Marketing Research.* , páginas 171-186.
- BOONE, Louis E.; y KURTZ, David L. (2004). *Contemporary Marketing*. 11. ed. edición. Thomson, South-Western. Mason, Ohio.
- BOOTH, Marilyn E. y PHILIP, George (1998). Technology, Competencies, and Competitiveness: The Case for Reconfigurable and Flexible Strategies. *Journal of Business Research*. Volumen 41, número 1, páginas 29-40.
- BORDERS, Aberdeen L. y JOHNSTON, Wesley J. (2000). Electronically Wiring the Network: Efficient Consumer Response (ECR), Electronic Data Interchange (EDI) and Interdependence. *Advances in Competitiveness Research*. Volumen 8, número 1, páginas 100-109.
- BOSE, Ranjit (2002). Customer Relationship Management: Key Components for IT Success. *Industrial Management & Data Systems*. Volumen 102, número 2, páginas 89-97.

- BOULDING, William; KALRA, Ajay; STAELIN, Richard y ZEITHAML, Valarie A. (1993). A Dynamic Process Model of Service Quality: From Expectations to Behavioral Intentions. *Journal of Marketing Research*. Volumen 30, número 1, páginas 7.
- BOVEL, David y MARTHA, Joseph (2000). From Supply Chain to Value Net. *Journal of Business Strategy*. Volumen 21, número 4, páginas 24-28.
- BOWEN, John T. y CHEN, Shiang-Lih (2001). The Relationship between Customer Loyalty and Customer Satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volumen 13, número 5, páginas 213-217.
- BRADY, Mairead; FELLEENZ, Martin R. y BROOKES, Richard (2008). Researching the Role of Information and Communications Technology (ICT) in Contemporary Marketing Practices. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 23, número 2, páginas 108-114.
- BRADY, Mairead; SAREN, Michael y TZOKAS, Nikolaos (2002). Integrating Information Technology into Marketing Practice—the IT Reality of Contemporary Marketing Practice. *Journal of Marketing Management*. Volumen 18, número 5-6, páginas 555-577.
- BRADY, Michael K. y CRONIN, J. J. (2001). Customer Orientation Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors. *Journal of Service Research*. Volumen 3, número 3, páginas 241-251.
- BRADY, Michael K.; KNIGHT, Gary A.; CRONIN, J. J.; TOMAS, G.; HULT, M. y KEILLOR, Bruce D. (2005). Removing the Contextual Lens: A Multinational, Multi-Setting Comparison of Service Evaluation Models. *Journal of Retailing*. Volumen 81, número 3, páginas 215-230.
- BRADY, Michael K.; VOORHEES, Clay M. y BRUSCO, Michael J. (2012). Service Sweethearting: Its Antecedents and Customer Consequences. *Journal of Marketing*. Volumen 76, número 2, páginas 81-98.
- BRASHEAR, Thomas; VILACA, Daniela; BOLES, James; PUGA, Áurea y REIS, Plinio (2011). The Outcome of Company and Account Manager Relationship Quality on Loyalty, Relationship Value and Performance. *Industrial Marketing Management*. Volumen 40, número 1, páginas 36-43.
- BRAVO GIL, R.; FRAJ ANDRES, E. y MARTÍNEZ SALINAS, E. (2007). Family as a Source of Consumer-Based Brand Equity. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 16, número 3, páginas 188-199.
- BRIGGS, Elten; LANDRY, Timothy D. y DAUGHERTY, Patricia J. (2016). A Framework of Satisfaction for Continually Delivered Business Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 31, número 1, páginas 112-122.
- BRODIE, Roderick; BRADY, Mairead; BRODIE, Roderick J.; COVIELLO, Nicole E. y WINKLHOFER, Heidi (2008). Contemporary Marketing Practices Research Program: A Review of the First Decade. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 23, número 2, páginas 84-94.
- BROWN, Gene; WIDING, Robert E. y COULTER, Ronald L. (1991). Customer Evaluation of Retail Salespeople Utilizing the SOCO Scale: A Replication, Extension, and Application. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 19, número 4, páginas 347-351.
- BROWN, James R. y FRAZIER, Gary L. (1978). The Application of Channel Power: Its Effects and Connotations. *Research Frontiers in Marketing: Dialogues and Directions*. , páginas 260-270.
- BRUQUE, Sebastián; MOYANO, José; VARGAS, Alfonso y HERNÁNDEZ, M. J. (2003). Ownership Structure, Technological Endowment and Competitive Advantage: Do Democracy and Business Fit?. *Technology Analysis & Strategic Management*. Volumen 15, número 1, páginas 65-79.

- BRYNJOLFSSON, Erik y HITT, Lorin M. (2000). Beyond Computation: Information Technology, Organizational Transformation and Business Performance. *The Journal of Economic Perspectives*. Volumen 14, número 4, páginas 23-48.
- BRYNJOLFSSON, Erik; HU, Yu J. y RAHMAN, Mohammad S. (2013). Competing in the Age of Omnichannel Retailing. *MIT Sloan Management Review*. Volumen 54, número 4, páginas 23.
- BUCKLIN, Randolph E. (2015). An Introduction to the Special Issue of Journal of Retailing (91). *Journal of Retailing*. Volumen 91, número 4, páginas 543-545.
- BUIL, Isabel; MARTÍNEZ, Eva y DE CHERNATONY, Leslie (2010). Medición Del Valor De Marca Desde Un Enfoque Formativo. *Cuadernos De Gestión*. Volumen 10, número especial (2010), páginas 167-196.
- BURKE, Raymond R. (2002). Technology and the Customer Interface: What Consumers Want in the Physical and Virtual Store. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 30, número 4, páginas 411-432.
- BUSTOS REYES, César A. y GONZÁLEZ BENITO, Óscar (2006). Papel Del Formato Comercial En La Lealtad Al Establecimiento Minorista. *Información Comercial Española, ICE: Revista De Economía*. , número 828, páginas 269-288.
- BUTCHER, Ken; SPARKS, Beverley y O'CALLAGHAN, Frances (2001). Evaluative and Relational Influences on Service Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 12, número 4, páginas 310-327.
- BUTTLE, Francis y BURTON, Jamie (2002). Does Service Failure Influence Customer Loyalty?. *Journal of Consumer Behaviour*. Volumen 1, número 3, páginas 217-227.
- BUTZ, Howard E. y GOODSTEIN, Leonard D. (1997). Measuring Customer Value: Gaining the Strategic Advantage. *Organizational Dynamics*. Volumen 24, número 3, páginas 63-77.
- BUXMANN, Peter y GEBAUER, Judith (1999). Evaluating the use of information technology in inter-organizational relationships. *Proceedings of 32nd Annual Hawaii International Conference Systems Sciences*. HICSS-32. Hawaii. 1999, páginas 10-17.
- CADOTTE, Ernest R.; WOODRUFF, Robert B. y JENKINS, Roger L. (1987). Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. , páginas 305-314.
- CAHILL, David L.; GOLDSBY, Thomas J.; KNEMEYER, A. M. y WALLENBURG, Carl M. (2010). Customer Loyalty in Logistics Outsourcing Relationships: An Examination of the Moderating Effects of Conflict Frequency. *Journal of Business Logistics*. Volumen 31, número 2, páginas 253-277.
- CALDEIRA, Mário M. y WARD, John M. (2003). Using Resource-Based Theory to Interpret the Successful Adoption and use of Information Systems and Technology in Manufacturing Small and Medium-Sized Enterprises. *European Journal of Information Systems*. Volumen 12, número 2, páginas 127-141.
- CALLARISA FIOL, Luis J. (2003). La Multidimensionalidad Del Valor Percibido En El Marketing De Relaciones En Un Entorno Industrial: Una Aplicación En Las Relaciones Proveedor-Fabricante Del Sector Cerámico Español. *Universitat de València, Departamento de Dirección de Empresas*.
- CALLARISA-FIOL, Luis J.; BIGNÉ-ALCANIZ, Enrique; MOLINER-TENA, Miguel A. y SÁNCHEZ-GARCÍA, Javier (2009). Customer Loyalty in Clusters: Perceived Value and Satisfaction as Antecedents. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Volumen 16, número 3, páginas 276-316.
- CALLARISA-FIOL, Luis J.; BIGNÉ-ALCAÑIZ, José E. y MOLINER, Miguel A. (2006). El Valor Percibido En Los Mercados Industriales: Una Perspectiva Multidimensional. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 15, número 1, páginas 163-180.

- CÁMARA, Sebastián B.; ORTIZ, María J. H. y SÁNCHEZ, Alfonso V. (2003). Determinantes Del Valor Competitivo De Las Tecnologías De La Información. Una Aplicación Al Sector De Distribución Farmacéutica. Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa. Volumen 12, número 4, páginas 101-124.
- CAMARERO IZQUIERDO, Carmen y GUTIÉRREZ CILLÁN, Jesús (2000). Propuesta De Un Modelo Explicativo De Las Relaciones Comerciales a Largo Plazo Entre Empresas. Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa. Volumen 9, número 3, páginas 89-112.
- CAMPBELL, Donald T. y FISKE, Donald W. (1959). Convergent and Discriminant Validation by the Multitrait-Multimethod Matrix. Psychological Bulletin. Volumen 56, número 2, páginas 81.
- CAMPO, Sara y YAGÜE, María J. (2008). Tourist Loyalty to Tour Operator: Effects of Price Promotions and Tourist Effort. Journal of Travel Research. Volumen 46, número 3, páginas 318-326.
- CANNON, Joseph P. y HOMBURG, Christian (2001). Buyer-Supplier Relationships and Customer Firm Costs. Journal of Marketing. Volumen 65, número 1, páginas 29-43.
- CANNON, Joseph P. y PERREAUULT JR, William D. (1999). Buyer-Seller Relationships in Business Markets. Journal of Marketing Research. , páginas 439-460.
- CARDINALI, Maria G. (2003). Le Nuove Traiettorie Dell'Innovazione Di Prodotto Nelle Imprese Commerciali. Industria & Distribuzione. , número 3, páginas 31-42.
- CARDOZO, Richard N. (1964). Customer Satisfaction: Laboratory Study and Marketing Action. Journal of Marketing Research. Volumen 2, páginas 244-249.
- CARLBORG, Per; KINDSTRÖM, Daniel y KOWALKOWSKI, Christian (2014). The Evolution of Service Innovation Research: A Critical Review and Synthesis. The Service Industries Journal. Volumen 34, número 5, páginas 373-398.
- CARUANA, Albert (2002). Service Loyalty: The Effects of Service Quality and the Mediating Role of Customer Satisfaction. European Journal of Marketing. Volumen 36, número 7/8, páginas 811-828.
- CASARES-RIPOL, Javier (2016). El Paisaje De La Historia Del Comercio. Viaje Entre Las Ruinas De Lo Egregio Y Lo Cotidiano. Distribución Y Consumo. Volumen 3, páginas 33-44.
- CASARES-RIPOL, Javier; y REBOLLO-ARÉVALO, Alfonso. (1996). Distribución Comercial. 3ª edición. Civitas. Madrid.
- CASTALDO, Sandro (2001). Retailing & Innovazione. Egea, Milano.
- CATER, Barbara y ZABKAR, Vesna (2009). Antecedents and Consequences of Commitment in Marketing Research Services: The Client's Perspective. Industrial Marketing Management. Volumen 38, número 7, páginas 785-797.
- CAVERO BRÚJULA, Sandra y CEBOLLADA CALVO, Javier (1997). Las Estrategias De Captación Y Retención De Clientes Y La Lealtad. Un Análisis De Segmentación. Revista Española De Investigación De Marketing.ESIC. , número 1, páginas 55-71.
- CEPEDA, Gabriel y ROLDÁN, José L. (2004). Aplicando en la práctica la técnica PLS en la administración de empresas. Conocimiento y Competitividad. XIV Congreso Nacional ACEDE. , páginas 74-78.
- CHAHAL, Hardeep (2010). Two Component Customer Relationship Management Model for Healthcare Services. Managing Service Quality: An International Journal. Volumen 20, número 4, páginas 343-365.
- CHAN, Kimmy W.; YIM, Chi K. y LAM, Simon S. (2010). Is Customer Participation in Value Creation a Double-Edged Sword? Evidence from Professional Financial Services Across Cultures. Journal of Marketing. Volumen 74, número 3, páginas 48-64.

- CHAN, Lai K.; HUI, Yer V.; LO, Hing P.; TSE, Siu K.; TSO, Geoffrey K. y WU, Ming L. (2003). Consumer Satisfaction Index: New Practice and Findings. *European Journal of Marketing*. Volumen 37, número 5/6, páginas 872-909.
- CHANDON, Pierre; MORWITZ, Vicki G. y REINARTZ, Werner J. (2005). Do Intentions really Predict Behavior? Self-Generated Validity Effects in Survey Research. *Journal of Marketing*. Volumen 69, número 2, páginas 1-14.
- CHANG, Man-Ling; CHENG, Cheng-Feng y WU, Wann-Yih (2012). How Buyer-Seller Relationship Quality Influences Adaptation and Innovation by Foreign MNCs' Subsidiaries. *Industrial Marketing Management*. Volumen 41, número 7, páginas 1047-1057.
- CHANG, Tung-Zong y WILDT, Albert R. (1994). Price, Product Information, and Purchase Intention: An Empirical Study. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 22, número 1, páginas 16-27.
- CHAUDHURI, Arjun y HOLBROOK, Morris B. (2001). The Chain of Effects from Brand Trust and Brand Affect to Brand Performance: The Role of Brand Loyalty. *Journal of Marketing*. Volumen 65, número 2, páginas 81-93.
- CHEBAT, Jean-Charles; EL HEDHLI, Kamel y SIRGY, M. J. (2009). How does Shopper-Based Mall Equity Generate Mall Loyalty? A Conceptual Model and Empirical Evidence. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 16, número 1, páginas 50-60.
- CHEBAT, Jean-Charles; SIRGY, M. J. y GRZESKOWIAK, Stephan (2010). How can Shopping Mall Management Best Capture Mall Image?. *Journal of Business Research*. Volumen 63, número 7, páginas 735-740.
- CHEN, Chao-Hua y LEE, Hui-Yu (2008). Empirical Analysis of the Customer Loyalty Problem in the International Logistics Market. *WSEAS Transaction on Business Economics*. Volumen 4, número 5, páginas 113-123.
- CHEN, Ching-Fu y CHEN, Fu-Shian (2010). Experience Quality, Perceived Value, Satisfaction and Behavioral Intentions for Heritage Tourists. *Tourism Management*. Volumen 31, número 1, páginas 29-35.
- CHEN, Po-Tsang y HU, Hsin-Hui (2010). The Effect of Relational Benefits on Perceived Value in Relation to Customer Loyalty: An Empirical Study in the Australian Coffee Outlets Industry. *International Journal of Hospitality Management*. Volumen 29, número 3, páginas 405-412.
- CHEN, Shu-Ching y QUESTER, Pascale G. (2006). Modeling Store Loyalty: Perceived Value in Market Orientation Practice. *Journal of Services Marketing*. Volumen 20, número 3, páginas 188-198.
- CHEN, Ye-Sho; CHONG, P. P. y CHEN, Jason C. (2001). Small Business Management: An IT-Based Approach. *Journal of Computer Information Systems*. Volumen 41, número 2, páginas 40-47.
- CHEN, Zhengyi; HUANG, Ying y STERNQUIST, Brenda (2011). Guanxi Practice and Chinese Buyer-supplier Relationships: The Buyer's Perspective. *Industrial Marketing Management*. Volumen 40, número 4, páginas 569-580.
- CHENG-HSUI CHEN, Arthur (2001). Using Free Association to Examine the Relationship between the Characteristics of Brand Associations and Brand Equity. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 10, número 7, páginas 439-451.
- CHESBROUGH, Henry (2003). The Logic of Open Innovation: Managing Intellectual Property. *California Management Review*. Volumen 45, número 3, páginas 33-58.
- CHESBROUGH, Henry y CROWTHER, Adrienne K. (2006). Beyond High Tech: Early Adopters of Open Innovation in Other Industries. *R&d Management*. Volumen 36, número 3, páginas 229-236.
- CHESBROUGH, Henry; VANHAVERBEKE, Wim y WEST, Joel. (2006). *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. Oxford University Press on Demand.

- CHEUNG, Mee-Shew; MYERS, Matthew B. y MENTZER, John T. (2010). Does Relationship Learning Lead to Relationship Value? A Cross-National Supply Chain Investigation. *Journal of Operations Management*. Volumen 28, número 6, páginas 472-487.
- CHÍAS, Josep. (1999). *El Mercado "Todavía" Son Personas: Ideología, Metodología Y Experiencias De Marketing*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- CHIH-HUNG WANG, Michael (2012). Determinants and Consequences of Consumer Satisfaction with Self-Service Technology in a Retail Setting. *Managing Service Quality: An International Journal*. Volumen 22, número 2, páginas 128-144.
- CHIN, Wynne W. (1998). The Partial Least Squares Approach to Structural Equation Modeling. *Modern Methods for Business Research*. Volumen 295, número 2, páginas 295-336.
- CHIOU, Jyh-Shen y DROGE, Cornelia (2006). Service Quality, Trust, Specific Asset Investment, and Expertise: Direct and Indirect Effects in a Satisfaction-Loyalty Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 34, número 4, páginas 613-627.
- CHO, Jinsook (2006). The Mechanism of Trust and Distrust Formation and their Relational Outcomes. *Journal of Retailing*. Volumen 82, número 1, páginas 25-35.
- CHOI, Kui-Son; CHO, Woo-Hyun; LEE, Sunhee; LEE, Hanjoon y KIM, Chankon (2004). The Relationships among Quality, Value, Satisfaction and Behavioral Intention in Health Care Provider Choice: A South Korean Study. *Journal of Business Research*. Volumen 57, número 8, páginas 913-921.
- CHRISTODOULIDES, George; DE CHERNATONY, Leslie; FURRER, Olivier; SHIU, Eric y ABIMBOLA, Temi (2006). Conceptualising and Measuring the Equity of Online Brands. *Journal of Marketing Management*. Volumen 22, número 7-8, páginas 799-825.
- CHRISTODOULIDOU, Natasa; CONNOLLY, Daniel J. y BREWER, Pearl (2010). An Examination of the Transactional Relationship between Online Travel Agencies, Travel Meta Sites, and Suppliers. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Volumen 22, número 7, páginas 1048-1062.
- CHRISTOPHER, Martin. (1999). *Logística. Aspectos Estratégicos*. Limusa: Noriega Editores. México.
- CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian y BALLANTYNE, David. (1991). *Relationship Marketing: Bringing Quality Customer Service and Marketing Together*. Butterworth-Heinemann. Waltham, Massachusetts.
- CHRISTOU, Evangelos (2003). On-Line Buyer's Trust in a Brand and the Relationship with Brand Loyalty: The Case of Virtual Travel Agents. *Tourism Today*. Volumen 3, número 1, páginas 95-106.
- CHUMPITAZ, Ruben y PAPANOIDAMIS, Nicholas G. (2004). Service Quality and Marketing Performance in Business-to-Business Markets: Exploring the Mediating Role of Client Satisfaction. *Managing Service Quality: An International Journal*. Volumen 14, número 2/3, páginas 235-248.
- CHUMPITAZ, Ruben y PAPANOIDAMIS, Nicholas G. (2007). Service Quality, Relationship Satisfaction, Trust, Commitment and Business-to-Business Loyalty. *European Journal of Marketing*. Volumen 41, número 7/8, páginas 836-867.
- CHUNG, Jae-Eun; HUANG, Ying; JIN, Byoung-ho y STERNQUIST, Brenda (2011). The Impact of Market Orientation on Chinese Retailers' Channel Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 26, número 1, páginas 14-25.
- CHUNG, Jae-Eun; STERNQUIST, Brenda y CHEN, Zhengyi (2006). Retailer-buyer Supplier Relationships: The Japanese Difference. *Journal of Retailing*. Volumen 82, número 4, páginas 349-355.
- CHURCHILL JR, Gilbert A. y SURPRENANT, Carol (1982). An Investigation into the Determinants of Customer Satisfaction. *Journal of Marketing Research*. , páginas 491-504.

- CLEMONS, Eric K. y ROW, Michael C. (1991). Sustaining IT Advantage: The Role of Structural Differences. *MIS Quarterly*. , páginas 275-292.
- COBB-WALGREN, Cathy J.; RUBLE, Cynthia A. y DONTU, Naveen (1995). Brand Equity, Brand Preference, and Purchase Intent. *Journal of Advertising*. Volumen 24, número 3, páginas 25-40.
- COELHO, Pedro S. y HENSELER, Jörg (2012). Creating Customer Loyalty through Service Customization. *European Journal of Marketing*. Volumen 46, número 3/4, páginas 331-356.
- COHEN, Jacob (1992). A Power Primer. *Psychological Bulletin*. Volumen 112, número 1, páginas 155.
- COLE, Shu T. y ILLUM, Steven F. (2006). Examining the Mediating Role of Festival Visitors' Satisfaction in the Relationship between Service Quality and Behavioral Intentions. *Journal of Vacation Marketing*. Volumen 12, número 2, páginas 160-173.
- COLMENARES, Oscar A. y SAAVEDRA, José L. (2007). Aproximación Teórica De La Lealtad De Marca: Enfoques Y Valoraciones.
- CORFMAN, Kim P. y LEHMANN, Donald R. (1987). Models of Cooperative Group Decision-Making and Relative Influence: An Experimental Investigation of Family Purchase Decisions. *Journal of Consumer Research*. Volumen 14, número 1, páginas 1-13.
- CORREA ESPINAL, Alexander; ALVAREZ LOPEZ, Carlos E. y GÓMEZ MONTOYA, Rodrigo A. (2010). Sistemas De Identificación Por Radiofrecuencia, Código De Barras Y Su Relación Con La Gestión De La Cadena De Suministro. *Estudios Gerenciales*. Volumen 26, número 116, páginas 115-141.
- CORREA ESPINAL, Alexander y GÓMEZ MONTOYA, Rodrigo A. (2009). Tecnologías De La Información En La Cadena De Suministro. *Dyna*. Volumen 76, número 157, páginas 37-48.
- CORSARO, Daniela; RAVALD, Annika y SNEHOTA, Ivan (2010). Framing value in market relationships. *Servsig conference*, páginas 1-12.
- CORSARO, Daniela y SNEHOTA, Ivan (2010). Searching for Relationship Value in Business Markets: Are we Missing Something?. *Industrial Marketing Management*. Volumen 39, número 6, páginas 986-995.
- CORSTEN, Daniel y KUMAR, Nirmalya (2005). Do Suppliers Benefit from Collaborative Relationships with Large Retailers? an Empirical Investigation of Efficient Consumer Response Adoption. *Journal of Marketing*. Volumen 69, número 3, páginas 80-94.
- CORTIÑAS, Mónica; ELORTZA, Jerardo y GOÑI, Pablo. (2001). La Heterogeneidad De La Productividad Del Marketing En Los Servicios Minoristas: Satisfacción Y Lealtad. Universidad Pública, Departamento de Gestión de Empresas.
- COVIELLO, Nicole E.; BRODIE, Roderick J. y MUNRO, Hugh J. (1997). Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*. Volumen 13, número 6, páginas 501-522.
- COWAN, Kirsten; PASWAN, Audhesh K. y VAN STEENBURG, Eric (2015). When Inter-Firm Relationship Benefits Mitigate Power Asymmetry. *Industrial Marketing Management*. Volumen 48, páginas 140-148.
- CRONIN, J. J. y TAYLOR, Steven A. (1992). Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension. *The Journal of Marketing*. , páginas 55-68.
- CUETO, Eva P.; y ROMERO, Bernardo P. (2004). La Logística De Aprovisionamientos Para La Integración De La Cadena De Suministros. Pearson Educación, SA.
- CZEPIEL, John A.; y CONGRAM, Carole A. (1987). The Services Challenge: Integrating for Competitive Advantage. *Amer Marketing Assn*.
- CZEPIEL, John A.; y GILMORE, R. (1987). Exploring the concept of loyalty in services. The services challenge: integrating for competitive advantage, páginas 91-94.

- DABHOLKAR, Pratibha A. (1994). Technology-Based Service Delivery: A Classification Scheme for Developing Marketing Strategies. *Advances in Services Marketing and Management*. Volumen 3, número 1, páginas 241-271.
- DABHOLKAR, Pratibha A.; THORPE, Dayle I. y RENTZ, Joseph O. (1996). A Measure of Service Quality for Retail Stores: Scale Development and Validation. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 24, número 1, páginas 3-16.
- DAGGER, Tracey S. y DAVID, Meredith E. (2012). Uncovering the Real Effect of Switching Costs on the Satisfaction-Loyalty Association: The Critical Role of Involvement and Relationship Benefits. *European Journal of Marketing*. Volumen 46, número 3/4, páginas 447-468.
- DAHISTROM, Robert; MCNEILLY, Kevin M. y SPEH, Thomas W. (1996). Buyer-Seller Relationships in the Procurement of Logistical Services. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 24, número 2, páginas 110-124.
- DANT, Rajiv P. y BROWN, James R. (2008). Bridging the B2C and B2B Research Divide: The Domain of Retailing Literature. *Journal of Retailing*. Volumen 84, número 4, páginas 371-397.
- DAUGHERTY, Patricia J.; STANK, Theodore P. y ELLINGER, Alexander E. (1998). Leveraging Logistics/Distribution Capabilities: The Effect of Logistics Service on Market Share. *Journal of Business Logistics*. Volumen 19, número 2, páginas 35.
- DAVIS, Beth R. y MENTZER, John T. (2006). Logistics Service Driven Loyalty: An Exploratory Study. *Journal of Business Logistics*. Volumen 27, número 2, páginas 53-73.
- DAVIS, James H.; SCHOORMAN, F. D.; MAYER, Roger C. y TAN, Hwee H. (2000). The Trusted General Manager and Business Unit Performance: Empirical Evidence of a Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. Volumen 21, número 5, páginas 563-576.
- DAVIS-SRAMEK, Beth; DROGE, Cornelia; MENTZER, John T. y MYERS, Matthew B. (2009). Creating Commitment and Loyalty Behavior among Retailers: What are the Roles of Service Quality and Satisfaction?. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 37, número 4, páginas 440-454.
- DAVIS-SRAMEK, Beth; MENTZER, John T. y STANK, Theodore P. (2008). Creating Consumer Durable Retailer Customer Loyalty through Order Fulfillment Service Operations. *Journal of Operations Management*. Volumen 26, número 6, páginas 781-797.
- DAY, George S. (1976). A two-dimensional concept of brand loyalty. *Mathematical models in marketing*, páginas 89.
- DAY, Ralph L. (1977). Toward a process model of consumer satisfaction. Conceptualisation and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction, páginas 153-183.
- DAY, Ralph L. (1984). Modeling Choices among Alternative Responses to Dissatisfaction. *NA-Advances in Consumer Research* Volume 11.
- DE CHERNATONY, Leslie y DALL'OLMO RILEY, Francesca (1998). Defining a " Brand": Beyond the Literature with Experts' Interpretations. *Journal of Marketing Management*. Volumen 14, número 5, páginas 417-443.
- DE CHERNATONY, Leslie; HARRIS, Fiona y CHRISTODOULIDES, George (2004). Developing a Brand Performance Measure for Financial Services Brands. *The Service Industries Journal*. Volumen 24, número 2, páginas 15-33.
- DE RUYTER, Ko; MOORMAN, Luci y LEMMINK, Jos (2001). Antecedents of Commitment and Trust in Customer-supplier Relationships in High Technology Markets. *Industrial Marketing Management*. Volumen 30, número 3, páginas 271-286.
- DE RUYTER, Ko; WETZELS, Martin y BLOEMER, Josee (1998). On the Relationship between Perceived Service Quality, Service Loyalty and Switching Costs.

- International Journal of Service Industry Management. Volumen 9, número 5, páginas 436-453.
- DE WULF, Kristof y ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby (2003). Assessing the Impact of a Retailer's Relationship Efforts on Consumers' Attitudes and Behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 10, número 2, páginas 95-108.
- DE WULF, Kristof; ODEKERKEN-SCHRÖDER, Gaby y IACOBUCCI, Dawn (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*. Volumen 65, número 4, páginas 33-50.
- DECARLO, Thomas E.; LACZNIAK, Russell N.; MOTLEY, Carol M. y RAMASWAMI, Sridhar (2007). Influence of Image and Familiarity on Consumer Response to Negative Word-of-Mouth Communication about Retail Entities. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Volumen 15, número 1, páginas 41-51.
- DEIGHTON, John (1992). The Consumption of Performance. *Journal of Consumer Research*. Volumen 19, número 3, páginas 362-372.
- DELGADO BALLESTER, Elena (2003). Controversia Conceptual Sobre El Capital De Marca: Propuesta De Un Marco Teórico De Análisis. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 12, número 3, páginas 7-24.
- DELGADO BALLESTER, María E. (2004). Estado Actual De La Investigación Sobre La Lealtad a La Marca: Una Revisión Teórica. *Dirección Y Organización*. , número 30.
- DELGADO-BALLESTER, Elena y MUNUERA-ALEMÁN, José L. (2001). Brand Trust in the Context of Consumer Loyalty. *European Journal of Marketing*. Volumen 35, número 11/12, páginas 1238-1258.
- DELGADO-BALLESTER, Elena; MUNUERA-ALEMAN, Jose L. y YAGUE-GUILLEN, Maria J. (2003). Development and Validation of a Brand Trust Scale. *International Journal of Market Research*. Volumen 45, número 1, páginas 35-54.
- DEN HERTOOG, Pim (2000). Knowledge-Intensive Business Services as Co-Producers of Innovation. *International Journal of Innovation Management*. Volumen 4, número 04, páginas 491-528.
- DEN HERTOOG, Pim; BROERSMA, Lourens y VAN ARK, Bart (2003). On the Soft Side of Innovation: Services Innovation and its Policy Implications. *De Economist*. Volumen 151, número 4, páginas 433.
- DEN HERTOOG, Pim; VAN DER AA, Wietze; DE JONG, Mark W. y STAUSS, Bernd (2010). Capabilities for Managing Service Innovation: Towards a Conceptual Framework. *Journal of Service Management*. Volumen 21, número 4, páginas 490-514.
- DIAMANTOPOULOS, Adamantios y WINKLHOFER, Heidi M. (2001). Index Construction with Formative Indicators: An Alternative to Scale Development. *Journal of Marketing Research*. Volumen 38, número 2, páginas 269-277.
- DÍAZ, Ana M.; VÁZQUEZ, Rodolfo y DEL RÍO, Ana B. (2000). Nuevos Planteamientos De Marketing: La Gestión De Las Relaciones. *Cuaderno De Trabajo, Universidad De Oviedo*.
- DICK, Alan S. y BASU, Kunal (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 22, número 2, páginas 99-113.
- DIETZ, Janis (1997). Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer. *Journal of Consumer Marketing*. Volumen 14, número 4-5, páginas 401-404.
- DIMITRIADES, Zoe S. (2006). Customer Satisfaction, Loyalty and Commitment in Service Organizations: Some Evidence from Greece. *Management Research News*. Volumen 29, número 12, páginas 782-800.
- DJELLAL, Faridah y GALLOUJ, Faïz (2001). Patterns of Innovation Organisation in Service Firms: Postal Survey Results and Theoretical Models. *Science and Public Policy*. Volumen 28, número 1, páginas 57-67.

- DJELLAL, Faridah y GALLOUJ, Faïz (2007). Innovation and Employment Effects in Services: A Review of the Literature and an Agenda for Research. *The Service Industries Journal*. Volumen 27, número 3, páginas 193-214.
- DJELLAL, Faridah y GALLOUJ, Faïz (2010). Services, Innovation and Performance: General Presentation. *Journal of Innovation Economics & Management*. , número 1, páginas 5-15.
- DJELLAL, Faridah; y GALLOUJ, Faïz (2016). Service innovation for sustainability: Paths for greening through service innovation. *Service Innovation*, páginas 187-215.
- DJELLAL, Faridah; GALLOUJ, Faïz y MILES, Ian (2013). Two Decades of Research on Innovation in Services: Which Place for Public Services?. *Structural Change and Economic Dynamics*. Volumen 27, páginas 98-117.
- DODDS, William B.; MONROE, Kent B. y GREWAL, Dhruv (1991). Effects of Price, Brand, and Store Information on Buyers' Product Evaluations. *Journal of Marketing Research*. , páginas 307-319.
- DODGSON, Mark; GANN, David y SALTER, Ammon (2006). The Role of Technology in the Shift Towards Open Innovation: The Case of Procter & Gamble. *R&D Management*. Volumen 36, número 3, páginas 333-346.
- DONEY, Patricia M.; BARRY, James M. y ABRATT, Russell (2007). Trust Determinants and Outcomes in Global B2B Services. *European Journal of Marketing*. Volumen 41, número 9/10, páginas 1096-1116.
- DONEY, Patricia M. y CANNON, Joseph P. (1997). An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*. , páginas 35-51.
- DOZ, Yves L.; y HAMEL, Gary. (1998). *Alliance Advantage: The Art of Creating Value through Partnering*. Harvard Business Press.
- DREJER, Ina (2004). Identifying Innovation in Surveys of Services: A Schumpeterian Perspective. *Research Policy*. Volumen 33, número 3, páginas 551-562.
- DRENNAN, Judy y MCCOLL-KENNEDY, Janet R. (2003). The Relationship between Internet use and Perceived Performance in Retail and Professional Service Firms. *Journal of Services Marketing*. Volumen 17, número 3, páginas 295-311.
- DROGE, Cornelia y GERMAIN, Richard (2000). The Relationship of Electronic Data Interchange with Inventory and Financial Performance. *Journal of Business Logistics*. Volumen 21, número 2, páginas 209.
- DRUCKER, Peter F. (1994). *Post-Capitalist Society*. Routledge.
- DRUCKER, Peter F. (2015). *Innovation and Entrepreneurship*. Routledge.
- DUPUIS, MARC (1998). L'Innovation Dans La Distribution, Son Implication Dans Les Relations Industrie-Commerce. *Décisions Marketing*. , páginas 29-41.
- DURVASULA, Srinivas; LYSONSKI, Steven; MEHTA, Subhash C. y TANG, Buck P. (2004). Forging Relationships with Services: The Antecedents that have an Impact on Behavioural Outcomes in the Life Insurance Industry. *Journal of Financial Services Marketing*. Volumen 8, número 4, páginas 314-326.
- DWIVEDI, Abhishek y MERRILEES, Bill (2016). Holistic Consumer Evaluation of Retail Corporate Brands and Impact on Consumer Loyalty Intentions. *Australasian Marketing Journal (AMJ)*. Volumen 24, número 1, páginas 69-78.
- DWYER, F. R. (1993). Soft and Hard Features of Interfirm Relationships: An Empirical Study of Bilateral Governance in Industrial Distribution. *Institute for the Study of Business Markets*, The Pennsylvania State University.
- DWYER, F. R.; SCHURR, Paul H. y OH, Sejo (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*. , páginas 11-27.
- DWYER, F. R.; y TANNER, John F. (1999). *Business Marketing: Connecting Strategy, Relationships, and Learning*. Irwin/McGraw-Hill. Boston.

- DYER, Jeffrey H. y NOBEOKA, Kentaro (2000). Creating and Managing a High-Performance Knowledge-Sharing Network: The Toyota Case. *Strategic Management Journal*. Volumen 21, número 3, páginas 345-367.
- DYER, Jeffrey H. y SINGH, Harbir (1998). The Relational View: Cooperative Strategy and Sources of Interorganizational Competitive Advantage. *Academy of Management Review*. Volumen 23, número 4, páginas 660-679.
- EGGERT, Andreas y ULAGA, Wolfgang (2002). Customer Perceived Value: A Substitute for Satisfaction in Business Markets?. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 17, número 2/3, páginas 107-118.
- EGGERT, Andreas y ULAGA, Wolfgang (2010). Managing Customer Share in Key Supplier Relationships. *Industrial Marketing Management*. Volumen 39, número 8, páginas 1346-1355.
- EHRENBERG, Andrew S.; GOODHARDT, Gerald J. y BARWISE, T. P. (1990). Double Jeopardy Revisited. *The Journal of Marketing*. , páginas 82-91.
- EHRENBERG, Andrew S. y SCRIVEN, J. (1999). Brand Loyalty. *The Elgar Companion to Consumer Research and Economic Psychology*. , páginas 53-63.
- EL HEDHLI, Kamel y CHEBAT, Jean-Charles (2009). Developing and Validating a Psychometric Shopper-Based Mall Equity Measure. *Journal of Business Research*. Volumen 62, número 6, páginas 581-587.
- ELLRAM, Lisa M.; LA LONDE, Bernard J. y WEBER, Mary M. (1989). Retail Logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. , número 10, páginas 29-39.
- ENG, Teck-Yong (2004). Does Customer Portfolio Analysis Relate to Customer Performance? an Empirical Analysis of Alternative Strategic Perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 19, número 1, páginas 49-67.
- ENG, Teck-Yong (2005). The Effects of Learning on Relationship Value in a Business Network Context. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Volumen 12, número 4, páginas 67-101.
- ENGEL, James F.; BLACKWELL, Roger D. y MINIARD, Paul W. (1993). *Consumer Behavior*. Fort Worth, TX: Dryden.
- ENNEW, Christine T. y BINKS, Martin R. (1999). Impact of Participative Service Relationships on Quality, Satisfaction and Retention: An Exploratory Study. *Journal of Business Research*. Volumen 46, número 2, páginas 121-132.
- ERDEM, Tülin y SWAIT, Joffre (1998). Brand Equity as a Signaling Phenomenon. *Journal of Consumer Psychology*. Volumen 7, número 2, páginas 131-157.
- ESCRIBÁ ESTEVE, Alejandro (2002). Procesos De Generación De Confianza En Los Acuerdos De Cooperación: Una Aproximación Desde El Comportamiento De Las Empresas Participantes. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*. , número 13, páginas 469-498.
- EVANSCHITZKY, Heiner; RAMASESHAN, Balasubramanian; WOISETSCHLÄGER, David M.; RICHELSEN, Verena; BLUT, Markus y BACKHAUS, Christof (2012). Consequences of Customer Loyalty to the Loyalty Program and to the Company. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 40, número 5, páginas 625-638.
- EVERS, Philip T. y JOHNSON, Carol J. (2000). Performance Perceptions, Satisfaction, and Intention: The Intermodal Shipper's Perspective. *Transportation Journal*. , páginas 27-39.
- FAN, T.; JONES, N.; KUMARASWAMY, A.; NARASIMHALU, D.; PHAN, P. y TSCHANG, T. (2004). Dynamic Capabilities: New Sources of Industrial Competitiveness?.
- FAROUGHIAN, Frank F.; KALAFATIS, Stavros P.; LEDDEN, Lesley; SAMOUEL, Phillip y TSOOGAS, Markos H. (2012). Value and Risk in Business-to-Business E-Banking. *Industrial Marketing Management*. Volumen 41, número 1, páginas 68-81.

- FARQUHAR, Peter H. (1989). Managing Brand Equity. Marketing Research. Volumen 1, número 3.
- FARQUHAR, Peter H. y IJIRI, Yuji (1993). A Dialogue on Momentum Accounting for Brand Management. International Journal of Research in Marketing. Volumen 10, número 1, páginas 77-92.
- FAY, Christopher J. (1994). Royalties from Loyalties. Journal of Business Strategy. Volumen 15, número 2, páginas 47-51.
- FECIKOVA, Ingrid (2004). An Index Method for Measurement of Customer Satisfaction. The TQM Magazine. Volumen 16, número 1, páginas 57-66.
- FERNÁNDEZ ARIAS, M. J. (2003). Una Revisión De La Estrategia De Colaboración Con Proveedores. Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa. Volumen 9, número 1, páginas 179-194.
- FERNÁNDEZ NOGALES, Ángel; MARTÍNEZ CASTRO, Amilia y REBOLLO ARÉVALO, Alfonso (2006). La Nueva Configuración De Los Canales De Distribución. ICE (Información Comercial Española). Volumen 828, páginas 187-202.
- FERNÁNDEZ, Pablo (2001). Valuation of Brands and Intellectual Capital. IESE Business School. Volumen 21, páginas 9.
- FERRO, Carlos; PADIN, Carmen; SVENSSON, Göran y PAYAN, Janice (2016). Trust and Commitment as Mediators between Economic and Non-Economic Satisfaction in Manufacturer-Supplier Relationships. Journal of Business & Industrial Marketing. Volumen 31, número 1, páginas 13-23.
- FESTINGER, Leon. (1957). Cognitive Dissonance Theory. Harper & Row. New York.
- FITZGERALD, Guy y WILLCOCKS, Leslie (1994). Contracts and Partnerships in the Outsourcing of IT. ICIS 1994 Proceedings. , páginas 8.
- FLECK, Nathalie y NABEC, Lydiane (2010). L'Enseigne: Un Capital Pour Le Distributeur. Management & Avenir. , número 8, páginas 14-32.
- FLEMING, Lee y WAGUESPACK, David M. (2007). Brokerage, Boundary Spanning, and Leadership in Open Innovation Communities. Organization Science. Volumen 18, número 2, páginas 165-180.
- FLINT, Daniel J.; BLOCKER, Christopher P. y BOUTIN, Philip J. (2011). Customer Value Anticipation, Customer Satisfaction and Loyalty: An Empirical Examination. Industrial Marketing Management. Volumen 40, número 2, páginas 219-230.
- FLINT, Daniel J.; WOODRUFF, Robert B. y GARDIAL, Sarah F. (2002). Exploring the Phenomenon of Customers' Desired Value Change in a Business-to-Business Context. Journal of Marketing. Volumen 66, número 4, páginas 102-117.
- FORBIS, John L. y MEHTA, Nitin T. (1981). Value-Based Strategies for Industrial Products. Business Horizons. Volumen 24, número 3, páginas 32-42.
- FORD, David (1980). The Development of Buyer-Seller Relationships in Industrial Markets. European Journal of Marketing. Volumen 14, número 5/6, páginas 339-353.
- FORD, David y MCDOWELL, Raymond (1999). Managing Business Relationships by Analyzing the Effects and Value of Different Actions. Industrial Marketing Management. Volumen 28, número 5, páginas 429-442.
- FORNELL, Claes (1992). A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience. The Journal of Marketing. , páginas 6-21.
- FORNELL, Claes; JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W.; CHA, Jaesung y BRYANT, Barbara E. (1996). The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose, and Findings. The Journal of Marketing. , páginas 7-18.
- FORNELL, Claes y LARCKER, David F. (1981). Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error. Journal of Marketing Research. , páginas 39-50.
- FOSSO, Samuel W. y CHATFIELD, Akemi T. (2009). A Contingency Model for Creating Value from RFID Supply Chain Network Projects in Logistics and Manufacturing

- Environments. *European Journal of Information Systems*. Volumen 18, número 6, páginas 615-636.
- FRAIZ BREA, José A. y ALÉN GONZÁLEZ, María E. (2006). Evaluación De La Relación Existente Entre La Calidad De Servicio, La Satisfacción Y Las Intenciones De Comportamiento En El Ámbito Del Turismo Termal. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 15, número 3, páginas 171-184.
- FRASQUET-DEL TORO, Marta; CERVERA-TAULET, Amparo y GIL-SAURA, Irene (2008). The Impact of IT and Customer Orientation on Building Trust and Commitment in the Supply Chain. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Volumen 18, número 3, páginas 343-359.
- FRAZIER, Gary L. (1983). Interorganizational Exchange Behavior in Marketing Channels: A Broadened Perspective. *The Journal of Marketing*. , páginas 68-78.
- FRONDIZI, Risieri. (1971). *What is Value?: An Introduction to Axiology*. LaSalle, Ill.: Open Court Publishing Company.
- FUENTES-BLASCO, María; MOLINER-VELÁZQUEZ, Beatriz y GIL-SAURA, Irene (2016). Segmentando comercios minoristas con bases relacionales. XXVIII Congreso AEMARK. León. Septiembre.
- FUENTES-BLASCO, María; MOLINER-VELÁZQUEZ, Beatriz y GIL-SAURA, Irene (2017). Latent Segmentation in Business-to-Business Based on Information and Communication Technology and Relationship Variables. *Tourism Economics: The Business and Finance of Tourism and Recreation*. Volumen 23, número 2, páginas 460-468.
- FULANTELLI, Giovanni y ALLEGRA, Mario (2003). Small Company Attitude Towards ICT Based Solutions: Some Key-Elements to Improve It. *Educational Technology & Society*. Volumen 6, número 1, páginas 45-49.
- FULLER, Joseph B.; O'CONNOR, James y RAWLINSON, Richard (1993). Tailored Logistics: The Next Advantage. *Harvard Business Review*. Volumen 71, número 3, páginas 87-98.
- FULLERTON, Gordon (2005). How Commitment both Enables and Undermines Marketing Relationships. *European Journal of Marketing*. Volumen 39, número 11/12, páginas 1372-1388.
- GALE, Bradley; y WOOD, Robert C. (1994). *Managing Customer Value: Creating Quality and Service that Customers can See*. Simon and Schuster.
- GALLOUJ, Faiz; y DJELLAL, Faridah. (2010). *The Handbook of Innovation and Services: A Multi-Disciplinary Perspective*. Edward Elgar Publishing.
- GALLOUJ, Faiz y WEINSTEIN, Olivier (1997). Innovation in Services. *Research Policy*. Volumen 26, número 4-5, páginas 537-556.
- GALLOUJ, Faz y SAVONA, Maria (2009). Innovation in Services: A Review of the Debate and a Research Agenda. *Journal of Evolutionary Economics*. Volumen 19, número 2, páginas 149.
- GANESAN, Shankar (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *The Journal of Marketing*. , páginas 1-19.
- GANESAN, Shankar; GEORGE, Morris; JAP, Sandy; PALMATIER, Robert W. y WEITZ, Barton (2009). Supply Chain Management and Retailer Performance: Emerging Trends, Issues, and Implications for Research and Practice. *Journal of Retailing*. Volumen 85, número 1, páginas 84-94.
- GANESH, Jaishankar; ARNOLD, Mark J. y REYNOLDS, Kristy E. (2000). Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the Differences between Switchers and Stayers. *Journal of Marketing*. Volumen 64, número 3, páginas 65-87.
- GAO, Hongzhi; BALLANTYNE, David y KNIGHT, John G. (2010). Paradoxes and Guanxi Dilemmas in Emerging Chinese-Western Intercultural Relationships. *Industrial Marketing Management*. Volumen 39, número 2, páginas 264-272.

- GAO, Tao; SIRGY, M. J. y BIRD, Monroe M. (2005). Reducing Buyer Decision-Making Uncertainty in Organizational Purchasing: Can Supplier Trust, Commitment, and Dependence Help?. *Journal of Business Research*. Volumen 58, número 4, páginas 397-405.
- GARBARINO, Ellen y JOHNSON, Mark S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *The Journal of Marketing*. , páginas 70-87.
- GARDIAL, Sarah F.; CLEMONS, D. S.; WOODRUFF, Robert B.; SCHUMANN, David W. y BURNS, Mary J. (1994). Comparing Consumers' Recall of Prepurchase and Postpurchase Product Evaluation Experiences. *Journal of Consumer Research*. Volumen 20, número 4, páginas 548-560.
- GASKI, John F. y NEVIN, John R. (1985). The Differential Effects of Exercised and Unexercised Power Sources in a Marketing Channel. *Journal of Marketing Research*. , páginas 130-142.
- GASSMANN, Oliver; ENKEL, Ellen y CHESBROUGH, Henry (2010). The Future of Open Innovation. *R&d Management*. Volumen 40, número 3, páginas 213-221.
- GEIGER, Ingmar; DURAND, Aurélia; SAAB, Samy; KLEINALTENKAMP, Michael; BAXTER, Roger y LEE, Yeonhee (2012). The Bonding Effects of Relationship Value and Switching Costs in Industrial Buyer-seller Relationships: An Investigation into Role Differences. *Industrial Marketing Management*. Volumen 41, número 1, páginas 82-93.
- GEYSKENS, Inge y STEENKAMP, Jan-Benedict E. (2000). Economic and Social Satisfaction: Measurement and Relevance to Marketing Channel Relationships. *Journal of Retailing*. Volumen 76, número 1, páginas 11-32.
- GEYSKENS, Inge; STEENKAMP, Jan-Benedict E. y KUMAR, Nirmalya (1999). A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*. , páginas 223-238.
- GIESE, Joan L. y COTE, Joseph A. (2000). Defining Consumer Satisfaction. *Academy of Marketing Science Review*. Volumen 2000, páginas 1.
- GILLILAND, David I. y BELLO, Daniel C. (2002). Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 30, número 1, páginas 24-43.
- GIL-SAURA, Irene; BERENQUER-CONTRÍ, Gloria; GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina y FUENTES-BLASCO, María (2007a). Segmentando Clientes a Partir Del Valor Del Servicio. Una Aproximación En El Contexto De La Relación Entre Empresas. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*. Volumen 10, número 31, páginas 31-66.
- GIL-SAURA, Irene; CERVERA-TAULET, Amparo y FRASQUET-DEL TORO, Marta (2007b). Empleo De TIC Y Efectos Relacionales En La Cadena Logística. *Boletín Económico De ICE, Información Comercial Española*. , número 2914, páginas 31-48.
- GIL-SAURA, Irene; FRASQUET-DEL TORO, Marta y CERVERA-TAULET, Amparo (2009). The Value of B2B Relationships. *Industrial Management & Data Systems*. Volumen 109, número 5, páginas 593-609.
- GIL-SAURA, Irene y GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina (2008). La Investigación En Valor Percibido Desde El Marketing. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*. Volumen 18, número 31, páginas 9-18.
- GIL-SAURA, Irene y RUIZ-MOLINA, María E. (2009a). Customer Segmentation Based on Commitment and ICT Use. *Industrial Management & Data Systems*. Volumen 109, número 2, páginas 206-223.
- GIL-SAURA, Irene y RUIZ-MOLINA, María E. (2011). Logistics Service Quality and Buyer-customer Relationships: The Moderating Role of Technology in B2B and B2C

- Contexts. *The Service Industries Journal*. Volumen 31, número 7, páginas 1109-1123.
- GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María E. y ARTEAGA-MORENO, Francisco (2011). Value, Supplier Dependence and Long-Term Orientation: Outcomes for B2B Commerce in the Travel Industry. *Industrial Management & Data Systems*. Volumen 111, número 5, páginas 791-808.
- GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María E. y BERENGUER-CONTRÍ, Gloria (2016). Store Equity and Behavioral Intentions: The Moderating Role of the Retailer's Technology. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 25, número 7.
- GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María E.; BERENGUER-CONTRÍ, Gloria y CORRALIZAZAPATA, Amparo (2012). El capital de marca de la tienda: Un análisis comparado hipermercado vs. tienda especializada. Estrategias multicanal en el ámbito de la distribución: fabricante y distribuidor preocupados por ofrecer nuevas experiencias de compra diferenciadas., páginas 79-98.
- GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María E.; BERENGUER-CONTRÍ, Gloria y ŠERIĆ, Maja (2014a). Fidelizar a través del capital de marca en el comercio minorista: El papel antecedente de las tic. Experiencia y comportamiento del cliente en un entorno multicanal: claves de éxito para fabricantes y detallistas, páginas 59-76. ISBN 978-84-8367-469-7.
- GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María E. y SERVERA-FRANCÉS, David (2008a). Logistic Service Quality and Technology: A Comparison between Supplier-retailer and Retailer-consumer Relationships. *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research*. Volumen 18, número 5, páginas 495-510.
- GIL-SAURA, Irene y RUIZ-MOLINA, María E. (2009b). Valor De La Relación, Compromiso, TIC Y Lealtad En El Canal De Comercialización. *Innovar*. Volumen 19, número 33, páginas 77-90.
- GIL-SAURA, Irene; RUIZ-MOLINA, María E. y BERENGUER-CONTRÍ, Gloria (2014b). Retail Innovativeness: Importance of ICT and Impact. *Handbook of Research on Retailer-Consumer Relationship Development*. , páginas 384.
- GIL-SAURA, Irene; SÁNCHEZ-PÉREZ, Manuel; BERENGUER-CONTRÍ, Gloria y GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina (2006). Encuentro De Servicio, Valor Percibido Y Satisfacción Del Cliente En La Relación Entre Empresas. *Cuadernos De Estudios Empresariales*. , número 15, páginas 47-72.
- GIL-SAURA, Irene; ŠERIĆ, Maja; RUIZ-MOLINA, María E. y BERENGUER-CONTRÍ, Gloria (2017). The Causal Relationship between Store Equity and Loyalty: Testing Two Alternative Models in Retailing. *Journal of Brand Management*. , páginas 1-16.
- GIL-SAURA, Irene; SERVERA-FRANCÉS, David; BERENGUER-CONTRÍ, Gloria y FUENTES-BLASCO, María (2008b). Logistics Service Quality: A New Way to Loyalty. *Industrial Management & Data Systems*. Volumen 108, número 5, páginas 650-668.
- GIL-SAURA, Irene; SERVERA-FRANCÉS, David y FUENTES-BLASCO, María (2010). Antecedents and Consequences of Logistics Value: And Empirical Investigation in the Spanish Market. *Industrial Marketing Management*. Volumen 39, número 3, páginas 493-506.
- GODSON, Mark. (2009). *Relationship Marketing*. OUP Oxford.
- GOLICIC, Susan L. (2007). A Comparison of Shipper and Carrier Relationship Strength. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Volumen 37, número 9, páginas 719-739.
- GOLICIC, Susan L.; FOGGIN, James H. y MENTZER, John T. (2003). Relationship Magnitude and its Role in Interorganizational Relationship Structure. *Journal of Business Logistics*. Volumen 24, número 1, páginas 57-75.
- GOLICIC, Susan L. y MENTZER, John T. (2006). An Empirical Examination of Relationship Magnitude. *Journal of Business Logistics*. Volumen 27, número 1, páginas 81-108.

- GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina; ARTEAGA-MORENO, Francisco; DEL CHIAPPA, G. y GIL-SAURA, Irene (2015). Value Dimensions in Consumers' Experience: Combining the Intra- and Inter-Variable Approaches in the Hospitality Sector. *International Journal of Hospitality Management*. Volumen 47, páginas 140-150.
- GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina; ARTEAGA-MORENO, Francisco y GIL-SAURA, Irene (2013). The Value of Volunteering in Special Events: A Longitudinal Study. *Annals of Tourism Research*. Volumen 40, páginas 105-131.
- GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina y GIL-SAURA, Irene (2006a). Desarrollo De Una Escala Multidimensional Para Medir El Valor Percibido De Una Experiencia De Servicio. *Revista Española De Investigación De Marketing ESIC*. Volumen 18, páginas 35-60.
- GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina y GIL-SAURA, Irene (2006b). Value Dimensions, Perceived Value, Satisfaction and Loyalty: An Investigation of University Students' Travel Behaviour. *Tourism Management*. Volumen 27, número 3, páginas 437-452.
- GORDON, Geoffrey L.; CALANTONE, Roger J.; DI BENEDETTO, C. A.; GORDON, Geoffrey L.; CALANTONE, Roger J. y DI BENEDETTO, C. A. (1993). Brand Equity in the Business-to-Business Sector: An Exploratory Study. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 2, número 3, páginas 4-16.
- GOUNARIS, Spiros P. (2005). Trust and Commitment Influences on Customer Retention: Insights from Business-to-Business Services. *Journal of Business Research*. Volumen 58, número 2, páginas 126-140.
- GRANDE ESTEBAN, Ildfonso. (1999). *Marketing De Los Servicios*. ESIC Editorial. Madrid.
- GRANSTRAND, Ove; PATEL, Pari y PAVITT, Keith (1997). Multi-Technology Corporations: Why they have "Distributed" rather than "Distinctive Core" Competencies. *California Management Review*. Volumen 39, número 4, páginas 8-25.
- GRANT, Robert M. y BADEN-FULLER, Charles (2004). A Knowledge Accessing Theory of Strategic Alliances. *Journal of Management Studies*. Volumen 41, número 1, páginas 61-84.
- GREMLER, Dwayne D. y BROWN, Stephen W. (1996). Service Loyalty: Its Nature, Importance, and Implications. *Advancing Service Quality: A Global Perspective*. Volumen 5, páginas 171-181.
- GREMLER, Dwayne D. y GWINNER, Kevin P. (2000). Customer-Employee Rapport in Service Relationships. *Journal of Service Research*. Volumen 3, número 1, páginas 82-104.
- GREWAL, Dhruv; MONROE, Kent B. y KRISHNAN, Ramayya (1998). The Effects of Price-Comparison Advertising on Buyers' Perceptions of Acquisition Value, Transaction Value, and Behavioral Intentions. *The Journal of Marketing*. , páginas 46-59.
- GREWAL, Dhruv; ROGGEVEEN, Anne L. y NORDFLT, Jens (2017). The Future of Retailing. *Journal of Retailing*. Volumen 93, número 1, páginas 1-6.
- GRIGOROUDIS, Evangelos y SISKOS, Yannis (2004). A Survey of Customer Satisfaction Barometers: Some Results from the Transportation-Communications Sector. *European Journal of Operational Research*. Volumen 152, número 2, páginas 334-353.
- GRÖNROOS, C. (1990). *Service Management and Marketing. Managing the Moments of That in Service Competition*. Lexington books.
- GRÖNROOS, Christian. (1994). *Marketing Y Gestión De Servicios: La Gestión De Los Momentos De La Verdad Y La Competencia En Los Servicios*. Ediciones Díaz de Santos. Madrid.
- GRÖNROOS, Christian (1997a). Keynote Paper from Marketing Mix to Relationship Marketing-Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Management Decision*. Volumen 35, número 4, páginas 322-339.

- GRÖNROOS, Christian (1997b). Value-driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*. Volumen 13, número 5, páginas 407-419.
- GRÖNROOS, Christian (2000). Creating a Relationship Dialogue: Communication, Interaction and Value. *The Marketing Review*. Volumen 1, número 1, páginas 5-14.
- GRÖNROOS, Christian (2004). The Relationship Marketing Process: Communication, Interaction, Dialogue, Value. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 19, número 2, páginas 99-113.
- GROVER, Rajiv y SRINIVASAN, V. (1992). Evaluating the Multiple Effects of Retail Promotions on Brand Loyal and Brand Switching Segments. *Journal of Marketing Research*. , páginas 76-89.
- GUASPARI, John (1996). El Valor: Competitividad De Los 90'. *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*. , número 12, páginas 8-12.
- GULATI, Ranjay (1995). Does Familiarity Breed Trust? the Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances. *Academy of Management Journal*. Volumen 38, número 1, páginas 85-112.
- GUMMESSON, Evert (1987). The New Marketing—developing Long-Term Interactive Relationships. *Long Range Planning*. Volumen 20, número 4, páginas 10-20.
- GUMMESSON, Evert. (1990). *The Part-Time Marketer*. CTF Service Research Centre, Högskolan i Karlstad.
- GUMMESSON, Evert (1994). Broadening and Specifying Relationship Marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*. Volumen 2, número 1, páginas 31-43.
- GUMMESSON, Evert (1998). Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 26, número 3, páginas 242-249.
- GUMMESSON, Evert (2002). Relationship Marketing in the New Economy. *Journal of Relationship Marketing*. Volumen 1, número 1, páginas 37-57.
- GUNDLACH, Gregory T.; ACHROL, Ravi S. y MENTZER, John T. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *The Journal of Marketing*. , páginas 78-92.
- GUSTAFSSON, Anders; JOHNSON, Michael D. y ROOS, Inger (2005). The Effects of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*. Volumen 69, número 4, páginas 210-218.
- GWINNER, Kevin P.; GREMLER, Dwayne D. y BITNER, Mary J. (1998). Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 26, número 2, páginas 101-114.
- HA, Hong-Youl; JANDA, Swinder y MUTHALY, Siva (2010). Development of Brand Equity: Evaluation of Four Alternative Models. *The Service Industries Journal*. Volumen 30, número 6, páginas 911-928.
- HA, Hong-Youl; LEE, Myung-Soo y JANDA, Swinder (2016). Effects of Economic and Social Satisfaction on Partner Trust: An Investigation of Temporal Carryover Effects. *European Journal of Marketing*. Volumen 50, número 1/2, páginas 100-123.
- HAIR, Joe F.; RINGLE, Christian M. y SARSTEDT, Marko (2011). PLS-SEM: Indeed a Silver Bullet. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Volumen 19, número 2, páginas 139-152.
- HAIR, Joe; SARSTEDT, Marko; RINGLE, Christian y MENA, Jeannette (2012a). An Assessment of the use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Marketing Research. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 40, número 3, páginas 414-433.

- HAIR, Joseph F.; HULT, Tomas; RINGLE, Christian y SARSTEDT, Marko. (2016). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Sage Publications. Thousand Oaks, California.
- HAIR, Joseph F.; SARSTEDT, Marko; PIEPER, Torsten M. y RINGLE, Christian M. (2012b). The use of Partial Least Squares Structural Equation Modeling in Strategic Management Research: A Review of Past Practices and Recommendations for Future Applications. *Long Range Planning*. Volumen 45, número 5, páginas 320-340.
- HAISTEAD, Diane; HARTMAN, David y SCHMIDT, Sandra L. (1994). Multisource Effects on the Satisfaction Formation Process. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 22, número 2, páginas 114-129.
- HAKOLA, Jenni (2013). Customer Perceptions of the Value of New Packaging Technologies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 28, número 8, páginas 649-659.
- HALINEN, Aino. (1997). *Relationship Marketing in Professional Services: A Study of Agency-Client Dynamics in the Advertising Sector*. Psychology Press.
- HAMMARKVIST, Karl-Olof; HAKANSSON, Hakan y MATTSSON, L. (1982). *Marketing for Competitiveness*. Liber, Malmo.
- HAN, Sang-Lin y SUNG, Hyung-Suk (2008). Industrial Brand Value and Relationship Performance in Business markets—A General Structural Equation Model. *Industrial Marketing Management*. Volumen 37, número 7, páginas 807-818.
- HANSEN, Håvard; SAMUELSEN, Bendik M. y SILSETH, Pål R. (2008). Customer Perceived Value in BtB Service Relationships: Investigating the Importance of Corporate Reputation. *Industrial Marketing Management*. Volumen 37, número 2, páginas 206-217.
- HARRISON-WALKER, Jean (2001). The Measurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents. *Journal of Service Research*. Volumen 4, número 1, páginas 60-75.
- HARTMAN, Katherine B. y SPIRO, Rosann L. (2005). Recapturing Store Image in Customer-Based Store Equity: A Construct Conceptualization. *Journal of Business Research*. Volumen 58, número 8, páginas 1112-1120.
- HAUSMAN, Angela y STOCK, James R. (2003). Adoption and Implementation of Technological Innovations within Long-Term Relationships. *Journal of Business Research*. Volumen 56, número 8, páginas 681-686.
- HEARD, Ed (1993). Walking the Talk of Customer Value. *National Productivity Review*. Volumen 13, número 1, páginas 21-27.
- HEIDE, Jan B. y JOHN, George (1990). Alliances in Industrial Purchasing: The Determinants of Joint Action in Buyer-Supplier Relationships. *Journal of Marketing Research*. , páginas 24-36.
- HEIDE, Jan B. y JOHN, George (1992). Do Norms Matter in Marketing Relationships?. *The Journal of Marketing*. , páginas 32-44.
- HEINONEN, Kristina (2004). Reconceptualizing Customer Perceived Value: The Value of Time and Place. *Managing Service Quality: An International Journal*. Volumen 14, número 2/3, páginas 205-215.
- HEINONEN, Kristina (2006). Temporal and Spatial E-Service Value. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 17, número 4, páginas 380-400.
- HEINONEN, Kristina (2007). Conceptualising Online Banking Service Value. *Journal of Financial Services Marketing*. Volumen 12, número 1, páginas 39-52.
- HELSON, Harry (1964). *Adaptation-Level Theory: An Experimental and Systematic Approach to Behavior*.

- HENNEBERG, S.; PARDO, Catherine; MOUZAS, Stefanos y NAUDÉ, Peter (2005). Value dimensions and strategies in dyadic 'key relationship programmes'. Proceedings on the 21st IMP Conference.
- HENNIG-THURAU, Thorsten (2000). Relationship Quality and Customer Retention through Strategic Communication of Customer Skills. *Journal of Marketing Management*. Volumen 16, número 1-3, páginas 55-79.
- HENNIG-THURAU, Thorsten (2004). Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 15, número 5, páginas 460-478.
- HENNIG-THURAU, Thorsten; GWINNER, Kevin P. y GREMLER, Dwayne D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes an Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Service Research*. Volumen 4, número 3, páginas 230-247.
- HENSELER, Jrg; RINGLE, Christian M. y SARSTEDT, Marko (2015). A New Criterion for Assessing Discriminant Validity in Variance-Based Structural Equation Modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 43, número 1, páginas 115-135.
- HENSELER, Jrg; RINGLE, Christian M. y SINKOVICS, Rudolf R. (2009). The use of partial least squares path modeling in international marketing. *New challenges to international marketing*, páginas 277-319.
- HENSELER, Jrg y SARSTEDT, Marko (2013). Goodness-of-Fit Indices for Partial Least Squares Path Modeling. *Computational Statistics*. , páginas 1-16.
- HERNÁNDEZ-ESPALLARDO, Miguel y NAVARRO-BAILÓN, María Á (2009). Accessing Retailer Equity through Integration in Retailers' Buying Groups. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volumen 37, número 1, páginas 43-62.
- HERRERO, Ángel y SAN MARTÍN, Héctor (2013). La Adopción De Las Tecnologías De Gestión En El Sector Comercial Minorista: Propuesta De Una Segmentación En Función De La Predisposición Del Comercio Hacia Las TIC. *Distribución Y Consumo*. Volumen 23, número 130, páginas 52.
- HESKETT, James L. (2002). Beyond Customer Loyalty. *Managing Service Quality: An International Journal*. Volumen 12, número 6, páginas 355-357.
- HEWETT, Kelly y BEARDEN, William O. (2001). Dependence, Trust, and Relational Behavior on the Part of Foreign Subsidiary Marketing Operations: Implications for Managing Global Marketing Operations. *Journal of Marketing*. Volumen 65, número 4, páginas 51-66.
- HEWETT, Kelly; MONEY, R. B. y SHARMA, Subhash (2002). An Exploration of the Moderating Role of Buyer Corporate Culture in Industrial Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 30, número 3, páginas 229-239.
- HIBBARD, Jonathan D.; BRUNEL, Frederic F.; DANT, Rajiv P. y IACOBUCCI, Dawn (2001a). Does Relationship Marketing Age Well?. *Business Strategy Review*. Volumen 12, número 4, páginas 29-35.
- HIBBARD, Jonathan D.; KUMAR, Nirmalya y STERN, Louis W. (2001b). Examining the Impact of Destructive Acts in Marketing Channel Relationships. *Journal of Marketing Research*. Volumen 38, número 1, páginas 45-61.
- HOGAN, John E. (2001). Expected Relationship Value: A Construct, a Methodology for Measurement, and a Modeling Technique. *Industrial Marketing Management*. Volumen 30, número 4, páginas 339-351.
- HOLBROOK, Morris B. (1992). Product Quality, Attributes, and Brand Name as Determinants of Price: The Case of Consumer Electronics. *Marketing Letters*. Volumen 3, número 1, páginas 71-83.

- HOLBROOK, Morris B. (1999). *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. Psychology Press.
- HOLBROOK, Morris B. y CORFMAN, Kim P. (1985). Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again. Perceived Quality. Volumen 31, número 2, páginas 31-57.
- HOLMLUND, Maria (2004). Analyzing Business Relationships and Distinguishing Different Interaction Levels. *Industrial Marketing Management*. Volumen 33, número 4, páginas 279-287.
- HOMBURG, Christian; HOYER, Wayne D. y FASSNACHT, Martin (2002). Service Orientation of a Retailer's Business Strategy: Dimensions, Antecedents, and Performance Outcomes. *Journal of Marketing*. Volumen 66, número 4, páginas 86-101.
- HOMBURG, Christian; KUESTER, Sabine; BEUTIN, Nikolas y MENON, Ajay (2005). Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison. *Journal of International Marketing*. Volumen 13, número 3, páginas 1-31.
- HOMBURG, Christian y RUDOLPH, Bettina (2001). Customer Satisfaction in Industrial Markets: Dimensional and Multiple Role Issues. *Journal of Business Research*. Volumen 52, número 1, páginas 15-33.
- HØST, Viggo y KNIE-ANDERSEN, Michael (2004). Modeling Customer Satisfaction in Mortgage Credit Companies. *International Journal of Bank Marketing*. Volumen 22, número 1, páginas 26-42.
- HOUSTON, Franklin S. y GASSENHEIMER, Jule B. (1987). Marketing and Exchange. *The Journal of Marketing*. , páginas 3-18.
- HOWARD, John A. (1974). *The Structure of Buyer Behavior*. Allyn & Bacon. Boston.
- HOWARD, John A.; y SHETH, N. (1969). *The Theory of Buyer Behavior*. Wiley. New York.
- HRISTOV, Latchezar y REYNOLDS, Jonathan (2015). Perceptions and Practices of Innovation in Retailing: Challenges of Definition and Measurement. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volumen 43, número 2, páginas 126-147.
- HSU, Li-Chun; WANG, Kai-Yu y CHIH, Wen-Hai (2013). Effects of Web Site Characteristics on Customer Loyalty in B2B E-Commerce: Evidence from Taiwan. *The Service Industries Journal*. Volumen 33, número 11, páginas 1026-1050.
- HU, Yongquan y ZHAO, Shukun (2010). A case study of online retail innovation system on alibaba taobao. *International Conference on E-Business and E-Government (ICEE)*. Guangzhou. 7-9 Mayo, páginas 224-227.
- HUANG, Shi-Ming; KWAN, Irene S. y HUNG, Yu-Chung (2001). Planning Enterprise Resources by use of a Reengineering Approach to Build a Global Logistics Management System. *Industrial Management & Data Systems*. Volumen 101, número 9, páginas 483-491.
- HUANG, Ying; STERNQUIST, Brenda; ZHANG, Chun y CALANTONE, Roger (2011). A Mixed-Method Study of the Effects of Guanxi between Salespersons and Buyers on Retailer-Supplier Relationships in China. *Journal of Marketing Channels*. Volumen 18, número 3, páginas 189-215.
- HUMPHREYS, Paul; MCIVOR, Ronan y CADDEN, Trevor (2006). B2B Commerce and its Implications for the Buyer-Supplier Interface. *Supply Chain Management: An International Journal*. Volumen 11, número 2, páginas 131-139.
- HUNT, H. K. (1997). Consumer satisfaction / dissatisfaction-overview and future research directions. Conceptualisation and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction; *Marketing Science Institute* edición, páginas 455-488.
- HUNT, Shelby D. y MORGAN, Robert M. (1994a). Organizational Commitment: One of Many Commitments Or Key Mediating Construct?. *Academy of Management Journal*. Volumen 37, número 6, páginas 1568-1587.

- HUNT, Shelby D. y MORGAN, Robert M. (1994b). Relationship Marketing in the Era of Network Competition. *Marketing Management*. Volumen 3, número 1, páginas 18.
- HUNT, Shelby D. y MORGAN, Robert M. (1995). The Comparative Advantage Theory of Competition. *The Journal of Marketing*. , páginas 1-15.
- HUNT, Shelby D. y NEVIN, John R. (1974). Power in a Channel of Distribution: Sources and Consequences. *Journal of Marketing Research*. , páginas 186-193.
- HUTCHINSON, David; WELLINGTON, William J.; SAAD, Mohammed y COX, Phillip (2011). Refining Value-Based Differentiation in Business Relationships: A Study of the Higher Order Relationship Building Blocks that Influence Behavioural Intentions. *Industrial Marketing Management*. Volumen 40, número 3, páginas 465-478.
- IGLESIAS ARGÜELLES, Víctor; GONZÁLEZ HERNANDO, Santiago y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A. (1998). Los Factores Determinantes Del Éxito En Las Relaciones Fabricante-Distribuidor. *Revista Española De Investigación De Marketing*. Volumen 2, número 2, páginas 67-86.
- ITTNER, Christopher D. y LARCKER, David F. (1998). Are Nonfinancial Measures Leading Indicators of Financial Performance? an Analysis of Customer Satisfaction. *Journal of Accounting Research*. Volumen 36, páginas 1-35.
- JACKSON, Barbara B. (1985). Build Customer Relationships that Last. *Harvard Business Review*. Volumen 11, número 63, páginas 120-128.
- JACOBY, Jacob; y CHESTNUT, Robert W. (1978). *Brand Loyalty: Measurement and Management*. Wiley. New York, NY.
- JAMIESON, Linda F. y BASS, Frank M. (1989). Adjusting Stated Intention Measures to Predict Trial Purchase of New Products: A Comparison of Models and Methods. *Journal of Marketing Research*. , páginas 336-345.
- JAP, Sandy D. y ANDERSON, Erin (2007). Testing a Life-Cycle Theory of Cooperative Interorganizational Relationships: Movement Across Stages and Performance. *Management Science*. Volumen 53, número 2, páginas 260-275.
- JAP, Sandy D. y GANESAN, Shankar (2000). Control Mechanisms and the Relationship Life Cycle: Implications for Safeguarding Specific Investments and Developing Commitment. *Journal of Marketing Research*. Volumen 37, número 2, páginas 227-245.
- JARA, Magali y CLIQUET, Grard (2012). Retail Brand Equity: Conceptualization and Measurement. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 19, número 1, páginas 140-149.
- JARVIS, Lance P. y MAYO, Edward J. (1986). Wining the Market-Share Game. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*. Volumen 27, número 3, páginas 72-79.
- JIANG, Zhizhong; SHIU, Eric; HENNEBERG, Stephan y NAUDE, Peter (2016). Relationship Quality in Business to Business Relationships—Reviewing the Current Literatures and Proposing a New Measurement Model. *Psychology & Marketing*. Volumen 33, número 4, páginas 297-313.
- JINFENG, Wu y ZHILONG, Tian (2009). The Impact of Selected Store Image Dimensions on Retailer Equity: Evidence from 10 Chinese Hypermarkets. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 16, número 6, páginas 486-494.
- JOBBER, David; FAHY, John y KAVANAGH, Mark. (2006). *Foundations of Marketing*. McGraw-Hill Education London.
- JOE, Sheng-Wuu y CHIU, Chou-Kang (2009). Proposing Online Game Loyalty and its Antecedents Considering Gender as a Moderator: A Qualitative Study. *Quality & Quantity*. Volumen 43, número 5, páginas 731-741.
- JOHNSON, Michael D.; ANDERSON, Eugene W. y FORNELL, Claes (1995). Rational and Adaptive Performance Expectations in a Customer Satisfaction Framework. *Journal of Consumer Research*. Volumen 21, número 4, páginas 695-707.

- JOHNSON, Michael D.; HERRMANN, Andreas y HUBER, Frank (2006). The Evolution of Loyalty Intentions. *Journal of Marketing*. Volumen 70, número 2, páginas 122-132.
- JOHNSON, R. (1998). The Effect of Intensity of Dissatisfaction on Complaining Behavior. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behaviour*. Volumen 11, páginas 69-77.
- JONES, Mary C. y BEATTY, Robert C. (1996). User Satisfaction with EDI: An Empirical Investigation. *Advanced Topics in Information Resources Management*. Volumen 1, páginas 204-223.
- JONES, Mary C.; y BEATTY, Robert C. (2002). User satisfaction with EDI: An empirical investigation. *Advanced Topics in Information Resources Management*, Volume 1, páginas 204-222.
- JONES, Michael A. y SUH, Jaebeom (2000). Transaction-Specific Satisfaction and overall Satisfaction: An Empirical Analysis. *Journal of Services Marketing*. Volumen 14, número 2, páginas 147-159.
- JONES, Peter; CLARKE-HILL, Colin; COMFORT, Daphne; HILLIER, David y SHEARS, Peter (2005). Radio Frequency Identification and Food Retailing in the UK. *British Food Journal*. Volumen 107, número 6, páginas 356-360.
- JONES, Sam (2005). Del Sasser. *WE [1995]: «Why Satisfied Customers Defect»*, Harvard Bu-Siness Review, Nov/Dec. Volumen 73, páginas 88-99.
- KABADAYI, Ebru T. y ERMURAT, Mustafa (2012). The Effects of Manufacturer Brand Performance, Brand Strength and Role Performance on Retailer Satisfaction. *African Journal of Business Management*. Volumen 6, número 2, páginas 711.
- KAHN, Barbara E.; KALWANI, Manohar U. y MORRISON, Donald G. (1986). Measuring Variety-Seeking and Reinforcement Behaviors using Panel Data. *Journal of Marketing Research*. , páginas 89-100.
- KALWANI, Manohar U. y NARAYANDAS, Narakesari (1995). Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay Off for Supplier Firms?. *The Journal of Marketing*. , páginas 1-16.
- KAMAKURA, Wagner A. y RUSSELL, Gary J. (1993). Measuring Brand Value with Scanner Data. *International Journal of Research in Marketing*. Volumen 10, número 1, páginas 9-22.
- KELLER, Kevin L. (1993). Conceptualizing, Measuring, and Managing Customer-Based Brand Equity. *Journal of Marketing*. Volumen 57, número 1, páginas 1-22.
- KELLER, Kevin L. (2001). *Building Customer-Based Brand Equity*. Marketing Science Institute. Cambridge, MA.
- KELLER, Kevin L.; PARAMESWARAN, M. G. y JACOB, Isaac. (2011). *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*. Pearson Education. India.
- KENT, John L. y MENTZER, John T. (2003). The Effect of Investment in Interorganizational Information Technology in a Retail Supply Chain. *Journal of Business Logistics*. Volumen 24, número 2, páginas 155-175.
- KERIN, Roger A.; JAIN, Ambuj y HOWARD, Daniel J. (1992). Store Shopping Experience and Consumer Price-Quality-Value Perceptions. *Journal of Retailing*. Volumen 68, número 4, páginas 376.
- KIM, Gimun; SHIN, Bongsik; KIM, Kyung K. y LEE, Ho G. (2011). IT Capabilities, Process-Oriented Dynamic Capabilities, and Firm Financial Performance. *Journal of the Association for Information Systems*. Volumen 12, número 7, páginas 487.
- KIM, Keysuk y FRAZIER, Gary L. (1997). On Distributor Commitment in Industrial Channels of Distribution: A Multicomponent Approach. *Psychology & Marketing*. Volumen 14, número 8, páginas 847-877.

- KIM, Kyung H.; KIM, Kang S.; KIM, Dong Y.; KIM, Jong H. y KANG, Suk H. (2008). Brand Equity in Hospital Marketing. *Journal of Business Research*. Volumen 61, número 1, páginas 75-82.
- KINGSTROM, Paul O. (1983). Patient Ties to Ambulatory Care Providers: The Concept of Provider Loyalty. *Journal of Health Care Marketing*. Volumen 3, número 2.
- KNEMEYER, A. M.; CORSI, Thomas M. y MURPHY, Paul R. (2003). Logistics Outsourcing Relationships: Customer Perspectives. *Journal of Business Logistics*. Volumen 24, número 1, páginas 77-109.
- KOHLI, Ajay K. y JAWORSKI, Bernard J. (1990). Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications. *The Journal of Marketing*. , páginas 1-18.
- KOHN, Wolf; BRAYMAN, Vladimir y LITTLETON, Jana (2005). Repair-Control of Enterprise Systems using RFID Sensory Data. *IIE Transactions*. Volumen 37, número 4, páginas 281-290.
- KOHTAMÄKI, Marko y PARTANEN, Jukka (2016). Co-Creating Value from Knowledge-Intensive Business Services in Manufacturing Firms: The Moderating Role of Relationship Learning in Supplier-customer Interactions. *Journal of Business Research*. Volumen 69, número 7, páginas 2498-2506.
- KOTHARI, Ashish y LACKNER, Joseph (2006). A Value Based Approach to Management. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 21, número 4, páginas 243-249.
- KOTLER, Philip; ESTEBAN, Ildefonso G.; CÁMARA, Dionisio y ROCHE, Ignacio C. (2000). *Dirección De Marketing*. Prentice Hall.
- KRAAIJENBRINK, Jeroen; SPENDER, J-C y GROEN, Aard J. (2010). The Resource-Based View: A Review and Assessment of its Critiques. *Journal of Management*. Volumen 36, número 1, páginas 349-372.
- KRAFFT, Manfred; GOETZ, Oliver; MANTRALA, Murali; SOTGIU, Francesca y TILLMANN, Sebastian (2015). The Evolution of Marketing Channel Research Domains and Methodologies: An Integrative Review and Future Directions. *Journal of Retailing*. Volumen 91, número 4, páginas 569-585.
- KRONBORG JENSEN, Jesper; BALSLEV MUNKSGAARD, Kristin y STENTOFT ARLBJØRN, Jan (2013). Chasing Value Offerings through Green Supply Chain Innovation. *European Business Review*. Volumen 25, número 2, páginas 124-146.
- KUHN, Kerri-Ann L.; ALPERT, Frank y POPE, Nigel K. L. (2008). An Application of Keller's Brand Equity Model in a B2B Context. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Volumen 11, número 1, páginas 40-58.
- KUMAR, Anand y GRISAFFE, Douglas B. (2004). Effects of Extrinsic Attributes on Perceived Quality, Customer Value, and Behavioral Intentions in B2B Settings: A Comparison Across Goods and Service Industries. *Journal of Business to Business Marketing*. Volumen 11, número 4, páginas 43-74.
- KUMAR, Nirmalya; SCHEER, Lisa K. y STEENKAMP, Jan-Benedict E. (1995). The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes. *Journal of Marketing Research*. , páginas 348-356.
- KUMAR, V.; ANAND, Ankit y SONG, Hyunseok (2017). Future of Retailer Profitability: An Organizing Framework. *Journal of Retailing*. Volumen 93, número 1, páginas 96-119.
- KUMAR, V.; DALLA POZZA, Ilaria y GANESH, Jaishankar (2013). Revisiting the Satisfaction-loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*. Volumen 89, número 3, páginas 246-262.
- KWON, Ik-Whan G. y SUH, Taewon (2004). Factors Affecting the Level of Trust and Commitment in Supply Chain Relationships. *Journal of Supply Chain Management*. Volumen 40, número 1, páginas 4-14.

- LABARBERA, Priscilla A. y MAZURSKY, David (1983). A Longitudinal Assessment of Consumer Satisfaction/Dissatisfaction: The Dynamic Aspect of the Cognitive Process. *Journal of Marketing Research*. , páginas 393-404.
- LAGNEVIK, Magnus. (2003). *The Dynamics of Innovation Clusters: A Study of the Food Industry*. Edward Elgar Publishing.
- LAM, Shun Y.; SHANKAR, Venkatesh; ERRAMILLI, M. K. y MURTHY, Bvsn (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration from a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 32, número 3, páginas 293-311.
- LAMBERT, Douglas M. (2009). Customer Relationship Management as a Business Process. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 25, número 1, páginas 4-17.
- LAMBERT, Douglas M. y BURDUROGLU, Renan (2000). Measuring and Selling the Value of Logistics. *The International Journal of Logistics Management*. Volumen 11, número 1, páginas 1-18.
- LAMBERT, Douglas M.; EMMELHAINZ, Margaret A. y GARDNER, John T. (1999). Building Successful Logistics Partnerships. *Journal of Business Logistics*. Volumen 20, número 1, páginas 165.
- LAMBIN, Jean J. (1995). *Marketing Estratégico*. McGraw Hill.
- LAMONT, William D. (1955). *The Value Judgement*. Edinburgh University publications. University of Edinburgh.
- LANE, Vicki y JACOBSON, Robert (1995). Stock Market Reactions to Brand Extension Announcements: The Effects of Brand Attitude and Familiarity. *The Journal of Marketing*. , páginas 63-77.
- LAPIERRE, Jozee (2000). Customer-Perceived Value in Industrial Contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 15, número 2/3, páginas 122-145.
- LAPIERRE, Jozée (1997). What does Value Mean in Business-to-Business Professional Services?. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 8, número 5, páginas 377-397.
- LASSAR, Walfried; MITTAL, Banwari y SHARMA, Arun (1995). Measuring Customer-Based Brand Equity. *Journal of Consumer Marketing*. Volumen 12, número 4, páginas 11-19.
- LATOUR, Stephen A.; y PEAT, Nancy C. (1979). Conceptual and methodological issues in consumer satisfaction research. *Advances in Consumer Research*; 6ª edición.
- LAW, Kenneth S.; WONG, Chi-Sum y MOBLEY, William M. (1998). Toward a Taxonomy of Multidimensional Constructs. *Academy of Management Review*. Volumen 23, número 4, páginas 741-755.
- LEAVITT, H. y WHISLER, T. (1985). Management in the 80s. *Harvard Business Review*. Volumen 63, número 1, páginas 65-71.
- LEE, Denis M.; TRAUTH, Eileen M. y FARWELL, Douglas (1995). Critical Skills and Knowledge Requirements of IS Professionals: A Joint Academic/Industry Investigation. *MIS Quarterly*. , páginas 313-340.
- LEE, Moonkyu y CUNNINGHAM, Lawrence F. (2001). A Cost/Benefit Approach to Understanding Service Loyalty. *Journal of Services Marketing*. Volumen 15, número 2, páginas 113-130.
- LEEK, Sheena; TURNBULL, Peter W. y NAUDE, Peter (2003). How is Information Technology Affecting Business Relationships? Results from a UK Survey. *Industrial Marketing Management*. Volumen 32, número 2, páginas 119-126.
- LEWIN, Jeffrey; BARRY, James y TERRY, Tamara S. (2008a). Empirical Study of Relationship Value in Industrial Services. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 23, número 4, páginas 228-241.

- LEWIN, Jeffrey; LEWIN, Jeffrey E. y JOHNSTON, Wesley J. (2008b). The Impact of Supplier Downsizing on Performance, Satisfaction Over Time, and Repurchase Intentions. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 23, número 4, páginas 249-255.
- LEWIS, Barbara R. y SOURELI, Magdalini (2006). The Antecedents of Consumer Loyalty in Retail Banking. *Journal of Consumer Behaviour*. Volumen 5, número 1, páginas 15-31.
- LEWIS, Ira (2001). Logistics and Electronic Commerce: An Interorganizational Systems Perspective. *Transportation Journal*. , páginas 5-13.
- LEWIS, Ira y TALALAYEVSKY, Alexander (1997). Logistics and Information Technology: A Coordination Perspective. *Journal of Business Logistics*. Volumen 18, número 1, páginas 141.
- LEWIS, Tasha y LOKER, Suzanne (2014). Technology Usage Intent among Apparel Retail Employees. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volumen 42, número 5, páginas 422-440.
- LI, Ling (2011). Assessing the Relational Benefits of Logistics Services Perceived by Manufacturers in Supply Chain. *International Journal of Production Economics*. Volumen 132, número 1, páginas 58-67.
- LI, Ling; MARKOWSKI, Carol; XU, Li y MARKOWSKI, Edward (2008). TQM—A Predecessor of ERP Implementation. *International Journal of Production Economics*. Volumen 115, número 2, páginas 569-580.
- LILIEN, Gary L.; GREWAL, Rajdeep; BOWMAN, Douglas; DING, Min; GRIFFIN, Abbie; KUMAR, V.; PERES, Renana; SRINIVASAN, Raji y WANG, Qiong (2010). Calculating, Creating, and Claiming Value in Business Markets: Status and Research Agenda. *Marketing Letters*. Volumen 21, número 3, páginas 287-299.
- LILJANDER, Veronica; GILLBERG, Filippa; GUMMERUS, Johanna y VAN RIEL, Allard (2006). Technology Readiness and the Evaluation and Adoption of Self-Service Technologies. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 13, número 3, páginas 177-191.
- LILJANDER, Veronica y STRANDVIK, Tore (1995). The Relation between Service Quality, Satisfaction and Intentions. *Managing Service Quality*. , páginas 45-63.
- LIN, Chien-Hsin; SHER, Peter J. y SHIH, Hsin-Yu (2005). Past Progress and Future Directions in Conceptualizing Customer Perceived Value. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 16, número 4, páginas 318-336.
- LINDGREEN, Adam; PALMER, Roger; VANHAMME, Joëlle y WOUTERS, Joost (2006). A Relationship-Management Assessment Tool: Questioning, Identifying, and Prioritizing Critical Aspects of Customer Relationships. *Industrial Marketing Management*. Volumen 35, número 1, páginas 57-71.
- LINDGREEN, Adam y WYNSTRA, Finn (2005). Value in Business Markets: What do we Know? Where are we Going?. *Industrial Marketing Management*. Volumen 34, número 7, páginas 732-748.
- LIU, Annie H. (2006). Customer Value and Switching Costs in Business Services: Developing Exit Barriers through Strategic Value Management. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 21, número 1, páginas 30-37.
- LLOPIS, María P. (2016). Valor de marca de un evento. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València.
- LOASBY, Brian (2001). Industrial dynamics: Why connections matter. DRUID Academy, Winter Conference.
- LONDOÑO, Juan C.; ELMS, Jonathan y DAVIES, Keri (2016). Conceptualising and Measuring Consumer-Based Brand-retailer-channel Equity. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 29, páginas 70-81.
- LÓPEZ SÁNCHEZ, José Á; SANTOS VIJANDE, María L. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A. (2011). The Effects of Manufacturer's Organizational Learning on Distributor

- Satisfaction and Loyalty in Industrial Markets. *Industrial Marketing Management*. Volumen 40, número 4, páginas 624-635.
- LÓPEZ SÁNCHEZ, José Á; SANTOS VIJANDE, María L. y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, Juan A. (2012). Value-Creating Functions, Satisfaction and Loyalty in Business Markets: A Categorical Variable Approach using a Robust Methodology Under Structural Equation Modeling. *Quality & Quantity*. Volumen 46, número 3, páginas 777-794.
- LÓPEZ, Bernardo; MAS, Marta y VISCARRI, Jesús (2008). *Los Pilares Del Marketing*. Editorial De La Universidad Politécnica De Catalunya, España.
- LÓPEZ-SÁNCHEZ, José Á; SANTOS-VIJANDE, María L. y TRESPALACIOS-GUTIÉRREZ, Juan A. (2010). The Impact of Relational Variables on Value Creation in Buyer-seller Business Relationships. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Volumen 17, número 1, páginas 62-94.
- LORENZONI, Gianni y LIPPARINI, Andrea (1999). The Leveraging of Interfirm Relationships as a Distinctive Organizational Capability: A Longitudinal Study. *Strategic Management Journal*. Volumen 20, número 4, páginas 317-338.
- LOVELOCK, C. H. (1996). *Services Marketing*. Prentice Hall International. London, United Kingdom.
- LOWSON, Robert H. (2001). Retail Operational Strategies in Complex Supply Chains. *The International Journal of Logistics Management*. Volumen 12, número 1, páginas 97-111.
- LUSCH, Robert F. y BROWN, James R. (1996). Interdependency, Contracting, and Relational Behavior in Marketing Channels. *The Journal of Marketing*. , páginas 19-38.
- MACQUARIE DICTIONARY. (1982). *The Macquarie Dictionary*. 1ª revisada edición. Macquarie Dictionary Publishers Pty Ltd. Australia.
- MAHAJAN, Vijay; RAO, Vithala R. y SRIVASTAVA, Rajendra K. (1994). An Approach to Assess the Importance of Brand Equity in Acquisition Decisions. *Journal of Product Innovation Management*. Volumen 11, número 3, páginas 221-235.
- MANETTI, Joseph (2001). How Technology is Transforming Manufacturing. *Production and Inventory Management Journal*. Volumen 42, número 1, páginas 54.
- MANO, Haim y OLIVER, Richard L. (1993). Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling, and Satisfaction. *Journal of Consumer Research*. Volumen 20, número 3, páginas 451-466.
- MARAVÉ-TARIFA, Guillermo. (2002). *Marketing Relacional En El Sistema Logístico: Aplicación Al Sector Del Transporte Internacional De Bienes Por Carretera*. Universidad de Granada.
- MARCUSSEN, Carl H. (1996). The Effects of EDI on Industrial Buyer-Seller Relationships: A Network Perspective. *Journal of Supply Chain Management*. Volumen 32, número 3, páginas 20.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE. (2016). *Research Priorities 2016-2018*. Marketing Science Institute. Cambridge.
- MARTENSON, Rita; DENNIS, Charles y KING, Tamira (2007). Corporate Brand Image, Satisfaction and Store Loyalty: A Study of the Store as a Brand, Store Brands and Manufacturer Brands. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volumen 35, número 7, páginas 544-555.
- MARTÍN ARMARIO, Enrique y BARROSO CASTRO, Carmen (2000). Desarrollo Del Marketing Relacional En España. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 9, número 3, páginas 25-46.
- MARTÍN ARMARIO, Enrique; BARROSO CASTRO, Carmen y MARTÍN RUIZ, David (2004). El Valor Percibido De Un Servicio. *Revista Española De Investigación De Marketing*. Volumen 8, número 1, páginas 47-74.

- MARTÍN DE CASTRO, Gregorio; ALAMA SALAZAR, Elsa M.; LÓPEZ SÁEZ, Pedro y NAVAS LÓPEZ, José E. (2009). El Capital Relacional Como Fuente De Innovación Tecnológica. *Innovar: Revista De Ciencias Administrativas Y Sociales*. Volumen 19, número 35, páginas 119-132.
- MARTIN, Greg S. y BROWN, Tom J. (1990). In Search of Brand Equity: The Conceptualization and Measurement of the Brand Impression Construct. *Marketing Theory and Applications*. Volumen 2, número 1, páginas 431-438.
- MARTINELLI, Elisa y BALBONI, Bernardo (2012). Retail Service Quality as a Key Activator of Grocery Store Loyalty. *The Service Industries Journal*. Volumen 32, número 14, páginas 2233-2247.
- MARTINEZ SANCHEZ, Angel y PEREZ PEREZ, Manuela (2004). EDI and Cooperation in the Supply Chain: An Empirical Study in the Spanish Automotive Supply Industry. *International Journal of Automotive Technology and Management*. Volumen 4, número 1, páginas 74-90.
- MARTÍNEZ, Joseph M. (2000). *Fidelizando Clientes: Detectar Y Mantener Al Cliente Leal*. Barcelona. Gestión.
- MARTÍNEZ-RIBES, Josep M.; DE BORJA SOL, Luis y PREZ, Patricia C. (1999). *Fidelizando Clientes: Detectar Y Mantener Al Cliente Leal*. Gestin 2000.
- MARTÍNEZ-TORRES, M. R. (2006). A Procedure to Design a Structural and Measurement Model of Intellectual Capital: An Exploratory Study. *Information & Management*. Volumen 43, número 5, páginas 617-626.
- MATA, Francisco J.; FUERST, William L. y BARNEY, Jay B. (1995). Information Technology and Sustained Competitive Advantage: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*. , páginas 487-505.
- MATZLER, Kurt; BAILOM, Franz; HINTERHUBER, Hans H.; RENZL, Birgit y PICHLER, Johann (2004). The Asymmetric Relationship between Attribute-Level Performance and overall Customer Satisfaction: A Reconsideration of the Importance-performance Analysis. *Industrial Marketing Management*. Volumen 33, número 4, páginas 271-277.
- MAYER, Roger C.; DAVIS, James H. y SCHOORMAN, F. D. (1995). An Integrative Model of Organizational Trust. *Academy of Management Review*. Volumen 20, número 3, páginas 709-734.
- MAZURSKY, David y GEVA, Aviva (1989). Temporal Decay in Satisfaction-purchase Intention Relationship. *Psychology & Marketing*. Volumen 6, número 3, páginas 211-227.
- MCDUGALL, Gordon H. y LEVESQUE, Terrence (2000). Customer Satisfaction with Services: Putting Perceived Value into the Equation. *Journal of Services Marketing*. Volumen 14, número 5, páginas 392-410.
- MEDINA MUÑOZ, Rita D. (2004). Control Y Normas Relacionales En Relaciones De Colaboración Interorganizativas. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 13, número 1, páginas 85-100.
- MELVILLE, Nigel; KRAEMER, Kenneth y GURBAXANI, Vijay (2004). Review: Information Technology and Organizational Performance: An Integrative Model of IT Business Value. *MIS Quarterly*. Volumen 28, número 2, páginas 283-322.
- MENTZER, John T. (1993). Managing Channel Relations in the 21st Century. *Journal of Business Logistics*. Volumen 14, número 1, páginas 27.
- MENTZER, John T.; MIN, Soonhong y ZACHARIA, Zach G. (2000). The Nature of Interfirm Partnering in Supply Chain Management. *Journal of Retailing*. Volumen 76, número 4, páginas 549-568.
- MENTZER, John T. y WILLIAMS, Lisa R. (2001). The Role of Logistics Leverage in Marketing Strategy. *Journal of Marketing Channels*. Volumen 8, número 3-4, páginas 29-47.

- MESSINGER, Paul R. y NARASIMHAN, Chakravarthi (1997). A Model of Retail Formats Based on Consumers' Economizing on Shopping Time. *Marketing Science*. Volumen 16, número 1, páginas 1-23.
- MEUTER, Matthew L.; OSTROM, Amy L.; ROUNDTREE, Robert I. y BITNER, Mary J. (2000). Self-Service Technologies: Understanding Customer Satisfaction with Technology-Based Service Encounters. *Journal of Marketing*. Volumen 64, número 3, páginas 50-64.
- MEYER, John P.; STANLEY, David J.; HERSCOVITCH, Lynne y TOPOLNYTSKY, Laryssa (2002). Affective, Continuance, and Normative Commitment to the Organization: A Meta-Analysis of Antecedents, Correlates, and Consequences. *Journal of Vocational Behavior*. Volumen 61, número 1, páginas 20-52.
- MICK, David G. y FOURNIER, Susan (1998). Paradoxes of Technology: Consumer Cognizance, Emotions, and Coping Strategies. *Journal of Consumer Research*. Volumen 25, número 2, páginas 123-143.
- MILLER, J. A. (1997). Exploring satisfaction, modifying models, eliciting expectations, posing problems and making measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction. Conceptualisation and measurement of consumer satisfaction and dissatisfaction; *Marketing Science* edición, páginas 72-91.
- MIN, Soonhong y MENTZER, John T. (2000). The Role of Marketing in Supply Chain Management. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Volumen 30, número 9, páginas 765-787.
- MITHAS, Sunil; KRISHNAN, Mayuram S. y FORNELL, Claes (2005). Why do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction?. *Journal of Marketing*. Volumen 69, número 4, páginas 201-209.
- MITTAL, Banwari y LASSAR, Walfried M. (1998). Why do Customers Switch? the Dynamics of Satisfaction Versus Loyalty. *Journal of Services Marketing*. Volumen 12, número 3, páginas 177-194.
- MITTAL, Vikas y KAMAKURA, Wagner A. (2001). Satisfaction, Repurchase Intent, and Repurchase Behavior: Investigating the Moderating Effect of Customer Characteristics. *Journal of Marketing Research*. Volumen 38, número 1, páginas 131-142.
- MITTAL, Vikas; KUMAR, Pankaj y TSIROS, Michael (1999). Attribute-Level Performance, Satisfaction, and Behavioral Intentions Over Time: A Consumption-System Approach. *The Journal of Marketing*. , páginas 88-101.
- MOHD YASIN, Norjaya; NASSER NOOR, Mohd y MOHAMAD, Osman (2007). Does Image of Country-of-Origin Matter to Brand Equity?. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 16, número 1, páginas 38-48.
- MOLINARI, Lori K.; ABRATT, Russell y DION, Paul (2008). Satisfaction, Quality and Value and Effects on Repurchase and Positive Word-of-Mouth Behavioral Intentions in a B2B Services Context. *Journal of Services Marketing*. Volumen 22, número 5, páginas 363-373.
- MOLINER, Miguel A.; SÁNCHEZ, Javier; RODRIGUEZ, Rosa M. y CALLARISA, Luis (2007). Perceived Relationship Quality and Post-Purchase Perceived Value: An Integrative Framework. *European Journal of Marketing*. Volumen 41, número 11/12, páginas 1392-1422.
- MOLINER-VELÁZQUEZ, Beatriz y BERENGUER-CONTRÍ, Gloria (2011). El Efecto De La Satisfacción Del Cliente En La Lealtad: Aplicación En Establecimientos Minoristas. *Cuadernos De Administración*. Volumen 24, número 42, páginas 101-124.
- MOLINER-VELAZQUEZ, Beatriz; FUENTES-BLASCO, María y GIL-SAURA, Irene (2014). Value Antecedents in Relationship between Tourism Companies. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 29, número 3, páginas 215-226.

- MOLINER-VELÁZQUEZ, Beatriz; FUENTES-BLASCO, María y GIL-SAURA, Irene (2015). Repurchase behaviour in retailing: determinants and moderating role of product type. *Wulfenia Journal*.
- MOLINER-VELÁZQUEZ, Beatriz; GIL-SAURA, Irene y RUIZ-MOLINA, María E. (2009). La Formación De La Lealtad Y Su Contribución a La Gestión De Destinos Turísticos. *Cuadernos De Administracin*. Volumen 22, número 39, páginas 75-98.
- MÖLLER, KE K. y TÖRRÖNEN, Pekka (2003). Business Suppliers' Value Creation Potential: A Capability-Based Analysis. *Industrial Marketing Management*. Volumen 32, número 2, páginas 109-118.
- MÖLLER, Kristian (2006). Role of Competences in Creating Customer Value: A Value-Creation Logic Approach. *Industrial Marketing Management*. Volumen 35, número 8, páginas 913-924.
- MÖLLER, Kristian; y HALINEN, Aino. (1997). *Relationship Marketing: Its Disciplinary Roots and Future Directions*. Helsinki School of Economics and Business Administration.
- MOLM, Linda D. (1991). Affect and Social Exchange: Satisfaction in Power-Dependence Relations. *American Sociological Review*. , páginas 475-493.
- MONROE, Kent B. (1992). *Política De Precios: Para Hacer Más Rentables Las Decisiones*. McGraw-Hill Interamericana de España.
- MOORMAN, Christine; DESHPANDE, Rohit y ZALTMAN, Gerald (1993). Factors Affecting Trust in Market Research Relationships. *The Journal of Marketing*. , páginas 81-101.
- MOORMAN, Christine; ZALTMAN, Gerald y DESHPANDE, Rohit (1992). Relationships between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust within and between Organizations. *Journal of Marketing Research*. Volumen 29, número 3, páginas 314.
- MORAN, William T. (1994). Marketplace Measurement of Brand Equity. *Journal of Brand Management*. Volumen 1, número 5, páginas 272-282.
- MORGAN, Neil A. y REGO, Lopo L. (2006). The Value of Different Customer Satisfaction and Loyalty Metrics in Predicting Business Performance. *Marketing Science*. Volumen 25, número 5, páginas 426-439.
- MORGAN, Robert M. y HUNT, Shelby D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *The Journal of Marketing*. , páginas 20-38.
- MORWITZ, Vicki G.; STECKEL, Joel H. y GUPTA, Alok (2007). When do Purchase Intentions Predict Sales?. *International Journal of Forecasting*. Volumen 23, número 3, páginas 347-364.
- MUDAMBI, Susan (2002). Branding Importance in Business-to-Business Markets: Three Buyer Clusters. *Industrial Marketing Management*. Volumen 31, número 6, páginas 525-533.
- MÚGICA, José M.; YAGÜE, María J. y BERNÉ, Carmen (1996). La Gestión Estratégica Y Los Conceptos De Calidad Percibida, Satisfacción Del Cliente Y Lealtad. *Economía Industrial*. , número 307, páginas 63-74.
- MUSSO, Fabio (2010). Innovation in Marketing Channels: Relationships, Technology, Channel Structure. *Symphonya: Emerging Issues in Management*. , número 1, páginas 23-42.
- NAKAJIMA, Hisao (2002). Marketing Strategy in the Era of Ubiquitous Networks. *NRI Papers*. Volumen 44, número 1, páginas 1-10.
- NARAYANDAS, Das (1998). Measuring and Managing the Benefits of Customer Retention an Empirical Investigation. *Journal of Service Research*. Volumen 1, número 2, páginas 108-128.
- NARAYANDAS, Das y RANGAN, V. K. (2004). Building and Sustaining Buyer-seller Relationships in Mature Industrial Markets. *Journal of Marketing*. Volumen 68, número 3, páginas 63-77.

- NASUTION, Hanny N. y MAVONDO, Felix T. (2008). Customer Value in the Hotel Industry: What Managers Believe they Deliver and what Customer Experience. *International Journal of Hospitality Management*. Volumen 27, número 2, páginas 204-213.
- NETEMEYER, Richard G.; KRISHNAN, Balaji; PULLIG, Chris; WANG, Guangping; YAGCI, Mehmet; DEAN, Dwane; RICKS, Joe y WIRTH, Ferdinand (2004). Developing and Validating Measures of Facets of Customer-Based Brand Equity. *Journal of Business Research*. Volumen 57, número 2, páginas 209-224.
- NGUYEN, Nha y LEBLANC, Gaston (1998). The Mediating Role of Corporate Image on Customers' Retention Decisions: An Investigation in Financial Services. *International Journal of Bank Marketing*. Volumen 16, número 2, páginas 52-65.
- NGUYEN, ThuyUyen H. (2009). Information Technology Adoption in SMEs: An Integrated Framework. *International Journal of Entrepreneurial Behavior & Research*. Volumen 15, número 2, páginas 162-186.
- NICHOLSON, Carolyn Y.; COMPEAU, Larry D. y SETHI, Rajesh (2001). The Role of Interpersonal Liking in Building Trust in Long-Term Channel Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 29, número 1, páginas 3-15.
- NILSON, Torsten H. (1992). *Value-Added Marketing: Marketing Management for Superior Results*. McGraw-Hill.
- NOVACK, Robert A.; LANGLEY JR, C. J. y RINEHART, Lloyd M. (1995). Creating Logistics Value: Themes for the Future.
- NOVACK, Robert A.; RINEHART, Lloyd M. y WELLS, Michael V. (1992). Rethinking Concept Foundations in Logistics Management. *Journal of Business Logistics*. Volumen 13, número 2, páginas 233.
- OBAL, Michael y LANCIONI, Richard A. (2013). Maximizing Buyer-supplier Relationships in the Digital Era: Concept and Research Agenda. *Industrial Marketing Management*. Volumen 42, número 6, páginas 851-854.
- O'CASS, A. y CARLSON, J. (2012). "An E-Retailing Assessment of Perceived Website-Service Innovativeness: Implications for Website Quality Evaluations, Trust, Loyalty and Word of Mouth". *Australasian Marketing Journal*. Volumen 20, número 1.
- OH, Wonseok y PINSONNEAULT, Alain (2007). On the Assessment of the Strategic Value of Information Technologies: Conceptual and Analytical Approaches. *MIS Quarterly*. , páginas 239-265.
- OKE, Adegoke (2007). Innovation Types and Innovation Management Practices in Service Companies. *International Journal of Operations & Production Management*. Volumen 27, número 6, páginas 564-587.
- OLAYA, Víctor (2009). *Sistemas De Información Geográfica. Cuadernos Internacionales De Tecnología Para El Desarrollo Humano*. , número 8, páginas 15.
- OLIVER, Richard L. (1977). Effect of Expectation and Disconfirmation on Postexposure Product Evaluations: An Alternative Interpretation. *Journal of Applied Psychology*. Volumen 62, número 4, páginas 480.
- OLIVER, Richard L. (1979). Product satisfaction as a function of prior expectation and subsequent disconfirmation: New evidence. *New dimensions of consumer satisfaction and complaining behavior*, páginas 66-77.
- OLIVER, Richard L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*. , páginas 460-469.
- OLIVER, Richard L. (1981). Measurement and Evaluation of Satisfaction Processes in Retail Settings. *Journal of Retailing*.
- OLIVER, Richard L. (1993). Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response. *Journal of Consumer Research*. Volumen 20, número 3, páginas 418-430.
- OLIVER, Richard L. (1997). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. New York ' NY: Irwin-McGraw-Hill.

- OLIVER, Richard L. (1999a). Value as Excellence in the Consumption Experience. *Consumer Value: A Framework for Analysis and Research*. New York: Routledge. , páginas 43-61.
- OLIVER, Richard L. (1999b). Whence Consumer Loyalty?. *The Journal of Marketing*. , páginas 33-44.
- OLIVER, Richard L. (2014). *Satisfaction: A Behavioral Perspective on the Consumer*. Routledge.
- OLIVER, Richard L. y DESARBO, Wayne S. (1988). Response Determinants in Satisfaction Judgments. *Journal of Consumer Research*. Volumen 14, número 4, páginas 495-507.
- OLIVER, Richard L. y DESARBO, Wayne S. (1989). Processing of the Satisfaction Response in Consumption: A Suggested Framework and Research Propositions. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Volumen 2, número 1, páginas 1-16.
- OLIVER, Richard L. y SWAN, John E. (1989). Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach. *The Journal of Marketing*. , páginas 21-35.
- OLORUNNIWO, Festus; HSU, Maxwell K. y UDO, Godwin J. (2006). Service Quality, Customer Satisfaction, and Behavioral Intentions in the Service Factory. *Journal of Services Marketing*. Volumen 20, número 1, páginas 59-72.
- O'LOUGHLIN, Christina y COENDERS, Germà (2002). Application of the European Customer Satisfaction Index to Postal Services. *Structural Equation Models Versus Partial Least Squares*.
- OLSHAVSKY, Richard W. y KUMAR, Anand (2001). Revealing the Actual Roles of Expectations in Consumer Satisfaction with Experience and Credence Goods. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Volumen 14, páginas 60.
- ONTSI (2006). Diagnóstico tecnológico del sector de comercio minorista. Observatorio Nacional De Las Telecomunicaciones Y De La Sociedad De La Información.
- ONTSI (2008). Diagnóstico tecnológico del sector de comercio minorista. Observatorio Nacional De Las Telecomunicaciones Y De La Sociedad De La Información.
- ONTSI (2012). Informe Anual "La Sociedad en red 2011" (Edición 2012). Observatorio Nacional De Las Telecomunicaciones Y De La Sociedad De La Información.
- ONTSI (2013). Informe Anual "La Sociedad en red 2012" (Edición 2013). Observatorio Nacional De Las Telecomunicaciones Y De La Sociedad De La Información.
- ONTSI (2014). Informe Anual "La Sociedad en red 2013" (Edición 2014). Observatorio Nacional De Las Telecomunicaciones Y De La Sociedad De La Información.
- ONTSI (2016). Análisis sectorial de la implantación de las TIC en las empresas españolas. Informe e-Pyme 2015. Observatorio Nacional De Las Telecomunicaciones Y De La Sociedad De La Información.
- OSPINA, S. (2015). Calidad de servicio y valor en el transporte intermodal de mercancías. un modelo integrador de antecedentes y consecuentes desde la perspectiva del transitario. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València.
- PALMATIER, Robert W. (2008). Interfirm Relational Drivers of Customer Value. *Journal of Marketing*. Volumen 72, número 4, páginas 76-89.
- PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P. y GREWAL, Dhruv (2007a). A Comparative Longitudinal Analysis of Theoretical Perspectives of Interorganizational Relationship Performance. *Journal of Marketing*. Volumen 71, número 4, páginas 172-194.
- PALMATIER, Robert W.; DANT, Rajiv P.; GREWAL, Dhruv y EVANS, Kenneth R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*. Volumen 70, número 4, páginas 136-153.

- PALMATIER, Robert W.; JARVIS, Cheryl B.; BECHKOFF, Jennifer R. y KARDES, Frank R. (2009). The Role of Customer Gratitude in Relationship Marketing. *Journal of Marketing*. Volumen 73, número 5, páginas 1-18.
- PALMATIER, Robert W.; SCHEER, Lisa K.; EVANS, Kenneth R. y ARNOLD, Todd J. (2008). Achieving Relationship Marketing Effectiveness in Business-to-Business Exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 36, número 2, páginas 174-190.
- PALMATIER, Robert W.; SCHEER, Lisa K. y STEENKAMP, Jan-Benedict E. (2007b). Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty. *Journal of Marketing Research*. Volumen 44, número 2, páginas 185-199.
- PALMER, Jonathan W. y MARKUS, M. L. (2000). The Performance Impacts of Quick Response and Strategic Alignment in Specialty Retailing. *Information Systems Research*. Volumen 11, número 3, páginas 241-259.
- PANTANO, Eleonora (2014). Innovation Drivers in Retail Industry. *International Journal of Information Management*. Volumen 34, número 3, páginas 344-350.
- PANTANO, Eleonora y VIASSONE, Milena (2014). Demand Pull and Technology Push Perspective in Technology-Based Innovations for the Points of Sale: The Retailers Evaluation. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 21, número 1, páginas 43-47.
- PAPPU, Ravi y QUESTER, Pascale (2006a). A Consumer-Based Method for Retailer Equity Measurement: Results of an Empirical Study. *Journal of Retailing and Consumer Services*. Volumen 13, número 5, páginas 317-329.
- PAPPU, Ravi y QUESTER, Pascale (2006b). Does Customer Satisfaction Lead to Improved Brand Equity? an Empirical Examination of Two Categories of Retail Brands. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 15, número 1, páginas 4-14.
- PARASURAMAN, A. (1997). Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 25, número 2, páginas 154-161.
- PARASURAMAN, A.; y COLBY, Charles L. (2001). *Techno-Ready Marketing: How and Why Your Customers Adopt Technology*. The Free Press. New York.
- PARASURAMAN, A. y GREWAL, Dhruv (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 28, número 1, páginas 168-174.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, V. y BERRY, L. (2002). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Retailing: Critical Concepts*. Volumen 64, número 1, páginas 140.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. y BERRY, Leonard L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*. Volumen 49, número 4, páginas 41.
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML, Valarie A. y BERRY, Leonard L. (1988). Servqual. *Journal of Retailing*. Volumen 64, número 1, páginas 12-40.
- PARDÓ, Catherine; HENNEBERG, Stephan C.; MOUZAS, Stefanos y NAUDÈ, Peter (2006). Unpicking the Meaning of Value in Key Account Management. *European Journal of Marketing*. Volumen 40, número 11/12, páginas 1360-1374.
- PARK, Chung-Hoon y KIM, Young-Gul (2003). Identifying Key Factors Affecting Consumer Purchase Behavior in an Online Shopping Context. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volumen 31, número 1, páginas 16-29.
- PATECO (2015). Informe anual de la distribución comercial minorista. Comunitat Valenciana 2014. Pateco.
- PATECO (2016). Informe anual de la distribución comercial minorista. Comunitat Valenciana 2015. Pateco.

- PATTERSON, Paul G. y SMITH, Tasman (2001). Relationship Benefits in Service Industries: A Replication in a Southeast Asian Context. *Journal of Services Marketing*. Volumen 15, número 6, páginas 425-443.
- PATTERSON, Paul G. y SPRENG, Richard A. (1997a). Modelling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: An Empirical Examination. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 8, número 5, páginas 414-434.
- PATTERSON, Paul G. y SPRENG, Richard A. (1997b). Modelling the Relationship between Perceived Value, Satisfaction and Repurchase Intentions in a Business-to-Business, Services Context: An Empirical Examination. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 8, número 5, páginas 414-434.
- PAYNE, Adrian y FROW, Pennie (2005). A Strategic Framework for Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*. Volumen 69, número 4, páginas 167-176.
- PAYNE, Adrian y HOLT, Sue (2001). Diagnosing Customer Value: Integrating the Value Process and Relationship Marketing. *British Journal of Management*. Volumen 12, número 2, páginas 159-182.
- PEARSON, S. (1996). *Building Brands Directly: Creating Business Value from Customer Relationship*. New York University Press. New York.
- PEÑATES MONTES, Víctor A. (2014). Impacto Del Uso De Las Tecnologías De La Información Y La Comunicación Que Apoyan La Cadena De Suministro (TIC-CS) Sobre El Desempeño Organizacional. *Universidad & Empresa*, número 27, páginas 103-136.
- PEPPARD, Joe (2007). The Conundrum of IT Management. *European Journal of Information Systems*. Volumen 16, número 4, páginas 336-345.
- PEPPARD, Joe y WARD, John (2004). Beyond Strategic Information Systems: Towards an IS Capability. *The Journal of Strategic Information Systems*. Volumen 13, número 2, páginas 167-194.
- PEPPERS, Don; ROGERS, Martha y DORF, Bob (1999). Is Your Company Ready for One-to-One Marketing. *Harvard Business Review*. Volumen 77, número 1, páginas 151-160.
- PÉREZ PÉREZ, Manuela y MARTÍNEZ SÁNCHEZ, Angel (2004). Servicio Al Cliente En La Cadena De Suministro: Efecto De La Adopción Del EDI. *Revista De Economía Y Empresa*. Volumen 21, número 51, páginas 75-94.
- PÉREZ, César. (2004). *Técnicas De Análisis Multivariante De Datos. Aplicaciones Con SPSS*. Pearson Educación. España.
- PERKINS-MUNN, Tiffany; AKSOY, Lerzan; KEININGHAM, Timothy L. y ESTRIN, Demitry (2005). Actual Purchase as a Proxy for Share of Wallet. *Journal of Service Research*. Volumen 7, número 3, páginas 245-256.
- PETER, J. P. y OLSON, Jerry C. (1983). Is Science Marketing?. *The Journal of Marketing*, páginas 111-125.
- PETERS, Linda D. (1997). IT Enabled Marketing: A Framework for Value Creation in Customer Relationships. *Journal of Marketing Practice: Applied Marketing Science*. Volumen 3, número 4, páginas 213-229.
- PETRICK, James F. (2002). Development of a Multi-Dimensional Scale for Measuring the Perceived Value of a Service. *Journal of Leisure Research*. Volumen 34, número 2, páginas 119.
- PETRICK, James F. y BACKMAN, Sheila J. (2001). An Examination of Golf Travelers' Satisfaction, Perceived Value, Loyalty, and Intentions to Revisit. *Tourism Analysis*. Volumen 6, número 3/4, páginas 223-237.
- PINCHOT, Gifford; y PELLMAN, Ron. (1999). *Intrapreneuring in Action: A Handbook for Business Innovation*. Berrett-Koehler Publishers.

- PING, Robert A. (2003). Antecedents of Satisfaction in a Marketing Channel. *Journal of Retailing*. Volumen 79, número 4, páginas 237-248.
- PLANK, Richard E. y NEWELL, Stephen J. (2007). The Effect of Social Conflict on Relationship Loyalty in Business Markets. *Industrial Marketing Management*. Volumen 36, número 1, páginas 59-67.
- PONCE CUETO, Eva y PRIDA ROMERO, Bernardo (2004). Nuevos Modelos De Gestión De Aprovisionamientos Basados En Las Tecnologías De La Información. *Soluciones E-Procurement*. Alta Dirección. Volumen 40, número 235, páginas 19-25.
- PORTER, Michael E. (1985). *Competitive Advantage*. Free Press <[u.a.]>. New York.
- PORTER, Michael E. (2008). *The Five Competitive Forces that Shape Strategy*.
- PORTER, Michael E. y MILLAR, Victor E. (1985). No Title. *How Information Gives You Competitive Advantage*.
- POWELL, Thomas C. (1992). Organizational Alignment as Competitive Advantage. *Strategic Management Journal*. Volumen 13, número 2, páginas 119-134.
- PREMKUMAR, G. (2003). A Meta-Analysis of Research on Information Technology Implementation in Small Business. *Journal of Organizational Computing and Electronic Commerce*. Volumen 13, número 2, páginas 91-121.
- PRICE, Linda L. y ARNOULD, Eric J. (1999). Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context. *The Journal of Marketing*. , páginas 38-56.
- PRITCHARD, Mark P.; HAVITZ, Mark E. y HOWARD, Dennis R. (1999). Analyzing the Commitment-Loyalty Link in Service Contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 27, número 3, páginas 333-348.
- PRITCHARD, Mark P. y HOWARD, Dennis R. (1997). The Loyal Traveler: Examining a Typology of Service Patronage. *Journal of Travel Research*. Volumen 35, número 4, páginas 2-10.
- RAHIKKA, Emmi; ULKUNIEMI, Pauliina y PEKKARINEN, Saara (2011). Developing the Value Perception of the Business Customer through Service Modularity. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 26, número 5, páginas 357-367.
- RAMASESHAN, Balasubramanian; YIP, Leslie S. y PAE, Jae H. (2006). Power, Satisfaction, and Relationship Commitment in Chinese Store-tenant Relationship and their Impact on Performance. *Journal of Retailing*. Volumen 82, número 1, páginas 63-70.
- RAMASWAMI, Sridhar N. y ARUNACHALAM, S. (2016). Divided Attitudinal Loyalty and Customer Value: Role of Dealers in an Indirect Channel. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 44, número 6, páginas 770-790.
- RANCHHOD, Ashok; GURĂU, Călin y LACE, Jonathan (2002). On-Line Messages: Developing an Integrated Communications Model for Biotechnology Companies. *Qualitative Market Research: An International Journal*. Volumen 5, número 1, páginas 6-18.
- RANGASWAMY, Arvind; BURKE, Raymond R. y OLIVA, Terence A. (1993). Brand Equity and the Extendibility of Brand Names. *International Journal of Research in Marketing*. Volumen 10, número 1, páginas 61-75.
- RAUYRUEN, Papassapa y MILLER, Kenneth E. (2007). Relationship Quality as a Predictor of B2B Customer Loyalty. *Journal of Business Research*. Volumen 60, número 1, páginas 21-31.
- RAVALD, Annika y GRÖNROOS, Christian (1996). The Value Concept and Relationship Marketing. *European Journal of Marketing*. Volumen 30, número 2, páginas 19-30.
- RAY, Gautam; MUHANNA, Waleed A. y BARNEY, Jay B. (2005). Information Technology and the Performance of the Customer Service Process: A Resource-Based Analysis. *MIS Quarterly*. , páginas 625-652.

- REBOLLO, Jesús (2012). Marketing Relacional. Conceptos Básicos Y Ejemplos Prácticos. Spanish Journal of Rural Development. Volumen 3, número Extraordinario, páginas 103-110.
- REBOLLO-AREVALO, Alfonso (2016). 50 Años De Comercio Y Consumo En España. Cómo Hemos Cambiado. Distribución Y Consumo. Volumen 26, número 143, páginas 56-64.
- RECHINHHELD, F. y SASSER, W. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Service. Harvard Business Review. Volumen 68, número 5, páginas 105-111.
- REICHHELD, Frederick F. (1996). Learning from Customer Defections. Harvard Business Review. , número Marzo-Abril, páginas 56-70.
- REICHHELD, Frederick F. (2003). The One Number You Need to Grow. Harvard Business Review. Volumen 81, número 12, páginas 46-55.
- REICHHELD, Frederick F. y TEAL, Thomas (1996). The Loyalty Effect, Harvard Business School Press. Boston, MA.
- REINARES LARA, P. J. y PONZOA CASADO, J. M. (2002). Marketing Relacional: Un Nuevo Enfoque Para La Seducción Y Fidelización Del Cliente. Madrid: Financial Times-Prentice Hall.
- REINARTZ, Werner; DELLAERT, Benedict; KRAFFT, Manfred; KUMAR, V. y VARADARAJAN, Rajan (2011). Retailing Innovations in a Globalizing Retail Market Environment. Journal of Retailing. Volumen 87, páginas S66.
- REINARTZ, Werner y KUMAR, Viswanathan (2002). The Mismanagement of Customer Loyalty. Harvard Business Review. Volumen 80, número 7, páginas 86-95.
- RENKO, Sanda y DRUZIJANIC, Mirna (2014). Perceived Usefulness of Innovative Technology in Retailing: Consumers' and Retailers' Point of View. Journal of Retailing and Consumer Services. Volumen 21, número 5, páginas 836-843.
- REYES, Pedro M.; LI, Suhong y VISICH, John K. (2016). Determinants of RFID Adoption Stage and Perceived Benefits. European Journal of Operational Research. Volumen 254, número 3, páginas 801-812.
- REYNOLDS, Jonathan y HRISTOV, Latchezar (2009). Are there Barriers to Innovation in Retailing?. The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research. Volumen 19, número 4, páginas 317-330.
- REYNOLDS, Jonathan; LOWE, Michelle; REYNOLDS, Jonathan; HOWARD, Elizabeth; CUTHBERTSON, Christine y HRISTOV, Latchezar (2007). Perspectives on Retail Format Innovation: Relating Theory and Practice. International Journal of Retail & Distribution Management. Volumen 35, número 8, páginas 647-660.
- RHOADES, Linda; EISENBERGER, Robert y ARMELI, Stephen (2001). Affective Commitment to the Organization: The Contribution of Perceived Organizational Support. Journal of Applied Psychology. Volumen 86, número 5, páginas 825.
- RICHEY, R. G.; TOKMAN, Mert y SKINNER, Lauren R. (2008). Exploring Collaborative Technology Utilization in Retailer-supplier Performance. Journal of Business Research. Volumen 61, número 8, páginas 842-849.
- RINDFLEISCH, Aric y HEIDE, Jan B. (1997). Transaction Cost Analysis: Past, Present, and Future Applications. The Journal of Marketing. , páginas 30-54.
- RINEHART, Lloyd M.; ECKERT, James A.; HANDFIELD, Robert B.; PAGE, Thomas J. y ATKIN, Thomas (2004). An Assessment of Supplier-customer Relationships. Journal of Business Logistics. Volumen 25, número 1, páginas 25-62.
- RINGLE, Christian M.; SARSTEDT, Marko y STRAUB, Detmar W. (2012). Editor's Comments: A Critical Look at the use of PLS-SEM in MIS Quarterly. MIS Quarterly. Volumen 36, número 1, páginas xiv.
- RITTER, Thomas y WALTER, Achim (2012). More is Not always Better: The Impact of Relationship Functions on Customer-Perceived Relationship Value. Industrial Marketing Management. Volumen 41, número 1, páginas 136-144.

- RIZZI, Antonio y ZAMBONI, Roberto (1999). Efficiency Improvement in Manual Warehouses through ERP Systems Implementation and Redesign of the Logistics Processes. *Logistics Information Management*. Volumen 12, número 5, páginas 367-377.
- ROBERTS, Peter W. y DOWLING, Grahame R. (2002). Corporate Reputation and Sustained Superior Financial Performance. *Strategic Management Journal*. Volumen 23, número 12, páginas 1077-1093.
- ROCKART, John F.; EARL, Michael J. y ROSS, Jeanne W. (1996). Eight Imperatives for the New IT Organization. *MIT Sloan Management Review*. Volumen 38, número 1, páginas 43.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio; COLLADO AGUDO, Jesús y SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, Héctor (2006). Determinants of Economic and Social Satisfaction in Manufacturer-distributor Relationships. *Industrial Marketing Management*. Volumen 35, número 6, páginas 666-675.
- RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, Ignacio; HERRERO CRESPO, Ángel y Sánchez de los Salmones, María del Mar (2009). La Influencia De La Propensión a Innovar Del Gestor En La Implantación De Programas De Fidelización De Clientes En El Pequeño Comercio. *Cuadernos De Economía Y Dirección De La Empresa*. Volumen 12, número 38, páginas 7-35.
- RODRÍGUEZ, S.; CAMARERO, C. y GUTIÉRREZ, J. (2002). Lealtad Y Valor En La Relación Del Consumidor. Una Aplicación Al Caso De Los Servicios Financieros. XIV Encuentros De Profesores Universitarios De Marketing. , páginas 429-443.
- ROSSITER, John R.; y PERCY, Larry. (1987). *Advertising and Promotion Management*. McGraw-Hill Book Company.
- ROSSOMME, Jeanne (2003). Customer Satisfaction Measurement in a Business-to-Business Context: A Conceptual Framework. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 18, número 2, páginas 179-195.
- ROUSSEAU, Denise M.; SITKIN, Sim B.; BURT, Ronald S. y CAMERER, Colin (1998). Not so Different After all: A Cross-Discipline View of Trust. *Academy of Management Review*. Volumen 23, número 3, páginas 393-404.
- ROY, Subroto; SIVAKUMAR, Kumaraswamy y WILKINSON, Ian F. (2004). Innovation Generation in Supply Chain Relationships: A Conceptual Model and Research Propositions. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 32, número 1, páginas 61-79.
- RUBINSON, Joel y BALDINGER, A. (1996). Brand Loyalty: The Link between Attitude and Behaviour. *Journal of Advertising Research*. Volumen 36, número 6.
- RUBIO, Natalia; VILLASEÑOR, Nieves y YAGÜE, María J. (2014). Medición del capital de marca de distribuidor desde un enfoque formativo: Diferencias entre grandes y pequeños compradores de marca de distribución. *Marketing Trends Congress*. Venecia. 24-25 Enero de 2014.
- RUIZ-MARTÍNEZ, Alfonso (2016). Ejes de creación de valor relacional entre fabricantes y minoristas de productos duraderos. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València.
- RUIZ-MARTÍNEZ, Alfonso y GIL-SAURA, Irene (2012). Manufacturers and Retailers: A Relational Analysis. *European Retail Research*. Volumen 26, número 1, páginas 71-93.
- RUIZ-MOLINA, María E. y GIL-SAURA, Irene (2012). Relationship and Market Conditions: Outcomes in Marketing Channels. *Journal of Business-to-Business Marketing*. Volumen 19, número 4, páginas 289-308.
- RUIZ-MOLINA, María E.; GIL-SAURA, Irene y MOLINER-VELAZQUEZ, Beatriz (2011). Does Technology make a Difference? Evidence from Spanish Hotels. *Service Business*. Volumen 5, número 1, páginas 1-12.

- RUIZ-MOLINA, María E.; GIL-SAURA, Irene y ŠERIĆ, Maja (2016a). Capital de marca, valor y beneficios relacionales como determinantes de la lealtad en las relaciones B2B en el comercio minorista. Xxvi Congreso De Acede. Vigo. Junio.
- RUIZ-MOLINA, María E.; GIL-SAURA, Irene y SERVERA-FRANCÉS, David (2017). Innovation as a Key to Strengthen the Effect of Relationship Benefits on Loyalty in Retailing. *Journal of Services Marketing*. Volumen 31, número 2.
- RUIZ-MOLINA, María E.; ŠERIĆ, Maja; GIL-SAURA, Irene y BERENGUER-CONTRÍ, Gloria (2016b). Diferencias intersectoriales en la orientación hacia las TIC para la gestión de las relaciones en el comercio minorista. XXVIII Congreso AEMARK. León. Septiembre.
- RUIZ-MOLINA, María E.; GIL-SAURA, Irene y MOLINER-VELÁZQUEZ, Beatriz (2015). Relational Benefits, Value, and Satisfaction in the Relationships between Service Companies. *Journal of Relationship Marketing*. Volumen 14, número 1, páginas 1-15.
- RUIZ-MOLINA, María E.; GIL-SAURA, Irene y SERVERA-FRANCÉS, David (2009). Implicaciones De La Intensidad Tecnológica Y La Calidad De Servicio Logístico En El Comercio Minorista. *Boletín Económico De ICE*. , número nº 2957.
- RUNDLE-THIELE, Sharyn y BENNETT, Rebekah (2001). A Brand for all Seasons? A Discussion of Brand Loyalty Approaches and their Applicability for Different Markets. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 10, número 1, páginas 25-37.
- RUNYAN, Rodney C.; STERNQUIST, Brenda y CHUNG, Jae-Eun (2010). Channel Relationship Factors in Cross-Cultural Contexts: Antecedents of Satisfaction in a Retail Setting. *Journal of Business Research*. Volumen 63, número 11, páginas 1186-1195.
- RUPPEL, Cynthia (2004). An Information Systems Perspective of Supply Chain Tool Compatibility: The Roles of Technology Fit and Relationships. *Business Process Management Journal*. Volumen 10, número 3, páginas 311-324.
- RUSBULT, Caryl E. y VAN LANGE, Paul A. (2003). Interdependence, Interaction, and Relationships. *Annual Review of Psychology*. Volumen 54, número 1, páginas 351-375.
- RUSSELL-BENNETT, Rebekah; MCCOLL-KENNEDY, Janet R. y COOTE, Leonard V. (2007). Involvement, Satisfaction, and Brand Loyalty in a Small Business Services Setting. *Journal of Business Research*. Volumen 60, número 12, páginas 1253-1260.
- RUST, Roland T.; LEMON, Katherine N. y ZEITHAML, Valarie A. (2004). Return on Marketing: Using Customer Equity to Focus Marketing Strategy. *Journal of Marketing*. Volumen 68, número 1, páginas 109-127.
- RUST, Roland T. y OLIVER, Richard L. RL (1994). "Service Quality Insight and Managerial Implications from the Frontier". *Service Quality, New Directions in Theory and Practice*. Rust, RT Y Oliver, RL. Sage Publications.Cap. Volumen 1, páginas 5-20.
- RUST, Roland T.; y OLIVER, Richard L. (1993). *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Sage Publications.
- RUST, Roland T. y ZAHORIK, Anthony J. (1993). Customer Satisfaction, Customer Retention, and Market Share. *Journal of Retailing*. Volumen 69, número 2, páginas 193-215.
- RUTNER, Stephen M. y LANGLEY JR., C. J. (2000). Logistics Value: Definition, Process and Measurement. *The International Journal of Logistics Management*. Volumen 11, número 2, páginas 73-82.
- RYLANDER, David; STRUTTON, David y PELTON, Lou E. (1997). Toward a Synthesized Framework of Relational Commitment: Implications for Marketing Channel Theory and Practice. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Volumen 5, número 2, páginas 58-71.

- RYSSEL, Ricky; RITTER, Thomas y GEORG GEMÜNDEN, Hans (2004). The Impact of Information Technology Deployment on Trust, Commitment and Value Creation in Business Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 19, número 3, páginas 197-207.
- SALEGNA, Gary J. y GOODWIN, Stephen A. (2005). Consumer Loyalty to Service Providers: An Integrated Conceptual Model. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Volumen 18, páginas 51.
- SÁNCHEZ, Manuel; GIL-SAURA, Irene y MOLLÁ-DESCALS, Alejandro (2000). Estatus Del Marketing De Relaciones. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 9, número 3, páginas 47-64.
- SÁNCHEZ-PÉREZ, M.; ESTRELLA-RAMÓN, A. M.; RUIZ-REAL, J. L. y GARCÍA-RAMÍREZ, A. (2011). La Distribución Comercial En Europa: Situación Actual Y Tendencias. *Revista De Estudios Empresariales*. , número N°2, páginas 67-95.
- SANDERS, Nada R. y PREMUS, Robert (2002). IT Applications in Supply Chain Organizations: A Link between Competitive Priorities and Organizational Benefits. *Journal of Business Logistics*. Volumen 23, número 1, páginas 65-83.
- SANSONE, Marcello y COLAMATTEO, Annarita (2017). Trends and Dynamics in Retail Industry: Focus on Relational Proximity. *International Business Research*. Volumen 10, número 2, páginas 169.
- SANZO, María J.; SANTOS, María L.; VÁZQUEZ, Rodolfo y ALVAREZ, Luis I. (2003). The Effect of Market Orientation on Buyer-seller Relationship Satisfaction. *Industrial Marketing Management*. Volumen 32, número 4, páginas 327-345.
- SARMIENTO GUEDE, José R. (2014). Marketing de relaciones en los medios sociales: Estudio empírico de los antecedentes y consecuentes de la calidad de la relación en los sitios web de viajes. Universidad Rey Juan Carlos.
- SARMIENTO GUEDE, José R. (2016a). Marketing De Relaciones: Un Análisis De Su Definición. *Redmarka: Revista Académica De Marketing Aplicado*. , número 16, páginas 41-66.
- SARMIENTO GUEDE, José R. (2016b). Las Relaciones En El Marketing: Una Revisión a Su Evolución. *Anuario Jurídico Y Económico Escorialense*. , número 49, páginas 459-474.
- SCHEER, Lisa K.; MIAO, C. F. y GARRETT, Jason (2010). The Effects of Supplier Capabilities on Industrial Customers' Loyalty: The Role of Dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 38, número 1, páginas 90-104.
- SCHNEIDER, Christian. (1990). *Communication: Nouvelle Fonction Stratégique De L'Entreprise*. J. Delmas et Cie.
- SCHUL, Patrick L.; LITTLE, Taylor E. y PRIDE, William M. (1985). Channel Climate: Its Impact on Channel Members' Satisfaction. *Journal of Retailing*.
- SEETHARAMAN, Ananth; Azlan Bin Mohd Nadzir, Zainal y GUNALAN, S. (2001). A Conceptual Study on Brand Valuation. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 10, número 4, páginas 243-256.
- SEIDERS, Kathleen; VOSS, Glenn B.; GREWAL, Dhruv y GODFREY, Andrea L. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*. Volumen 69, número 4, páginas 26-43.
- SELNES, Fred (1998). Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships. *European Journal of Marketing*. Volumen 32, número 3/4, páginas 305-322.
- SENKEL, Marie-Pascale (2002). *Coordination Logistique Et Fonctionnement Du Canal De Distribution*. *Revue Française Du Marketing*. , número 188, páginas 79.
- ŠERIĆ, Maja (2013). El impacto de la comunicación integrada de marketing en la creación del valor de marca : Un enfoque cross-cultural en el entorno hotelero. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València.

- SERVERA-FRANCÉS, David; ARTEAGA-MORENO, Francisco; GIL-SAURA, Irene y GONZÁLEZ-GALLARZA, Martina (2013). A Multiblock PLS-based Algorithm Applied to a Causal Model in Marketing. *Applied Stochastic Models in Business and Industry*. Volumen 29, número 3, páginas 241-253.
- SERVERA-FRANCÉS, David (2005). *Tecnologías de la información y la comunicación y valor logístico*. Tesis Doctoral. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València.
- SERVERA-FRANCÉS, David y GIL-SAURA, Irene (2008). *Tecnologías De La Información Y La Comunicación En La Gestión Logística. Distribución Y Consumo*. , número 98, páginas 67-82.
- SERVERA-FRANCÉS, David; GIL-SAURA, Irene y FUENTES-BLASCO, María (2008). El Valor Logístico: Una Propuesta De Modelo a Partir De Sus Antecedentes Y Consecuencias. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 17, número 1, páginas 127-150.
- SERVERA-FRANCÉS, David; GIL-SAURA, Irene y FUENTES-BLASCO, María (2009). La Influencia De La Calidad De Servicio Logístico En La Lealtad. Un Análisis Del Papel Moderador De Las TIC. *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 15, número 3, páginas 33-54.
- SETHURAMAN, Raj y PARASURAMAN, Ananthanarayanan (2005). Succeeding in the Big Middle through Technology. *Journal of Retailing*. Volumen 81, número 2, páginas 107-111.
- SETÓ PÀMIES, Dolors (2003a). La Fidelidad Del Cliente En El Ámbito De Los Servicios: Un Análisis De La Escala "Intenciones De Comportamiento". *Investigaciones Europeas De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 9, número 2, páginas 189-204.
- SETÓ PÀMIES, Dolors (2003b). La Influencia De La Calidad De Servicio, La Imagen, La Satisfacción Y La Confianza En La Fidelidad Del Cliente. *Revista Española De Investigación De Marketing.ESIC*. Volumen 7, número 1, páginas 27-55.
- SEZEN, Bulent y YILMAZ, Cengiz (2007). Relative Effects of Dependence and Trust on Flexibility, Information Exchange, and Solidarity in Marketing Channels. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 22, número 1, páginas 41-51.
- SHAJAHAN, S. (2004). *Relationship Marketing*.
- SHAKER, T. I. y BASEM, Y. A. (2010). Relationship Marketing and Organizational Performance Indicators. *European Journal of Social Sciences*. Volumen 12, número 4, páginas 545-557.
- SHANKAR, Venkatesh; INMAN, J. J.; MANTRALA, Murali; KELLEY, Eileen y RIZLEY, Ross (2011). Innovations in Shopper Marketing: Current Insights and Future Research Issues. *Journal of Retailing*. Volumen 87, páginas S42.
- SHARLAND, Alex (1997). Sourcing Strategy: The Impact of Costs on Relationship Outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*. Volumen 27, número 7, páginas 395-409.
- SHARMA, Neeru; YOUNG, Louise C. y WILKINSON, Ian (2015). The Nature and Role of Different Types of Commitment in Inter-Firm Relationship Cooperation. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 30, número 1, páginas 45-59.
- SHEN, Pengyi (2010). A study on the multi-dimensional relationship between consumer shopping value and retailer brand equity. *Marketing Science Innovations and Economic Development - Proceedings of 2010 Summit International Marketing Science and Management Technology Conference*. 2010, páginas 128-132.
- SHETH, Jagdish N.; MITTAL, Banwari y NEWMAN, B. (1999). *Consumer Behavior and Beyond*. NY: Harcourt Brace.
- SHETH, Jagdish N. y PARVATIYAR, Atul (2002). Evolving Relationship Marketing into a Discipline. *Journal of Relationship Marketing*. Volumen 1, número 1, páginas 3-16.

- SHETH, Jagdish N. y PARVATLYAR, Atul (1995). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 23, número 4, páginas 255-271.
- SHETH, Jagdish N. y USLAY, Can (2007). Implications of the Revised Definition of Marketing: From Exchange to Value Creation. *Journal of Public Policy & Marketing*. Volumen 26, número 2, páginas 302-307.
- SIDORCHUK, Roman (2015). The Concept of "Value" in the Theory of Marketing. *Asian Social Science*. Volumen 11, número 9, páginas 320.
- SIGALA, Marianna (2004). The ASP-Qual Model: Measuring ASP Service Quality in Greece. *Managing Service Quality: An International Journal*. Volumen 14, número 1, páginas 103-114.
- SIGALA, Marianna (2007). Investigating the Internet's Impact on Interfirm Relations: Evidence from the Business Travel Management Distribution Chain. *Journal of Enterprise Information Management*. Volumen 20, número 3, páginas 335-355.
- SIGUAW, Judy A.; SIMPSON, Penny M. y BAKER, Thomas L. (1998). Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: The Distributor Perspective. *The Journal of Marketing*. , páginas 99-111.
- SIMON, Carol J. y SULLIVAN, Mary W. (1993). The Measurement and Determinants of Brand Equity: A Financial Approach. *Marketing Science*. Volumen 12, número 1, páginas 28-52.
- SIMPSON, Penny M.; SIGUAW, Judy A. y BAKER, Thomas L. (2001). A Model of Value Creation: Supplier Behaviors and their Impact on Reseller-Perceived Value. *Industrial Marketing Management*. Volumen 30, número 2, páginas 119-134.
- SINGH, Jagdip y SIRDESHMUKH, Deepak (2000). Agency and Trust Mechanisms in Consumer Satisfaction and Loyalty Judgments. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 28, número 1, páginas 150-167.
- SIRDESHMUKH, Deepak; SINGH, Jagdip y SABOL, Barry (2002). Consumer Trust, Value, and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*. Volumen 66, número 1, páginas 15-37.
- SLATER, Stanley F. (1997). Developing a Customer Value-Based Theory of the Firm. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 25, número 2, páginas 162-167.
- SLATER, Stanley F. y NARVER, John C. (2000). Intelligence Generation and Superior Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 28, número 1, páginas 120-127.
- SMITH, J. B. y COLGATE, Mark (2007). Customer Value Creation: A Practical Framework. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Volumen 15, número 1, páginas 7-23.
- SMITH, Tom (2009). A Revised Review of Methods to Estimate the Status of Cases with Unknown Eligibility. *The American Association for Public Opinion Research*, páginas 1-19.
- SNEHOTA, Ivan (2004). Perspectives and Theories of Market. *Rethinking Marketing. Developing a New Understanding of Markets*. Hokeboken, NJ: John Wiley & Sons. , páginas 15-32.
- SNELLMAN, Kaisa y VIHTKARI, Tiina (2003). Customer Complaining Behaviour in Technology-Based Service Encounters. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 14, número 2, páginas 217-231.
- SOLOMON, Richard L. y CORBIT, John D. (1974). An Opponent-Process Theory of Motivation: I. Temporal Dynamics of Affect. *Psychological Review*. Volumen 81, número 2, páginas 119.
- SORESCU, Alina; FRAMBACH, Ruud T.; SINGH, Jagdip; RANGASWAMY, Arvind y BRIDGES, Cheryl (2011). Innovations in Retail Business Models. *Journal of Retailing*. Volumen 87, páginas S16.

- SPAKE, Deborah F. y MEGEHEE, Carol M. (2010). Consumer Sociability and Service Provider Expertise Influence on Service Relationship Success. *Journal of Services Marketing*. Volumen 24, número 4, páginas 314-324.
- SPITERI, Joseph M. y DION, Paul A. (2004). Customer Value, overall Satisfaction, End-User Loyalty, and Market Performance in Detail Intensive Industries. *Industrial Marketing Management*. Volumen 33, número 8, páginas 675-687.
- SPRENG, Richard A.; MACKENZIE, Scott B. y OLSHAVSKY, Richard W. (1996). A Reexamination of the Determinants of Consumer Satisfaction. *The Journal of Marketing*. , páginas 15-32.
- SPRENG, Richard A. y MACKOY, Robert D. (1996). An Empirical Examination of a Model of Perceived Service Quality and Satisfaction. *Journal of Retailing*. Volumen 72, número 2, páginas 201-214.
- SPRENG, Richard A. y OLSHAVSKY, Richard W. (1993). A Desires Congruency Model of Consumer Satisfaction. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 21, número 3, páginas 169-177.
- SRIVASTAVA, Rajendra K.; y SHOCKER, Allan D. (1991). *Brand Equity: A Perspective on its Meaning and Measurement*. Marketing Science Institute.
- STANK, Theodore P.; GOLDSBY, Thomas J.; VICKERY, Shawnee K. y SAVITSKIE, Katrina (2003). Logistics Service Performance: Estimating its Influence on Market Share. *Journal of Business Logistics*. Volumen 24, número 1, páginas 27-55.
- STANK, Theodore P.; KELLER, Scott B. y DAUGHERTY, Patricia J. (2001). Supply Chain Collaboration and Logistical Service Performance. *Journal of Business Logistics*. Volumen 22, número 1, páginas 29-48.
- STANK, Theodore; CRUM, Michael y ARANGO, Miren (1999). Benefits of Interfirm Coordination in Food Industry Supply Chains. *Journal of Business Logistics*. Volumen 20, número 2, páginas 21.
- STERN, Louis W.; ADEL, I.; EL-ANSARY, Adel; COUGHLAN, T. y CRUZ ROCHE, Ignacio. (1998). *Canales De Comercialización*. Prentice-Hall. Madrid.
- STORBACKA, Kaj; STRANDVIK, Tore y GRÖNROOS, Christian (1994). Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 5, número 5, páginas 21-38.
- STRANDVIK, Tore y LILJANDER, Veronica (1994). Relationship strength in bank services. *Proceedings from the 1994 Research Conference on Relationship Marketing. Theory, Methods and Applications*. June 1994, páginas 11-13.
- STREUKENS, Sandra y DE RUYTER, Ko (2004). Reconsidering Nonlinearity and Asymmetry in Customer Satisfaction and Loyalty Models: An Empirical Study in Three Retail Service Settings. *Marketing Letters*. Volumen 15, número 2-3, páginas 99-111.
- STUMP, Rodney L. y SRIRAM, Ven (1997). Employing Information Technology in Purchasing: Buyer-Supplier Relationships and Size of the Supplier Base. *Industrial Marketing Management*. Volumen 26, número 2, páginas 127-136.
- SUÁREZ-ALVÁREZ, Leticia; VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo y DÍAZ-MARTÍN, Ana M. (2004). *El Marketing De Relaciones Y Las Nuevas Tecnologías De La Información Y La Comunicación: Análisis Del Caso De Las Agencias De Viaje Minoristas*.
- SWAN, J. E.; TARWICK, I. F. y CARROLL, M. J. (1982). Satisfaction related to predictive, desired expectations: A field study. *New findings on consumer satisfaction and complaining*, páginas 77-105.
- SWEENEY, Jillian C.; SOUTAR, Geoffrey N. y JOHNSON, Lester W. (1999). The Role of Perceived Risk in the Quality-Value Relationship: A Study in a Retail Environment. *Journal of Retailing*. Volumen 75, número 1, páginas 77-105.
- SWEENEY, Jillian C. y WEBB, David A. (2007). How Functional, Psychological, and Social Relationship Benefits Influence Individual and Firm Commitment to the Relationship. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 22, número 7, páginas 474-488.

- SWEENEY, Jillian; SOUTAR, Geoffrey; WHITELEY, Alma y JOHNSON, Lester (1996). Generating Consumption Value Items: A Parallel Interviewing Process Approach. *AP-Asia Pacific Advances in Consumer Research* Volume 2.
- SWOBODA, Bernhard; HAELSIG, Frank; SCHRAMM-KLEIN, Hanna y MORSCHETT, Dirk (2009). Moderating Role of Involvement in Building a Retail Brand. *International Journal of Retail & Distribution Management*. Volumen 37, número 11, páginas 952-974.
- SZYMANSKI, David M. y HENARD, David H. (2001). Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 29, número 1, páginas 16-35.
- TANIS, Martin y POSTMES, Tom (2003). Social Cues and Impression Formation in CMC. *Journal of Communication*. Volumen 53, número 4, páginas 676-693.
- TAYLOR, Steven A. (1997). Assessing Regression-Based Importance Weights for Quality Perceptions and Satisfaction Judgements in the Presence of Higher Order and/Orinteraction Effects. *Journal of Retailing*. Volumen 73, número 1, páginas 135-159.
- TAYLOR, Steven A. y BAKER, Thomas L. (1994). An Assessment of the Relationship between Service Quality and Customer Satisfaction in the Formation of Consumers' Purchase Intentions. *Journal of Retailing*. Volumen 70, número 2, páginas 163-178.
- TEECE, David J.; PISANO, Gary y SHUEN, Amy (1997). Dynamic Capabilities and Strategic Management. *Strategic Management Journal*. , páginas 509-533.
- TELLEFSEN, Thomas y THOMAS, Gloria P. (2005). The Antecedents and Consequences of Organizational and Personal Commitment in Business Service Relationships. *Industrial Marketing Management*. Volumen 34, número 1, páginas 23-37.
- TERBLANCHE, Nic S. (2006). The Relationship between Customer Satisfaction and Loyalty: An Application of the American Customer Satisfaction Index in the South African Fast Food Industry. *Management Dynamics*. Volumen 15, número 2, páginas 31.
- TESCARI, Fabio C. y BRITO, Luiz A. L. (2016). Value Creation and Capture in Buyer-Supplier Relationships: A New Perspective. *Revista De Administrao De Empresas*. Volumen 56, número 5, páginas 474-488.
- TETHER, Bruce S. (2005). Do Services Innovate (Differently)? Insights from the European Innobarometer Survey. *Industry & Innovation*. Volumen 12, número 2, páginas 153-184.
- THAO, Hoang T. P. y SWIERCZEK, Fredric W. (2008). Internet use, Customer Relationships and Loyalty in the Vietnamese Travel Industry. *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*. Volumen 20, número 2, páginas 190-210.
- THIBAUT, John W. y KELLEY, Harold H. (1959). *The Social Psychology of Groups*.
- TIKKANEN, Henrikki; ALAJOUTSIJÄRVI, Kimmo y TÄHTINEN, Jaana (2000). The Concept of Satisfaction in Industrial Markets: A Contextual Perspective and a Case Study from the Software Industry. *Industrial Marketing Management*. Volumen 29, número 4, páginas 373-386.
- TOKMAN, Mert; RICHEY, R. G.; DEITZ, George D. y ADAMS, Frank G. (2012). The Retailer's Perspective on the Link between Logistical Resources and Perceived Customer Loyalty to Manufacturer Brands. *Journal of Business Logistics*. Volumen 33, número 3, páginas 181-195.
- TOMPSON, R.; BARCLAY, D. W. y HIGGINS, C. A. (1995). The Partial Least Squares Approach to Causal Modeling: Personal Computer Adoption and Uses as an Illustration. *Technology Studies: Special Issue on Research Methodology*. Volumen 2, número 2, páginas 284-324.
- TONG, Pingsheng; JOHNSON, Jean L.; UMESH, U. N. y LEE, Ruby P. (2008). A Typology of Interfirm Relationships: The Role of Information Technology and Reciprocity.

- Journal of Business & Industrial Marketing. Volumen 23, número 3, páginas 178-192.
- TORRES FERREIRA, Cloves W.; SILVA ARAÚJO, Francis T. y Abreu dos Santos, Marcio César (2015). Proposed Monitoring System of Logistics Banking Control. Journal of Engineering and Technology for Industrial Applications. Volumen 01, número 03, páginas 75-81.
- TORRES, José L. S. (2004). Capital De Marca Desde La Perspectiva Del Consumidor. Revista Venezolana De Gerencia. Volumen 9, número 27.
- TOWNSEND, William R. (2010). Innovation and the Value of Failure. International Journal of Management and Marketing Research. Volumen 3, número 1, páginas 75-84.
- TROIVILLE, Julien; y CLIQUET, Gérard. (2016). Retailer Brand Equity: Conceptualization and Measurement. Springer International Publishing.
- TSE, David K. y WILTON, Peter C. (1988). Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension. Journal of Marketing Research. , páginas 204-212.
- TUR, Vicente M.; LÓPEZ, José R. y SILLA, José M. P. (2001). Calidad De Servicio Y Satisfacción Del Cliente. Síntesis.
- TURNBULL, Peter W. y WILSON, David T. (1989). Developing and Protecting Profitable Customer Relationships. Industrial Marketing Management. Volumen 18, número 3, páginas 233-238.
- UDO, Godwin J. (1993). The Impact of Telecommunications on Inventory Management. Production and Inventory Management Journal. Volumen 34, número 2, páginas 32.
- ULAGA, Wolfgang (2001). Customer Value in Business Markets: An Agenda for Inquiry. Industrial Marketing Management. Volumen 30, número 4, páginas 315-319.
- ULAGA, Wolfgang (2003). Capturing Value Creation in Business Relationships: A Customer Perspective. Industrial Marketing Management. Volumen 32, número 8, páginas 677-693.
- ULAGA, Wolfgang y CHACOUR, Samir (2001). Measuring Customer-Perceived Value in Business Markets: A Prerequisite for Marketing Strategy Development and Implementation. Industrial Marketing Management. Volumen 30, número 6, páginas 525-540.
- ULAGA, Wolfgang y EGGERT, Andreas (2001). Developing a standard scale of relationship value in business markets. IMP Conference proceedings.
- ULAGA, Wolfgang y EGGERT, Andreas (2005). Relationship Value in Business Markets: The Construct and its Dimensions. Journal of Business-to-Business Marketing. Volumen 12, número 1, páginas 73-99.
- ULAGA, Wolfgang y EGGERT, Andreas (2006a). Relationship Value and Relationship Quality: Broadening the Nomological Network of Business-to-Business Relationships. European Journal of Marketing. Volumen 40, número 3/4, páginas 311-327.
- ULAGA, Wolfgang y EGGERT, Andreas (2006b). Value-Based Differentiation in Business Relationships: Gaining and Sustaining Key Supplier Status. Journal of Marketing. Volumen 70, número 1, páginas 119-136.
- UNCLES, Mark D.; DOWLING, Grahame R. y HAMMOND, Kathy (2003). Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs. Journal of Consumer Marketing. Volumen 20, número 4, páginas 294-316.
- VAN BIRGELEN, Marcel; DE RUYTER, Ko; DE JONG, Ad y WETZELS, Martin (2002). Customer Evaluations of After-Sales Service Contact Modes: An Empirical Analysis of National Culture's Consequences. International Journal of Research in Marketing. Volumen 19, número 1, páginas 43-64.
- VAN DEN BULTE, Christophe y WUYTS, Stefan H. K. (2007). Social Networks in Marketing. MSI Relevant Knowledge Series.

- VAN DOORN, Jenny (2008). Is there a Halo Effect in Satisfaction Formation in Business-to-Business Services?. *Journal of Service Research*. Volumen 11, número 2, páginas 124-141.
- VAN DORP, Kees-Jan (2002). Tracking and Tracing: A Structure for Development and Contemporary Practices. *Logistics Information Management*. Volumen 15, número 1, páginas 24-33.
- VAN RIEL, Allard C. y PURA, Minna (2005). Linking Perceived Value and Loyalty in Location-Based Mobile Services. *Managing Service Quality: An International Journal*. Volumen 15, número 6, páginas 509-538.
- VANHAMME, Joelle y SNELDERS, Dirk (2001). The Role of Surprise in Satisfaction Judgements. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*. Volumen 14, páginas 27.
- VANHAVERBEKE, Wim y CLOODT, Myriam (2006). Open Innovation in Value Networks. *Open Innovation: Researching a New Paradigm*. , páginas 258-281.
- VARADARAJAN, Rajan; SRINIVASAN, Raji; VADAKKEPATT, Gautham G.; YADAV, Manjit S.; PAVLOU, Paul A.; KRISHNAMURTHY, Sandeep y KRAUSE, Tom (2010). Interactive Technologies and Retailing Strategy: A Review, Conceptual Framework and Future Research Directions. *Journal of Interactive Marketing*. Volumen 24, número 2, páginas 96-110.
- VARGAS, Alfonso; HERNANDEZ, M. J. y BRUQUE, Sebastin (2003). Determinants of Information Technology Competitive Value. Evidence from a Western European Industry. *The Journal of High Technology Management Research*. Volumen 14, número 2, páginas 245-268.
- VARGO, Stephen L. y LUSCH, Robert F. (2004). Evolving to a New Dominant Logic for Marketing. *Journal of Marketing*. Volumen 68, número 1, páginas 1-17.
- VARGO, Stephen L. y LUSCH, Robert F. (2008). Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 36, número 1, páginas 1-10.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; ALVAREZ, Luis I.; SANTOS, María J. y SANZO, María L. (2002a). Relaciones fabricante-distribuidor: Condiciones que facilitan los acuerdos de cooperación y resultados estratégicos. XVI Encuentro Profesores Universitarios De Marketing. Granada. Universidad de Granada. Septiembre, páginas 77-87.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; DEL RIO-LANZA, Ana B. y IGLESIAS-ARGÜELLES, Víctor (2002b). Consumer-Based Brand Equity: Development and Validation of a Measurement Instrument. *Journal of Marketing Management*. Volumen 18, número 1-2, páginas 27-48.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; DÍAZ-MARTÍN, Ana M. y del Río Lanza, Ana Belén (2000a). Marketing De Relaciones: El Proceso De Desarrollo De Las Relaciones Comerciales Entre Comprador Y Vendedor. Documento De Trabajo. Universidad De Oviedo. Volumen 19.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; DÍAZ-MARTÍN, Ana M. y DEL RÍO-LANZA, Ana B. (2003). Marketing De Relaciones: Importancia De La Confianza Y El Compromiso En El Proceso De Desarrollo De Las Relaciones Comerciales Entre Empresas. *Estudios Sobre Consumo*. , número 64, páginas 43-64.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; DÍAZ-MARTÍN, Ana M. y SANTOS-VIJANDE, María L. (2000b). Calidad De Servicio Y Su Influencia Sobre La Satisfacción: Desarrollo De Un Enfoque Fundamentado En El Análisis Conjunto Para Establecer Estrategias De Actuación En Empresas De Servicios Turísticos. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 9, número 1, páginas 39-56.
- VÁZQUEZ-CASIELLES, Rodolfo; IGLESIAS-ARGÜELLES, Víctor; DÍAZ-MARTÍN, Ana M. y DEL RÍO-LANZA, Ana B. (2002c). Calidad Y Satisfacción En Mercados Industriales: Influencia De Las Relaciones Entre Proveedor Y Comprador. *Revista Europea De Dirección Y Economía De La Empresa*. Volumen 11, número 2, páginas 23-47.

- VENETIS, Karin A. y GHAURI, Pervez N. (2004). Service Quality and Customer Retention: Building Long-Term Relationships. *European Journal of Marketing*. Volumen 38, número 11/12, páginas 1577-1598.
- VERHOEF, Peter C.; LANGERAK, Fred y DONKERS, Bas (2007a). Understanding Brand and Dealer Retention in the New Car Market: The Moderating Role of Brand Tier. *Journal of Retailing*. Volumen 83, número 1, páginas 97-113.
- VERHOEF, Peter C.; NESLIN, Scott A. y VROOMEN, Bjrn (2007b). Multichannel Customer Management: Understanding the Research-Shopper Phenomenon. *International Journal of Research in Marketing*. Volumen 24, número 2, páginas 129-148.
- VESEL, Patrick y ZABKAR, Vesna (2010). Relationship Quality Evaluation in Retailers' Relationships with Consumers. *European Journal of Marketing*. Volumen 44, número 9/10, páginas 1334-1365.
- VILASECA-REQUENA, Jordi; TORRENT-SELLENS, Joan y JIMÉNEZ-ZARCO, Ana I. (2007). ICT use in Marketing as Innovation Success Factor: Enhancing Cooperation in New Product Development Processes. *European Journal of Innovation Management*. Volumen 10, número 2, páginas 268-288.
- VILLAREJO, A. (2001). La Medición Del Valor De Marca En El Ámbito De La Gestión De Marketing. CEADE (Centro Andaluz de Estudios Empresariales, SA[Links]). Sevilla.
- VILLAREJO-RAMOS, Ángel F. (2003). La Influencia De La Imagen Del Establecimiento Comercial En La Determinación Del Valor De Marca De Los Bienes De Conveniencia.
- VILLAREJO-RAMOS, Ángel F.; SÁNCHEZ-FRANCO, Manuel J. y CATALUÑA, FJ R. (2007). Antecedentes de la notoriedad del nombre en la determinación de la imagen de marca: Una visión desde un producto de gran consumo. El comportamiento de la empresa ante entornos dinámicos: XIX Congreso anual y XV Congreso Hispano Francés de AEDEM, páginas 1.
- VIZE, Róisín; COUGHLAN, Joseph; KENNEDY, Aileen y ELLIS-CHADWICK, Fiona (2013). Technology Readiness in a B2B Online Retail Context: An Examination of Antecedents and Outcomes. *Industrial Marketing Management*. Volumen 42, número 6, páginas 909-918.
- VOSS, Glenn B.; PARASURAMAN, Ananthanarayanan y GREWAL, Dhruv (1998). The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service Exchanges. *The Journal of Marketing*. , páginas 46-61.
- WADE, Michael y HULLAND, John (2004). Review: The Resource-Based View and Information Systems Research: Review, Extension, and Suggestions for Future Research. *MIS Quarterly*. Volumen 28, número 1, páginas 107-142.
- WAGNER, Stephan M.; EGGERT, Andreas y LINDEMANN, Eckhard (2010). Creating and Appropriating Value in Collaborative Relationships. *Journal of Business Research*. Volumen 63, número 8, páginas 840-848.
- WALKER, Joseph T.; BACKMAN, Kenneth; BACKMAN, Sheila J. y MORAIS, Duarte (2001). Using Performance Measurements to Explore the Influence of Service Quality Dimensions on Customer's Perception of overall Value of a Nature Based Tourism Outfitter. *Journal of Quality Assurance in Hospitality & Tourism*. Volumen 2, número 1-2, páginas 49-68.
- WALKER, Rhett H.; CRAIG-LEES, Margaret; HECKER, Robert y FRANCIS, Heather (2002). Technology-Enabled Service Delivery: An Investigation of Reasons Affecting Customer Adoption and Rejection. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 13, número 1, páginas 91-106.
- WALLACE, David W.; GIESE, Joan L. y JOHNSON, Jean L. (2004). Customer Retailer Loyalty in the Context of Multiple Channel Strategies. *Journal of Retailing*. Volumen 80, número 4, páginas 249-263.
- WALSH, Gianfranco; EVANSCHITZKY, Heiner y WUNDERLICH, Maren (2008). Identification and Analysis of Moderator Variables: Investigating the Customer

- Satisfaction-Loyalty Link. *European Journal of Marketing*. Volumen 42, número 9/10, páginas 977-1004.
- WALTER, Achim y RITTER, Thomas (2003). The Influence of Adaptations, Trust, and Commitment on Value-Creating Functions of Customer Relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 18, número 4/5, páginas 353-365.
- WALTER, Achim; RITTER, Thomas y GEMÜNDEN, Hans G. (2001). Value Creation in Buyer-seller Relationships: Theoretical Considerations and Empirical Results from a Supplier's Perspective. *Industrial Marketing Management*. Volumen 30, número 4, páginas 365-377.
- WANG, Eric T.; TAI, Jeffrey C. y WEI, Hsiao-Lan (2006). A Virtual Integration Theory of Improved Supply-Chain Performance. *Journal of Management Information Systems*. Volumen 23, número 2, páginas 41-64.
- WASHBURN, Judith H. y PLANK, Richard E. (2002). Measuring Brand Equity: An Evaluation of a Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*. Volumen 10, número 1, páginas 46-62.
- WATHNE, Kenneth H. y HEIDE, Jan B. (2000). Opportunism in Interfirm Relationships: Forms, Outcomes, and Solutions. *Journal of Marketing*. Volumen 64, número 4, páginas 36-51.
- WATSON, George F.; BECK, Joshua T.; HENDERSON, Conor M. y PALMATIER, Robert W. (2015a). Building, Measuring, and Profiting from Customer Loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 43, número 6, páginas 790-825.
- WATSON, George F.; WORM, Stefan; PALMATIER, Robert W. y GANESAN, Shankar (2015b). The Evolution of Marketing Channels: Trends and Research Directions. *Journal of Retailing*. Volumen 91, número 4, páginas 546-568.
- WEBER, M. y KANTAMNENI, S. (2002). POS and EDI in Retailing: An Examination of Underlying Benefits and Barriers. *Supply Chain Management: An International Journal*. Volumen 7, número 5, páginas 311-317.
- WEBSTER JR, Frederick E. (1992). The Changing Role of Marketing in the Corporation. *The Journal of Marketing*. , páginas 1-17.
- WEBSTER, Frederick E. y KELLER, Kevin L. (2004). A Roadmap for Branding in Industrial Markets. *The Journal of Brand Management*. Volumen 11, número 5, páginas 388-402.
- WEINDEL, Julia K. (2016). *Retail Brand Equity and Loyalty: Analysis in the Context of Sector-Specific Antecedents, Perceived Value, and Multichannel Retailing*. Springer Gabler. Trier (Germany).
- WEINSTEIN, Art (2002). Customer Retention: A Usage Segmentation and Customer Value Approach. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*. Volumen 10, número 3, páginas 259-268.
- WERNERFELT, Birger (1984). A Resource-based View of the Firm. *Strategic Management Journal*. Volumen 5, número 2, páginas 171-180.
- WESTBROOK, Robert A. (1980). A Rating Scale for Measuring Product/Service Satisfaction. *The Journal of Marketing*. , páginas 68-72.
- WESTBROOK, Robert A. (1982). Consumer satisfaction and the phenomenology of emotions during automobile ownership experiences. *Consumer Satisfaction and Complaining Behavior*, páginas 2-9.
- WESTBROOK, Robert A. (1987). Product/Consumption-Based Affective Responses and Postpurchase Processes. *Journal of Marketing Research*. , páginas 258-270.
- WESTBROOK, Robert A. y OLIVER, Richard L. (1981). Developing Better Measures of Consumer Satisfaction: Some Preliminary Results. *NA-Advances in Consumer Research Volume 08*.

- WESTBROOK, Robert A.; y REILLY, Michael D. (1983). Value-percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectations theory of consumer satisfaction. *Advances in Consumer Research*, páginas 256-261.
- WETZELS, Martin; ODEKERKEN-SCHRDER, Gaby y VAN OPPEN, Claudia (2009). Using PLS Path Modeling for Assessing Hierarchical Construct Models: Guidelines and Empirical Illustration. *MIS Quarterly*, páginas 177-195.
- WILSON, Bradley y HENSELER, Jrg (2007). Modeling reflective higher-order constructs using three approaches with PLS path modeling: A monte carlo comparison.
- WILSON, David T. (1995). An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 23, número 4, páginas 335-345.
- WILSON, David T. y JANTRANIA, Swati (1994). Understanding the Value of a Relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*. Volumen 2, número 1, páginas 55-66.
- WILTON, Peter C. y TSE, David K. (1983). A Model of Consumer Response to Communication and Product Experiences. *Advertising and Consumer Psychology*, páginas 315-332.
- WIND, Yoram (1970). Industrial Source Loyalty. *Journal of Marketing Research*, páginas 450-457.
- WIND, Yoram (1990). Getting a Read on Market-Defined Value. *Journal of Pricing Management*. Volumen 1, número 2, páginas 5-14.
- WINTERS, LEWIS C., (1991) Brand equity measures: Some recent advances. American Marketing Association Chicago: .
- WITELL, Lars; ANDERSON, Laurel; BRODIE, Roderick J.; COLURCIO, Maria; EDVARDSSON, Bo; KRISTENSSON, Per; LERVIK-OLSEN, Line; SEBASTIANI, Roberta y WALLIN ANDREASSEN, Tor (2015). Exploring Dualities of Service Innovation: Implications for Service Research. *Journal of Services Marketing*. Volumen 29, número 6/7, páginas 436-441.
- WONG, Y. H.; CHAN, Ricky Y. K.; NGAI, E. W. T. y OSWALD, Peter (2009). Is Customer Loyalty Vulnerability-Based? an Empirical Study of a Chinese Capital-Intensive Manufacturing Industry. *Industrial Marketing Management*. Volumen 38, número 1, páginas 93; 93.
- WOOD III, Leonard E. (1998). Are we Facing our Issues Head-on?. *Management Review*. Volumen 87, número 11, páginas 62-63.
- WOOD, Steve; ADAMS, Richard; LOWE, Michelle y NEELY, Andy (2008). ESRC Business Engagement Project: A Scoping Study of Contemporary and Future Challenges in the UK Retail Sector.
- WOODRUFF, Robert B. (1997). Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 25, número 2, páginas 139-153.
- WOODRUFF, Robert B.; y GARDIAL, Sarah. (1996). Know Your Customer: New Approaches to Understanding Customer Value and Satisfaction. Wiley.
- WOODRUFF, Robert B.; SCHUMANN, David W. y GARDIAL, Sarah F. (1993). Understanding Value and Satisfaction from the Customer's Point of View. *Survey of Business-University of Tennessee*. Volumen 29, páginas 33.
- WU, Fang; YENIYURT, Sengun; KIM, Daekwan y CAVUSGIL, S. T. (2006). The Impact of Information Technology on Supply Chain Capabilities and Firm Performance: A Resource-Based View. *Industrial Marketing Management*. Volumen 35, número 4, páginas 493-504.
- WU, Lei-Yu; CHEN, Po-Yuan y CHEN, Kuan-Yang (2015). Why does Loyalty-cooperation Behavior Vary Over Buyer-seller Relationship?. *Journal of Business Research*. Volumen 68, número 11, páginas 2322-2329.

- YANAMANDRAM, Venkata K. y WHITE, Lesley (2006). Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of the Perceived Switching Costs Model in the Business Services Sector.
- YANG, Shuiqing (2015). Understanding B2B Customer Loyalty in the Mobile Telecommunication Industry: A Look at Dedication and Constraint. *Journal of Business & Industrial Marketing*. Volumen 30, número 2, páginas 117-128.
- YANG, Zhilin y PETERSON, Robin T. (2004). Customer Perceived Value, Satisfaction, and Loyalty: The Role of Switching Costs. *Psychology & Marketing*. Volumen 21, número 10, páginas 799-822.
- YEH, Hsiaoping (2015). Effects of Ict's Innovative Applications on Brand Image and Customer's Purchase Intention. *International Journal of Organizational Innovation (Online)*. Volumen 7, número 4, páginas 31.
- YEN, HJR y GWINNER, K. P. (2003). Internet Retail Customer Loyalty: The Mediating Role of Relational Benefits. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 14, número 5, páginas 500; 500.
- YI, Youjae (1993). The Determinants of Consumer Satisfaction: The Moderating Role of Ambiguity. *NA-Advances in Consumer Research* Volume 20.
- YIM, Chi K.; TSE, David K. y CHAN, Kimmy W. (2008). Strengthening Customer Loyalty through Intimacy and Passion: Roles of Customer-firm Affection and Customer-staff Relationships in Services. *Journal of Marketing Research*. Volumen 45, número 6, páginas 741-756.
- YOO, Boonghee y DONTHU, Naveen (2001). Developing and Validating a Multidimensional Consumer-Based Brand Equity Scale. *Journal of Business Research*. Volumen 52, número 1, páginas 1-14.
- YOO, Boonghee y DONTHU, Naveen (2002). Testing Cross-Cultural Invariance of the Brand Equity Creation Process. *Journal of Product & Brand Management*. Volumen 11, número 6, páginas 380-398.
- YOO, Boonghee; DONTHU, Naveen y LEE, Sungho (2000). An Examination of Selected Marketing Mix Elements and Brand Equity. *Journal of the Academy of Marketing Science*. Volumen 28, número 2, páginas 195-211.
- YU, Yi-Ting y DEAN, Alison (2001). The Contribution of Emotional Satisfaction to Consumer Loyalty. *International Journal of Service Industry Management*. Volumen 12, número 3, páginas 234-250.
- YUAN, Yi-Hua y WU, Chihkang K. (2008). Relationships among Experiential Marketing, Experiential Value, and Customer Satisfaction. *Journal of Hospitality & Tourism Research*. Volumen 32, número 3, páginas 387-410.
- ZABKAR, Vesna y MAKOVEC BRENCIC, Maja (2004). Values, Trust, and Commitment in Business-to-Business Relationships: A Comparison of Two Former Yugoslav Markets. *International Marketing Review*. Volumen 21, número 2, páginas 202-215.
- ZAICHKOWSKY, Judith L.; PARLEE, Myles y HILL, Jeanette (2010). Managing Industrial Brand Equity: Developing Tangible Benefits for Intangible Assets. *Industrial Marketing Management*. Volumen 39, número 5, páginas 776-783.
- ZEELLENBERG, Marcel y PIETERS, Rik (2004). Beyond Valence in Customer Dissatisfaction: A Review and New Findings on Behavioral Responses to Regret and Disappointment in Failed Services. *Journal of Business Research*. Volumen 57, número 4, páginas 445-455.
- ZEITHAML, Valarie A. (1981). How Consumer Evaluation Processes Differ between Goods and Services.
- ZEITHAML, Valarie A. (1984). Issues in Conceptualizing and Measuring Consumer Response to Price. *NA-Advances in Consumer Research* Volume 11.

- ZEITHAML, Valarie A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *The Journal of Marketing.* , páginas 2-22.
- ZEITHAML, Valarie A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What we Know and what we Need to Learn. *Journal of the Academy of Marketing Science.* Volumen 28, número 1, páginas 67-85.
- ZEITHAML, Valarie A.; BERRY, Leonard L. y PARASURAMAN, Ananthanarayanan (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *The Journal of Marketing.* , páginas 31-46.
- ZEITHAML, Valarie A.; y BITNER, Mary J. (2002). *Marketing De Servicios: Un Enfoque De Integración Del Cliente a La Empresa*; Valarie A. Zeithaml, Mary Jo Bitner; Traducción: María Isabel Pérez De Lara Choy, Andrés Lozano Hirschfeld, Susana Pontón Becerril; Revisión Técnica: Celina Madero Irizar. McGraw-Hill.
- ZEITHAML, Valarie A.; LEMON, Katherine N. y RUST, Roland T. (2000). *Driving Customer Equity: How Customer Lifetime Value is Reshaping Corporate Strategy.* Simon and Schuster. New York.
- ZHANG, Jonathan Z.; WATSON IV, George F.; PALMATIER, Robert W. y DANT, Rajiv P. (2016a). Dynamic Relationship Marketing. *Journal of Marketing.*
- ZHANG, Min; JIN, Biying; WANG, G. A.; GOH, Thong N. y HE, Zhen (2016b). A Study of Key Success Factors of Service Enterprises in China. *Journal of Business Ethics.* Volumen 134, número 1, páginas 1-14.
- ZHANG, Ruijin; LI, Guoxin; WANG, Zhengpei y WANG, Haiyan (2016c). Relationship Value Based on Customer Equity Influences on Online Group-Buying Customer Loyalty. *Journal of Business Research.* Volumen 69, número 9, páginas 3820-3826.
- ZINELDIN, Mosad y JONSSON, Patrik (2000). An Examination of the Main Factors Affecting Trust/Commitment in Supplier-Dealer Relationships: An Empirical Study of the Swedish Wood Industry. *The TQM Magazine.* Volumen 12, número 4, páginas 245-266.
- ZINS, Andreas H. (2001). Relative Attitudes and Commitment in Customer Loyalty Models: Some Experiences in the Commercial Airline Industry. *International Journal of Service Industry Management.* Volumen 12, número 3, páginas 269-294.

Anexo 1. Cuestionario

Anexo 2. Pruebas no paramétricas

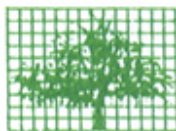
Anexo 1. Cuestionario

A continuación, incluimos el instrumento de medición administrado⁷³:

73 Este cuestionario se ha utilizado como herramienta de captación primaria de información en un trabajo de campo llevado a cabo en el proyecto ECO2010-17475.



Facultat d'Economia
Departamento de Comercialización
e Investigación de Mercados



DUP - TRES S.L.
RECERCA ECONÒMICA I SOCIAL



CUESTIONARIO Nº _____

RELACIONES ENTRE LOS MINORISTAS, SUS PROVEEDORES Y SUS CLIENTES

Todas las respuestas en este cuestionario serán tratadas de forma confidencial, serán analizadas de forma anónima y no serán publicadas individualmente.

I.- RELACIONES CON EL PROVEEDOR

Nos gustaría que nos indicara algunos aspectos acerca de la relación que usted mantiene con su PROVEEDOR más importante. Piense usted en un producto clave en su negocio. Piense en aquel PROVEEDOR que presenta el mayor volumen de facturación, su PROVEEDOR principal.

1.- ¿En qué SECTOR opera este PROVEEDOR?

Alimentación	1	Textil/calzado	2	Electrónica/Electrodomésticos	3	Muebles/Madera	4
--------------	---	----------------	---	-------------------------------	---	----------------	---

2.- Aproximadamente, ¿cuántos años lleva trabajando esta tienda con este PROVEEDOR? _____ años

3.- ¿Qué porcentaje de sus compras totales de este producto son con su PROVEEDOR principal? _____ %

4.- ¿Cuántos otros PROVEEDORES tienen para el producto considerado? _____ proveedores

INDIQUE SU NIVEL DE ACUERDO CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES

(1=MUY EN DESACUERDO; 7=MUY DE ACUERDO):

5.- Este PROVEEDOR es sincero y honrado	1	2	3	4	5	6	7
6.- Este PROVEEDOR cumple sus promesas	1	2	3	4	5	6	7
7.- Este PROVEEDOR comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme	1	2	3	4	5	6	7
8.- Este PROVEEDOR se preocupa por mis intereses	1	2	3	4	5	6	7
9.- La información que proporciona este PROVEEDOR es fiable	1	2	3	4	5	6	7
10.- Este PROVEEDOR es experto en los productos que le compro	1	2	3	4	5	6	7
11.- En general, tengo absoluta confianza en este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
12.- Estoy muy comprometido en esta relación con este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
13.- Soy muy fiel a este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
14.- Intento mantener a largo plazo esta relación	1	2	3	4	5	6	7
15.- Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla	1	2	3	4	5	6	7
16.- En general, me siento comprometido con este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
17.- Comprando a este PROVEEDOR creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal	1	2	3	4	5	6	7
18.- Creo que puedo confiar en este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
19.- Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente	1	2	3	4	5	6	7
20.- Tengo menos ansiedad cuando compro en este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
21.- Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
22.- Recibo del PROVEEDOR un servicio del más alto nivel	1	2	3	4	5	6	7
23.- Algunos empleados me conocen y me aprecian	1	2	3	4	5	6	7
24.- Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio	1	2	3	4	5	6	7
25.- He desarrollado una amistad con el PROVEEDOR del servicio	1	2	3	4	5	6	7
26.- Me conocen por mi nombre	1	2	3	4	5	6	7
27.- Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	1	2	3	4	5	6	7
28.- Obtengo descuentos u ofertas especiales que la mayoría de clientes no pueden obtener	1	2	3	4	5	6	7
29.- Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	1	2	3	4	5	6	7

30.- Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	1	2	3	4	5	6	7
31.- Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera	1	2	3	4	5	6	7
32.- Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes	1	2	3	4	5	6	7
33.- El tiempo que necesito para comprarle a este PROVEEDOR es adecuado	1	2	3	4	5	6	7
34.- Este PROVEEDOR me quita problemas	1	2	3	4	5	6	7
35.- Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
36.- Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
37.- Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	1	2	3	4	5	6	7
38.- Es arriesgado cambiar de PROVEEDOR pues tal vez no será tan bueno	1	2	3	4	5	6	7
39.- Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, este PROVEEDOR añade más valor a la relación en su conjunto	1	2	3	4	5	6	7
40.- Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, gano más en mi relación con este PROVEEDOR	1	2	3	4	5	6	7
41.- Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, la relación con este PROVEEDOR es más valiosa	1	2	3	4	5	6	7
42.- Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, este PROVEEDOR crea más valor para mí cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación	1	2	3	4	5	6	7
43.- La relación con este PROVEEDOR me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas	1	2	3	4	5	6	7
44.- Estoy muy contento con mi decisión de vender productos de este PROVEEDOR ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes	1	2	3	4	5	6	7
45.- La política de marketing de este PROVEEDOR me ayuda a hacer mi trabajo con eficacia	1	2	3	4	5	6	7
46.- Las relaciones con este PROVEEDOR se caracterizan por el respeto mutuo	1	2	3	4	5	6	7
47.- Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general	1	2	3	4	5	6	7
48.- Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este PROVEEDOR en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia	1	2	3	4	5	6	7
49.- He comprado más productos a este PROVEEDOR en los últimos años que a otro	1	2	3	4	5	6	7
50.- Considero a este PROVEEDOR principal proveedor para mi negocio	1	2	3	4	5	6	7
51.- Este PROVEEDOR ha sido mi principal proveedor en los últimos años	1	2	3	4	5	6	7

EN RESUMEN, comparado con otros PROVEEDORES, ¿qué aporta SU PRINCIPAL PROVEEDOR a su tienda?:

53.- Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda	1	2	3	4	5	6	7
54.- Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda	1	2	3	4	5	6	7
55.- Mejora la calidad percibida de la tienda	1	2	3	4	5	6	7
56.- Le da a la tienda una personalidad	1	2	3	4	5	6	7
57.- Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda	1	2	3	4	5	6	7
58.- Incrementa su reputación	1	2	3	4	5	6	7

II.- RELACIONES CON EL CLIENTE

Nos gustaría que nos indicara ahora algunos aspectos acerca de la relación que usted mantiene con sus CLIENTES en su tienda. Piense en aquellos CLIENTES que habitualmente acuden a su establecimiento.

INDIQUE SU NIVEL DE ACUERDO CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES.

(1=MUY EN DESACUERDO; 7=MUY DE ACUERDO):

Vender los productos de este proveedor hace que nuestros clientes ...

59.- Conozcan mejor nuestras tiendas	1	2	3	4	5	6	7
60.- Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia	1	2	3	4	5	6	7
61.- Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda	1	2	3	4	5	6	7
62.- Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda	1	2	3	4	5	6	7
63.- Piensen que ofrecemos un servicio excelente	1	2	3	4	5	6	7
64.- Nos conozcan por nuestro excelente servicio	1	2	3	4	5	6	7
65.- Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera	1	2	3	4	5	6	7
66.- Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda	1	2	3	4	5	6	7
67.- Sean más leales a nuestra tienda	1	2	3	4	5	6	7

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

68.- Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar	1	2	3	4	5	6	7
69.- No compren en otra tienda de la competencia si pueden comprar el mismo producto en nuestra tienda	1	2	3	4	5	6	7
70.- Incluso aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en nuestra tienda	1	2	3	4	5	6	7
71.- (NOMBRE DE LA TIENDA) sea su elección preferida	1	2	3	4	5	6	7
72.- Recomienden (NOMBRE DE LA TIENDA) a sus amigos	1	2	3	4	5	6	7
73.- Les guste volver a esta tienda cada vez	1	2	3	4	5	6	7
74.- Les guste comprar en esta tienda, aunque el precio se incrementara	1	2	3	4	5	6	7
75.- Para nuestros clientes tiene sentido elegir esta tienda en vez de otra, incluso si son similares	1	2	3	4	5	6	7
76.- Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características que esta	1	2	3	4	5	6	7
77.- Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tienda tan buena como esta	1	2	3	4	5	6	7
78.- Aunque otra tienda sea similar a ésta, a mis clientes les parece más inteligente elegir esta	1	2	3	4	5	6	7

III.- TECNOLOGÍAS DE LA INFORMACIÓN Y LA COMUNICACIÓN

En los últimos años han surgido diversas Tecnologías de la Información y la Comunicación, que llamamos **TIC**, que se vienen aplicando para mejorar las actividades comerciales y las relaciones con los proveedores y clientes.

INDIQUE POR FAVOR SU NIVEL DE ACUERDO CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES

(1=MUY EN DESACUERDO | 7=MUY DE ACUERDO)

79.- Esta TIENDA invierte en tecnología orientada a los proveedores	1	2	3	4	5	6	7
80.- Las TIC de esta TIENDA son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores	1	2	3	4	5	6	7
81.- En relación a sus competidores, la tecnología orientada a los proveedores de esta TIENDA es más avanzada	1	2	3	4	5	6	7
82.- Esta TIENDA tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor las necesidades de sus usuarios	1	2	3	4	5	6	7
83.- Esta TIENDA invierte en tecnología orientada a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
84.- Las TIC de esta TIENDA son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes	1	2	3	4	5	6	7
85.- En relación a sus competidores, la tecnología orientada a los clientes de esta TIENDA es más avanzada	1	2	3	4	5	6	7
86.- Esta TIENDA tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor las necesidades de sus usuarios	1	2	3	4	5	6	7
87.- En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por MI EMPRESA	1	2	3	4	5	6	7

SEÑALE EL GRADO DE INTENSIDAD CON EL QUE APLICA LA TIENDA LAS SIGUIENTES PRÁCTICAS

(1: NADA EN ABSOLUTO | 7: MUY INTENSAMENTE)

88.- La empresa utiliza la gestión de relaciones con los clientes (CRM o Customer Relationship Management)	1	2	3	4	5	6	7
89.- La empresa aplica el Trade Marketing	1	2	3	4	5	6	7
90.- La empresa aplica la Gestión por Categorías	1	2	3	4	5	6	7
91.- La empresa desarrolla marcas del distribuidor	1	2	3	4	5	6	7
92.- La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
93.- La empresa incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	1	2	3	4	5	6	7
94.- La empresa ha implantado acciones de Responsabilidad Social Corporativa y surtido de productos éticos	1	2	3	4	5	6	7
95.- La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	1	2	3	4	5	6	7
96.- La empresa ofrece red de conexión a Internet inalámbrica (WIFI) libre para uso de clientes	1	2	3	4	5	6	7
97.- La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	1	2	3	4	5	6	7
98.- La empresa utiliza activamente las redes sociales (Facebook, Twitter, Youtube,...)	1	2	3	4	5	6	7
99.- La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	1	2	3	4	5	6	7
100.- La empresa ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia (dispositivos que permiten visualizar otros productos no expuestos, realizar pedidos en el propio establecimiento, etc.)	1	2	3	4	5	6	7
101.- La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	1	2	3	4	5	6	7
102.- La empresa ofrece la posibilidad de realizar el pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	1	2	3	4	5	6	7
103.- La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	1	2	3	4	5	6	7

104.- La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	1	2	3	4	5	6	7
105.- La empresa utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en displays digitales	1	2	3	4	5	6	7
106.- La empresa utiliza tecnologías para la customización o personalización de producto	1	2	3	4	5	6	7
107.- Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras	1	2	3	4	5	6	7
108.- Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras	1	2	3	4	5	6	7
109.- Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua	1	2	3	4	5	6	7
110.- Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los clientes que otras	1	2	3	4	5	6	7
111.- Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los clientes que otras	1	2	3	4	5	6	7
112.- Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los clientes de forma continua	1	2	3	4	5	6	7

INDIQUE POR FAVOR SU NIVEL DE ACUERDO CON CADA UNA DE LAS SIGUIENTES AFIRMACIONES

(1=MUY EN DESACUERDO | 7=MUY DE ACUERDO)

113.- Los contactos con los clientes son bastantes cercanos	1	2	3	4	5	6	7
114.- Por lo general, las relaciones de nuestra empresa con los clientes son a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
115.- Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes	1	2	3	4	5	6	7
116.- En nuestra empresa el índice anual de quejas es bastante bajo	1	2	3	4	5	6	7
117.- Por lo general, las relaciones de nuestra empresa con los proveedores es a largo plazo	1	2	3	4	5	6	7
118.- Nuestros empleados contactan con los proveedores para solucionar problemas en común	1	2	3	4	5	6	7
119.- Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas	1	2	3	4	5	6	7
120.- En nuestra empresa las alianzas establecidas gozan de solidez	1	2	3	4	5	6	7
121.- La calidad de nuestros productos/ servicios es ampliamente reconocida en el mercado	1	2	3	4	5	6	7
122.- Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación	1	2	3	4	5	6	7

DATOS DE CLASIFICACIÓN

EMPRESA/NOMBRE DE LA TIENDA _____

NOMBRE DEL ENTREVISTADO _____

CARGO _____

CIFRA DE NEGOCIOS EN 2013 (APROXIMADAMENTE) _____ euros

GASTO EN TIC EN 2013 (APROXIMADAMENTE) _____ euros

MI EMPRESA ES: (Señalar una opción de entre todas las listadas)

- 1.Una tienda de mi propiedad, soy independiente
- 2.Una tienda integrada en una cadena de tiendas, soy una tienda sucursalista
- 3.Una tienda integrada en una franquicia, soy un franquiciado
- 4.Una tienda integrada en una cooperativa, mi tienda pertenece a una cooperativa de consumidores
- 5.Una tienda integrada en una cooperativa, mi tienda pertenece a una cooperativa de detallistas
- 6.Otras (indicar cuál) _____

NOMBRE DEL PROVEEDOR PRINCIPAL _____

LOCALIZACIÓN DEL PROVEEDOR PRINCIPAL _____

NOMBRE ENTREVISTADOR _____

Anexo 2. Pruebas no paramétricas

A continuación son listadas las pruebas no paramétricas (U Mann-Whitney y Kruskal-Wallis) equivalentes a la prueba T utilizada en el Capítulo 3. Análisis empírico y presentación de resultados como confirmatoria del equivalente tratamiento de los indicadores con medición intervalo u ordinal.

A.2.1. Prueba de Mann-Whitney

A.2.1.1. Rangos medios

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
CFZPO5. Este proveedor es sincero y honrado	Tienda independiente	253	177,18	44827,50
	Tienda integrada	108	189,94	20513,50
	Total	361		
CFZPO6. Este proveedor cumple sus promesas	Tienda independiente	251	173,79	43621,00
	Tienda integrada	108	194,44	20999,00
	Total	359		
CFZPO7. Comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme	Tienda independiente	250	17,94	42734,50
	Tienda integrada	106	196,33	20811,50
	Total	356		
CFZPO8. Este proveedor se preocupa por mis intereses	Tienda independiente	251	172,23	43229,00
	Tienda integrada	108	198,06	21391,00
	Total	359		
CFZPO9. La información que proporciona este proveedor es fiable	Tienda independiente	250	17,79	42696,50
	Tienda integrada	105	195,18	20493,50
	Total	355		
CFZP10. Este proveedor es experto en los productos que le compro	Tienda independiente	252	174,32	43929,50
	Tienda integrada	108	194,91	2105,50
	Total	360		
CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este proveedor	Tienda independiente	252	174,67	44017,00

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	106	19,98	20244,00
	Total	358		
CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este proveedor	Tienda independiente	248	168,68	41831,50
	Tienda integrada	107	199,61	21358,50
	Total	355		
CMPP13. Soy muy fiel a este proveedor	Tienda independiente	252	169,95	42827,50
	Tienda integrada	107	203,67	21792,50
	Total	359		
CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación	Tienda independiente	251	168,11	42194,50
	Tienda integrada	108	207,64	22425,50
	Total	359		
CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla	Tienda independiente	250	165,62	41404,00
	Tienda integrada	106	208,89	22142,00
	Total	356		
CMPP16. En general, me siento comprometido con este proveedor	Tienda independiente	249	166,72	41512,50
	Tienda integrada	107	205,92	22033,50
	Total	356		
BENCOP17. Con este proveedor creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal	Tienda independiente	250	169,23	42308,50
	Tienda integrada	108	203,26	21952,50
	Total	358		
BENCOP18. Creo que puedo confiar en este proveedor	Tienda independiente	252	171,14	43127,50
	Tienda integrada	108	202,34	21852,50
	Total	360		
BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente	Tienda independiente	253	172,38	43612,00
	Tienda integrada	107	199,70	21368,00
	Total	360		
BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este proveedor	Tienda independiente	251	174,98	43919,00

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	108	191,68	20701,00
	Total	359		
BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese proveedor	Tienda independiente	252	17,13	42872,50
	Tienda integrada	108	204,70	22107,50
	Total	360		
BENCOP22. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel	Tienda independiente	252	17,15	42877,00
	Tienda integrada	108	204,66	22103,00
	Total	360		
BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian	Tienda independiente	251	173,48	43543,50
	Tienda integrada	104	188,91	19646,50
	Total	355		
BENSOP24. Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio	Tienda independiente	252	177,04	44614,00
	Tienda integrada	108	188,57	20366,00
	Total	360		
BENSOP25. He desarrollado una amistad con este proveedor	Tienda independiente	252	174,79	44048,00
	Tienda integrada	108	193,81	20932,00
	Total	360		
BENSOP26. Me conocen por mi nombre	Tienda independiente	253	179,45	4540,50
	Tienda integrada	108	184,63	1994,50
	Total	361		
BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	Tienda independiente	249	175,04	43584,00
	Tienda integrada	108	188,14	20319,00
	Total	357		
BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas que la mayoría de clientes no pueden obtener	Tienda independiente	252	178,41	44958,50
	Tienda integrada	108	185,38	20021,50
	Total	360		
BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	Tienda independiente	252	177,06	44618,00

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	108	188,54	20362,00
	Total	360		
BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	Tienda independiente	252	178,18	4490,50
	Tienda integrada	108	185,92	20079,50
	Total	360		
BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera	Tienda independiente	251	176,39	44273,00
	Tienda integrada	108	188,40	20347,00
	Total	359		
BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes	Tienda independiente	252	176,69	44525,50
	Tienda integrada	107	187,80	20094,50
	Total	359		
SACRELP33. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado	Tienda independiente	252	169,03	42594,50
	Tienda integrada	107	205,85	22025,50
	Total	359		
SACRELP34. Este proveedor me quita problemas	Tienda independiente	253	172,13	43549,50
	Tienda integrada	106	198,78	2107,50
	Total	359		
SACRELP35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	Tienda independiente	250	183,21	45803,50
	Tienda integrada	108	17,90	18457,50
	Total	358		
SACCOSP36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor	Tienda independiente	253	169,67	42925,50
	Tienda integrada	108	207,55	22415,50
	Total	361		
SACCOSP37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	Tienda independiente	249	164,28	40904,50
	Tienda integrada	107	211,60	22641,50
	Total	356		
SACCOSP38. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno	Tienda independiente	253	168,84	42716,00

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	108	209,49	22625,00
	Total	361		
VALRELP39. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor añade más valor a la relación en su conjunto	Tienda independiente	253	162,35	41075,50
	Tienda integrada	108	224,68	24265,50
	Total	361		
VALRELP40. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, gano más en mi relación con este proveedor	Tienda independiente	252	161,85	40785,50
	Tienda integrada	108	224,02	24194,50
	Total	360		
VALRELP41. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, la relación con este proveedor es más valiosa	Tienda independiente	252	16,89	40544,50
	Tienda integrada	108	226,25	24435,50
	Total	360		
VALRELP42. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor crea más valor para mi cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación	Tienda independiente	252	159,61	4022,50
	Tienda integrada	107	228,03	24399,50
	Total	359		
SATP43. La relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas	Tienda independiente	252	164,70	41503,50
	Tienda integrada	108	217,38	23476,50
	Total	360		
SATP44. Estoy muy contento en mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes	Tienda independiente	253	169,81	42961,00
	Tienda integrada	107	205,79	22019,00
	Total	360		
SATP45. La política de marketing de este proveedor me ayuda a trabajar con eficacia	Tienda independiente	252	164,42	41435,00
	Tienda integrada	108	218,01	23545,00
	Total	360		
SATP46. Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo	Tienda independiente	251	173,42	43528,50
	Tienda integrada	106	192,21	20374,50
	Total	357		
SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general	Tienda independiente	251	171,99	4317,50

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	107	197,11	2109,50
	Total	358		
SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia	Tienda independiente	250	17,15	42536,50
	Tienda integrada	106	198,20	21009,50
	Total	356		
LOYP49. He comprado más productos a este proveedor en los últimos años que a otro	Tienda independiente	251	17,63	42827,50
	Tienda integrada	106	198,83	21075,50
	Total	357		
LOYP50. Considero a este proveedor principal proveedor para mi negocio	Tienda independiente	251	17,46	42784,50
	Tienda integrada	107	20,71	21476,50
	Total	358		
LOYP51. Este proveedor ha sido mi principal proveedor en los últimos años	Tienda independiente	251	17,24	42731,00
	Tienda integrada	105	198,24	20815,00
	Total	356		
REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda	Tienda independiente	251	17,49	42794,00
	Tienda integrada	108	202,09	21826,00
	Total	359		
REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda	Tienda independiente	252	171,00	43092,50
	Tienda integrada	107	201,19	21527,50
	Total	359		
REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda	Tienda independiente	252	172,70	43521,50
	Tienda integrada	108	198,69	21458,50
	Total	360		
REQP55. Le da a la tienda una personalidad	Tienda independiente	252	169,19	42635,50
	Tienda integrada	108	206,89	22344,50
	Total	360		
REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda	Tienda independiente	253	17,90	43237,50

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	108	204,66	22103,50
	Total	361		
REQP57. Incrementa su reputación	Tienda independiente	251	169,11	42446,50
	Tienda integrada	107	203,87	21814,50
	Total	358		
REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas	Tienda independiente	252	168,42	42443,00
	Tienda integrada	108	208,68	22537,00
	Total	360		
REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia	Tienda independiente	252	167,67	42253,00
	Tienda integrada	108	21,44	22727,00
	Total	360		
REAP60. Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda	Tienda independiente	251	168,37	42261,00
	Tienda integrada	108	207,03	22359,00
	Total	359		
REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda	Tienda independiente	252	165,28	4165,50
	Tienda integrada	108	216,01	23329,50
	Total	360		
RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente	Tienda independiente	252	164,86	41545,50
	Tienda integrada	108	216,99	23434,50
	Total	360		
RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio	Tienda independiente	253	166,49	42121,50
	Tienda integrada	108	215,00	23219,50
	Total	361		
RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera	Tienda independiente	252	165,86	41797,00
	Tienda integrada	108	214,66	23183,00
	Total	360		
RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda	Tienda independiente	251	166,04	41676,50

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	107	211,07	22584,50
	Total	358		
RLP66. Sean más leales a nuestra tienda	Tienda independiente	252	17,76	43031,00
	Tienda integrada	107	201,77	21589,00
	Total	359		
RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar	Tienda independiente	251	168,89	42391,00
	Tienda integrada	107	204,39	2187,00
	Total	358		
RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta	Tienda independiente	253	169,38	42852,00
	Tienda integrada	108	208,23	22489,00
	Total	361		
RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta	Tienda independiente	253	17,20	4306,50
	Tienda integrada	108	206,30	2228,50
	Total	361		
RLP70. Esta tienda sea su elección preferida	Tienda independiente	252	169,80	4279,00
	Tienda integrada	108	205,46	2219,00
	Total	360		
RLP71. Recomienden esta tienda a sus amigos	Tienda independiente	252	168,94	42572,00
	Tienda integrada	108	207,48	22408,00
	Total	360		
RLP72. Les guste volver a esta tienda cada vez	Tienda independiente	251	169,60	42568,50
	Tienda integrada	108	204,18	22051,50
	Total	359		
RLP73. Les guste comprar en esta tienda, aunque el precio se incrementara	Tienda independiente	251	173,74	43608,50
	Tienda integrada	107	193,01	20652,50
	Total	358		
REGP74. Para los clientes tiene sentido elegir esta tienda, aunque haya otras similares	Tienda independiente	253	166,58	42144,50

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	108	214,78	23196,50
	Total	361		
REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características	Tienda independiente	253	167,05	42264,50
	Tienda integrada	108	213,67	23076,50
	Total	361		
REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tan buena como esta	Tienda independiente	253	166,07	42016,00
	Tienda integrada	108	215,97	23325,00
	Total	361		
REGP77. Aunque otra tienda sea similar, mis clientes creen más inteligente elegir esta	Tienda independiente	253	166,27	42066,50
	Tienda integrada	108	215,50	23274,50
	Total	361		
TICP78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores	Tienda independiente	253	154,61	39117,50
	Tienda integrada	108	242,81	26223,50
	Total	361		
TICP79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores	Tienda independiente	252	152,94	38542,00
	Tienda integrada	107	243,72	26078,00
	Total	359		
TICP80. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los proveedores es más avanzada	Tienda independiente	253	153,23	38766,50
	Tienda integrada	107	244,99	26213,50
	Total	360		
TICP81. Tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	Tienda independiente	253	156,37	3956,50
	Tienda integrada	108	238,71	2578,50
	Total	361		
TICP82. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los clientes	Tienda independiente	253	155,92	39448,00
	Tienda integrada	108	239,75	25893,00
	Total	361		
TICP83. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes	Tienda independiente	253	155,60	39367,50

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	107	239,37	25612,50
	Total	360		
TICP84. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los clientes es más avanzada	Tienda independiente	250	153,94	38484,50
	Tienda integrada	108	238,67	25776,50
	Total	358		
TICP85. Tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	Tienda independiente	252	157,90	3979,50
	Tienda integrada	108	233,24	25189,50
	Total	360		
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa	Tienda independiente	250	159,10	39775,50
	Tienda integrada	108	226,72	24485,50
	Total	358		
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Tienda independiente	253	16,05	40493,00
	Tienda integrada	108	23,07	24848,00
	Total	361		
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"	Tienda independiente	252	158,29	39888,50
	Tienda integrada	108	232,33	25091,50
	Total	360		
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías	Tienda independiente	251	155,49	39027,50
	Tienda integrada	107	235,83	25233,50
	Total	358		
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor	Tienda independiente	253	157,93	39956,00
	Tienda integrada	106	232,68	24664,00
	Total	359		
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	Tienda independiente	253	162,98	41235,00
	Tienda integrada	108	223,20	24106,00
	Total	361		
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	Tienda independiente	253	161,67	40903,00

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	108	226,28	24438,00
	Total	361		
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de productos éticos	Tienda independiente	249	154,15	38384,50
	Tienda integrada	106	234,01	24805,50
	Total	355		
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	Tienda independiente	251	171,26	42987,50
	Tienda integrada	107	198,82	21273,50
	Total	358		
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes	Tienda independiente	252	166,62	41988,50
	Tienda integrada	108	212,88	22991,50
	Total	360		
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	Tienda independiente	251	161,84	40622,00
	Tienda integrada	108	222,20	23998,00
	Total	359		
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)	Tienda independiente	253	165,07	41763,50
	Tienda integrada	108	218,31	23577,50
	Total	361		
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	Tienda independiente	253	173,02	43773,50
	Tienda integrada	108	199,70	21567,50
	Total	361		
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia	Tienda independiente	250	164,00	4100,00
	Tienda integrada	108	215,38	23261,00
	Total	358		
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	Tienda independiente	253	173,19	43817,00
	Tienda integrada	108	199,30	21524,00
	Total	361		
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	Tienda independiente	253	166,09	42021,50

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	108	215,92	23319,50
	Total	361		
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	Tienda independiente	248	166,99	41414,00
	Tienda integrada	108	204,93	22132,00
	Total	356		
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	Tienda independiente	253	169,82	42964,00
	Tienda integrada	108	207,19	22377,00
	Total	361		
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales	Tienda independiente	253	166,95	42238,50
	Tienda integrada	108	213,91	23102,50
	Total	361		
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto	Tienda independiente	250	168,08	42019,00
	Tienda integrada	106	203,08	21527,00
	Total	356		
INRELP106. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras	Tienda independiente	250	155,14	38785,00
	Tienda integrada	107	234,75	25118,00
	Total	357		
INRELP107. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras	Tienda independiente	253	156,16	39509,50
	Tienda integrada	108	239,18	25831,50
	Total	361		
INRELP108. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua	Tienda independiente	253	156,85	39682,00
	Tienda integrada	107	236,43	25298,00
	Total	360		
INRELP109. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los clientes que otras	Tienda independiente	253	158,36	40066,00
	Tienda integrada	108	234,03	25275,00
	Total	361		
	Tienda independiente	252	157,57	39707,00

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
INRELP110. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los clientes que otras	Tienda integrada	108	234,01	25273,00
	Total	360		
INRELP111. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los clientes de forma continua	Tienda independiente	253	159,25	4029,00
	Tienda integrada	108	231,95	25051,00
	Total	361		
CAPRELP112. Los contactos con los clientes son bastantes cercanos	Tienda independiente	253	178,75	45224,00
	Tienda integrada	108	186,27	20117,00
	Total	361		
CAPRELP113. En general, las relaciones con los clientes son a largo plazo	Tienda independiente	251	175,02	43929,00
	Tienda integrada	108	191,58	20691,00
	Total	359		
CAPRELP114. Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes	Tienda independiente	253	176,39	44626,50
	Tienda integrada	108	191,80	20714,50
	Total	361		
CAPRELP115. En nuestra empresa el índice anual de quejas es bastante bajo	Tienda independiente	253	177,02	44785,50
	Tienda integrada	107	188,73	20194,50
	Total	360		
CAPRELP116. En general, las relaciones de con los proveedores son a largo plazo	Tienda independiente	250	175,02	43754,50
	Tienda integrada	106	186,71	19791,50
	Total	356		
CAPRELP117. Nuestros empleados contactan con los proveedores para solucionar problemas	Tienda independiente	251	174,78	43869,50
	Tienda integrada	107	19,57	20391,50
	Total	358		
CAPRELP118. Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas	Tienda independiente	252	169,44	4270,00
	Tienda integrada	106	203,41	21561,00
	Total	358		
CAPRELP119. En nuestra empresa las alianzas establecidas gozan de solidez	Tienda independiente	252	168,89	42561,00

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

Indicador	Tipo integración	N	Rango promedio	Suma de rangos
	Tienda integrada	106	204,72	2170,00
	Total	358		
CAPRELP120. La calidad de nuestros productos/servicios es muy reconocida en el mercado	Tienda independiente	253	174,34	44107,00
	Tienda integrada	107	195,07	20873,00
	Total	360		
CAPRELP121. Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación	Tienda independiente	253	161,23	40791,50
	Tienda integrada	108	227,31	24549,50
	Total	361		

A.2.1.2. Estadísticos

Indicador	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
CFZPO5. Este proveedor es sincero y honrado	12696,500	44827,500	-1,124	,261
CFZPO6. Este proveedor cumple sus promesas	11995,000	43621,000	-1,811	,070
CFZPO7. Comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme	11359,500	42734,500	-2,208	,027
CFZPO8. Este proveedor se preocupa por mis intereses	11603,000	43229,000	-2,228	,026
CFZPO9. La información que proporciona este proveedor es fiable	11321,500	42696,500	-2,169	,030
CFZP10. Este proveedor es experto en los productos que le compro	12051,500	43929,500	-1,997	,046
CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este proveedor	12139,000	44017,000	-1,452	,146
CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este proveedor	10955,500	41831,500	-2,689	,007
CMPP13. Soy muy fiel a este proveedor	10949,500	42827,500	-2,956	,003
CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación	10568,500	42194,500	-3,521	,000
CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla	10029,000	41404,000	-3,833	,000
CMPP16. En general, me siento comprometido con este proveedor	10387,500	41512,500	-3,391	,001
BENCOP17. Con este proveedor creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal	10933,500	42308,500	-3,003	,003
BENCOP18. Creo que puedo confiar en este proveedor	11249,500	43127,500	-2,771	,006
BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente	11481,000	43612,000	-2,415	,016
BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este proveedor	12293,000	43919,000	-1,433	,152
BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese proveedor	10994,500	42872,500	-3,152	,002
BENCOP22. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel	10999,000	42877,000	-3,043	,002
BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian	11917,500	43543,500	-1,333	,182
BENSOP24. Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio	12736,000	44614,000	-,996	,319
BENSOP25. He desarrollado una amistad con este proveedor	1217,000	44048,000	-1,623	,105
BENSOP26. Me conocen por mi nombre	13269,500	4540,500	-,450	,652

Indicador	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	12459,000	43584,000	-1,121	,262
BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas que la mayoría de clientes no pueden obtener	1308,500	44958,500	-,591	,555
BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	1274,000	44618,000	-,973	,331
BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	13022,500	4490,500	-,656	,512
BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera	12647,000	44273,000	-1,020	,308
BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes	12647,500	44525,500	-,941	,347
SACRELP33. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado	10716,500	42594,500	-3,218	,001
SACRELP34. Este proveedor me quita problemas	11418,500	43549,500	-2,339	,019
SACRELP35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	12571,500	18457,500	-1,074	,283
SACCOSP36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor	10794,500	42925,500	-3,235	,001
SACCOSP37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	9779,500	40904,500	-4,051	,000
SACCOSP38. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno	10585,000	42716,000	-3,520	,000
VALRELP39. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor añade más valor a la relación en su conjunto	8944,500	41075,500	-5,293	,000
VALRELP40. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, gano más en mi relación con este proveedor	8907,500	40785,500	-5,298	,000
VALRELP41. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, la relación con este proveedor es más valiosa	8666,500	40544,500	-5,564	,000
VALRELP42. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor crea más valor para mí cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación	8342,500	4022,500	-5,826	,000
SATP43. La relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas	9625,500	41503,500	-4,519	,000

Indicador	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
SATP44. Estoy muy contento en mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes	1083,000	42961,000	-3,128	,002
SATP45. La política de marketing de este proveedor me ayuda a trabajar con eficacia	9557,000	41435,000	-4,560	,000
SATP46. Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo	11902,500	43528,500	-1,695	,090
SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general	11544,500	4317,500	-2,259	,024
SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia	11161,500	42536,500	-2,494	,013
LOYP49. He comprado más productos a este proveedor en los últimos años que a otro	11201,500	42827,500	-2,505	,012
LOYP50. Considero a este proveedor principal proveedor para mi negocio	11158,500	42784,500	-2,704	,007
LOYP51. Este proveedor ha sido mi principal proveedor en los últimos años	11105,000	42731,000	-2,504	,012
REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda	11168,000	42794,000	-2,688	,007
REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda	11214,500	43092,500	-2,563	,010
REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda	11643,500	43521,500	-2,220	,026
REQP55. Le da a la tienda una personalidad	10757,500	42635,500	-3,203	,001
REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda	11106,500	43237,500	-2,865	,004
REQP57. Incrementa su reputación	1082,500	42446,500	-2,959	,003
REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas	10565,000	42443,000	-3,426	,001
REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia	10375,000	42253,000	-3,639	,000
REAP60. Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda	10635,000	42261,000	-3,289	,001
REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda	9772,500	4165,500	-4,305	,000
RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente	9667,500	41545,500	-4,422	,000
RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio	999,500	42121,500	-4,111	,000

Indicador	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera	9919,000	41797,000	-4,145	,000
RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda	1005,500	41676,500	-3,860	,000
RLP66. Sean más leales a nuestra tienda	11153,000	43031,000	-2,647	,008
RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar	10765,000	42391,000	-3,036	,002
RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta	10721,000	42852,000	-3,296	,001
RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta	10929,500	4306,500	-3,066	,002
RLP70. Esta tienda sea su elección preferida	10912,000	4279,000	-3,044	,002
RLP71. Recomienden esta tienda a sus amigos	10694,000	42572,000	-3,287	,001
RLP72. Les guste volver a esta tienda cada vez	10942,500	42568,500	-2,965	,003
RLP73. Les guste comprar en esta tienda, aunque el precio se incrementara	11982,500	43608,500	-1,638	,101
REGP74. Para los clientes tiene sentido elegir esta tienda, aunque haya otras similares	10013,500	42144,500	-4,088	,000
REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características	10133,500	42264,500	-3,956	,000
REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tan buena como esta	9885,000	42016,000	-4,232	,000
REGP77. Aunque otra tienda sea similar, mis clientes creen más inteligente elegir esta	9935,500	42066,500	-4,174	,000
TICP78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores	6986,500	39117,500	-7,445	,000
TICP79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores	6664,000	38542,000	-7,691	,000
TICP80. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los proveedores es más avanzada	6635,500	38766,500	-7,760	,000
TICP81. Tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	7429,500	3956,500	-6,958	,000
TICP82. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los clientes	7317,000	39448,000	-7,089	,000

Indicador	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
TICP83. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes	7236,500	39367,500	-7,085	,000
TICP84. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los clientes es más avanzada	7109,500	38484,500	-7,222	,000
TICP85. Tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	7912,500	3979,500	-6,383	,000
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa	840,500	39775,500	-5,800	,000
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)	8362,000	40493,000	-7,068	,000
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"	801,500	39888,500	-7,443	,000
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías	7401,500	39027,500	-7,341	,000
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor	7825,000	39956,000	-6,795	,000
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	9104,000	41235,000	-5,860	,000
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	8772,000	40903,000	-6,283	,000
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de productos éticos	7259,500	38384,500	-7,275	,000
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	11361,500	42987,500	-3,649	,000
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes	1011,500	41988,500	-4,519	,000
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	8996,000	40622,000	-5,310	,000
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)	9632,500	41763,500	-4,587	,000
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	11642,500	43773,500	-3,301	,001
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia	9625,000	4100,000	-5,685	,000
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	11686,000	43817,000	-2,372	,018
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	989,500	42021,500	-4,326	,000

Indicador	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	10538,000	41414,000	-4,691	,000
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	10833,000	42964,000	-4,071	,000
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales	10107,500	42238,500	-5,552	,000
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto	10644,000	42019,000	-3,557	,000
INRELP106. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras	741,000	38785,000	-6,806	,000
INRELP107. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras	7378,500	39509,500	-7,052	,000
INRELP108. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua	7551,000	39682,000	-6,760	,000
INRELP109. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los clientes que otras	7935,000	40066,000	-6,416	,000
INRELP110. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los clientes que otras	7829,000	39707,000	-6,497	,000
INRELP111. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los clientes de forma continua	8159,000	4029,000	-6,170	,000
CAPRELP112. Los contactos con los clientes son bastantes cercanos	13093,000	45224,000	-,667	,505
CAPRELP113. En general, las relaciones con los clientes son a largo plazo	12303,000	43929,000	-1,473	,141
CAPRELP114. Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes	12495,500	44626,500	-1,381	,167
CAPRELP115. En nuestra empresa el índice anual de quejas es bastante bajo	12654,500	44785,500	-1,086	,278
CAPRELP116. En general, las relaciones de con los proveedores son a largo plazo	12379,500	43754,500	-1,065	,287
CAPRELP117. Nuestros empleados contactan con los proveedores para solucionar problemas	12243,500	43869,500	-1,356	,175
CAPRELP118. Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas	10822,000	4270,000	-2,948	,003
CAPRELP119. En nuestra empresa las alianzas establecidas gozan de solidez	10683,000	42561,000	-3,101	,002
CAPRELP120. La calidad de nuestros productos/servicios es muy reconocida en el mercado	11976,000	44107,000	-1,918	,055

Indicador	U de Mann-Whitney	W de Wilcoxon	Z	Sig. asintótica (bilateral)
CAPRELP121. Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación	866,500	40791,500	-5,607	,000
a. Variable de agrupación: TIPOINT. Tipo de integración				

A.2.2. Prueba de Kruskal - Wallis

A.2.2.1. Rangos

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
CFZPO5. Este proveedor es sincero y honrado	Alimentación	106	195,08
	Textil y Calzado	102	166,62
	Electrónica y Electrodomésticos	76	179,25
	Muebles y Madera	77	182,38
	Total	361	
CFZPO6. Este proveedor cumple sus promesas	Alimentación	105	19,34
	Textil y Calzado	101	16,62
	Electrónica y Electrodomésticos	76	193,15
	Muebles y Madera	77	178,34
	Total	359	
CFZPO7. Comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme	Alimentación	105	198,30
	Textil y Calzado	102	162,45
	Electrónica y Electrodomésticos	75	18,14
	Muebles y Madera	74	17,87
	Total	356	
CFZPO8. Este proveedor se preocupa por mis intereses	Alimentación	106	199,44
	Textil y Calzado	101	164,42
	Electrónica y Electrodomésticos	75	172,74
	Muebles y Madera	77	18,75
	Total	359	
CFZPO9. La información que proporciona este proveedor es fiable	Alimentación	105	198,51
	Textil y Calzado	102	163,32
	Electrónica y Electrodomésticos	74	175,83
	Muebles y Madera	74	171,30
	Total	355	
CFZP10. Este proveedor es experto en los productos que le compro	Alimentación	105	174,20
	Textil y Calzado	102	173,21
	Electrónica y Electrodomésticos	76	199,87
	Muebles y Madera	77	179,62
	Total	360	
	Alimentación	105	195,46

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este proveedor	Textil y Calzado	101	168,94
	Electrónica y Electrodomésticos	76	175,47
	Muebles y Madera	76	175,51
	Total	358	
CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este proveedor	Alimentación	105	174,11
	Textil y Calzado	102	172,50
	Electrónica y Electrodomésticos	74	189,26
	Muebles y Madera	74	179,84
	Total	355	
CMPP13. Soy muy fiel a este proveedor	Alimentación	105	191,82
	Textil y Calzado	102	171,51
	Electrónica y Electrodomésticos	76	191,41
	Muebles y Madera	76	163,64
	Total	359	
CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación	Alimentación	106	192,67
	Textil y Calzado	101	158,73
	Electrónica y Electrodomésticos	75	204,09
	Muebles y Madera	77	167,00
	Total	359	
CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla	Alimentación	104	192,34
	Textil y Calzado	100	163,89
	Electrónica y Electrodomésticos	75	192,81
	Muebles y Madera	77	164,84
	Total	356	
CMPP16. En general, me siento comprometido con este proveedor	Alimentación	104	178,83
	Textil y Calzado	101	175,98
	Electrónica y Electrodomésticos	76	187,49
	Muebles y Madera	75	172,33
	Total	356	
BENCOP17. Con este proveedor creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal	Alimentación	104	201,51
	Textil y Calzado	102	171,85
	Electrónica y Electrodomésticos	75	173,31
	Muebles y Madera	77	165,94
	Total	358	

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
BENCOP18. Creo que puedo confiar en este proveedor	Alimentación	106	20,85
	Textil y Calzado	102	167,39
	Electrónica y Electrodomésticos	75	177,14
	Muebles y Madera	77	173,12
	Total	360	
BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente	Alimentación	106	199,35
	Textil y Calzado	102	167,86
	Electrónica y Electrodomésticos	76	181,27
	Muebles y Madera	76	17,41
	Total	360	
BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este proveedor	Alimentación	106	197,23
	Textil y Calzado	102	172,65
	Electrónica y Electrodomésticos	75	156,79
	Muebles y Madera	76	188,74
	Total	359	
BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese proveedor	Alimentación	105	19,70
	Textil y Calzado	102	169,59
	Electrónica y Electrodomésticos	76	194,99
	Muebles y Madera	77	166,73
	Total	360	
BENCOP22. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel	Alimentación	105	192,95
	Textil y Calzado	102	166,29
	Electrónica y Electrodomésticos	76	181,43
	Muebles y Madera	77	181,42
	Total	360	
BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian	Alimentación	105	196,47
	Textil y Calzado	99	154,08
	Electrónica y Electrodomésticos	74	185,19
	Muebles y Madera	77	176,66
	Total	355	
BENSOP24. Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio	Alimentación	105	191,58
	Textil y Calzado	102	162,60
	Electrónica y Electrodomésticos	76	186,38
	Muebles y Madera	77	183,31

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Total	360	
BENSOP25. He desarrollado una amistad con este proveedor	Alimentación	105	191,97
	Textil y Calzado	102	164,17
	Electrónica y Electrodomésticos	76	178,26
	Muebles y Madera	77	188,71
	Total	360	
BENSOP26. Me conocen por mi nombre	Alimentación	106	205,12
	Textil y Calzado	102	163,74
	Electrónica y Electrodomésticos	76	176,28
	Muebles y Madera	77	175,31
	Total	361	
BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	Alimentación	105	174,29
	Textil y Calzado	101	184,99
	Electrónica y Electrodomésticos	74	174,22
	Muebles y Madera	77	182,18
	Total	357	
BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas que la mayoría de clientes no pueden obtener	Alimentación	105	172,53
	Textil y Calzado	102	181,49
	Electrónica y Electrodomésticos	76	167,13
	Muebles y Madera	77	203,25
	Total	360	
BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	Alimentación	106	168,75
	Textil y Calzado	101	181,78
	Electrónica y Electrodomésticos	76	169,53
	Muebles y Madera	77	205,83
	Total	360	
BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	Alimentación	106	166,66
	Textil y Calzado	102	185,90
	Electrónica y Electrodomésticos	75	163,85
	Muebles y Madera	77	208,62
	Total	360	
BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera	Alimentación	105	167,85
	Textil y Calzado	101	185,36
	Electrónica y Electrodomésticos	76	165,70

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Muebles y Madera	77	203,66
	Total	359	
BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes	Alimentación	105	171,12
	Textil y Calzado	102	184,76
	Electrónica y Electrodomésticos	76	164,50
	Muebles y Madera	76	201,38
	Total	359	
SACRELP33. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado	Alimentación	106	188,70
	Textil y Calzado	102	171,79
	Electrónica y Electrodomésticos	75	206,47
	Muebles y Madera	76	152,76
	Total	359	
SACRELP34. Este proveedor me quita problemas	Alimentación	106	199,83
	Textil y Calzado	102	179,53
	Electrónica y Electrodomésticos	75	173,25
	Muebles y Madera	76	159,63
	Total	359	
SACRELP35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	Alimentación	104	20,78
	Textil y Calzado	102	174,70
	Electrónica y Electrodomésticos	75	152,33
	Muebles y Madera	77	183,57
	Total	358	
SACCOSP36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor	Alimentación	106	184,84
	Textil y Calzado	102	17,47
	Electrónica y Electrodomésticos	76	182,42
	Muebles y Madera	77	188,26
	Total	361	
SACCOSP37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	Alimentación	105	17,16
	Textil y Calzado	101	179,06
	Electrónica y Electrodomésticos	75	196,60
	Muebles y Madera	75	171,32
	Total	356	
SACCOSP38. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno	Alimentación	106	167,46
	Textil y Calzado	102	176,32

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Electrónica y Electrodomésticos	76	195,55
	Muebles y Madera	77	191,49
	Total	361	
VALRELP39. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor añade más valor a la relación en su conjunto	Alimentación	106	173,61
	Textil y Calzado	102	17,85
	Electrónica y Electrodomésticos	76	202,42
	Muebles y Madera	77	183,47
	Total	361	
VALRELP40. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, gano más en mi relación con este proveedor	Alimentación	106	17,38
	Textil y Calzado	101	169,18
	Electrónica y Electrodomésticos	76	204,07
	Muebles y Madera	77	186,01
	Total	360	
VALRELP41. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, la relación con este proveedor es más valiosa	Alimentación	106	172,62
	Textil y Calzado	101	167,14
	Electrónica y Electrodomésticos	76	204,93
	Muebles y Madera	77	184,75
	Total	360	
VALRELP42. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor crea más valor para mi cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación	Alimentación	106	171,01
	Textil y Calzado	101	169,34
	Electrónica y Electrodomésticos	75	199,75
	Muebles y Madera	77	187,12
	Total	359	
SATP43. La relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas	Alimentación	106	176,50
	Textil y Calzado	101	171,73
	Electrónica y Electrodomésticos	76	194,75
	Muebles y Madera	77	183,44
	Total	360	
SATP44. Estoy muy contento en mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes	Alimentación	106	182,84
	Textil y Calzado	102	173,41
	Electrónica y Electrodomésticos	76	199,66
	Muebles y Madera	76	167,59
	Total	360	
	Alimentación	106	182,92

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
SATP45. La política de marketing de este proveedor me ayuda a trabajar con eficacia	Textil y Calzado	101	154,37
	Electrónica y Electrodomésticos	76	205,45
	Muebles y Madera	77	186,82
	Total	360	
SATP46. Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo	Alimentación	106	193,00
	Textil y Calzado	102	175,79
	Electrónica y Electrodomésticos	74	179,46
	Muebles y Madera	75	163,13
	Total	357	
SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general	Alimentación	105	198,05
	Textil y Calzado	100	165,44
	Electrónica y Electrodomésticos	76	18,90
	Muebles y Madera	77	171,09
	Total	358	
SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia	Alimentación	106	185,47
	Textil y Calzado	101	168,01
	Electrónica y Electrodomésticos	74	188,34
	Muebles y Madera	75	173,05
	Total	356	
LOYP49. He comprado más productos a este proveedor en los últimos años que a otro	Alimentación	106	188,17
	Textil y Calzado	100	163,60
	Electrónica y Electrodomésticos	74	194,97
	Muebles y Madera	77	171,02
	Total	357	
LOYP50. Considero a este proveedor principal proveedor para mi negocio	Alimentación	105	187,56
	Textil y Calzado	101	163,14
	Electrónica y Electrodomésticos	75	192,99
	Muebles y Madera	77	176,83
	Total	358	
LOYP51. Este proveedor ha sido mi principal proveedor en los últimos años	Alimentación	106	187,54
	Textil y Calzado	101	164,65
	Electrónica y Electrodomésticos	73	189,86
	Muebles y Madera	76	173,39
	Total	356	

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda	Alimentación	105	167,74
	Textil y Calzado	102	177,40
	Electrónica y Electrodomésticos	76	197,50
	Muebles y Madera	76	182,93
	Total	359	
REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda	Alimentación	106	172,06
	Textil y Calzado	101	18,11
	Electrónica y Electrodomésticos	76	185,22
	Muebles y Madera	76	185,70
	Total	359	
REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda	Alimentación	106	18,61
	Textil y Calzado	102	185,42
	Electrónica y Electrodomésticos	75	177,67
	Muebles y Madera	77	176,59
	Total	360	
REQP55. Le da a la tienda una personalidad	Alimentación	106	174,47
	Textil y Calzado	101	176,12
	Electrónica y Electrodomésticos	76	187,07
	Muebles y Madera	77	188,06
	Total	360	
REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda	Alimentación	106	176,67
	Textil y Calzado	102	182,87
	Electrónica y Electrodomésticos	76	179,54
	Muebles y Madera	77	185,92
	Total	361	
REQP57. Incrementa su reputación	Alimentación	105	175,57
	Textil y Calzado	102	178,89
	Electrónica y Electrodomésticos	75	183,73
	Muebles y Madera	76	181,59
	Total	358	
REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas	Alimentación	105	175,00
	Textil y Calzado	102	181,94
	Electrónica y Electrodomésticos	76	188,19
	Muebles y Madera	77	178,51

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Total	360	
REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia	Alimentación	106	174,80
	Textil y Calzado	102	177,94
	Electrónica y Electrodomésticos	76	194,66
	Muebles y Madera	76	177,73
	Total	360	
REAP60. Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda	Alimentación	106	176,70
	Textil y Calzado	102	18,65
	Electrónica y Electrodomésticos	75	183,93
	Muebles y Madera	76	179,86
	Total	359	
REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda	Alimentación	106	18,99
	Textil y Calzado	102	174,20
	Electrónica y Electrodomésticos	76	19,61
	Muebles y Madera	76	178,16
	Total	360	
RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente	Alimentación	106	18,05
	Textil y Calzado	102	175,40
	Electrónica y Electrodomésticos	75	191,44
	Muebles y Madera	77	177,22
	Total	360	
RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio	Alimentación	106	179,72
	Textil y Calzado	102	176,64
	Electrónica y Electrodomésticos	76	191,06
	Muebles y Madera	77	178,62
	Total	361	
RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera	Alimentación	106	179,13
	Textil y Calzado	102	175,51
	Electrónica y Electrodomésticos	76	191,53
	Muebles y Madera	76	178,07
	Total	360	
RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda	Alimentación	106	171,09
	Textil y Calzado	100	188,46
	Electrónica y Electrodomésticos	76	19,32

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Muebles y Madera	76	168,63
	Total	358	
RLP66. Sean más leales a nuestra tienda	Alimentación	105	176,75
	Textil y Calzado	102	182,63
	Electrónica y Electrodomésticos	75	181,73
	Muebles y Madera	77	179,27
	Total	359	
RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar	Alimentación	105	181,32
	Textil y Calzado	102	177,80
	Electrónica y Electrodomésticos	75	174,97
	Muebles y Madera	76	183,74
	Total	358	
RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta	Alimentación	106	186,12
	Textil y Calzado	102	175,65
	Electrónica y Electrodomésticos	76	185,69
	Muebles y Madera	77	176,41
	Total	361	
RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta	Alimentación	106	179,38
	Textil y Calzado	102	178,31
	Electrónica y Electrodomésticos	76	19,87
	Muebles y Madera	77	177,05
	Total	361	
RLP70. Esta tienda sea su elección preferida	Alimentación	105	178,15
	Textil y Calzado	102	181,96
	Electrónica y Electrodomésticos	76	194,97
	Muebles y Madera	77	167,49
	Total	360	
RLP71. Recomienden esta tienda a sus amigos	Alimentación	105	182,77
	Textil y Calzado	102	177,36
	Electrónica y Electrodomésticos	76	202,93
	Muebles y Madera	77	159,42
	Total	360	
RLP72. Les guste volver a esta tienda cada vez	Alimentación	105	171,34
	Textil y Calzado	102	175,56

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Electrónica y Electrodomésticos	76	209,99
	Muebles y Madera	76	167,93
	Total	359	
RLP73. Les guste comprar en esta tienda, aunque el precio se incrementara	Alimentación	104	185,16
	Textil y Calzado	102	173,52
	Electrónica y Electrodomésticos	75	18,65
	Muebles y Madera	77	178,65
	Total	358	
REGP74. Para los clientes tiene sentido elegir esta tienda, aunque haya otras similares	Alimentación	106	174,75
	Textil y Calzado	102	172,67
	Electrónica y Electrodomésticos	76	204,66
	Muebles y Madera	77	177,29
	Total	361	
REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características	Alimentación	106	172,42
	Textil y Calzado	102	17,77
	Electrónica y Electrodomésticos	76	207,28
	Muebles y Madera	77	18,42
	Total	361	
REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tan buena como esta	Alimentación	106	173,85
	Textil y Calzado	102	17,51
	Electrónica y Electrodomésticos	76	207,06
	Muebles y Madera	77	179,02
	Total	361	
REGP77. Aunque otra tienda sea similar, mis clientes creen más inteligente elegir esta	Alimentación	106	177,32
	Textil y Calzado	102	171,11
	Electrónica y Electrodomésticos	76	202,43
	Muebles y Madera	77	178,02
	Total	361	
TICP78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores	Alimentación	106	154,63
	Textil y Calzado	102	164,03
	Electrónica y Electrodomésticos	76	237,22
	Muebles y Madera	77	184,29
	Total	361	
	Alimentación	106	151,98

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
TICP79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores	Textil y Calzado	102	16,61
	Electrónica y Electrodomésticos	76	237,45
	Muebles y Madera	75	187,75
	Total	359	
TICP80. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los proveedores es más avanzada	Alimentación	106	152,56
	Textil y Calzado	102	156,23
	Electrónica y Electrodomésticos	76	243,34
	Muebles y Madera	76	189,20
	Total	360	
TICP81. Tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	Alimentación	106	153,11
	Textil y Calzado	102	16,56
	Electrónica y Electrodomésticos	76	232,16
	Muebles y Madera	77	195,97
	Total	361	
TICP82. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los clientes	Alimentación	106	16,80
	Textil y Calzado	102	157,30
	Electrónica y Electrodomésticos	76	233,18
	Muebles y Madera	77	188,70
	Total	361	
TICP83. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes	Alimentación	106	162,23
	Textil y Calzado	102	156,00
	Electrónica y Electrodomésticos	75	228,75
	Muebles y Madera	77	191,10
	Total	360	
TICP84. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los clientes es más avanzada	Alimentación	105	161,62
	Textil y Calzado	102	157,18
	Electrónica y Electrodomésticos	76	219,97
	Muebles y Madera	75	193,87
	Total	358	
TICP85. Tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	Alimentación	105	155,73
	Textil y Calzado	102	159,02
	Electrónica y Electrodomésticos	76	221,41
	Muebles y Madera	77	202,34
	Total	360	

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa	Alimentación	103	177,07
	Textil y Calzado	102	156,76
	Electrónica y Electrodomésticos	76	232,19
	Muebles y Madera	77	16,86
	Total	358	
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)	Alimentación	106	153,23
	Textil y Calzado	102	179,25
	Electrónica y Electrodomésticos	76	222,70
	Muebles y Madera	77	18,40
	Total	361	
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"	Alimentación	106	157,36
	Textil y Calzado	101	175,81
	Electrónica y Electrodomésticos	76	227,67
	Muebles y Madera	77	171,95
	Total	360	
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías	Alimentación	106	15,24
	Textil y Calzado	102	165,20
	Electrónica y Electrodomésticos	74	233,38
	Muebles y Madera	76	187,05
	Total	358	
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor	Alimentación	106	167,33
	Textil y Calzado	102	162,49
	Electrónica y Electrodomésticos	74	21,28
	Muebles y Madera	77	191,53
	Total	359	
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	Alimentación	106	168,54
	Textil y Calzado	102	164,88
	Electrónica y Electrodomésticos	76	218,70
	Muebles y Madera	77	182,29
	Total	361	
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	Alimentación	106	169,48
	Textil y Calzado	102	171,17
	Electrónica y Electrodomésticos	76	208,31
	Muebles y Madera	77	182,93

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Total	361	
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de productos éticos	Alimentación	105	168,85
	Textil y Calzado	101	159,34
	Electrónica y Electrodomésticos	74	223,72
	Muebles y Madera	75	17,83
	Total	355	
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	Alimentación	105	167,71
	Textil y Calzado	101	173,56
	Electrónica y Electrodomésticos	76	193,92
	Muebles y Madera	76	189,26
	Total	358	
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes	Alimentación	105	154,90
	Textil y Calzado	102	161,93
	Electrónica y Electrodomésticos	76	219,22
	Muebles y Madera	77	201,80
	Total	360	
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	Alimentación	105	14,95
	Textil y Calzado	102	174,08
	Electrónica y Electrodomésticos	76	219,58
	Muebles y Madera	76	202,32
	Total	359	
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)	Alimentación	106	147,28
	Textil y Calzado	102	183,97
	Electrónica y Electrodomésticos	76	206,55
	Muebles y Madera	77	198,28
	Total	361	
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	Alimentación	106	167,03
	Textil y Calzado	102	178,59
	Electrónica y Electrodomésticos	76	196,19
	Muebles y Madera	77	188,43
	Total	361	
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia	Alimentación	106	149,93
	Textil y Calzado	101	172,75
	Electrónica y Electrodomésticos	74	233,02

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
	Muebles y Madera	77	177,62
	Total	358	
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	Alimentación	106	175,07
	Textil y Calzado	102	132,38
	Electrónica y Electrodomésticos	76	217,61
	Muebles y Madera	77	217,44
	Total	361	
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	Alimentación	106	193,25
	Textil y Calzado	102	154,09
	Electrónica y Electrodomésticos	76	21,66
	Muebles y Madera	77	17,51
	Total	361	
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	Alimentación	104	175,60
	Textil y Calzado	101	174,42
	Electrónica y Electrodomésticos	75	194,22
	Muebles y Madera	76	172,38
	Total	356	
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	Alimentación	106	15,21
	Textil y Calzado	102	182,37
	Electrónica y Electrodomésticos	76	202,04
	Muebles y Madera	77	20,81
	Total	361	
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales	Alimentación	106	157,93
	Textil y Calzado	102	173,90
	Electrónica y Electrodomésticos	76	207,86
	Muebles y Madera	77	195,66
	Total	361	
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto	Alimentación	106	147,37
	Textil y Calzado	100	178,98
	Electrónica y Electrodomésticos	75	184,71
	Muebles y Madera	75	215,66
	Total	356	
	Alimentación	105	147,04
	Textil y Calzado	100	159,58

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
INRELP106. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras	Electrónica y Electrodomésticos	76	236,72
	Muebles y Madera	76	19,99
	Total	357	
INRELP107. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras	Alimentación	106	146,77
	Textil y Calzado	102	159,80
	Electrónica y Electrodomésticos	76	243,06
	Muebles y Madera	77	194,94
	Total	361	
INRELP108. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua	Alimentación	106	149,02
	Textil y Calzado	102	16,75
	Electrónica y Electrodomésticos	76	236,57
	Muebles y Madera	76	194,85
	Total	360	
INRELP109. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los clientes que otras	Alimentación	106	155,21
	Textil y Calzado	102	162,12
	Electrónica y Electrodomésticos	76	224,70
	Muebles y Madera	77	198,38
	Total	361	
INRELP110. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los clientes que otras	Alimentación	106	153,25
	Textil y Calzado	102	163,35
	Electrónica y Electrodomésticos	75	224,01
	Muebles y Madera	77	198,34
	Total	360	
INRELP111. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los clientes de forma continua	Alimentación	106	151,15
	Textil y Calzado	102	161,60
	Electrónica y Electrodomésticos	76	225,35
	Muebles y Madera	77	204,02
	Total	361	
CAPRELP112. Los contactos con los clientes son bastantes cercanos	Alimentación	106	203,09
	Textil y Calzado	102	166,71
	Electrónica y Electrodomésticos	76	174,64
	Muebles y Madera	77	175,79
	Total	361	
	Alimentación	106	20,28

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
CAPRELP113. En general, las relaciones con los clientes son a largo plazo	Textil y Calzado	100	166,67
	Electrónica y Electrodomésticos	76	183,61
	Muebles y Madera	77	165,84
	Total	359	
CAPRELP114. Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes	Alimentación	106	201,03
	Textil y Calzado	102	169,43
	Electrónica y Electrodomésticos	76	184,41
	Muebles y Madera	77	165,39
	Total	361	
CAPRELP115. En nuestra empresa el índice anual de quejas es bastante bajo	Alimentación	106	188,74
	Textil y Calzado	102	175,75
	Electrónica y Electrodomésticos	75	201,89
	Muebles y Madera	77	154,62
	Total	360	
CAPRELP116. En general, las relaciones de con los proveedores son a largo plazo	Alimentación	105	188,93
	Textil y Calzado	102	155,56
	Electrónica y Electrodomésticos	74	199,08
	Muebles y Madera	75	174,78
	Total	356	
CAPRELP117. Nuestros empleados contactan con los proveedores para solucionar problemas	Alimentación	106	182,43
	Textil y Calzado	100	161,99
	Electrónica y Electrodomésticos	76	195,83
	Muebles y Madera	76	182,12
	Total	358	
CAPRELP118. Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas	Alimentación	105	182,57
	Textil y Calzado	101	173,72
	Electrónica y Electrodomésticos	76	197,22
	Muebles y Madera	76	165,23
	Total	358	
CAPRELP119. En nuestra empresa las alianzas establecidas gozan de solidez	Alimentación	106	178,04
	Textil y Calzado	101	175,67
	Electrónica y Electrodomésticos	75	198,57
	Muebles y Madera	76	167,81
	Total	358	

Indicador	Subsector actividad	N	Rango promedio
CAPRELP120. La calidad de nuestros productos/servicios es muy reconocida en el mercado	Alimentación	106	19,63
	Textil y Calzado	102	166,25
	Electrónica y Electrodomésticos	76	195,78
	Muebles y Madera	76	17,22
	Total	360	
CAPRELP121. Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación	Alimentación	106	176,71
	Textil y Calzado	102	146,45
	Electrónica y Electrodomésticos	76	221,11
	Muebles y Madera	77	193,09
	Total	361	

A.2.2.2. Estadísticos de prueba

Indicador	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
CFZPO5. Este proveedor es sincero y honrado	4,360	3	,225
CFZPO6. Este proveedor cumple sus promesas	6,371	3	,095
CFZPO7. Comunica de forma honesta cualquier problema que pueda afectarme	7,309	3	,063
CFZPO8. Este proveedor se preocupa por mis intereses	6,751	3	,080
CFZPO9. La información que proporciona este proveedor es fiable	7,468	3	,058
CFZP10. Este proveedor es experto en los productos que le compro	4,747	3	,191
CFZP11. En general, tengo absoluta confianza en este proveedor	4,297	3	,231
CMPP12. Estoy muy comprometido en esta relación con este proveedor	1,447	3	,695
CMPP13. Soy muy fiel a este proveedor	5,346	3	,148
CMPP14. Intento mantener a largo plazo esta relación	12,526	3	,006
CMPP15. Esta relación merece por mi parte hacer el máximo esfuerzo para mantenerla	7,481	3	,058
CMPP16. En general, me siento comprometido con este proveedor	,964	3	,810
BENCOP17. Con este proveedor creo que tengo menos riesgo de que algo salga mal	7,582	3	,055
BENCOP18. Creo que puedo confiar en este proveedor	6,940	3	,074
BENCOP19. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente	6,414	3	,093
BENCOP20. Tengo menos ansiedad cuando compro en este proveedor	8,112	3	,044
BENCOP21. Sé lo que puedo esperar cuando contacto con ese proveedor	5,897	3	,117
BENCOP22. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel	3,806	3	,283
BENSOP23. Algunos empleados me conocen y me aprecian	9,792	3	,020
BENSOP24. Conozco al/los empleado/s que prestan el servicio	4,815	3	,186
BENSOP25. He desarrollado una amistad con este proveedor	4,484	3	,214
BENSOP26. Me conocen por mi nombre	9,593	3	,022
BENSOP27. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	,818	3	,845
BENTEP28. Obtengo descuentos u ofertas que la mayoría de clientes no pueden obtener	5,715	3	,126
BENTEP29. Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	6,968	3	,073
BENTEP30. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	9,969	3	,019
BENTEP31. Estoy en mejor posición en la lista de prioridad cuando hay lista de espera	7,361	3	,061
BENTEP32. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes	6,068	3	,108
SACRELP33. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado	12,598	3	,006
SACRELP34. Este proveedor me quita problemas	7,909	3	,048

Indicador	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
SACRELP35. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	1,705	3	,013
SACCOSP36. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor	1,647	3	,649
SACCOSP37. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	3,502	3	,321
SACCOSP38. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno	4,578	3	,205
VALRELP39. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor añade más valor a la relación en su conjunto	4,920	3	,178
VALRELP40. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, gano más en mi relación con este proveedor	6,567	3	,087
VALRELP41. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, la relación con este proveedor es más valiosa	6,840	3	,077
VALRELP42. Comparando con el segundo proveedor al que más le compro, este proveedor crea más valor para mi cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación	5,135	3	,162
SATP43. La relación con este proveedor me ha dado una posición de mercado dominante y rentable en el área de ventas	2,487	3	,478
SATP44. Estoy muy contento en mi decisión de vender productos de este proveedor ya que su alta calidad aumenta el tráfico de clientes	4,653	3	,199
SATP45. La política de marketing de este proveedor me ayuda a trabajar con eficacia	11,490	3	,009
SATP46. Las relaciones con este proveedor se caracterizan por el respeto mutuo	4,446	3	,217
SATP47. Estoy satisfecho con la relación de trabajo en general	6,635	3	,084
SATP48. Si pudiera hacerlo de nuevo, volvería a escoger la línea de productos de este proveedor en lugar de la línea de otro proveedor de la competencia	2,724	3	,436
LOYP49. He comprado más productos a este proveedor en los últimos años que a otro	5,974	3	,113
LOYP50. Considero a este proveedor principal proveedor para mi negocio	5,112	3	,164
LOYP51. Este proveedor ha sido mi principal proveedor en los últimos años	4,263	3	,234
REQP52. Hace que más clientes conozcan la existencia de la tienda	3,872	3	,276
REQP53. Mejora la imagen que los clientes tienen de la tienda	1,077	3	,783
REQP54. Mejora la calidad percibida de la tienda	,410	3	,938
REQP55. Le da a la tienda una personalidad	1,286	3	,732
REQP56. Incrementa la lealtad de los clientes hacia la tienda	,416	3	,937
REQP57. Incrementa su reputación	,322	3	,956
REAP58. Conozcan mejor nuestras tiendas	,785	3	,853
REAP59. Puedan reconocer nuestra tienda entre otras tiendas de la competencia	1,909	3	,591

Indicador	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
REAP60. Se pueda recordar con más facilidad (más rápidamente) nuestra tienda	,226	3	,973
REAP61. Puedan imaginar con facilidad cómo es nuestra tienda	1,166	3	,761
RSQP62. Piensen que ofrecemos un servicio excelente	1,188	3	,756
RSQP63. Nos conozcan por nuestro excelente servicio	,972	3	,808
RSQP64. Piensen que les ofrecemos un servicio de forma correcta siempre a la primera	1,187	3	,756
RSQP65. Mejoren su percepción de calidad de nuestra tienda	3,270	3	,352
RLP66. Sean más leales a nuestra tienda	,202	3	,977
RLP67. Nos elijan en primer lugar cuando tienen que comprar	,345	3	,951
RLP68. No compren en otra tienda si pueden comprar el mismo producto en esta	,856	3	,836
RLP69. Aunque los productos estén disponibles en otras tiendas, compren en esta	,917	3	,821
RLP70. Esta tienda sea su elección preferida	2,867	3	,413
RLP71. Recomienden esta tienda a sus amigos	7,118	3	,068
RLP72. Les guste volver a esta tienda cada vez	8,694	3	,034
RLP73. Les guste comprar en esta tienda, aunque el precio se incrementara	,687	3	,876
REGP74. Para los clientes tiene sentido elegir esta tienda, aunque haya otras similares	5,209	3	,157
REGP75. Preferirían esta tienda, incluso si otra tienda tuviera las mismas características	6,753	3	,080
REGP76. Prefieren comprar en esta tienda, aunque haya otra tan buena como esta	6,514	3	,089
REGP77. Aunque otra tienda sea similar, mis clientes creen más inteligente elegir esta	4,463	3	,216
TICP78. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los proveedores	32,404	3	,000
TICP79. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los proveedores	36,024	3	,000
TICP80. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los proveedores es más avanzada	42,675	3	,000
TICP81. Tiene en cuenta la opinión del proveedor para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	32,191	3	,000
TICP82. Esta tienda invierte en tecnología orientada a los clientes	29,477	3	,000
TICP83. Las TIC de esta tienda son siempre lo último en tecnología orientada a los clientes	26,626	3	,000
TICP84. En relación a los competidores, la tecnología orientada a los clientes es más avanzada	21,612	3	,000
TICP85. Tiene en cuenta la opinión del cliente para coordinar y desarrollar las TIC con el fin de mejorar el servicio y satisfacer mejor necesidades usuarios	26,144	3	,000

Indicador	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
TICP86. En general, estoy satisfecho con la tecnología implantada por mi empresa	28,401	3	,000
ITTICP87. Utilizan la gestión de relaciones con los clientes (CRM)	28,837	3	,000
ITTICP88. La empresa aplica el "trade marketing"	31,238	3	,000
ITTICP89. La empresa aplica la gestión por categorías	36,820	3	,000
ITTICP90. La empresa desarrolla marcas del distribuidor	13,982	3	,003
ITTICP91. La empresa incentiva el uso de pago con tarjeta propia del establecimiento	18,904	3	,000
ITTICP92. Incentiva el uso de la tarjeta fidelidad o tarjeta lealtad o tarjeta cliente	1,107	3	,018
ITTICP93. Ha implantado acciones de responsabilidad social corporativa y surtido de productos éticos	22,607	3	,000
ITTICP94. La empresa ofrece la posibilidad de pago a través de teléfono móvil	9,633	3	,022
ITTICP95. Ofrece red de conexión a internet inalámbrica (WiFi) libre para uso de clientes	31,921	3	,000
ITTICP96. La empresa dispone de una página web orientada al cliente en continua actualización	32,853	3	,000
ITTICP97. La empresa utiliza activamente las redes sociales (facebook, twitter, youtube,...)	19,028	3	,000
ITTICP98. La empresa ofrece la posibilidad de utilizar cajas de autopago	8,707	3	,033
ITTICP99. Ofrece la posibilidad de utilizar quioscos multimedia	5,237	3	,000
ITTICP100. La empresa ofrece la posibilidad de reparto a domicilio	48,980	3	,000
ITTICP101. Ofrece la posibilidad de realizar pedido desde casa y recogerlo en el establecimiento	16,438	3	,001
ITTICP102. La empresa desarrolla y/o implementa aplicaciones para teléfonos móviles	4,866	3	,182
ITTICP103. La empresa utiliza las etiquetas electrónicas	25,798	3	,000
ITTICP104. Utiliza sistemas dinámicos de fijación de precios basados en "displays" digitales	24,549	3	,000
ITTICP105. Utiliza tecnologías para la "customización" o personalización de producto	29,018	3	,000
INRELP106. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los proveedores que otras	39,906	3	,000
INRELP107. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los proveedores que otras	45,535	3	,000
INRELP108. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los proveedores de forma continua	38,328	3	,000
INRELP109. Esta tienda adopta más innovaciones en la relación con los clientes que otras	26,146	3	,000
INRELP110. Esta tienda adopta antes innovaciones en la relación con los clientes que otras	26,294	3	,000
INRELP111. Esta tienda adopta innovaciones en la relación con los clientes de forma continua	3,750	3	,000

La construcción de relaciones en el canal de distribución desde la perspectiva del minorista ...

Indicador	Chi-cuadrado	gl	Sig. asintótica
CAPRELP112. Los contactos con los clientes son bastantes cercanos	8,076	3	,044
CAPRELP113. En general, las relaciones con los clientes son a largo plazo	8,149	3	,043
CAPRELP114. Nuestra empresa posee una cartera amplia de clientes frecuentes	8,046	3	,045
CAPRELP115. En nuestra empresa el índice anual de quejas es bastante bajo	1,895	3	,012
CAPRELP116. En general, las relaciones de con los proveedores son a largo plazo	1,853	3	,013
CAPRELP117. Nuestros empleados contactan con los proveedores para solucionar problemas	5,146	3	,161
CAPRELP118. Nuestra empresa tiene habilidad para establecer alianzas	4,412	3	,220
CAPRELP119. En nuestra empresa las alianzas establecidas gozan de solidez	3,954	3	,266
CAPRELP120. La calidad de nuestros productos/servicios es muy reconocida en el mercado	6,526	3	,089
CAPRELP121. Nuestra empresa tiene una reputación superior a sus principales competidores debido a su alto nivel de innovación	24,468	3	,000
a. Prueba de Kruskal Wallis			
b. Variable de agrupación: DCP1. Sector opera este proveedor			

