

J. ENRIQUE BIGNÉ *
INÉS KÜSTER *
FRANCISCO TORÁN *

Relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado en el ámbito de la venta industrial**

SUMARIO: 1. Introducción. 2. Marco conceptual. 2.1. La orientación al mercado en el ámbito de la venta. 2.2. El marketing de relaciones en el ámbito de la venta. 3. Relación entre el marketing de relaciones y el vendedor industrial orientado al mercado. 3.1. Bases comunes entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado. 3.2. El sentido de la relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado. 4. Metodología de la investigación. 4.1. El sector objeto de estudio. 4.2. Proceso general y método de recogida de información. 4.3. Mediciones de las variables. 5. Análisis de resultados. 5.1. Estudio cualitativo. 5.2. Etapa Explicativa (Estudio cuantitativo). 6. Conclusiones. 6.1. limitaciones y futuras líneas de investigación. 7. Implicaciones gerenciales. Referencias bibliográficas

RESUMEN: En la década de los noventa, la orientación al mercado y el marketing de relaciones se han convertido en el centro de atención en la literatura de marketing, de una forma independiente. Mediante este trabajo, se pretende analizar la relación entre ambos conceptos bajo el prisma del vendedor de productos industriales. Así, en primer lugar, se efectúa un acercamiento conceptual a los mismos, planteando la relación teórica que puede existir entre ellos. En segundo lugar, se desarrolla una investigación empírica con una finalidad exploratoria centrada en un sector específico con el objetivo último de proporcionar cierta evidencia empírica a las conclusiones teóricas alcanzadas. La misma plantea dos estudios relacionados: por un lado una investigación cualitativa previa y, por otro, una investigación cuantitativa.

Palabras clave: Marketing de relaciones. Orientación al mercado. Venta industrial

ABSTRACT: Two concepts, market orientation and relationship marketing, have been a focus of analysis during the last decade. This work tries to analyse the relationship between these two concepts, in an industrial salesforce's context. So, and firstly, we analyse both concepts in a theoretical perspective, explaining the possible relationship between them.

* Universidad de Valencia. Facultad de Economía.

** Los autores agradecen los comentarios y sugerencias de los revisores pues han contribuido a mejorar el trabajo.

J. Enrique Bigné, Inés Küster y Francisco Torán

Secondly, an exploratory empirical research has been carried out to the aim to offer empirical evidence related to the theoretical conclusions. This research has been divided in two main but combined parts: the first one is qualitative and the second one is quantitative.

Key words: Relationship marketing. Market orientation. Industrial selling.

1. Introducción

La irrupción e intenso desarrollo de trabajos conceptuales y empíricos en torno a la orientación al mercado y al marketing de relaciones a lo largo de la pasada década, ha revitalizado la reflexión acerca del papel del marketing en las empresas. Tradicionalmente, y siguiendo a Sheth, Gardner y Garret (1988), la escuela de la dirección constituye la escuela de pensamiento dominante en marketing con notables contribuciones. Desde esta perspectiva, la mayor parte de trabajos adoptan una visión global del departamento de marketing en detrimento de un análisis específico y diferenciado del resto de áreas de la empresa o, incluso de las diversas actividades de marketing (Alet i Vilagínés, 1994).

La necesidad de revisar el papel del marketing en las empresas ha sido reclamado desde distintas perspectivas: involucrando a otras áreas (Gummesson, 1987), cuestionando la validez del enfoque del marketing mix (Grönroos, 1994b), enfatizando el papel de procesos y personas (Alet i Vilagínés, 1994), y prestando mayor atención a la implantación (Piercy, 1998).

El presente trabajo pretende analizar la relación entre conceptos emergentes del marketing de relaciones y la orientación al mercado, pero situando el énfasis en la venta personal, adoptando así una visión más próxima al papel de los procesos y de las personas, así como a la implantación.

La implantación ha sido reclamada, no sólo a nivel general de marketing, sino por la propia literatura de orientación al mercado (MSI, 1990; Mohr-Jackson, 1991; Biemans et al, 1997), al mismo tiempo que se demandan mecanismos más operativos que faciliten la misma en las diversas áreas funcionales (Lichthenhal y Wilson, 1992; Homburg y Becker, 1998). Adicionalmente, y como señala Gummesson (1998), la implantación requiere la adopción de un paradigma de marketing de relaciones.

Como afirma Beverland (2001), recientemente cierto número de autores argumentan a favor del enfoque de relaciones, tanto en la dirección de ventas como en la venta personal. Sin embargo, el autor añade que, a pesar de ello, no se ha prestado suficiente atención al impacto de dicho enfoque ni a nivel de la organización ni a nivel táctico. En este marco, el área de ventas se encuentra en una posición privilegiada para ser analizada; y ello por reunir los tres conceptos sobre los que se orienta el presente trabajo: (a) alto nivel de implantación de las estrategias de marketing, (b) susceptible de adoptar un enfoque de orientación al mercado, y (c) puede desarrollar los postulados del marketing de relaciones. Además, la fuerza de ventas: (1) ocupa una posición fronteriza entre la empresa y el mercado (Churchill, Ford y Walker, 1994), (2) representa una plataforma única de comunicación bidireccional entre la empresa y el cliente (Donalson, Saren y Tzokas, 1997), (3) se convierte en el director de la oferta de valor para el cliente (Wotruba, 1996), y (4) en algunas empresas, como las

industriales, la venta representa un componente dominante y determinante del éxito global de la empresa (Moriarty y Spekman, 1984; Wotruba, 1996).

Por tanto y como consecuencia de la carencia detectada en la literatura, consideramos como punto de partida la necesidad de estudiar aspectos relativos a la orientación al mercado del vendedor industrial. Defendemos así la idea de que una empresa orientada al mercado debe poseer una fuerza de ventas orientada al mercado; siendo además ésta condicionante del grado de orientación que alcance aquella. Por otra parte, tras la revisión de la literatura, proponemos analizar la relación que puede existir entre la práctica de un marketing de relaciones y la orientación al mercado del vendedor, realizando un estudio empírico para corroborar dicha relación.

2. Marco conceptual

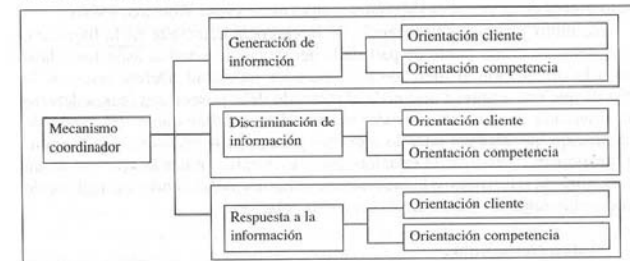
La finalidad de este punto consiste en enmarcar los dos conceptos que nos ocupan e identificar su vinculación con las ventas. Ambos han sido ampliamente tratados en la literatura, por lo que nos centraremos en sus aspectos relacionados con la venta y dedicaremos el siguiente punto a estudiar su posible relación.

2.1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO EN EL ÁMBITO DE LA VENTA

Muchos han sido los trabajos e investigaciones llevadas a cabo en torno a la orientación al mercado que pueden agruparse en tres direcciones básicas: (1) de naturaleza conceptual, donde destacan los trabajos originales de Kohli y Jaworski y de Narver y Slater, y aquellos integradores (entre otros, Cadogan y Diamantopoulos, 1995; Rivera, 1995a y b; Tuominen y Möller, 1996; Soehadi, Hart y Tagg, 2001), (2) de escalas de medición del concepto, donde destacan las escalas MKTOR (Narver y Slater, 1990) y MARKOR (Kohli, Jaworski y Kumar, 1993); y (3) de relación de la orientación al mercado con otras variables de naturaleza económico-financiera, como resultados (entre otros, Avlonitis, Kouremenos y Gounaris, 1992; Greenley, 1995; Matsuno y Mentzer, 2000; Ge y Ding, 2001) y similares (p.e. innovaciones: Santos y Vázquez, 1997; Lado, Martínez y Maydeu-Olivares, 1998; McNaughton, Osborne y Morgan, 2001).

Bajo las consideraciones anteriores, y tal y como recoge la Figura 1, en este trabajo se toma como punto de partida conceptual el modelo propuesto por Cadogan y Diamantopoulos (1995), quienes, entre otros, abogan por la complementariedad e integración de los enfoques de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). Entendemos que el modelo propuesto por estos autores es el que mejor representa los enfoques de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990). Asimismo, goza de un alto grado de coherencia. En este sentido, y dentro del contexto de ventas, un vendedor industrial orientado al mercado es aquel que intenta ofrecer un valor superior al cliente. Para ello, deberá orientarse al cliente y a la competencia, y estar coordinado con otras áreas funcionales, de forma que genere, disemine y de respuesta a la información de mercado.

FIGURA 1.—Modelo de orientación al mercado (Cadogan y Diamantopoulos, 1995)



Fuente: Adaptado de Cadogan y Diamantopoulos (1995)

Adicionalmente, la orientación al mercado, contemplada bajo un enfoque estratégico, implica una serie de actuaciones. Así, de acuerdo con Weitz y Bradford (1999), la implantación del concepto de marketing u orientación al mercado enfatiza el papel de marketing del vendedor.

2.2. EL MARKETING DE RELACIONES EN EL ÁMBITO DE LA VENTA

Junto a la orientación al mercado, el marketing de relaciones ha sido otro de los conceptos ampliamente analizados en la pasada década. Ciertos autores, entre los que destaca Grönroos (1994 a y b, 1995), han planteado este concepto como un nuevo paradigma del marketing. Tras la revisión de la literatura y a modo de síntesis, podemos establecer las siguientes consideraciones:

1. El término marketing de relaciones se desarrolla en el ámbito del marketing de servicios (Berry, Shostack y Upah, 1983) y del marketing industrial (Jackson, 1985), como consecuencia del reconocimiento gradual de la importancia de las relaciones y de los cambios producidos en el entorno (Aijo, 1996).
2. Su objeto ha ido paulatinamente ampliándose. Así, en una aproximación más reducida, el marketing de relaciones se configura como aquel que tiene por objeto crear, desarrollar y mantener relaciones estables con los clientes (ver entre otros, Berry y Parasuraman, 1991; Alet i Vilagín, 1994; Humphreys y Williams, 1996). Desde una perspectiva más amplia, se incluye a todos los agentes de intercambio de la organización (ver entre otros, Grönroos, 1990; Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Morgan y Hunt, 1994; Ravald y Grönroos, 1996). En ambas, el marketing de relaciones se sitúa en contraposición de marketing transaccional.
3. En cuanto a los elementos definitorios del marketing de relaciones, éstos varían según la opinión de distintos autores. En cualquier caso, es mayoritaria la creencia de que en dicho marketing debe estar presente

Relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado

una orientación al largo plazo (Lusch y Brown, 1996; Pinto, 1997), una confianza y un compromiso entre las partes (Gundlach y Murphy, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Takala y Uusitalo, 1996; Bello, Polo y Vázquez, 1999), y el marketing interno (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Morgan y Hunt, 1994; Gummesson, 1996).

- De acuerdo con Takala y Uusitalo (1996), el marketing de relaciones representa y refleja el punto de vista de la orientación al mercado desde el cual el marketing puede ser considerado como una filosofía que establece que la empresa debe basar todas sus actividades sobre las necesidades y deseos de los consumidores en los mercados objetivo seleccionados.
- Se echa en falta una investigación más extensa en cuanto a la operativización del concepto así como en el desarrollo de instrumentos de medición en este sentido.

Como consecuencia de la implantación del marketing de relaciones, surge el concepto de venta de relaciones. Así, el comportamiento del vendedor afecta a la relación entre la empresa y sus clientes, siendo el papel del vendedor crítico en el marketing de relaciones (Lambert, Sharma y Levy, 1997). Así Wotruba (1996) defiende que el vendedor debe establecer relaciones con sus competidores como consecuencia del cambio que se está produciendo en el entorno de ventas¹ y con el objeto de conseguir esa orientación hacia la competencia.

En este sentido, Futrell (1998) afirma que el papel de la fuerza de ventas es determinante en aquellas empresas que posean programas de marketing de relaciones; debiéndose determinar el esfuerzo de ventas necesario para obtener y mantener clientes, la superioridad de la fuerza de ventas frente a otras herramientas de marketing, las actividades de ventas necesarias y las fortalezas de la fuerza de ventas frente a la competencia. En este ámbito, Wotruba (1996) y Weitz y Bradford (1999) llegan a afirmar que el vendedor debe ser el único coordinador responsable en la relación con el cliente, dirigiendo el conflicto inherente en dicha relación.

Jobber y Lancaster (1997) definen la venta de relaciones como «... uno de los rasgos distintivos tácticos para asegurar y construir aquellas relaciones que se hallan implícitas en un marketing de relaciones» (p.157), estando caracterizada dicha venta de relaciones por una orientación a largo plazo, la existencia de una confianza, y por actividades de servicio al cliente y de obtención de información acerca de clientes y competidores.

De forma más específica, Jolson (1997) afirma que se trata de «... un proceso multi-etapa que enfatiza la personalización y la empatía como ingre-

¹ Wotruba (1996) apoya el punto de vista de que los competidores pueden ser tratados como una fuente de ayuda, como pone de manifiesto el concepto de benchmarking. En este contexto, el autor defiende las actividades de colaboración entre empresa y competidores en vez de acciones de rivalidad pues, según el autor, en la actualidad existe baja aceptación por parte del cliente de aquellos enfoques de venta dura donde se descalifica a la competencia.

CUADRO 1.—Comparación entre la venta transaccional y la venta relacional

	VENTA DE TRANSACCIONES	VENTA DE RELACIONES
Perspectiva principal	El vendedor y la empresa	El cliente y los clientes del cliente
Enfoques de venta personal	Estímulo-respuesta, estados mentales	Satisfacción necesidades, solución de problemas, consultiva
Resultados deseados	Ventas cerradas, volumen del pedido	Confianza, planificación conjunta, beneficios mutuos
Papel del vendedor	Hacer visitas, cerrar ventas	Consultor y aliado a largo plazo. Persona clave en la empresa del cliente.
Naturaliza de la comunicación	Una dirección, del vendedor al cliente.	Dos sentidos y colaborativa.
Grado de compromiso en el proceso de toma de decisiones del cliente	Aislada del proceso de toma de decisiones del cliente.	Activamente implicado en el proceso de toma de decisiones del cliente.
Conocimiento requerido	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades.	Productos propios de la empresa, competencia, aplicaciones, estrategias de cliente, costes y oportunidades. Conocimiento de la industria y de la empresa. Productos del cliente, competencia y clientes.
Habilidades necesarias	Habilidades de venta	Habilidades de venta. Obtención de información, escuchar y preguntar, solución de problemas estratégica, crear y demostrar soluciones únicas de valor añadido, trabajo en equipo.
Seguimiento posventa	Poco o ninguno	Continuado a fin de asegurar la satisfacción del cliente, mantenimiento informado, ofrecerle valor añadido y controlar las oportunidades.

Fuente: Adaptado de Ingram, LaForge y Schweppker (1992).

dientes clave en la identificación de clientes potenciales, desarrollándolos como clientes, y manteniéndolos satisfechos» (p. 75), centrándose en la creación de una confianza mutua entre comprador y vendedor a fin de ofrecer a los compradores beneficios anticipados, a largo plazo y de valor añadido.

De acuerdo con la opinión de Ingram, LaForge y Schwepker (1992), Brewer (1997) y Kahn (1997), la venta personal, al igual que el marketing, se está moviendo de métodos basados en las transacciones a métodos basados en las relaciones. En el Cuadro 1 se recogen las diferencias entre ambas.

3. Relación entre el marketing de relaciones y el vendedor industrial orientado al mercado

3.1. BASES COMUNES ENTRE EL MARKETING DE RELACIONES Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Una vez expuestos los dos conceptos objeto de estudio, la finalidad de este punto recae en la relación que de una manera teórica puede existir entre ambos.

De acuerdo con Dalgic (1998), Barroso y Martín Armario (1999), Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez (2000) y Steinman, Deshpandé y Farley (2000), ambos conceptos presentan ciertos puntos en común. Los autores defienden que dichos conceptos no son excluyentes. En este sentido, tanto la orientación al mercado como el marketing de relaciones adoptan una perspectiva a largo plazo y otorgan gran importancia a la orientación al cliente (Kalwani y Narayandas, 1995; Wotruba, 1996). Así, Kalwani y Narayandas (1995) proporcionan una conexión entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado al definir el concepto de marketing y enfatizar que la clave del éxito de las empresas se encuentra en determinar las necesidades y deseos de los consumidores, satisfaciéndolos más eficientemente que la competencia; y ello mientras busca relaciones con el cliente desde una perspectiva a largo plazo. Recordemos que la orientación al cliente es una de las dimensiones de la orientación al mercado, considerada desde una perspectiva comportamental, la cual «centra su atención en los procesos mediante los cuales la fuerza de ventas y otro personal en contacto con el cliente interactúa con los compradores» (Humphreys y Williams, 1996, p. 47).

Asimismo, la orientación al mercado supone orientarse, no únicamente al cliente, sino tener presente a otros socios de intercambio (Llonch, 1993). Por su parte, la concepción amplia del marketing de relaciones implica la consideración de todos los agentes de intercambio de la empresa. Así, los cambios producidos en el entorno competitivo han dado lugar a que las empresas busquen relaciones de colaboración con sus clientes y proveedores (Dertouzos, Lester y Salow, 1989).

Por otro lado, en el ámbito del marketing de relaciones, Alet i Vilaginés (1994) afirma que, durante años, el estudio del papel desempeñado por el marketing se ha centrado de manera casi exclusiva en el departamento de marketing. En este sentido, la orientación al mercado y el marketing de relaciones abogan por una implicación de la empresa en su totalidad. Gummesson (1991)

argumenta que el fallo de diversas compañías orientadas al mercado podría deberse a la estrecha perspectiva proporcionada por la teoría del marketing mix tradicional, que se basa en un marketing de masas para bienes de consumo; advirtiendo que las empresas deben adoptar una óptica distinta. En este sentido, el marketing de relaciones «proporciona el impulso que se necesita para integrar la función de marketing junto al resto de la actividad de la empresa...» (Pinto, 1997, p. 33), debido a que abandona la óptica de ventas y requiere de una visión más amplia de la empresa.

A continuación, se efectúa una reflexión acerca de la relación que puede existir entre los diversos elementos inherentes al marketing de relaciones y la orientación al mercado en el ámbito de la venta personal. Para ello, se considera tanto el concepto en sí, como los elementos que definen el marketing de relaciones (comunicación, confianza, compromiso, relaciones a largo plazo, cooperación y marketing interno).

Así, Futrell (1998) destaca que la venta de relaciones favorece la comunicación de doble sentido entre comprador y vendedor acerca del mercado e implica el desarrollo de contactos con el cliente una vez efectuada la venta. Así pues, una venta de relaciones puede facilitar la obtención de información de mercado por parte de los vendedores y además implica la oferta de un servicio posventa que consideraría tanto actividades de seguimiento de las necesidades y satisfacción de los clientes como aquellas relacionadas con un servicio técnico en caso de ser necesario, todo ello a fin de asegurar y afianzar la satisfacción del cliente.

En cuanto a la confianza y al compromiso en la relación, diversos autores (Anderson y Narus, 1990; Moorman, Zaltman y Deshpandé, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995; Maute y Forrester, 1996) resaltan el papel en el marketing de relaciones, destacando su contribución al desarrollo de relaciones a largo plazo con los clientes, así como al mantenimiento y fidelidad de los clientes. Son por tanto los vendedores los que en múltiples casos encarnan el compromiso y transmiten la confianza.

De acuerdo con Zand (1972) y Schurr y Ozanne (1985), la confianza permite una mayor claridad en los objetivos perseguidos por el vendedor y por el cliente, un intercambio mayor de comunicación entre ambos y una mayor implicación del vendedor en intentar satisfacer al cliente. Adicionalmente, Coviello y Brodie (1998) afirman que en la empresa debe existir un ambiente de confianza como requisito para que se dé una coordinación en el seno de la organización.

Pasando a continuación a abordar el tema del compromiso organizativo, Narver, Slater y Tietje (1998) afirman que el compromiso por parte de todos los miembros de la organización es un requisito necesario para crear de manera constante un valor superior para los clientes. Así, todas las personas en la organización deben comprender que todas y cada una de las funciones pueden y deben contribuir de manera continuada, con las habilidades y conocimientos, para crear un valor superior para los clientes. En el ámbito del compromiso del vendedor con la organización, y de acuerdo con la opinión de Sager (1991), es latente la preocupación existente acerca de cómo la fuerza de ventas puede aceptar y llevar a cabo los 'deseos' de su empresa. Blau y Boal

(1987) y Sager (1991) argumentan que para que los vendedores se adapten a su organización es necesario que los mismos se encuentren comprometidos con ella. Así, de acuerdo con Sager (1991), un elevado compromiso implica que el vendedor creará fuertemente en la empresa, en sus objetivos y productos, recomendando a la misma como un lugar para trabajar. Por el contrario, el vendedor con bajos niveles de compromiso, estará a disgusto en la empresa y no se identificará con los objetivos de la misma.

Por último, no queremos finalizar sin mencionar que consideramos las relaciones a largo plazo y la cooperación como elementos definitorios tanto del marketing de relaciones como de la venta de relaciones. Así, el vendedor debe considerar su relación con el cliente desde una perspectiva a largo plazo (Lusch y Brown, 1996; Pinto 1997) y desempeñar actividades de cooperación con sus clientes (Takala y Uusitalo, 1996; Pinto 1997; Morris, Brunyee y Page, 1998).

Hasta el momento se han analizado aquellos elementos de los cuales el vendedor es responsable último. Sin embargo, la organización mediante un adecuado marketing interno puede propiciar la práctica de la venta de relaciones por parte de su fuerza de ventas. Como señala Vandermerwe (1995), en algún momento u otro, todas las empresas sufren transformaciones que implican cambios en el seno de la organización, en cómo la gente piensa y actúa. En este sentido, el marketing interno puede jugar un papel importante en la implantación de esa transformación entre el personal de la organización, incluida la fuerza de ventas de la misma.

3.2. EL SENTIDO DE LA RELACIÓN ENTRE EL MARKETING DE RELACIONES Y LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

Tal y como se ha puesto de manifiesto en la sección precedente, en el ámbito teórico es posible encontrar ciertos trabajos que relacionan ambos conceptos. Sin embargo, a nivel empírico debemos enfrentarnos a la limitada presencia de trabajos que corroboren dicha relación. Así, uno de los primeros trabajos aparecidos en la literatura es el de Sanzo, Santos, Vázquez y Álvarez (2000), quienes plantean que la dimensión cultural de la orientación al mercado de la empresa supone un antecedente del marketing de relaciones en las empresas. Por su parte, Mason y Doyle (2000) ilustran como una compañía alcanza un elevado grado de orientación al mercado gracias al desarrollo de relaciones con sus socios de intercambio. En consecuencia, y dada la escasez de trabajos empíricos, en el presente trabajo proponemos analizar la relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado, pero centrada en el papel de los vendedores como ilustración de la implantación de dichos conceptos.

Como consecuencia de la idiosincrasia de las empresas industriales, parece aconsejable la aplicación de un marketing de relaciones² que permita conseguir la fidelidad del cliente, caracterizado habitualmente por relaciones

² Si bien es cierto que el marketing de relaciones no se aplica en todo tipo de empresas ni para todo tipo de clientes.

duraderas. En este sentido, Beverland (2001) propone que el éxito de la práctica de la venta de relaciones implica que el vendedor valore sus relaciones a largo plazo, ya que esta evaluación y la naturaleza de la relación determinarán los comportamientos llevados a cabo por el vendedor. Ahora bien, de acuerdo con Pinto (1997), no existe una guía que garantice la efectiva implantación del marketing de relaciones en las empresas, presentándose limitaciones de naturaleza operativa derivadas de la inexistencia de consenso acerca de su correcta o adecuada implantación.

Entre las consecuencias de la implantación de un marketing de relaciones en la orientación al mercado, cabe destacar que el intercambio relacional favorece una mayor comunicación entre comprador y vendedor. Dicha comunicación se traduce en una mayor cooperación entre los socios de intercambio, permitiendo a la empresa mantener una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo (Pandya y Dholakia, 1992; Ganesan, 1994; Hernández, 1997). Recordemos que uno de los pilares básicos en los que se asienta la orientación al mercado es precisamente la comunicación. Así, aquel vendedor orientado al mercado deberá recurrir a la comunicación y cooperación con sus socios de intercambio con la finalidad de orientarse al cliente y a la competencia, y estar coordinado con otras áreas funcionales, de forma que genere, disemine y de respuesta a la información de mercado.

Acorde con esta idea, Kotler (2000) señala que a través del marketing de relaciones se estrechan los lazos económicos, técnicos y sociales entre los miembros de la relación, añadiendo, como beneficios adicionales, el incremento de la confianza mutua, un mayor interés por ayudarse, la disminución de costes, y la menor duración de las transacciones. Jüttner y Wehrli (1994), materializan dichas ventajas en un incremento en el volumen de ventas por cliente y una mejora en el proceso de obtención y diseminación de la información de mercado.

Por tanto, parece factible pensar que la adopción de un marketing de relaciones por parte del vendedor puede propiciar al menos un comportamiento orientado al mercado del mismo.

Por su parte, Pinto (1997) opina que el marketing de relaciones resuelve dos de los grandes problemas o quejas escuchadas acerca del marketing: su baja productividad y su aislamiento. Con respecto al primero, argumenta que mediante el marketing de relaciones se pueden diseñar programas y mensajes a medida de los distintos clientes «para acertar en los detonadores clave de compra de los clientes o de los segmentos que se han tomado como objetivo» (p. 32). Esto se traduce en una mayor productividad del marketing, con una mayor rentabilidad de las inversiones; al tiempo que implica una orientación al cliente. Respecto a la segunda queja, el aislamiento, el autor afirma que el marketing de relaciones «proporciona el impulso que se necesita para integrar la función de marketing junto al resto de la actividad de la empresa...» (p. 33).

Lo expuesto en líneas anteriores nos permite establecer que el marketing de relaciones puede estar positivamente relacionado con el grado de orientación al mercado del vendedor, tal y como se recoge en la siguiente proposición e hipótesis.

Proposición: La práctica de un marketing de relaciones facilita la orientación al mercado de la fuerza de ventas.

HIPÓTESIS: La práctica de un marketing de relaciones está relacionada positivamente con el grado de orientación al mercado del vendedor, en su enfoque filosófico y comportamental.

Como consecuencia de la carencia en la literatura en cuanto a la operativización del marketing de relaciones, entendemos que existirá un marketing de relaciones si el vendedor presenta los elementos definitorios del mismo. En este sentido, planteamos las siguientes subhipótesis, que nos permitirán alcanzar la hipótesis planteada:

- H1.1: La confianza depositada en el vendedor por parte del cliente está relacionada positivamente con su grado de orientación al mercado. (Confianza)
- H1.2: El compromiso en la relación entre vendedor y cliente está relacionado positivamente con su grado de orientación al mercado. (Compromiso)
- H1.3: El compromiso organizativo del vendedor está relacionado positivamente con su grado de orientación al mercado. (Compromiso).
- H1.4: La existencia de relaciones a largo plazo está relacionada positivamente con el grado de orientación al mercado del vendedor. (Relaciones a largo plazo)
- H1.5: Las acciones de marketing interno de la empresa están relacionadas positivamente con el grado de orientación al mercado del vendedor. (Acciones de marketing interno)

4. Metodología de la investigación

El estudio llevado a cabo está compuesto por dos etapas. La primera consiste en el desarrollo de un estudio cualitativo con el fin de obtener una visión más clara y detallada del fenómeno a investigar. La segunda se corresponde con el estudio explicativo llevado a cabo con el objetivo de contrastar la hipótesis general planteada.

4.1. EL SECTOR OBJETO DE ESTUDIO

De acuerdo con Blackshear y Plank (1994), muchos estudios recogen información de diversos sectores y tipos de productos no relacionados, en un intento de proporcionar alguna generalización de los resultados. En su opinión, en ocasiones es conveniente acudir a sectores preseleccionados, teniendo en cuenta los objetivos de la investigación y las variables a analizar. Por su parte, Pelham (1993) señala que el uso de muestras controladas proporciona mayor robustez en las relaciones, si bien con el coste asociado de no poder generalizar los resultados. Como señala Lynch (1983), el enfoque selectivo es mucho más útil cuando el investigador está buscando de forma explícita ciertas condiciones sobre la base de las conclusiones obtenidas en el planteamiento teórico. De acuerdo con Dess, Ireland y Hitt (1990), este tipo de muestras requiere de un mayor conocimiento de las características de la industria y

quizás de estudios piloto que contribuyan a establecer las relaciones entre las características de la industria y las variables objeto de estudio.

En este sentido, se ha seleccionado el sector de proveedores de pinturas y barnices para la industria del mueble en la Comunidad Valenciana. Dicho sector se encuentra muy ligado a la industria del mueble, la cual presenta la concentración más elevada de producción y consumo en la Comunidad analizada; además de ciertas características que se exponen a continuación.

El consumo de pinturas y barnices para el mueble se sitúa en torno a los 2.000 millones de pesetas (12 millones de euros) en dicha Comunidad, siendo el área geográfica de mayor consumo, con un 25,6% del total nacional; pudiendo afirmar que dicho sector presenta un alto poder de concentración.

Respecto a las empresas fabricantes de pinturas y barnices para muebles ubicadas en la Comunidad estudiada, dicho sector se encuentra formado por un total de 16 empresas (según información de la Asociación Española de Fabricantes de Pinturas y Barnices ASEFAPI), las cuales pueden catalogarse de Pymes. No es de extrañar dicho tamaño, pues a su vez el 98% de las empresas de la industria del mueble son también Pymes, con una ocupación media de 9 trabajadores; caracterizadas por bajos niveles de inversión en redes de comercialización y escasa competitividad y productividad (Giménez, 1998; Martínez, 1998). Las empresas de dicho sector son en su gran mayoría de naturaleza familiar, y su antigüedad denota una gran tradición y experiencia.

4.2. PROCESO GENERAL Y MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN

En el Cuadro 2 se detalla la ficha técnica de la investigación realizada, tanto para el estudio cualitativo previo como para el estudio cuantitativo.

CUADRO 2.—Ficha técnica de la investigación realizada

	ETAPA CUALITATIVA
Ámbito geográfico	Comunidad seleccionada
Método recogida información	Entrevistas en profundidad, mediante cuestionario semiestructurado
Procedimiento de muestreo	(1) muestreo de casos desviantes o extremos, (2) muestreo de intensidad y (3) muestreo de variedad
Muestra	3 directivos y 2 asesores-consultores del sector de pinturas y barnices para mueble en la Comunidad seleccionada.
Fecha del trabajo de campo	Mayo de 1998

CUADRO 2 (continuación).—Ficha técnica de la investigación realizada

	ETAPA CUANTITATIVA
Ámbito geográfico	Comunidad seleccionada
Población	16 empresas de pinturas y barnices para mueble
Método de recogida información	Directores: entrevistas en profundidad y cuestionario personal Vendedores: cuestionario personal Fabricantes muebles: cuestionario postal
Procedimiento de muestreo	Se seleccionaron todas las empresas de la población y se contacto con todas ellas
Muestra	11 directores generales del sector de pinturas y barnices para mueble 30 vendedores del sector de pinturas y barnices para mueble 65 fabricantes de muebles 30 triadas director-vendedor-fabricante
Error muestral	17,06% para un nivel de confianza del 95%, Z=1,96, p=0,5, q=0,5
Fecha del trabajo de campo	Diciembre de 1998 - Febrero de 1999

En el estudio cualitativo preliminar se seleccionaron a tres directivos pertenecientes a 3 de las 16 empresas objeto de estudio, y a 2 asesores-consultores de dicho sector. Las entrevistas en profundidad realizadas en mayo de 1998, nos permitieron obtener cierta información sobre el sector objeto de estudio, así como de las características más relevantes de las empresas que lo conforman. Siguiendo las recomendaciones de Ruiz (1996), la selección de los tres directivos y los dos expertos se fundamenta en el deseo de poseer aquellas unidades que garanticen mejor la cantidad (saturación) y calidad (riqueza) de la información, razón por la que se realiza (1) un muestreo de casos desviantes o extremos, (2) un muestreo de intensidad, y (3) un muestreo de variedad. Igualmente la inclusión de dos expertos asesores del sector objeto de análisis perseguía dotar a la información obtenida de cierta calidad.

El estudio explicativo posterior, realizado entre diciembre de 1998 y febrero de 1999, se dirigió tanto a directivos como a vendedores de dichas empresas, así como a sus clientes. Es esta fase se empleó básicamente la entrevista personal con cuestionario estructurado para la recogida de información. En primer lugar, se envió, vía postal, una carta de presentación de la investigación y de solicitud de colaboración a los directivos de las 16 empresas que forman el sector de pinturas y barnices para mueble, a fin de predisponerles a colaborar. Pasado un tiempo razonable, se procedió a concertar entrevistas personales con cada uno de ellos. En la misma se solicitó su colaboración para que hicieran llegar a su fuerza de ventas el cuestionario diseñado a tal fin. Asimismo se les preguntó sobre determinados aspectos del marketing de relaciones. El cuestionario dirigido a vendedores incluía, entre otras cuestiones, unas preguntas en las que se les solicitaba que informaran del nombre de tres de sus clientes. Tras obtener la relación de clientes, se contactó con ellos con el fin de recabar su opinión sobre determinados elementos del marketing de relaciones. Así por

ejemplo, a estos fabricantes de muebles se les preguntó sobre la confianza y el compromiso con su proveedor de pinturas y barnices.

Con respecto a las empresas proveedoras de pinturas y barnices, se obtuvo información de 11 de las 16 empresas que componen el sector. De las cinco restantes, comprobamos que tres de ellas no deseaban participar en el estudio, mientras que las otras dos afirmaron que en la actualidad se dedican a la fabricación y comercialización de otro tipo de productos. En el Cuadro 3 se recoge el perfil de las empresas proveedoras.

CUADRO 3.—Características de las empresas de pinturas y barnices entrevistadas

ESTADÍSTICOS	INGRESOS (MILLÓN PTAS.)	PLANTILLA (Nº PERS.)	FUERZA VTA (Nº PERS.)
Media	1036,36364	45,6363636	3,36363636
Mediana	300	20	3
Desviación típica	1163,84941	50,4425866	2,15743956
Valor mínimo - máximo	100 - 3500	11 - 173	1 - 7

En cuanto a los 30 vendedores analizados, el perfil del equipo de ventas viene recogido en el Cuadro 4. En él se revela que el 45,84% de los vendedores sobrepasan los 50 años (media=45 años); el 100% son varones con una experiencia media de 16 años y estudios elementales (moda = hombre y 45,83% estudios elementales /E.G.B.). Además el 80% de vendedores señalan que alcanzan unos rendimientos superiores a la media del sector.

CUADRO 4.—Perfil del equipo de ventas de pinturas y barnices

EDAD	PORCENTAJES	ESTADÍSTICOS
Menos de 25.	4,17%	Media=45,17 Mediana=44 Desv. Tip=12,44
Entre 26-30 años.	8,33%	
Entre 31-40 años.	33,33%	
Entre 41-50 años.	8,33%	
Más de 50 años.	45,84%	
GÉNERO	PORCENTAJES	ESTADÍSTICOS
Hombre	100%	Moda=Hombre
Mujer	0%	
AÑOS DE EXPERIENCIA	PORCENTAJES	ESTADÍSTICOS
Menos de 5 años.	16,67%	Media=15,918 Mediana=14,5 Desv. Tip=10,155
Entre 6-10 años.	20,83%	
Entre 11-20 años.	29,17%	
Entre 21-30 años.	25,00%	
Más de 30 años.	8,33%	

CUADRO 4 (continuación).—Perfil del equipo de ventas de pinturas y barnices

NIVEL DE EDUCACIÓN	PORCENTAJES	ESTADÍSTICOS
Sin estudios.	0%	Moda= Estudios elementales
Estudios elementales.	45,83%	
Bachillerato/BUP-COU no terminado.	29,17%	
Bachillerato/BUP-COU terminados.	8,33%	
Educ. universitaria no terminada.	4,17%	
Titulado universitario.	12,50%	
RENDIMIENTO ALCANZADO	PORCENTAJES	ESTADÍSTICOS
Inferior a la media del sector.	16%	Media=4,91
Igual a la media del sector.	4%	Mediana=4,71
Superior a la media del sector.	80%	Desv. Tip.=1,03

Por último, se obtuvo información de 65 fabricantes de muebles.

4.3. MEDICIÓN DE LAS VARIABLES

Con el objetivo de analizar la relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado del vendedor industrial, empleamos diversas escalas, recogidas en el anexo. De acuerdo con Churchill (1979) defendemos la conveniencia del uso de escalas multi-ítem frente al uso de escalas de un único ítem.

La escala de marketing de relaciones

El análisis de la literatura pone en evidencia la no existencia de una escala de medición para el concepto de marketing de relaciones. Por este motivo, hemos creído conveniente determinar el mismo a través de sus elementos constitutivos. Así, de acuerdo con la literatura y tal como se recoge en el Cuadro 5, estos elementos son la confianza, el compromiso, las relaciones a largo plazo y la práctica de marketing interno.

CUADRO 5.—Escalas empleadas para determinar la práctica de marketing de relaciones

VARIABLE A MEDIR	ESCALA PROPUESTA	FIABILIDAD Y VALIDEZ	AUTORES QUE LA EMPLEAN
Confianza	Swan, Trawick, Rink y Roberts (1988) 8 ítems	$\alpha > 0,7$ Sí análisis validez	Smith y Barclay (1997)
Compromiso en la relación	Anderson y Weitz (1992) 6 ítems	$\alpha > 0,7$ Sí análisis validez	Kumar, Scheer y Steenkamp (1995)
Compromiso organizativo	Jaworski y Kohli (1993) 7 ítems	$\alpha > 0,7$	Los propios
Relaciones a largo plazo	Anderson y Weitz (1992) 4 ítems	$\alpha > 0,7$ Sí análisis validez	Kumar, Scheer y Steenkamp (1995)
Acciones marketing interno	Foreman y Money (1995) 13 ítems	$\alpha > 0,7$ Sí análisis validez	Adaptada de Berry, Cotant y Parasuraman (1991) y de Berry y Parasuraman (1991)

Así, la *confianza* fue medida mediante la escala propuesta por Swan, Trawick, Rink y Roberts (1988) quienes desarrollan una escala Likert de 5 puntos, con adecuadas propiedades psicométricas, para medir la confianza del proveedor hacia el vendedor de productos industriales. En nuestro estudio, escogemos aquellos ítems que hacen referencia a la medición de la confianza global, reflejando la dimensión afectiva y cognitiva de la confianza. Asimismo hemos seleccionado aquellos ítems extraídos de la escala desarrollada por Johnson-George y Swap (1982) y que incluyen el componente comportamental de la confianza. Por tanto, las buenas características psicométricas, la aplicación específica a vendedores industriales y la inclusión de los tres componentes de la confianza que aparecen en la literatura podrían justificar el uso de esta escala frente a otras desarrolladas en la literatura.

Con lo que respecta al *compromiso en la relación*, acudimos a las escalas propuestas por Anderson y Weitz (1992) para medir el compromiso en la relación del distribuidor y para evaluar el compromiso en la relación del fabricante, sometiénolas al análisis de sus propiedades psicométricas a fin de determinar su fiabilidad y validez. Obtienen así dos escalas Likert de 7 puntos compuestas por 10 ítems, respectivamente. En nuestro estudio fue necesario efectuar ciertas modificaciones a fin de adaptar las afirmaciones al público al que se dirigen. Asimismo tres de los diez ítems que aparecen en dichas escalas nos fueron útiles para determinar la existencia de *relaciones a largo plazo* entre vendedor y fabricante. Junto a estos tres ítems se incluía una pregunta para conocer los años que mantenían relaciones vendedor y fabricante, estando medidas las relaciones a largo plazo por tres ítems y una pregunta abierta.

Por su parte, el *compromiso con la organización* fue medido empleando la escala Likert de 5 puntos propuesta por Jaworski y Kohli (1993) compuesta por siete ítems y que goza de suficiente fiabilidad ($\alpha = 0,89$). En este caso, se hicieron adaptaciones para ser aplicada al vendedor, siendo las modificaciones mínimas en el caso de los directivos de las empresas de barnices.

El último elemento del marketing de relaciones contemplado en nuestra investigación son las *acciones de marketing interno* llevadas a cabo por la empresa. En este sentido se recurrió al instrumento propuesto por Foreman y Money (1995). Dicho instrumento contempla 15 ítems valorados en una escala Likert de 7 puntos, los cuales fueron testados en conjunción con otros instrumentos. Quizás la limitación de esta escala se encuentre en que fue elaborada para el sector servicios, lo que nos llevó a un análisis minucioso de la misma, teniendo que suprimir dos ítems de la escala y efectuar ciertas matizaciones en la enunciación de los trece ítems empleados.

Las escalas de orientación al mercado del vendedor industrial

Las otras dos escalas hacen alusión a los dos enfoques inherentes al vendedor industrial orientado al mercado: el filosófico y el comportamental; respetando la multidimensionalidad que posee el concepto de orientación al mercado (Calvo, Del Río y Cerrato, 1996; Gounaris y Avlonitis, 1996; Meehan, 1996). En el Cuadro 6, en la izquierda aparecen las dos escalas empleadas y a la derecha se muestran las originales.

CUADRO 6.—Composición de las escalas propuestas para medir la OM del vendedor industrial

ESCALA OM VENDEDOR INDUSTRIAL (ÍTEM EMPLEADOS)	ESCALAS ORIGINALES (ÍTEM ORIGINALES)
Orientación al mercado filosofía (6 ítem)	Llonch (1993) (2 ítem) y Dawes, Faulkner y Sharp (1998) (4 ítem).
Orientación al mercado comportamiento (18 ítem) Trabajo conjunto con otros (6 ítem) Intercambio fluido información (3 ítem) Preocupación hacia el cliente (4 ítem) Respuesta a la competencia (2 ítem) Análisis de las necesidades (2 ítem) Adaptación hacia el cliente (1 ítem)	Narver y Slater (1990) Orientación al cliente (6 ítem) Orientación a la competencia (5 ítem) Coordinación interfuncional (5 ítem) Kohli, Jaworski y Kumar (1993) Generación de información (6 ítem) Diseminación de información (5 ítem) Respuesta información (9 ítem)

Fuente: Elaboración propia

La escala empleada para medir la filosofía de orientación al mercado del vendedor industrial fue obtenida en un estudio previo*. En el mismo se comprobaron las características psicométricas de la escala, obteniéndose una escala formada por 4 ítems fiable y válida.

Con relación a la segunda escala, aquella que mide el comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial, se elaboró en otro estudio previo (Küster, 1999). Dicha escala defiende la complementariedad de los enfoques de Kohli y Jaworski (1990) y de Narver y Slater (1990), tal y como proponían Cadogan y Diamantopolos (1995). Así, se obtuvo una escala, *a priori* multifactorial, formada por 6 factores y 18 ítems con fiabilidad y ciertos niveles de validez.

Por último, se recogieron los datos habituales sobre clasificación y categorización de empresas, directivos y vendedores.

5. Análisis de resultados

5.1. ESTUDIO CUALITATIVO

Si bien ya han sido comentados ciertos aspectos de dicha *etapa cualitativa*, así como algunos de los resultados alcanzados, en este punto analizamos con mayor detalle ambos aspectos, haciendo especial hincapié en el análisis de la información obtenida. En este sentido, el objetivo es determinar la existencia de alguna relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado del vendedor del sector objeto de análisis.

Los entrevistados afirmaron que el sector de pinturas y barnices para mueble es un sector en el que las relaciones duraderas y estables con otros socios suponen el eje central del intercambio, llegando a condicionar el éxito o fra-

* Los proveedores fabrican en la mayoría de las ocasiones sobre pedido y siguiendo especificaciones marcadas por los fabricantes de muebles.

caso de una empresa³. En este sentido las relaciones entre proveedor y fabricante de muebles se caracterizan por su larga duración, la confianza y el compromiso en la relación. Ahora bien se puso de manifiesto que la alta competencia existente en el sector provoca que en determinadas ocasiones se produzcan rupturas de relaciones consecuencia de reducciones en precio; situación que muestra la baja lealtad por parte del cliente. Este hecho se acentúa en períodos de crisis para el sector del mueble ya sea por un encarecimiento del coste de las materias primas o a disminuciones en la demanda. Asimismo, y como consecuencia del tamaño de las empresas que componen este sector, parece existir una relación estrecha entre empresa y empleados, lo que permite a las empresas llevar a cabo acciones de marketing interno. Por lo expuesto en líneas anteriores podemos concluir que el sector parece propicio para el desarrollo de un marketing de relaciones.

Por otra parte, deseamos comprobar que el sector seleccionado recogía las características habitualmente identificadas de modo genérico en las empresas industriales. La interpretación de la información obtenida, y recogida en el Cuadro 7, nos permite concluir que el sector de pinturas y barnices para mue-

CUADRO 7.—Correspondencia entre las características teóricas y las observadas

CARACTERÍSTICAS DEL SECTOR INDUSTRIAL	CARACTERÍSTICAS OBSERVADAS
Interdependencia funcional.	Existe estrecha relación entre los diversos departamentos si bien no siempre se da intercambio fluido de información.
Complejidad del producto.	Las pinturas y barnices están catalogados como mercancías tóxicas, peligrosas e inflamables lo que condiciona su comercialización. Asimismo dichos productos son producidos a medida de cada cliente. Adicionalmente el uso o aplicación de los mismos requiere de un servicio técnico.
Interdependencia comprador-vendedor.	Relaciones a largo plazo en las que el fabricante de mueble espera y recibe servicios adicionales como la asistencia técnica, participando en el proceso productivo.
Complejidad del proceso de compra.	La venta de una pintura y/o un barniz no finaliza con el cierre de la venta sino que el cliente exige un seguimiento del rendimiento del producto adquirido.
Mercados concentrados y compradores de mayor tamaño aunque de menor número.	Existe una estrecha relación entre la ubicación de los fabricantes de muebles y las empresas de pinturas y barnices, si bien no necesariamente dichos fabricantes son de gran tamaño. Tanto el sector del mueble como el de pinturas y barnices se caracteriza por Pymes.
Demanda derivada, inelástica, fluctuante y conjunta.	Existe una demanda derivada y fluctuante en relación con la demanda de mobiliario que a su vez está relacionada con el sector de la construcción. Diversidad de opiniones en cuanto a la elasticidad al precio. No existe demanda conjunta.
Mayor énfasis en la tecnología.	Importancia de los departamentos de I+D. Preocupación por temas relacionados con la calidad.
Énfasis en la venta personal.	El vendedor actúa como asesor del fabricante de muebles, resolviendo algunos de sus problemas técnicos e intentando satisfacer sus necesidades únicas.

CUADRO 8.—Información adicional de interés

ASPECTOS ANALIZADOS	INTERPRETACIÓN DE LA INFORMACIÓN
Tamaño de las empresas.	Menos de 250 trabajadores. Se trata de Pymes.
Tipo de empresas.	Familiares con gran antigüedad.
Clientes.	Sector del mueble: fabricantes de muebles y de maderas y chapas.
Competencia.	Gran competencia nacional y casi inexistente extranjera.
Investigación de mercados.	La escasa investigación realizada se lleva a cabo de manera conjunta entre varias empresas o a través de asociaciones.
Cartera de productos.	Tres líneas: tinte, impresión y acabado. Cartera de gran longitud, profundidad y consistencia.
Distribución.	Controlada por la Ley de Transportes de Mercancías Peligrosas.
Promoción.	Uso reducido de publicidad con escasas inserciones en revistas especializadas y uso emergente de Internet. Participación en ferias.
Venta personal.	Papel determinante en el éxito de la empresa. Equipos de ventas de tamaño reducido.

ble puede ser considerado como un sector industrial típico.

Además de la información comentada, se obtuvo otra de interés para el fin de nuestra investigación, que resumimos en el Cuadro 8. De su interpretación se puede deducir que parece existir cierta preocupación por determinados aspectos relacionados con la orientación al mercado. Así, en primer lugar, las características del producto comercializado y de las exigencias del cliente 'obligan' a la empresa y a su fuerza de ventas a orientarse hacia el cliente. Además, el tamaño y naturaleza de las empresas y el énfasis e implicación de la alta dirección propician una coordinación entre las distintas áreas funcionales. Por último, la estrecha relación con el cliente, las funciones específicas de los vendedores y el reducido número de empresas facilitan la generación y diseminación de información.

5.2. ETAPA EXPLICATIVA (ESTUDIO CUANTITATIVO)

Con relación a la *etapa explicativa*, se procedió a la contrastación de la hipótesis expuesta en líneas anteriores. Para ello, se efectuó en primer lugar un análisis de la correlación de Pearson entre cada uno de los elementos del marketing de relaciones y la orientación al mercado del vendedor y, en segundo lugar, el análisis de regresiones lineales simples, siguiendo una metodología similar a la de autores como Ruckert (1992), Slater y Narver (1994), Siguaw, Brown y Widing (1994), Pelham y Wilson (1996), Varela y Calvo (1998), entre otros.

Debemos recordar que la misma se analiza para los vendedores industriales de un sector específico, con los datos facilitados por 11 empresas de pinturas y barnices, por los vendedores y por los clientes. De esta forma obtuvi-

CUADRO 9.—Intervalos de sensibilidad y análisis de fiabilidad de las escalas

ESCALAS	INTERVALOS DE SENSIBILIDAD I. S. = [L+H	FIABILIDAD
Orientación al mercado: filosofía	I.S. = [20,60 28,40] %dentro=83,3% outlyer=5	$\alpha=0,75$ <i>cest.</i> =0,77
Factor 1: Trabajo conjunto.	I.S. = [18,186 38,08] %dentro=63,3% outlyer=19	$\alpha=0,92$ <i>cest.</i> =0,92
Factor 2: Intercambio fluido información.	I.S. = [13,83 21,17] %dentro=80% outlyer=6	$\alpha=0,77$ <i>cest.</i> =0,78 $\alpha=0,84$ sin DI5
Factor 3: Preocupación hacia el cliente	I.S. = [22,10 27,90] %dentro=56,7% outlyer=13	$\alpha=0,79$ <i>cest.</i> =0,79
Factor 4: Respuesta a la competencia.	I.S. = [9,97 13,90] %dentro=60% outlyer=12	$\alpha=0,32$ <i>cest.</i> =0,33
Factor 5: Análisis necesidades.	I.S. = [9,66 13,74] %dentro=63,3% outlyer=11	$\alpha=0,66$ <i>cest.</i> =0,67
Factor 6: Adaptación al cliente.	I.S. = [5,59 7,21] %dentro=90% outlyer=3	Único ítem.
OM global (suma factores)	I.S. = [84,46 116,88] %dentro=53,3% outlyer=14	$\alpha=0,90$ <i>cest.</i> =0,90
Compromiso con la organización.	I.S. = [25,62 35,11] %dentro=96,7% outlyer=1	$\alpha=0,75$ <i>cest.</i> =0,80 $\alpha=0,77$ sin CO3.
Compromiso en la relación y relación a lp.	I.S. = [22,17 30,82] %dentro=75,45 outlyer=9	$\alpha=0,60$ <i>cest.</i> =0,71 $\alpha=0,61$ sin RLP2

mos 30 triadas (empresa-vendedor-cliente). Esta situación conlleva la no generalización de los resultados a todo sector industrial, pero por contra nos permite un estudio más detallado de uno en particular. En este sentido, Metcalf, Frear y Krisman (1992) señalan que de esta forma es posible minimizar las diferencias entre empresas pertenecientes a diferentes sectores, observando distintas pautas de comportamiento en situaciones similares; además de minimizar el impacto del entorno exterior sobre las variables consideradas.

Sobre la base de lo expuesto, procedimos al análisis de la sensibilidad, calculando los intervalos correspondientes para las distintas escalas consideradas en el estudio a fin de determinar el grado de coincidencia en las respuestas de los distintos individuos (Aldás, 1998); igualmente obtuvimos los alfas de Cronbach respectivos, como se recoge en el Cuadro 9. Así, se pone de manifiesto que más del 50% de las respuestas para cada una de las escalas consideradas se encuentran dentro del intervalo de sensibilidad, mostrando cierto grado de similitud en las respuestas. De esta forma, y de acuerdo con Metcalf, Frear y Kriman (1992), comprobamos que el uso de un sector específico y reducido permite reducir las diferencias en las respuestas obtenidas. Por otro lado, el análisis de fiabilidad efectuado nos muestra unos coeficientes alfa de Cronbach bastante satisfactorios, acordes con estudios precedentes, a excepción del Factor 4 del comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial. Estos resultados nos llevan a interpretar con cierta cautela la contrastación de la hipótesis en el factor mencionado.

En el Cuadro 10 se recoge el análisis de fiabilidad de aquellas escalas utilizadas con la muestra de directivos y con la muestra de fabricantes de muebles, observando niveles aceptables para el estadístico alfa de Cronbach, similares a los obtenidos en las escalas originales. Si bien la eliminación de ciertos ítems podía mejorar la fiabilidad o consistencia interna de ciertas escalas, no es este nuestro objetivo por lo que no consideramos la supresión de ninguno

CUADRO 10.—Análisis fiabilidad escalas empleadas con directivos de pinturas y con fabricantes de muebles

ESCALAS	FIABILIDAD	
Compromiso en la relación y relación a largo plazo (óptica fabricante de muebles)	$\alpha=0,77$	$\alpha_{est.}=0,77 / \alpha=0,81$ sin FMCR5
Confianza del fabricante de muebles en el vendedor.	$\alpha=0,85$	$\alpha_{est.}=0,88 / \alpha=0,89$ sin FMCONF15
Compromiso organizativo del vendedor (óptica director).	$\alpha=0,81$	$\alpha_{est.}=0,84 / \alpha=0,89$ sin CO3
Marketing interno (óptica director).	$\alpha=0,92$	$\alpha_{est.}=0,93$

de los ítems.

Cabe señalar que las distintas escalas empleadas para medir los elementos definitorios del marketing de relaciones han sido extraídas de la literatura, gozando en los respectivos estudios originarios de adecuadas características psicométricas. En este sentido, en el presente trabajo únicamente se procedió a analizar la fiabilidad de las mismas en el sector seleccionado.

Una vez efectuado el análisis de la sensibilidad y fiabilidad, procedemos a la contrastación de la hipótesis general y de las distintas subhipótesis.

Con la finalidad de contrastar la hipótesis H1.1., y siguiendo la metodología empleada por otros autores⁴, obtuvimos la correlación de Pearson entre la confianza del fabricante de muebles en el vendedor de pinturas y barnices y las distintas dimensiones de la orientación al mercado del vendedor; para aplicar posteriormente un análisis de regresión simple para aquellas correlaciones significativas.

Como se aprecia en el Cuadro 11, únicamente la respuesta a la competencia del vendedor (RC) parece estar correlacionada positivamente con la confianza depositada por el fabricante de muebles; no siendo significativa la relación para el resto de dimensiones de la orientación al mercado. El análisis de regresión efectuado para dicha dimensión muestra que la variable confianza posee un impacto significativo y positivo sobre la respuesta a la competencia del vendedor, llegando a explicar el 31% de la variabilidad de la respuesta a la competencia del vendedor. Ahora bien, se ha de recordar que dicha dimensión no goza de una buena consistencia interna. En consecuencia, y a la vista de los resultados deberíamos rechazar la hipótesis 1.1. y afirmar que en el sector objeto de estudio la confianza del fabricante con el vendedor no está relacionada significativamente con la orientación al mercado del vendedor de pin-

CUADRO 11.—Análisis de la relación entre la confianza del cliente y la OM del vendedor

COEFICIENTES DE CORRELACIÓN DE PEARSON								
	OMF	OMG	TC	II	PC	RC	AN	AC
Confianza	0,147	0,173	0,097	0,058	0,111	0,556	0,101*	0,137

REGRESIÓN LINEAL SIMPLE ENTRE CONFIANZA Y RESPUESTA A LA COMPETENCIA	
$R^2=0,31$ $F=5,015$ $t=2,239$ ($p<0,05$)	Respuesta Competencia= $0,213$ Confianza + $4,27$

OMF: Orientación al mercado filosofía, OMG: Orientación al mercado global; TC: Trabajo conjunto; II: Intercambio información, PC: Preocupación hacia el cliente; RC: Respuesta a la competencia; AN: Análisis necesidades; AC: Adaptación al cliente.

* $p<0,05$.

En la parte inferior de las regresiones lineales simples aparece la ecuación de regresión ($y_{ble\ dep} = b\ vble\ indep + constante$).

turas y barnices.

En la medida en que recurrimos a la escala propuesta por Anderson y Weitz (1992) para evaluar el compromiso en la relación, incluyendo ésta tanto aspectos del compromiso como de relaciones a largo plazo, pasamos a

⁴ Levy y Sharma (1993), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Varela y Calvo (1998), entre otros.

comentar de manera conjunta la contrastación de las hipótesis H1.2 y H1.4, referidas a estos aspectos.

El Cuadro 12 recoge aquellas correlaciones significativas ($p < 0,05$) entre las variables que se desea contrastar, así como los resultados obtenidos en el análisis de regresión. Como se puede observar, el compromiso en la relación, sin tener en cuenta las relaciones a largo plazo, no parece poseer una relación positiva con la orientación al mercado del vendedor. Ahora bien, si consideramos dicho compromiso, incluyendo las relaciones a largo plazo, podemos afirmar que existe una relación significativamente positiva entre el compromiso en la relación y el comportamiento orientado al mercado global del vendedor; y ello tanto desde la perspectiva del vendedor como desde la óptica de sus clientes. Un análisis individual de cada una de las dimensiones identificadas en el comportamiento orientado al mercado del vendedor nos muestra que únicamente el trabajo conjunto y la respuesta a la competencia están relacio-

CUADRO 12.—Análisis de la relación entre el compromiso en la relación y la OM del vendedor

	Coeficientes de correlación de Pearson		
	Trabajo conjunto	Respuesta competenc	OM global
Relación a largo plazo	0,526		0,439
Compromiso en relación y largo plazo	0,398		0,41
Compromiso relación (fabricante)		0,629	
Relación largo plazo (fabricante)	0,555	0,546	0,554
Compromiso relación y largo plzo (fabric.)	0,565	0,623	0,571

Regresiones lineales simples entre compromiso en la relación y OM vendedor

Regresión lineal: relación a lp y trabajo conjunto $R^2=0,28$ $F=9,564$ $t=3,093$ ($p < 0,05$) Trabajo Conjunto=1,795 Relac largo plazo	Regresión lineal: comp. relac + lp y trabajo conj. $R^2=0,16$ $F=4,696$ $t=2,167$ ($p < 0,05$) Trabajo Conjunto=0,556 (Comp relac + lp)
Regresión lineal: relación a lp y OM global $R^2=0,19$ $F=5,974$ $t=2,444$ ($p < 0,05$) OM Global=2,286 Relac largo plazo + 59,32	Regresión lineal: comp. relac + lp y OM global $R^2=0,17$ $F=5,044$ $t=2,246$ ($p < 0,05$) OM Global=0,874 (Comp relac + lp)+ 54,88
Regresión lineal: relación a lp (fab) y trabaj. conj. $R^2=0,31$ $F=4,9$ $t=2,214$ ($p < 0,05$) Trabajo Conjunto=1,241 Relac largo plazo	Regresión lineal: comp. relac + lp (fab) y trab. conj. $R^2=0,32$ $F=5,152$ $t=2,270$ ($p < 0,05$) Trabajo Conjunto=0,607 (Comp relac + lp)
Regresión lineal: relación a lp (fab) y OM global $R^2=0,31$ $F=4,861$ $t=2,205$ ($p < 0,05$) OM Global=2,31 Relac largo plazo + 71,32	Regresión lineal: comp. relac + lp (fab) y OM glob $R^2=0,57$ $F=5,316$ $t=2,305$ ($p < 0,05$) OM Global=1,145 (Comp relac + lp)+ 55,83

nados positiva y significativamente con el compromiso en la relación.

De lo expuesto en líneas anteriores podemos concluir con la aceptación de las hipótesis planteadas en los términos siguientes:

- El compromiso en la relación entre vendedor industrial y cliente está relacionado positivamente con el comportamiento orientado al mercado del vendedor, de manera global y no para cada una de sus dimensiones, desde las perspectivas de cliente y vendedor; siempre que se considere dicho compromiso como la suma del compromiso más las relaciones a largo plazo.
- La existencia de relaciones a largo plazo entre vendedor industrial y cliente está relacionada positivamente con el comportamiento orientado al mercado del vendedor, considerado éste de forma global y ello desde la óptica de vendedor y cliente.
- Únicamente dos de las dimensiones del comportamiento orientado al mercado del vendedor (trabajo conjunto y respuesta a la competencia) muestran una relación significativa y positiva con el compromiso y las relaciones a largo plazo; si bien la respuesta a la competencia no debe considerarse como un resultado por sí sólo aceptable, consecuencia de la pobre fiabilidad de dicha dimensión.

Para la contrastación de la hipótesis H1.3 consideramos tanto la opinión del directivo de la empresa de proveedores como la del propio vendedor. Como se aprecia en el Cuadro 13, los resultados alcanzados desde ambas perspectivas son un tanto contradictorias. Si bien, el compromiso con la organización muestra una relación significativamente positiva con el comportamiento del vendedor orientado al mercado desde la óptica del vendedor; dicha relación es significativamente negativa desde la perspectiva del director. Igualmente, desde el punto de vista del vendedor, la existencia de dicha relación se cumple para la dimensión intercambio fluido de la información y para la escala global de comportamiento del vendedor orientado al mercado. Por parte del director, además existe una relación sig-

CUADRO 13.—Análisis de la relación entre el compromiso en la organización y la OM del vendedor

	Coeficientes de correlación de Pearson		
	Trabajo conjunto	Intercambio informac.	OM global
Compromiso organizativo.		0,410	0,390
Compromiso organizativo (director)	-0,519	-0,411	-0,473

Regresiones lineales simples entre compromiso organización y OM vendedor	
Regresión lineal: comp. organizat e interc. inform $R^2=0,17$ $F=5,671$ $t=2,381$ ($p < 0,05$) Interc. Informac.=0,318 Comp. organ.	Regresión lineal: comp. org. (dtor) y trab. conj. $R^2=0,27$ $F=10,319$ $t=3,212$ ($p < 0,05$) Trabajo Conjunto.=1,428 Comp. organ.+ 67,32
Regresión lineal: comp. org. y OM global $R^2=0,15$ $F=5,032$ $t=2,243$ ($p < 0,05$) OM Global=1,333 Comp. organ. + 60,18	Regresión lineal: comp. org (dtor) e interc. inform $R^2=0,17$ $F=5,682$ $t=2,384$ ($p < 0,05$) Interc. Informac.=0,417 Comp. organ. + 28,96
	Regresión lineal: comp. org. (dtor) y OM global $R^2=0,22$ $F=8,069$ $t=2,841$ ($p < 0,05$) OM Global=2,120 Comp. organ. + 158,87

nificativa y negativa entre el compromiso organizativo y el trabajo conjunto.

Los resultados alcanzados permiten aceptar la hipótesis 1.3. siempre y cuando se mida el compromiso organizativo del vendedor mediante auto-evaluación y se haga referencia al comportamiento global orientado al mercado del vendedor, no a su dimensión actitud. Además se observa como el compromiso del vendedor con la organización influye positiva y significativamente en los esfuerzos de éste por intercambiar de manera fluida la información con el resto de compañeros de la empresa.

Desde el punto de vista del director de la empresa proveedora, los resultados son opuestos mostrando en determinados aspectos de la orientación al mercado del vendedor un efecto negativo y significativo. Quizás dicha incoherencia se deba a que la valoración efectuada por el directivo se llevó a cabo para el conjunto de su equipo de ventas y no manera individual para cada uno de los vendedores.

Por último, con la finalidad de contrastar esta hipótesis H1.5 se contó por un lado con la opinión del directivo acerca de las acciones de marketing interno que realiza su compañía y, por otro, con la opinión del propio vendedor acerca de su grado de orientación al mercado.

Las correlaciones de Pearson que aparecen en el Cuadro 14 no son significativas por lo que no es posible aceptar la hipótesis 1.5. Es decir, en nuestro estudio, las acciones de marketing interno no influyen sobre el grado de orientación al mercado del vendedor.

CUADRO 14.—Análisis de la relación entre la práctica de marketing interno y la OM del vendedor

	TC	II	PC	RC	AN	AC	OMG	OMF
Mark Interno	-0,204	-0,308	-0,113	0,225	0,035	-0,103	-0,188	-0,098

tación al mercado del vendedor.

A la vista de lo expuesto la aceptación o rechazo de la hipótesis general planteada está supeditada a la contrastación de las subhipótesis anteriores. En este trabajo se ha comentado la existencia de una serie de elementos constitutivos de un marketing de relaciones, como son la confianza, el compromiso y el marketing interno. A través de los contrastes anteriores, se ha observado que no todos los elementos definitorios de un marketing de relaciones poseen relación con el grado de orientación al mercado del vendedor. Por tanto, quizás debería estudiarse con mayor profundidad qué se entiende por marketing de relaciones y la posibilidad de desarrollar una escala de medición del mismo.

Así pues, con los resultados obtenidos, podemos concluir que únicamente para determinados aspectos del marketing de relaciones y algunas de las dimensiones de la orientación al mercado del vendedor existe una relación positiva y significativa, pero no para el marketing de relaciones en general.

6. Conclusiones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Pasando a comentar las conclusiones de la primera fase de la investigación, puede ser calificada de exploratoria, pues en ella se intentaba una aproximación al sector específico objeto de estudio, el de pinturas y barnices para muebles, además de analizar la adecuación de determinados conceptos teóricos que podían estar relacionados con la orientación al mercado de una fuerza de ventas industrial. De la misma, deseamos destacar las siguientes conclusiones que, desde un punto de vista conceptual, pueden resultar más interesantes.

En primer lugar, el sector de pinturas y barnices analizado presenta aquellas características específicas del marketing industrial como son la interdependencia funcional, la interdependencia comprador-vendedor, la complejidad del producto y del proceso de compra, los mercados concentrados con compradores de mayor tamaño aunque en menor número, la demanda derivada, inelástica, fluctuante y conjunta, y el énfasis concedido a la tecnología y a la venta personal.

Asimismo, según la opinión de los participantes en el estudio exploratorio, el éxito del sector de pinturas y barnices viene determinado en gran medida por las relaciones con otros socios de intercambio; estando las relaciones entre las empresas de dicho sector con los fabricantes de muebles caracterizadas por algunos de los elementos definitorios del marketing de relaciones como son la larga duración, la confianza y el compromiso en la relación.

Debemos señalar, de acuerdo con Ruiz (1996), que la investigación de carácter cualitativo no goza en la actualidad de un cuerpo teórico que garantice la validez de los resultados. Por ello, la información obtenida en esta fase tenía como finalidad, única y exclusivamente, poder diseñar un estudio más extensivo y profundo.

Con relación a la segunda fase, el estudio explicativo, el mismo posibilita en cierta medida la corroboración de las conclusiones teóricas alcanzadas y determinados aspectos de la hipótesis general planteada.

La baja consistencia interna de la dimensión de respuesta a la competencia, del comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial, ha condicionado la interpretación de algunos resultados.

Pasando a comentar las conclusiones relativas a aquellos elementos que propician la orientación al mercado de la fuerza de ventas de pinturas y barnices para mueble, se establecen las siguientes.

Así, en primer lugar, la confianza depositada por el fabricante de muebles en el vendedor de pinturas y barnices no parece estar relacionada con el grado de orientación al mercado de este último. Este resultado podría explicarse por la naturaleza del producto comercializado. Adicionalmente, los ítems empleados en esta escala pueden resultar algo ambiguos. En este sentido, podría resultar útil efectuar ciertas adaptaciones a la escala empleada para mediar la confianza.

En segundo lugar, el compromiso en la relación entre cliente y vendedor, junto a la existencia de relaciones a largo plazo, influye en el comportamien-

to orientado al mercado del vendedor, tanto desde la óptica de uno como de otro. Asimismo influye en la dimensión de trabajo conjunto, esto es, en aquellos esfuerzos no relacionados directamente con la venta pero que están orientados a la satisfacción del cliente. En este sentido, las relaciones a largo plazo entre cliente y vendedor poseen una relación positiva con el comportamiento orientado al mercado y con el esfuerzo realizado por el vendedor, junto a otros compañeros de la empresa, por complacer al cliente y ofrecerle un producto acorde con sus necesidades. Así, cuanto más larga sea la relación, más probable es que el vendedor adopte un comportamiento orientado al mercado y se esfuerce en satisfacer de una mejor manera al cliente.

En tercer lugar, y desde la óptica del vendedor, el compromiso del vendedor con la organización está relacionado positiva y significativamente con el comportamiento orientado al mercado del vendedor, así como con los esfuerzos del vendedor por intercambiar información con el resto de compañeros de la organización. En este sentido, en la medida en que el vendedor se sienta comprometido con su empresa, realizará mayores esfuerzos por adoptar un enfoque de orientación al mercado. Sin embargo, también podría ser interesante analizar a la organización con relación a la cultura que defiende, así como a las actuaciones que lleva a cabo.

Por último, las acciones de marketing interno llevadas a cabo por la empresa no influyen significativamente en el grado de orientación al mercado de éste, ni a nivel global ni en ninguna de las dimensiones de dicha orientación. Sin embargo, se ha de reseñar que dicho concepto fue evaluado desde la óptica del director, no disponiendo de información particular para cada uno de los componentes del equipo de ventas. En este sentido, es posible encontrar diferencias entre las respuestas dadas por el director, el cual da información de la empresa y del equipo de ventas en su conjunto, y aquellas proporcionadas por el vendedor individual.

Por consiguiente, no todos los elementos constitutivos de un marketing de relaciones poseen una relación significativa con el grado de orientación al mercado del vendedor, teniendo que aceptar parcialmente la relación establecida a priori de manera general.

Sería adecuado tomar en consideración la opinión de algún directivo de la empresa del vendedor acerca de la orientación al mercado de la empresa y analizar su relación con la del vendedor. En este sentido, la orientación al mercado de la empresa puede constituir un antecedente tanto de la práctica de marketing de relaciones como del grado de orientación al mercado del vendedor, al menos desde un enfoque filosófico (Sanzo et al. 2000).

Por último, queremos reseñar que es necesario disponer de un tamaño de muestra superior a fin de aplicar técnicas estadísticas más exhaustivas que permitan la contrastación de la relación entre las variables analizadas. Como consecuencia de dicho tamaño, los resultados y conclusiones obtenidos deben ser tomados con cautela. En este sentido, son válidos para el sector analizado, pero en ningún caso son generalizables; debiendo considerar este estudio por un carácter más exploratorio que definitivo. Por ello, en un futuro sería conveniente analizar la relación entre el marketing de relaciones y la orientación al mercado en otros sectores de un tamaño superior. Así, Narver y Slater

(1990) y Pelham y Wilson (1996) aconsejan el uso de correlaciones de Pearson y regresiones lineales simples con muestras pequeñas, frente al empleo de regresiones ordinarias por mínimos cuadrados cuando se dispone de muestras grandes.

7. Implicaciones gerenciales

El estudio llevado a cabo posee ciertas implicaciones a tener en cuenta por los directivos. Estas deben ser entendidas en el contexto de la investigación realizada y de las limitaciones comentadas anteriormente.

Así, los resultados ponen de manifiesto la necesidad que, para aquellos vendedores que desean orientarse al mercado, tiene el cuidado de aspectos como el compromiso en la relación entre cliente y vendedor, la existencia de relaciones a largo plazo y el sentimiento de compromiso organizativo que posee el vendedor. Por tanto, las empresas orientadas al mercado y que desean que su fuerza de ventas también lo esté, deberán tener en cuenta estos aspectos. Para ello, es recomendable que consideren no únicamente la opinión de sus propios directivos, sino también la de sus empleados y clientes.

Desde un prisma más genérico y haciendo alusión a temas de implantación, de acuerdo con Piercy (1998), los mismos se centran básicamente en los siguientes aspectos. En primer lugar, determinar el papel de las distintas áreas funcionales en cuanto a la nueva estrategia. En segundo lugar, asignar recursos que apoyen las actividades requeridas por la nueva estrategia. En tercer lugar, elaborar una relación de acciones. Y en cuarto lugar, desarrollar sistemas de control. En este sentido, las implicaciones que aquí apuntamos van dirigidas tanto a los directivos como a la propia fuerza de ventas del sector objeto de estudio.

Referencias bibliográficas

- ABO, Toivo S. (1996): «The Theoretical and Philosophical Underpinnings of Relationship Marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, pp. 8-18.
- ALDÁS, Joaquín (1998): *Modelos de Determinación de la Cobertura y la Distribución de Contactos en la Planificación de Medios Publicitarios Impresos*. Tesis Doctoral. Universidad de Valencia.
- ALET I VILAGINÉS, Josep (1994): *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Barcelona, Gestión 2000.
- ANDERSON, James C. y NARUS, James A. (1990): «A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships», *Journal of Marketing*, vol. 54, (January), pp. 42-58.
- ANDERSON, Erin y WEITZ, Barton A. (1992): «The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels», *Journal of Marketing Research*, vol. 29 (February), pp. 18-34.
- AVLONITIS, George J.; KOUREMENOS, Athanasios y GOUNARIS, Spiros P. (1992): «Company Performance: Does Marketing Orientation Matter?», *Proceedings of the 21st EMAC Conference*, 26-29 May, Aarhus, Denmark, pp. 83-95.
- BARROSO, Carmen y MARTÍN ARMARIO, Enrique (1999): *Marketing Relacional*. Madrid, ESIC Editorial.
- BELLO, Laurentino; POLO, Yolanda y VÁZQUEZ, Rodolfo (1999): «Recientes Aporta-

- ciones del Marketing a la Cultura Corporativa y a la Obtención de Ventajas Competitivas», *Papeles de Economía Española*, núms. 78-79, pp. 190-211.
- BERRY, Leonard L. y PARASURAMAN, A. (1991): *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press, Macmillan, Inc. [versión en castellano: 1993: *Marketing de Servicios: La Calidad como Meta*. Barcelona, Edit. Parramón].
- BERRY, Leonard L.; SHOSTACK, G. L. y UPAH, G.D. (1983): *Emerging Perspectives on Services Marketing*. Eds. Chicago, American Marketing Association, 25-28. Cita en AJO (1996).
- BEVERLAND, M. (2001): «Contextual Influences and the Adoption and Practice of Relationship Selling in a Business-to-Business Setting: An Exploratory Study», *Journal of Personal Selling & Sales Management*, vol. 21, núm. 3, pp. 207-215.
- BIEMANS, Wim G.; COMMANDEUR, Harry R.; FRAMBACH, Ruud T.; HILLERBRAUD, Bas; KOK, Robert A. W.; LANGERAK, Fred y SCHILLEWAER, Niels (1997): «Implementing Market Orientation in Business-to-Business Markets», *Proceedings of the 26th EMAC Conference*, May, Warwick, pp. 1083-1085.
- BLACKSHEAR, Thomas y PLANK, Richard E. (1994): «The Impact of Adaptive Selling on Sales Effectiveness within the Pharmaceutical Industry», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 2, núm. 3, pp. 106-125.
- BLAU, G. L. y BOAL, K. (1987): «Conceptualizing How Job Involvement and Organizational Commitment Affect Turnover and Absenteeism», *Academy of Management Review*, vol. 12 (April), pp. 288-300.
- BREWER, Geoffrey (1997): «El Vendedor como Gestor de Relaciones», *Harvard-Deusto Marketing & Ventas*, vol. 22 (Septiembre/Octubre), pp. 71-75.
- CADOGAN, John W. y DIAMANTOPOULOS, Adamantios (1995): «Narver and Slater, Kohli and Jaworski and the Market Orientation Construct: Integration and Internationalization», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 3, núm. 4, pp. 41-60.
- CALVO, AIXO; DEL RÍO, M. Luisa y CERRATO, M. Carmen (1996): «Factores de la Empresa y del Cliente como Antecedentes Seleccionados de la Orientación al Mercado», *X Congreso Nacional AEDEM*, Junio, Granada, pp. 129-139.
- CHRISTOPHER, Martin; PAYNE, Adrian F. y BALLANTYNE, David. (1991): *Relationship Marketing*. Butterworth-Heinemann, Ltd. [Versión castellana: *Marketing Relacional*. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing. Madrid: Díaz de Santos, 1994].
- CHURCHILL, Gilbert A. (1979): «A Paradigm for Developing Better Measures of Marketing Constructs» *Journal of Marketing Research*, vol. 16 (February), pp. 64-73.
- CHURCHILL, Gilbert A.; FORD, Neil M. y WALKER, Orville C. (1994): *Dirección de Ventas*. Valencia: Promociones Jumerca.
- COVIELLO, Nicole E. y BRODIE, Roderick J. (1998): «From Transaction to Relationship Marketing: An Investigation of Managerial Perceptions and Practices», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 171-186.
- DETOUZOS, M. L.; LESTER, R. K. y SOLOW, R. M. (1989): *Made in America: Regaining the Productive Edge*, Cambridge, MA: The MIT Press.
- DESHIPANDÉ, Rohit; FARLEY, John U. y WENSTER, Frederick E. (1993): «Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrant Analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57 (January), pp. 23-37.
- DESS, Gregory G.; IRELAND, R. Duane y HITT, Michael A. (1990): «Industry Effects and Strategic Management Research», *Journal of Management*, vol. 16, núm. 1, pp. 7-27.
- DONALSON, B.; SAREN, M. y TZOKAS, N. (1997): «Project RELATOR: Assessing the Relationship Orientation of Salespeople», *31st Annual Conference Academy of Marketing*, July, Manchester, pp. 1293-1298.

- FOREMAN, Susan K. y MONEY, Arthur H. (1995): «Internal Marketing: Concept, Measurement and Application», *Journal of Marketing Management*, vol. 11, pp. 755-768.
- FUTRELL, Charles M (1998): *Sales Management: Teamwork, Leadership, and Technology*, Orlando, The Dryden Press, 5th Edition.
- GANESAN, Shankar (1994): «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 58, (April), pp. 1-19.
- GE, Lan y DING, Daniel Z. (2001): «Market Orientation, Competitive Strategy and Corporate Performance: A Study of Chinese Firms», *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Cardiff, July.
- GIMÉNEZ, Ernesto (1998): «La Balanza Comercial en 1997 Bienes de Consumo (y III): Muebles, Iluminación y Juguetes» *Boletín Económico de ICE*, núms. 2599-2600 (7 a 20 de Diciembre), pp. 9-23.
- GOUNARIS, Spiros P. y AVLONITIS, George J. (1996): «Marketing Orientation: A Powerful, Competitive Edge for Industrial Marketers», *Proceedings of the 25th EMAC Conference*, 14-17 May, Budapest, pp. 491-509.
- GRÖNROOS, Christian (1990): *Service Management and Marketing, Managing the Moments of Truth in Service Competition*, Lexington, MA: Lexington Books.
- GRÖNROOS, Christian (1994a): «From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing», *Management Decision*, vol. 32, núm. 4, pp. 4-32.
- GRÖNROOS, Christian (1994b): «Quo Vadis, Marketing? Towards a Relationship Marketing Paradigm», *Journal of Marketing Management*, vol. 10, núm. 4, pp. 347-360.
- GRÖNROOS, Christian (1995): «Relationship Marketing: The Strategy Continuum», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 252-254.
- GUMMESSON, Evert (1987): «The New Marketing-developing Long-term Interactive Relations», *Long Range Planning*, vol. 20, núm. 4, Fall, pp. 10-20.
- GUMMESSON, Evert (1991): «Market Orientation Revisited: The Crucial Role of Part-Time Marketers», *European Journal of Marketing*, vol. 25, núm. 2, pp. 60-75.
- GUMMESSON, Evert (1996a): «Relationship Marketing and Imaginary Organizations: A Synthesis», *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, pp. 31-44.
- GUMMESSON, Evert (1996b): «Why Relationship Marketing is a Paradigm Shift: Some Conclusions from the 30rs Approach», *Management Decision*. Se encuentra en la siguiente página web: www.mcb.co.uk/services/conferen/feb96/relation.mar/hew_phil/backend3.htm
- GUMMESSON, Evert (1998): «Implementation Requires a Relationship Paradigm», *Journal of The Academy of Marketing Science*, vol. 26, núm. 3, pp. 242-249.
- GUNDLACH, Gregory T. y MURPHY, Patrick E (1993): «Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges», *Journal of Marketing*, vol. 57, (October), pp. 35-46.
- HERNÁNDEZ, Miguel (1997): «Recursos y Capacidades en las Relaciones Comprador-Vendedor en los Canales de Distribución», *IX Encuentro Profesores Universitarios de Marketing*, Murcia, pp. 227-232.
- HOMBURG, Christian y BECKER, Jan (1998): «Market-oriented Management - A Systems-based Approach», *Proceedings of the 27th EMAC Conference*, May, Stockholm, Track 5, pp. 129-138.
- HUMPHREYS, Michael A. y WILLIAMS, Michael R. (1996): «Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 16, núm. 3, pp. 47-57.
- INGRAM, Thomas N.; LAFORGE, Raymond W. y SCHWEPKER, Charles H. (1992): *Sales Management Analysis and Decision Making*, 3rd Edition. New York: The Dryden Press.

- JACKSON, Barbara B. (1985): «Build Customer Relationships that Last», *Harvard Business Review*, (November/December), pp. 120-128.
- JAWORSKI, Bernard J. y KOHLI, Ajay K. (1990): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Marketing Science Institute Conference*, núm. 90-123.
- JAWORSKI, Bernard J. y KOHLI, Ajay K. (1993): «Market Orientation: Antecedents and Consequences», *Journal of Marketing*, vol. 57 (July), pp. 53-70.
- JAWORSKI, Bernard J. y KOHLI, Ajay K. (1996): «Market Orientation: Review, Refinement and Roadmap», *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, pp. 119-135.
- JOBBER, David y LANCASTER, Geoff (1997): *Selling and Sales Management*, 4th Edition. London, Pitman Publishing.
- JOLSON, Marvin A. (1997): «Broadening the Scope of Relationship Selling», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 17, núm. 4 (Fall), pp. 75-88.
- JOHNSON-GEORGE, Cynthia y SWAP, Walter C. (1982): «Measurement of Specific Interpersonal Trust: Construction and Validation of a Scale to Assessing a Specific Other», *Journal of Personality & Social Psychology*, vol. 43, pp. 1306-1317.
- JÜTTNER, Uta y WEHRLI, Hans Peter (1994): «Relationship Marketing From a Value System Perspective», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, núm. 5, pp. 54-73. Reeditado en Adrian Payne (1995): *Advances in Relationship Marketing*. London: Kogan Page Edit., Cranfield University, School of Management, pp. 223-243.
- KALWNI, Manohar U. y NARAYANDAS, Narakesari (1995): «Long-Term Manufacturer-Supplier Relationships: Do they Pay Off for Supplier Firms?», *Journal of Marketing*, vol. 59, (January), pp. 1-16.
- KAHN, Robert M. (1997): «Tailor-made Training», *Sales & Marketing Management*, vol. 149 (March), pp. 66-72.
- KOHLI, Ajay K. y JAWORSKI, Bernard J. (1990): «Market Orientation: The Construct, Research Propositions, and Managerial Implications», *Journal of Marketing*, vol. 54, (April), pp. 1-18.
- KOHLI, Ajay K.; JAWORSKI, Bernard J. y KUMAR, Ajith (1993): «MARKOR: A Measure of Market Orientation», *Journal of Marketing Research*, vol. 30, (November), pp. 467-477.
- KOTLER, Philip (2000): *Marketing Management: The Millennium Edition*. New York: Prentice Hall.
- KÜSTER, I. (1999): «Propuesta de medición del grado de comportamiento orientado al mercado del vendedor industrial», *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 5, núm. 3, pp. 61-74.
- LADO, Nora; MARTÍNEZ, Miguel A. y MAYDEU-OLIVARES, Alberto (1998): «Market Orientation and Innovation in Services Enterprises: Some Empirical Results from the Insurance Business», *Proceedings of the IFSAM World Congress*, Alcalá de Henares, July.
- LAMBERT, Douglas M; SHARMA, Arun y LEVY, Michael (1997): «What Information Can Relationship Marketers Obtain from Customer Evaluations of Salespeople», *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 177-187.
- LEVY, Michael y SHARMA, Arun (1993): «Relationships Among Measures of Retail Salesperson Performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 21, (Summer), núm. 3, pp. 231-238.
- LICHTENTHAL, J. David y WILSON, David T. (1992): «Becoming Market Oriented», *Journal of Business Research*, vol. 24, pp. 191-207.
- LLONCH, Joan (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*. Barcelona: EADA Gestión (Gestión 2000).
- LYNCH, John G. (1983): «The Use of External Validity in Theoretical Research»,

- Journal of Consumer Research*, vol. 10 (June), pp. 47-53. Citado en Pelham (1993).
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (1990), working paper núms. 90-107.
- MARTÍNEZ, Mónica (1998): «Disceño e I+D Dan Madera de Líder al Mueble Valenciano», *Economía 3*, núm. 79 (Septiembre), pp. 70-78.
- MASON, Katy y DOYLE, Peter (2000): «Market Orientation and Vertical De-Integration: Adding Value through Relationships», *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Derby, July.
- MATSUNO, K. y MENTZER, J.T. (2000): «The Effects of Strategy Type on the Market Orientation-Performance Relationship», *Journal of Marketing*, vol. 64, núm. 4, pp. 1-16.
- MAUTE, Manfred F. y FORRESTER, William R. (1996): «The Influence of Relationships Trust and Commitment on the Dissolution of Relational Exchange», *Proceedings of the 25th EMAC Conference*, Budapest, pp. 1929-1938.
- MCNAUGHTON, Rod B.; OSBORNE, Phil y MORGAN, Robert E. (2001): «Market Orientation and Firm Value», *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Cardiff, July.
- MEEHAN, Sean A. (1996): «Doctoral Research: What Do We Really Know about Market Orientation?», *Business Strategy Review*, vol. 7, núm. 1 (Spring), pp. 47-50.
- MATCALF, Lunn E.; FREAR, Carl R. y KRISMAN, R. (1992): «Buyer-Seller Relationships: An Application of the IMP Interaction Model», *European Journal of Marketing*, vol. 26, núm. 2, pp. 27-46.
- MORGAN, Robert M. y HUNT, Shelby D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, (July), pp. 20-38.
- MORIARTY, Rowland T. y SPEKMAN, Robert E. (1984): «An Empirical Investigation of the Information Sources Used During the Industrial Buying Process», *Journal of Marketing Research*, vol. 21 (May), pp. 137-147.
- MORRIS, Michael H.; BRUNYEE, Janinne y PAGE, Michael (1998): «Relationship Marketing in Practice: Myths and Realities», *Industrial Marketing Management*, vol. 27, núm. 4, pp. 359-371.
- NARVER, John C. y SLATER, Stanley F. (1990a): «Strategies for Increasing Market Orientations», *Marketing Science Institute Conference*, núms. 90-123.
- NARVER, John C. y SLATER, Stanley F. (1990b): «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54 (October), pp. 20-35.
- NARVER, John C.; SLATER, Stanley F. y TIETJE, Brian (1998): «Creating a Market Orientation», *Journal of Market-Focused Management*, vol. 2, núm. 3, pp. 241-256.
- PANDYA, Anil y DHOLAKIA, Nikhilesh (1992): «An Institutional Theory of Exchange in Marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 26, núm. 12, pp. 19-41.
- PELHAM, Alfred M. (1993): *Mediating and Moderating Influences on the Relationship Between Marketing Orientation and Performance*. Tesis Doctoral. Pennsylvania: The Pennsylvania State University.
- PELHAM, Alfred M. y WILSON, David T. (1995): «Does Market Orientation Matter for Small Firms?», *Marketing Science Institute*, working paper núms. 95-102.
- PELHAM, Alfred M. y WILSON, David T. (1996): «A Longitudinal Study of the Impact of Market Structure, Firm Structure and Market Orientation Culture on Dimensions of Small-Firm Performance», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, (Winter), núm. 1, pp. 27-43.
- PIERCY, Nigel F. (1998): «Barriers to Implementing Relationship Marketing: Analysing the Internal Market-Place», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, pp. 209-222.
- PINTO, Stephen K. (1997): «Marketing de relación o la transformación de la función de marketing», *Harvard Deusto Business Review*, pp. 32-40.

- RAVALD, Annika y GRONRÖOS, Christian (1996): «The Value Concept and Relationship Marketing», *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, pp. 19-30.
- RIVERA, Jaime (1995a): «The Market Orientation: Competitive Organizational Strategy», *Documento de Trabajo 95-60*. Departamento de Economía de la Empresa. Universidad Carlos III de Madrid.
- RIVERA, Jaime (1995b): «La Orientación al Mercado como Estrategia Competitiva», *Curso de Verano sobre la Orientación Empresarial al Mercado*, Universidad Jaume I, Septiembre, Castellón.
- RUEKERT, Robert W. (1992): «Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 9, (August), pp. 225-245.
- RUIZ OLABUENAGA, José Ignacio (1996): *Metodología de la Investigación Cualitativa*. Bilbao: Universiad de Deusto.
- SAGER, J. K. (1991): «How Salespeople Adapt to the Organization: A Test of Blau and Boal's Taxonomy», *Proceedings of the American Marketing Association Summer Educators Conference*. Chicago: Eds. Gilly et al., pp. 11-18.
- SANTOS, M.ª Leticia y VÁZQUEZ, Rodolfo (1997): «La Estrategia Marketing como Instrumento Competitivo en las Empresas de Alta Tecnología», *Revista Asturiana de Economía*, vol. 9 (Septiembre), pp. 1-29.
- SANZO, M. José; SANTOS, M. Leticia; VÁZQUEZ, Rodolfo y ÁLVAREZ, L. Ignacio. (2000): «El papel de la orientación al mercado en el marketing de relaciones: contrastación de un modelo integrador», *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Septiembre, Santiago de Compostela, pp. 113-134.
- SCHURR, Paul H. y OZANNE, Julie L. (1985): «Influences on Exchange Processes: Buyers' Preconceptions of a Seller's Trustworthiness and Bargaining Toughness», *Journal of Consumer Research*, vol. 11, (March), pp. 939-953.
- SHETH, J. N.; GARDNER, D. M. y GARRETT, D. E. (1988): *Marketing Theory: Evolution and Evaluation*, New York, John Wiley & Sons.
- SIGUAW, Judy A.; BROWN, Gene y WIDING, Robert E. (1994): «The Influence of the Market Orientation of the Firm on Sales Force Behaviour and Attitudes», *Journal of Marketing Research*, vol. 31 (February), pp. 106-116.
- SLATER, Stanley F. y NARVER, John C. (1994a): «Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation - Performance Relationship?», *Journal of Marketing*, vol. 58, (January), pp. 46-55.
- SLATER, Stanley F. y NARVER, John C. (1994b): «Market Orientation, Customer Value, and Superior Performance», *Business Horizons*, vol. 37, (March/April), pp. 22-28.
- SLATER, Stanley F. y NARVER, John C. (1995): «Market Orientation and the Learning Organization», *Journal of Marketing*, vol. 59, (July), núm. 3, pp. 63-74.
- SOEHADI, Agus W.; HART, Susan y TAGG, Steve (2001): «Measuring Market Orientation in the Indonesian Retail Context», *Proceedings of the Academy of Marketing Annual Conference*, Cardiff, July.
- STEINMAN, C.; DESPHANDÉ, R. y FARLEY, J. U. (2000): «Beyond Market Orientation: When Consumers and Suppliers Disagree», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.28, núm. 1, pp. 109-119.
- SWAN, John E.; TRAWICK, I. Fred; RINK, David R. y ROBERTS, Jenny J. (1988): «Measuring Dimensions of Purchaser Trust of Industrial Salesperson», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 8, (May), pp. 1-9.
- TAKALA, Tuomo y UUSITALO, Outi (1996): «An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis», *European Journal of Marketing*, vol. 30, núm. 2, pp. 45-60.

- TUOMINEN, Matti y MÖLLER, Kristian (1996): «Market Orientation: A State of the Art Review», *Proceedings of the 25th EMAC-Conference*, 14-17 May, Budapest, pp. 1161-1181.
- VANDERMERWE, Sandra (1995): «The Process of Market-Driven Transformation», *Long Range Planning*, vol. 28, núm. 2, pp. 79-91.
- VARELA, José A. y CALVO, Anxo (1998): «Comportamiento Orientado por el Mercado: Internacionalización y Otros Antecedentes Seleccionados. Una Investigación Empírica», *ICE Marketing Internacional*, núm. 774 (Noviembre), pp. 37-52.
- WETZ, Barton A. y BRADFORD, Kevin D. (1999): «Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 27, núm. 2, pp. 241-254.
- WILSON, David T. (1995): «An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, núm. 4, pp. 335-345.
- WOTRUBA, Thomas R. (1996): «The Transformation of Industrial Selling: Causes and Consequences», *Industrial Marketing Management*, vol. 25, pp. 327-338.
- ZAND, Dale E. (1972): «Trust and Managerial Problem Solving», *Administrative Science Quarterly*, vol. 17, núm. 2, pp. 229-239. Citado en SCHURR y OZANNE (1985).

Anexo: Escalas

CONFIANZA DEL FABRICANTE EN EL VENDEDOR. SWAN, TRAWICK Y RINK (1988)

1. No estoy seguro de que confiar en el vendedor sea una buena idea.
 2. Poso buenas razones para confiar en el vendedor.
 3. Tengo mis dudas acerca de confiar en el vendedor.
 4. Siento que puedo confiar plenamente en el vendedor.
 5. Si el vendedor me ofrece un piropo, me preguntaría si realmente lo ha sentido.
 6. Si yo no pudiera ir a la oficina de correos, podría confiar en el vendedor para que me enviara una carta importante.
 7. Sería capaz de hacer confidencias al vendedor y saber que me va a escuchar.
 8. Esperaría del vendedor que jugara limpio.
- En cursiva, relación inversa.

COMPROMISO EN LA RELACIÓN. ANDERSON Y WEITZ (1992)

Compromiso del distribuidor (alpha = 0,83):

1. Defendemos a este proveedor cuando otros critican la compañía.
2. Mostramos una fuerte lealtad a este proveedor.
3. *Continuamente buscamos otro producto para reemplazar a este proveedor.*
4. Esperamos distribuir los productos de este proveedor durante largo tiempo.
5. *Si otra compañía nos ofrece una línea de productos mejor, deberíamos quedárnoslas aunque suponga romper con este proveedor.*
6. *No estamos muy comprometidos con este proveedor.*
7. Estamos dispuestos a hacer inversiones a largo plazo en las ventas de la línea de producto de este proveedor.
8. Nuestra relación con este proveedor es una alianza a largo plazo.
9. Somos pacientes con este proveedor cuando comete errores que nos causan ciertos problemas.
10. Estamos dispuestos a dedicar las personas y recursos necesarios para aumentar las ventas de los productos de este proveedor.

Compromiso del fabricante (alpha = 0,87):

1. Defendemos a este distribuidor cuando otros lo critican.
2. Mostramos una fuerte lealtad a este distribuidor.
3. *Continuamente buscamos otro distribuidor para reemplazar a este.*
4. Esperamos continuar con este distribuidor durante largo tiempo.
5. *Si otro distribuidor nos ofrece una cobertura mejor, deberíamos aceptarla aunque suponga romper con este distribuidor.*
6. *No estamos muy comprometidos con este distribuidor.*
7. Estamos dispuestos a hacer inversiones a largo plazo en este distribuidor.
8. Nuestra relación con este distribuidor es una alianza a largo plazo.
9. Somos pacientes con este distribuidor cuando comete errores que nos causan ciertos problemas.
10. Estamos dispuestos a dedicar las personas y recursos necesarios para aumentar las ventas de los productos de este distribuidor.

COMPROMISO EN LA ORGANIZACIÓN. JAWORSKI Y KOHLI (1993)

1. Los empleados piensan que su futuro está íntimamente ligado a esta empresa.
2. Los empleados se sentirían felices de realizar sacrificios personales si fuera importante para que su unidad de negocio fuera bien.
3. Las fronteras entre esta empresa y sus empleados son débiles.
4. En general, los empleados están orgullosos de trabajar para esta unidad de negocio.
5. A menudo los empleados van más allá o se exceden en sus responsabilidades a fin de asegurarse de que la unidad de negocio funcione bien.
6. Nuestra gente está poco comprometida con esta unidad de negocio.
7. Está claro que los empleados están encariñados con esta unidad de negocio.

MARKETING INTERNO DE LA EMPRESA. FOREMAN Y MONEY (1995)

1. Nuestra empresa ofrece a los empleados una visión en la que pueden creer.
2. Comunicamos de forma adecuada nuestra visión a los empleados.
3. Preparamos a nuestros empleados para que puedan rendir bien.
4. Nuestra empresa el desarrollo de conocimientos y habilidades como una inversión en vez de un coste.
5. El desarrollo de habilidades y conocimiento forma parte de un proceso continuo.
6. Enseñamos a nuestros empleados el por que deben hacer las cosas de un modo en vez de enseñarles como deben hacerlas.
7. En nuestra organización vamos más allá de la simple formación, educando bien a los empleados.
8. Nuestra medición del rendimiento y sistemas de recompensa anima a los empleados a trabajar conjuntamente.
9. Medimos y recompensamos el rendimiento del empleado en función a su contribución a nuestra visión de la organización.
10. Usamos los datos obtenidos de nuestros empleados para mejorar sus trabajos y desarrollar la estrategia para la organización.
11. La organización comunica a los empleados la importancia de su trabajo.
12. Relacionado con servicios.
13. En esta organización, se forma continuamente a los empleados para que trabajen mejor.
14. Esta organización tiene flexibilidad para satisfacer las distintas necesidades de los empleados.
15. Concedemos gran importancia a la comunicación con nuestros empleados.

FILOSOFÍA DE ORIENTACIÓN AL MERCADO DEL VENDEOR INDUSTRIAL. PROPIA

1. Concedo importancia al análisis necesidades del cliente
2. Me preocupo por dar respuesta a esas necesidades.
3. Me preocupo por las acciones de la competencia.
4. Es importante llevar un control del cliente después de la venta (servicios posventa).

COMPORTAMIENTO ORIENTADO AL MERCADO DEL VENDEDOR INDUSTRIAL. PROPIA

Trabajo conjunto con otros.

1. Me reúno periódicamente con compañeros y superiores para analizar las necesidades de los clientes.
2. Me reúno periódicamente con otros departamentos para discutir sobre las tendencias y desarrollo del mercado.
3. Llevo a cabo acciones conjuntas con el resto de compañeros de la empresa.
4. Junto con el personal de otros departamentos intentamos ver que podemos hacer para que el cliente reciba más sin pagar más.
5. Me esfuerzo por conocer con exactitud el potencial de ventas y la rentabilidad de cada uno de los productos vendidos por la empresa.
6. Comparto con otros vendedores y personal de otros departamentos información relevante relativa a clientes o mercados.

Intercambio fluido de información.

1. Cuando le sucede algo importante a un cliente, lo hago saber cuanto antes a otros compañeros y superiores.
2. Facilito datos sobre la satisfacción de los clientes a otros compañeros y superiores de forma regular.
3. Cuando descubro información relevante sobre la competencia, rápidamente se lo comunico a otros compañeros.

Preocupación hacia el cliente.

1. Me marco como objetivo la satisfacción del cliente.
2. No puedo permitir el ignorar cambios en las necesidades de los clientes.
3. Siento cierta preocupación por atender a las exigencias de los clientes.
4. Efectúo preguntas para comprender las necesidades de los clientes.

Respuesta a la competencia.

1. Dentro de mis posibilidades, actúo rápidamente frente a las acciones de la competencia.
2. Cuando poseo información sobre la estrategia de la competencia, la analizo e intento sacar el máximo provecho de dicha información.

Análisis de las necesidades.

1. Contacto periódicamente con los clientes para conocer su percepción sobre la calidad de nuestros productos y servicios.
2. Normalmente suelo detectar rápidamente cambios en las preferencias de los clientes.

Adaptación al cliente.

1. Cuando el producto desea modificar un producto/servicio, lo discuto con él e intento satisfacerle.