

EL EFECTO DE LAS FUNCIONES CREADORAS DE VALOR SOBRE LA SATISFACCIÓN Y LA LEALTAD EN LAS RELACIONES EMPRESARIALES

José Ángel López Sánchez, jangel@unex.es , Universidad de Extremadura

María Leticia Santos Vijande, lsantos@uniovi.es , Universidad de Oviedo

Juan Antonio Trespalacios Gutiérrez, jtrespa@uniovi.es , Universidad de Oviedo

RESUMEN

El propósito de este trabajo es examinar el efecto de la creación de valor y la satisfacción sobre la lealtad en un intercambio relacional. Para ello se desarrolla un modelo conceptual que conecta las funciones creadoras de valor y la satisfacción con la lealtad, y se estudian las conexiones causales del modelo estructural especificado. Los resultados empíricos se basan en una muestra representativa de 181 relaciones fabricante-distribuidor. Dichos resultados revelan que la creación de valor, entendida desde una óptica funcionalista, es un antecedente de la satisfacción y la lealtad. Sin embargo, el tipo de efecto que ejerce la creación de valor varía de un caso a otro. En lo que se refiere a la satisfacción del distribuidor, las funciones creadoras de valor directas e indirectas llevadas a cabo por el fabricante tienen un impacto significativo sobre dicha variable. Centrándonos en la lealtad del distribuidor, mientras que las funciones creadoras de valor indirectas afectan directamente a este concepto latente, se constata que para las funciones creadoras de valor directas se precisa del efecto mediador de la satisfacción del distribuidor.

PALABRAS CLAVE: CREACIÓN DE VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD

ABSTRACT:

The purpose of this paper is to examine the effect of value creation and satisfaction on customer loyalty in a relational exchange. Thus, a conceptual model that connects value-creating functions and satisfaction with customer loyalty is developed, and the causal links in the specified structural model are studied. The empirical results are based on a representative sample of 181 manufacturer-distributor relationships. Such results reveal that value creation, understood from a functionalist perspective, is an antecedent of satisfaction and loyalty. However, the type of effect that value creation has is different from one case to another. Regarding distributor satisfaction, the direct and indirect value-creating functions carried out by the manufacturer have a significant impact on such variable. Focusing on distributor loyalty, while indirect value-creating functions affect directly this latent concept, we confirm that for direct value-creating functions it is necessary the mediating effect of distributor satisfaction.

KEYWORDS: VALUE CREATION, SATISFACTION, LOYALTY

1. INTRODUCCIÓN

Existe un interés creciente por el papel que desempeña la lealtad en las relaciones comprador-vendedor (Johnson *et al.*, 2006; Nunes y Dreze, 2006; Liu, 2007). Multitud de investigaciones sostienen que la lealtad

tiene un efecto favorable en los resultados empresariales (Ittner y Larcker, 2003; Reichheld, 2003; Morgan y Rego, 2006). De hecho, se trata de una importante fuente de ventaja competitiva (Lam *et. al.*, 2004; Meyer-Warden, 2008) cuyas consecuencias se materializan en: menores costes de adquisición de nuevos clientes al existir una experiencia previa (Reichheld, 2003), mayor estabilidad y crecimiento de las ventas (Mithas *et. al.*, 2005), y la ventaja de contar con unos clientes con “vocación” de permanencia que actúan a modo de comunicadores o defensores de la empresa (Reinartz y Kumar, 2002).

Sin embargo, una empresa en su propósito de contar con un número cada vez mayor de clientes leales no debe caer en las “trampas” o peligros asociados con este propósito como, por ejemplo, el hecho de no considerar que existe un punto a partir del cual el coste de retener a un cliente puede ser superior a los ingresos que reporta (Thomas *et al.*, 2004). Del mismo modo, tampoco se puede prestar una atención desmedida a la adquisición y retención de un cliente, sin tener en cuenta el valor que puede generar en una relación con el paso del tiempo (Reinartz *et al.*, 2005). En el caso de ignorar o dejar en un segundo plano este tipo de cuestiones, parece complicado o poco probable que una parte del intercambio pueda superar la tiranía de los mercados servidos. Si no se puede pensar más allá de las necesidades actuales y latentes de la base de clientes leales, se perderán las oportunidades empresariales ligadas a los mercados de crecimiento futuro (Hamel y Prahalad, 1991).

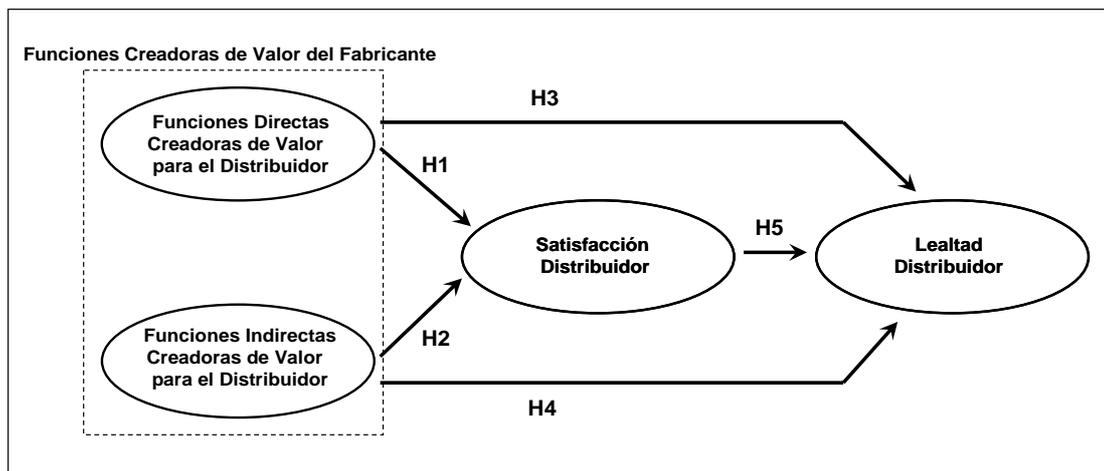
En cualquier caso, hasta la fecha existe un reducido número de investigaciones que han examinado los antecedentes de la lealtad en el ámbito de los mercados industriales, sobre todo aquellas que pretenden comprender el efecto combinado que ejercen la creación de valor y la satisfacción sobre dicha variable (Oliver, 1999; Lam *et al.*, 2004; Spiteri y Dion, 2004). El estudio por consiguiente de los vínculos causales mencionados es relevante y oportuno, puesto que permite ampliar el conocimiento existente acerca del papel que desempeñan el concepto de valor y la satisfacción en la mejora de la lealtad del cliente. Esta temática tiene, además, importantes repercusiones para el desarrollo y el mantenimiento de una relación con una orientación de largo plazo. El presente trabajo se estructura como sigue: primero, se propone el modelo teórico que conecta las funciones creadoras de valor y la satisfacción con la lealtad. En la parte empírica se presentan los resultados de la investigación a partir de una muestra representativa de 181 relaciones fabricante-distribuidor. Se concluye con la exposición de las conclusiones más significativas del estudio desarrollado.

2. MODELO CONCEPTUAL E HIPÓTESIS

Este artículo se fundamenta en influyentes modelos en el ámbito del marketing de relaciones para examinar una serie de conexiones causales que resultan de la creación de valor para el cliente (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Fontenot y Wilson, 1997). El análisis de dichos modelos revela el potencial explicativo del concepto de valor como antecedente de la satisfacción y la lealtad. Sin embargo, a pesar de la importancia de esta temática para profundizar en la comprensión que se tiene acerca de cómo funcionan las relaciones comerciales entre empresas, el número de investigaciones que aporta evidencia empírica al respecto se puede calificar de reducido (Lam *et al.*, 2004; Spiteri y Dion, 2004; Yang y Peterson, 2004; Caruana y Fenech, 2005). En la Figura 1 se muestra el modelo conceptual planteado. Los factores latentes se miden desde la óptica de uno de los miembros de la relación

diádica principal: el fabricante, el cual valora, en virtud del conocimiento exhaustivo que se le presupone de esta relación, cómo desarrolla una serie de funciones directas e indirectas que proporcionan valor a su principal distribuidor. El fabricante también estima el nivel de satisfacción y lealtad de su principal distribuidor. En definitiva, el modelo evalúa si las actividades de creación de valor del fabricante en la relación diádica principal afectan a su percepción del nivel de satisfacción y lealtad de su contraparte.

Figura 1. Creación de valor, satisfacción y lealtad



El enfoque funcionalista en el análisis de la creación de valor para el cliente (Anderson *et al.*, 1994; Walter *et al.*, 2001; Lindgreen and Wynstra, 2005) parte de la premisa de que las relaciones comprador-vendedor se pueden concretar en una serie de tareas o funciones que crean valor para los actores involucrados (Anderson *et al.*, 1994). Las funciones en las relaciones se pueden clasificar en directas o indirectas (Ryssel *et al.*, 2004; Harris and Wheeler, 2005).

- a) Las *funciones directas* o *primarias* representan, por lo general, los beneficios básicos que se derivan de la relación diádica principal. Estas funciones tienen lugar dentro de la relación ya que sus actores buscan la eficiencia por medio de la interconexión de actividades, la creatividad a partir de la heterogeneidad de los recursos, y la mutualidad basada en el interés propio de los actores. De forma más precisa, se reconoce que a través de un intercambio relacional es factible conseguir reducciones en los precios sin comprometer la calidad *-benefit function-* (Kalwani and Narayandas, 1995; Walter *et al.*, 2001), garantizar un volumen importante de aprovisionamiento evitando así las compras fragmentadas *-función de volumen-* (Turnbull, 1982; Walter *et al.*, 2001), y fomentar conexiones comerciales que garanticen un cierto nivel de suministro ante posibles crisis o dificultades *-función de salvaguarda-* (Hakansson, 1982; Walter *et al.*, 2003).
- b) Las *funciones indirectas* o *secundarias*, también conocidas como las funciones de la red, contemplan los efectos de una relación que se derivan de su interconexión con otras relaciones. Este tipo de funciones recogen las cadenas de actividades que involucran a varias organizaciones, la cartera de recursos controlada por más de una compañía, y las percepciones compartidas sobre la red por más de dos compañías. Especial énfasis se le da a la innovación que está fuertemente

apoyada por la cooperación de dos o más actores *-función de innovación-* (Hakansson, 1987; Walter *et al.*, 2003), el establecimiento de contactos con nuevos y prestigiosos socios comerciales *-función de mercado-* (Walter *et al.*, 2001; Corstjens and Merrihune, 2003), y la posibilidad de obtener información comercial relevante de otros actores *-función exploradora-* (Walter *et al.*, 2003).

Para comenzar por el primer conjunto de hipótesis, la relación entre las *funciones creadoras de valor* y la *satisfacción* debe ser considerada. La satisfacción en el transcurso de los años se ha erigido como un imperativo *estratégico* en las relaciones comprador-vendedor para la mayoría de las empresas (Mittal y Kamakura, 2001). Se entiende que es una *consecuencia* primordial a tener en cuenta en una relación (Dwyer *et al.*, 1987), que puede ocasionar un impacto tanto en las *acciones* futuras como en la *continuidad* a largo plazo de los socios del intercambio (Anderson y Narus, 1990; Gassenheimer y Ramsey, 1994; Iglesias *et al.*, 1998). Un estado afectivo de este tipo puede plasmarse en una mayor cooperación entre los miembros del canal, un aumento en la moral de las partes, e incluso una reducción de los litigios (Ganesan, 1994). En el otro extremo, una disminución de la satisfacción puede provocar la ruptura definitiva de una relación en los canales de distribución (Ping, 2003). Los clientes no obtienen el estímulo necesario para ser más leales y menos proclives a desertar de la relación (Mithas *et al.*, 2005). Esta afirmación se refuerza en una situación donde los *costes de cambio* como, por ejemplo, el esfuerzo psicológico, el tiempo y los gastos monetarios no son elevados (Lam *et al.*, 2004). En este estudio, la satisfacción se define como “*un estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de la relación comercial que mantiene una empresa con otra*” (Anderson y Narus, 1984, p. 66).

Con la conexión *creación de valor* → *satisfacción* lo que se defiende es que si el fabricante mejora el valor percibido de su oferta de mercado, parece razonable que esto se traduzca en una mayor satisfacción del distribuidor (Heskett *et al.*, 1994; Rucci, *et al.*, 1998; Lam, *et al.*, 2004; Spiteri y Dion, 2004). En particular, se puede argumentar que:

- a) *Funciones creadoras de valor directas*: cabe esperar que si el fabricante realmente se preocupa por adaptar su estrategia o comportamiento de ventas con el propósito de favorecer a un distribuidor considerado estratégico, lo normal es que semejante acción se materialice en un incremento de la satisfacción de éste último (Ganesh *et al.*, 2000; Román, 2003; Park y Deitz, 2006). Del mismo modo el distribuidor puede experimentar dicho estado afectivo positivo cuando el fabricante le asegure que va a poder hacer frente, en tiempo y forma, a su volumen de demanda; o bien desde el momento en que le haga saber que, ante posibles cambios en las especificaciones de la demanda, tiene cierto margen de maniobra para salvaguardar sus necesidades específicas de aprovisionamiento (Parente *et al.*, 2002; Walter *et al.*, 2003; Liu *et al.*, 2005). Esto se puede formalizar en la siguiente hipótesis de investigación:

H1: Las funciones creadoras de valor directas que el fabricante desarrolla para su principal distribuidor tienen un efecto directo y positivo sobre la satisfacción que este distribuidor experimenta con el fabricante

- b) *Funciones creadoras de valor indirectas*: se puede señalar que cuando el distribuidor establece y desarrolla una relación cooperativa con un fabricante que cuenta con una alta orientación a la innovación, el cual, además, está dispuesto a apoyarle en actividades en las que se precise de su experiencia, la consecuencia más probable es que dicho comportamiento en el fabricante influya positivamente en el estado afectivo del distribuidor (Hurley y Hult, 1998; Berthon, *et al.*, 1999; Marinova, 2004). Si a esto se le une la circunstancia de que el fabricante es una organización que tiene buen crédito en su manera de proceder y que al mismo tiempo puede facilitarle información comercial valiosa, el resultado más factible es que la respuesta afectiva expresada por el distribuidor sea también favorable. Más aún, si se adopta la premisa de que el mero hecho de que el distribuidor trabaje con un fabricante de estas características puede provocar: a) que otros socios comerciales en el canal deseen interaccionar con uno (fruto del efecto referencia), y b) que se pueda incorporar información de “primera mano” sobre las tendencias del mercado y posibles competidores en la estrategia de Marketing de la compañía (Homburg y Rudolph, 2001; Tikkanen y Alajoutsijarvi, 2002; Spiteri y Dion, 2004). De este modo, se puede enunciar que:

H2: Las funciones creadoras de valor indirectas desarrolladas por el fabricante para su principal distribuidor tienen un efecto directo y positivo sobre la satisfacción que este distribuidor experimenta con el fabricante

En cuanto a la otra variable afectiva, la *lealtad*, se puede afirmar que es más probable que los clientes leales busquen o deseen beneficios a largo plazo y se involucren en acciones cooperativas favorables para ambas partes de la relación (Agustin y Singh, 2005). También que la lealtad actúe como una fuente de *ventaja* competitiva, sobre todo porque los clientes con vocación de permanencia se caracterizan por una serie de aspectos que les hace muy “atractivos” para la parte vendedora (Reichheld *et al.*, 2000): a) es posible atenderlos de manera más eficaz que a los de nueva creación al existir una experiencia previa (Reichheld, 2003); b) facilitan el crecimiento de las ventas y le confieren estabilidad (Mithas *et al.*, 2005); c) se comportan como defensores o comunicadores de la compañía (Reinartz y Kumar, 2002); d) el coste de retenerlos es inferior al coste de conquistar un nuevo cliente; e) suelen comprar más que los nuevos clientes. En este estudio la *lealtad* se ha concebido como “*la intención de llevar a cabo un conjunto variado de comportamientos que ponen de manifiesto la motivación por mantener la relación de intercambio, entre los que se encuentran: la compra repetida, la generación de referencias positivas y la tolerancia al precio*” (Jacoby y Chestnut, 1978; Andreassen y Lanseng, 1997; Sirdeshmukh *et al.*, 2002; Lam *et al.*, 2004). Se pretende recoger por tanto el concepto de *lealtad* “verdadera” o intencional. No sólo se contempla la compra repetida, que se puede identificar con una *lealtad comportamental*, sino que se consideran otros factores que prestan más atención a los aspectos *actitudinales* del término, como son la generación de referencias positivas y la tolerancia al precio. Por todo ello, se puede afirmar que esta forma de concebir la lealtad se ubica en una categoría de tipo *compuesto* (Jacoby y Chestnut, 1978).

Centrándonos en la conexión *creación de valor* → *lealtad* y basándonos en el *papel* que tienen los *objetivos* en el proceso de toma de decisiones en una relación comercial, se puede argumentar que la creación de *valor* para el distribuidor es un *objetivo* de *alto nivel*, mientras que la *lealtad* del distribuidor es un *objetivo* que está *subordinado* al anterior. Es decir, que la creación de valor para el distribuidor actúa como un mecanismo

que regula el modo en que evolucionan las *intenciones de comportamiento* del distribuidor que ponen de manifiesto el interés por conservar la relación con el fabricante o, lo que es lo mismo, la lealtad “verdadera” o *intencional* del distribuidor, expresada en aspectos tales como: la compra repetida, la generación de referencias positivas y la tolerancia al precio (Reichheld, 1996; Sirdeshmukh, *et al.*, 2002; Yang y Peterson, 2004; Cretu y Brodie, 2005). De forma más precisa, se ofrece la explicación que sigue:

- a) *Funciones creadoras de valor directas*: se puede argumentar que si el distribuidor alcanza los objetivos que se había fijado a priori en la relación que mantiene con el fabricante parece razonable pensar que seguirá siendo leal hacia éste. En otras palabras, si el fabricante posibilita a los distribuidores estratégicos que puedan adquirir productos a unos precios competitivos, sin tener que renunciar por este motivo a unos niveles mínimos de calidad técnica, es muy posible que estos distribuidores quieran proseguir con la relación (Ganesh *et al.*, 2000; Román, 2003; Leverin y Liljander, 2006). También se cree que tal intención de comportamiento podrá detectarse cuando el distribuidor consiga el volumen de aprovisionamiento que había pactado con el fabricante y pueda contar con la opción de recibir pedidos efectuados con poca antelación o de carácter extraordinario ante posibles cambios en los requerimientos de la demanda que finalmente experimenta (Ganesan, 1994; Dearden *et al.*, 1999; Wallace *et al.*, 2004). La discusión previa se puede sintetizar en que:

H3: Las funciones creadoras de valor directas desarrolladas por el fabricante para su principal distribuidor tienen un efecto directo y positivo sobre la lealtad que este distribuidor experimenta con el fabricante

- b) *Funciones creadoras de valor indirectas*: se puede destacar que si el distribuidor puede conseguir que el fabricante coopere en actividades relacionadas con la innovación, lo razonable es que se refuerce su deseo de re-comprar o seguir siendo distribuidor de un fabricante del que puede esperar algo más que tan sólo la venta de un producto o servicio (Moreau *et al.*, 2001; Anand y Sachar, 2004). Esta actitud favorable del distribuidor en la relación con el fabricante puede incluso intensificarse desde el momento en que éste último le surte de información valiosa sobre grupos de usuarios potenciales a ser atendidos en otros mercados, o bien le proporciona datos acerca de posibles empresas rivales y terceras organizaciones para apoyarle en su proceso de toma de decisiones en el canal de distribución (Zeithaml *et al.*, 1996; Lam *et al.*, 2004). Esto nos conduce a plantear que:

H4: Las funciones creadoras de valor indirectas desarrolladas por el fabricante para su principal distribuidor tienen un efecto directo y positivo sobre la lealtad que este distribuidor experimenta con el fabricante

Por último, la satisfacción se espera que tenga un impacto directo y positivo en la lealtad como así lo reconoce la literatura especializada (Heskett *et al.*, 1994; Anderson y Mittal, 2000; Agustin y Singh, 2005). Lo anterior se explica porque cuando un fabricante consigue que el distribuidor haya quedado satisfecho en las sucesivas transacciones efectuadas es muy probable que éste último cuente con un poderoso argumento para seguir trabajando de manera conjunta. Sobre todo, si en el transcurso de las múltiples interacciones no le ha

presentado quejas, reclamaciones o algún tipo de desavenencia al fabricante (Olsen *et al.*, 2005; Gupta y Zeithaml, 2006; Leverin y Liljander, 2006). Esto nos permite sugerir que:

H5: La satisfacción del principal distribuidor con el fabricante tiene un efecto directo y positivo sobre la lealtad que este distribuidor experimenta con el fabricante

3. ESTUDIO EMPÍRICO

3. 1. MUESTRA Y RECOGIDA DE INFORMACIÓN

Como se puede observar en el Apéndice A.1, la base de datos SABI sirvió para concretar una población final de 1820 empresas que tenía las siguientes características: (1) se trata de empresas fabricantes que están ubicadas en España, (2) cuentan con un tamaño mediano según el criterio de la Unión Europea (UE) de 2003, y (3) pertenecen a más de un sector de actividad económica. Los informantes potenciales clave fueron contactados inicialmente por teléfono y se les preguntó si querían participar en el estudio. La persona de contacto en las organizaciones fue el Director General, Gerente o Director Comercial, ya que entendíamos que cualquiera de estos directivos tiene a su disposición información de una amplia variedad de departamentos o áreas de la empresa (Walter *et al.*, 2001; Walter *et al.*, 2003; Santos *et al.*, 2005). Este hecho también se confirmó mediante la realización de entrevistas en profundidad a tres altos directivos con el propósito de refinar el cuestionario y garantizar la correcta comprensión de los temas que en éste se planteaban. Al final del trabajo de campo se alcanzó un total de 181 respuestas válidas, lo cual equivale a una tasa de respuesta del 9,95%. Esta tasa es similar a la obtenida en otros estudios relacionados con la temática de la presente investigación (Ryssel *et al.*, 2004). Al examinar el sesgo potencial de no respuesta, se siguió el procedimiento sugerido por Armstrong y Overton (1977). Los resultados obtenidos permiten afirmar que la muestra finalmente adoptada es representativa de la población objeto de estudio.

3. 2. ESCALAS DE MEDIDA

Se han empleado escalas tipo Likert de 7 puntos donde 1 significaba “totalmente en desacuerdo” y 7 “totalmente de acuerdo”. En el Apéndice A.2 se especifican los ítems de las funciones creadoras de valor. Se ha utilizado la escala propuesta por Walter *et al.* (2001) como punto de referencia. En nuestro estudio estas funciones fueron adaptadas para capturar la percepción del fabricante acerca de cómo éste contribuye en la creación de valor para su distribuidor más importante mediante la realización de una serie de tareas tanto directas como indirectas. Con respecto a los resultados afectivos considerados, la satisfacción y la lealtad del distribuidor, son versiones modificadas de escalas que ya han sido desarrolladas con anterioridad (Apéndice A.3). La *satisfacción del distribuidor* más importante percibida por el fabricante (SA) se evaluó entendiendo que es un concepto global, de carácter acumulativo, donde el fabricante valora hasta qué punto el distribuidor estima que la relación de la que forma parte ha superado las expectativas que había puesto en ella¹. Se trata de enfoque clásico en la medición de la satisfacción puesto que su especificación se identifica con un estado afectivo positivo que es

¹ La mayoría de los estudios en este ámbito de la satisfacción han seguido el paradigma de la *conformidad-disconformidad* de las expectativas (Patterson *et al.*, 1997). De forma sintética, este paradigma viene a defender la idea de que las *expectativas* crean un marco de referencia a partir del cual el consumidor realiza un juicio comparativo. De este modo, las expectativas de un sujeto, con relación al rendimiento de un producto, pueden ser superiores (disconformidad negativa), inferiores (disconformidad positiva), o simplemente como se esperaba (Olshavsky y Miller, 1972; Churchill y Suprenant, 1982; Oliver y DeSarbo, 1988).

fruto de un juicio de valor que afecta a la totalidad de aspectos -económicos y no económicos- que engloban a un intercambio relacional (García, 2003; González *et al.*, 2005; Sanzo *et al.*, 2003). Siendo más específicos, se hace uso de una adaptación de la escala de Cannon y Perreault (1999), compuesta por cinco ítems, y con la que se pretende capturar la esencia del enfoque de la satisfacción mencionado.

Centrándonos en la *lealtad del distribuidor* más importante percibida por el fabricante (LE) es necesario destacar que se quiere medir la *lealtad “verdadera”* o intencional, esto es, aquel tipo de lealtad que combina aspectos de comportamiento y actitud. Por medio de esta concepción se trata de sortear otras clases de lealtad que pueden manifestarse en una relación comercial pero que, en esta ocasión, no son el objeto de estudio, tales como: la lealtad *espuria* o la lealtad *latente* (Dick y Basu, 1994). Esto ha supuesto que para la lealtad *comportamental* se hayan utilizado dos ítems, LE1 y LE3, que hacen mención a un acto de *compra* repetido a lo largo del tiempo. El resto de indicadores que completan la escala, conforme a lo expresado hasta el momento, se corresponden con la perspectiva *actitudinal* de la lealtad. De este modo, la generación de *referencias* positivas viene representada por la variable observada LE2, mientras que la *tolerancia* al precio se valora por medio de LE5. Igualmente, se incluyen dos indicadores que capturan la disposición actitudinal positiva, a nivel general, que el distribuidor tiene con respecto al hecho de proseguir con una relación en curso, tal y como se recoge en LE4 y LE6.

3. 3. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LAS FUNCIONES CREADORAS DE VALOR

* FUNCIONES DIRECTAS

Con carácter previo al análisis de la fiabilidad y validez convergente de cada uno de los componentes de las funciones creadoras de valor directas (FD): la función de beneficio (FB), la función de volumen (FV) y la función de salvaguarda (FS), se debe señalar que no es posible evaluar cada una de las escalas de medida de forma aislada mediante un análisis factorial confirmatorio². Esto se debe a la necesidad de contar con cuatro ítems por variable latente para estar en condiciones de alcanzar los grados de libertad necesarios con los que calcular los índices de ajuste del modelo de medida (Bollen, 1989). Debido a lo anterior, las estructuras factoriales de primer orden se evalúan satisfactoriamente de la fiabilidad de su consistencia interna -Alfa de Cronbach- y de un análisis factorial exploratorio a nivel individual³. A continuación se efectúa un análisis factorial confirmatorio conjunto de dichas escalas buscando: a) establecer el nivel de validez convergente presente, y b) corroborar el nivel de fiabilidad -IFC y AVE-. Los resultados alcanzados indican la presencia de una estimación infractora en el modelo de medida formulado, es decir, una varianza de error negativa ligada al indicador FD8. Por lo tanto, se re-especificó el modelo (Ganesan *et al.*, 2005). El propósito era probar la hipótesis de que no existe una medida global de las funciones directas sino tres tipos alternativos que se asocian con las funciones creadoras de valor anteriormente identificadas, tal y como se puede observar en el Apéndice

² Se han utilizado dos programas estadísticos en el análisis de los datos. Así, en lo concerniente a la evaluación de la fiabilidad y validez de las escalas empleadas se ha hecho uso, en la primera fase, del paquete estadístico SPSS 14.0 para Windows, mientras que, en la segunda fase, se ha recurrido al programa EQS 6.1 para Windows. Con relación a la evaluación del modelo estructural propuesto también se ha acudido al programa EQS 6.1 para Windows.

³ A este respecto se entiende que el valor mínimo admisible para el Alfa de Cronbach sea de 0,7 (Nunnally, 1978). Se prosigue con un análisis factorial exploratorio por el método de componentes principales con rotación varimax con la intención de evaluar de manera preliminar la unidimensionalidad del concepto latente. En dicha valoración se han utilizado dos tipos de contrastes: (1) el test de esfericidad de Bartlett que en el caso de tener un nivel de significación menor de 0,05 se puede decir que la estructura factorial subyacente a los datos es aceptable, y (2) la medida de adecuación muestral KMO para la cual se recomienda que este estadístico exceda de 0,7 (Trespalacios *et al.*, 2005; Uriel y Aldás, 2005).

A.4. Los resultados obtenidos ratifican esta hipótesis por dos razones: a) no se incurre en estimación infractora alguna, y b) la calidad del ajuste es superior a cualquiera de las propuestas anteriores (Bentler, 1995). En resumen, esta investigación no coincide con los estudios anteriores en los que se sostiene que las funciones creadoras de valor directas tienen una naturaleza de múltiples componentes (Walter *et al.*, 2003).

* FUNCIONES INDIRECTAS

En lo concerniente al estudio de la fiabilidad y la validez de los elementos que forman parte de las funciones creadoras de valor indirectas (FIND): la función de innovación (FINN), la función de mercado (FM), y la función exploradora (FEX), se debe considerar, para estas dos últimas funciones, el inconveniente de no poder realizar con carácter individual un análisis factorial confirmatorio. Nos encontramos con que la función de mercado y la función exploradora tienen menos de cuatro indicadores, resultando imposible disponer de los grados de libertad con los que calcular los índices de ajuste de los modelos de medida correspondientes. El caso de la función de innovación es distinto al estar integrada por cuatro ítems. De este modo, se efectúa a priori un examen de la fiabilidad de su consistencia interna y un análisis factorial exploratorio. Evaluada con carácter satisfactorio esta circunstancia para los distintos componentes que conforman las funciones creadoras de valor indirectas, se prosigue con la realización de un análisis factorial conjunto de los factores de primer orden que ya han sido depurados con anterioridad. Los resultados alcanzados no son admisibles por lo que tuvimos que llevar a cabo un proceso de re-especificación del modelo de medida (Ganesan *et al.*, 2005). En particular, se ha considerado el proceso sugerido por Hayduck (1987) y Bollen (1989) para trabajar con una estructura factorial alternativa, obteniendo unos resultados que se pueden calificar de superiores a cualquiera de los modelos precedentes como se puede observar en el Apéndice A.5.

Después de elegir éste último modelo para medir las funciones indirectas, el siguiente paso fue estudiar la existencia de validez discriminante. El análisis de los datos nos permite afirmar que los conceptos latentes examinados discriminan unos de otros, debido a que para cada par de constructos la raíz cuadrada de la AVE excede su correlación. Por esta razón, se planteó un análisis factorial confirmatorio de segundo orden para el instrumento de medida precedente. Los resultados obtenidos se pueden considerar en su conjunto aceptables: (S-B χ^2 (12) = 32,408 p = 0,002 BBNNFI = 0,876 CFI = 0,927 IFI = 0,929 GFI = 0,942 SRMR = 0,044). Los índices de ajuste, con la salvedad del BBNNFI, se ubican dentro de un rango razonable de valores teniendo en cuenta la complejidad de la escala. La fiabilidad individual (R^2) de los conceptos latentes de primer orden oscila entre un valor mínimo de 0,429 (FEX) y otro máximo de 0,774 (FM). Los coeficientes gamma estandarizados que conectan los factores FINN, FM y FEX con el factor secundario, FIND, superan el umbral de 0,6 y son todos significativos para un p-valor de 0,05, demostrando así la presencia de validez convergente en la escala. En breve, podemos señalar que las funciones creadoras de valor indirectas representan a una variable latente de segundo orden de la que emanan tres tipos de funciones primarias: FINN, FM y FEX (Walter *et al.*, 2001).

3. 4. FIABILIDAD Y VALIDEZ DE LA SATISFACCIÓN Y LA LEALTAD

En el presente trabajo se entiende fundamental la medición de los resultados afectivos que tienen lugar en las relaciones empresariales. Conforme al modelo conceptual planteado, la satisfacción y la lealtad del distribuidor han sido elegidas para capturar el grado de fortaleza de la relación que mantiene el fabricante con

este socio comercial. Ambos constructos en su medición han sido tratados como factores de primer orden. Partiendo de esta premisa, se llevó a cabo inicialmente un estudio de la fiabilidad de la consistencia interna -Alfa de Cronbach- y un análisis factorial exploratorio de cada uno de los conceptos latentes mencionados. Después de evaluar satisfactoriamente esta circunstancia, continuamos con un análisis factorial confirmatorio conjunto de estos instrumentos de medida y, como se puede ver en el Apéndice A.6, se constata que la estructura factorial subyacente ajusta adecuadamente con los datos.

3. 5. ANÁLISIS DEL MODELO ESTRUCTURAL

Tras evaluar los modelos para medir las funciones creadoras de valor, la satisfacción y la lealtad del distribuidor, se procede con el análisis de las conexiones causales formuladas. Como paso previo fue necesario verificar la existencia de validez discriminante entre los distintos instrumentos de medida. Se simplifica por tanto el factor de segundo orden, en este caso, las funciones creadoras de valor indirectas, tomando la media de las puntuaciones de los indicadores de cada una de las variables latentes de orden inferior. Los resultados del análisis factorial conjunto muestran una buena calidad del ajuste. Se corrobora de este modo la fiabilidad y validez de las estructuras factoriales propuestas, además de la validez discriminante entre conceptos. A la vista de los resultados anteriores se continúa con la evaluación del modelo estructural de efectos principales especificado en esta investigación con las condiciones idóneas.

Los resultados muestran que las medidas de bondad del ajuste del modelo estructural son apropiadas en su conjunto (Tabla 1). En cuanto a los efectos de las funciones creadoras de valor se confirma que tanto las funciones directas (beneficio, volumen y salvaguarda) como las FIND inciden de manera significativa en la satisfacción del distribuidor. Se confirma que cuando el fabricante es capaz de ayudar a su distribuidor en: a) la generación beneficios económicos *-función de beneficio-*, b) la circunstancia de poder garantizarle un volumen importante de aprovisionamiento *-función de volumen-*, c) la capacidad para impulsar conexiones comerciales que le aseguren un cierto nivel de suministro ante posibles crisis o dificultades *-función de salvaguarda-*, y d) el desarrollo de las FIND para el distribuidor, necesariamente, la satisfacción del distribuidor se verá acrecentada (**H1, H2**). Al examinar el impacto de estas mismas *funciones* sobre la lealtad del distribuidor se constata que las FIND tienen un efecto directo sobre esta variable (**H4**). Las restantes funciones creadoras de valor carecen de influencia significativa alguna. Una posible explicación puede deberse al efecto mediador que ejerce la satisfacción del distribuidor. Desde esta perspectiva se tienen los siguientes efectos indirectos:

1. Desarrollo de la Función de Beneficio para el distribuidor → Satisfacción del distribuidor → Lealtad del distribuidor ($0,191 \times 0,647 = 0,124$)
2. Desarrollo de la Función de Volumen para el distribuidor → Satisfacción del distribuidor → Lealtad del Distribuidor ($0,379 \times 0,647 = 0,250$)
3. Desarrollo de la Función Salvaguarda para el distribuidor → Satisfacción del distribuidor → Lealtad del distribuidor ($0,166 \times 0,647 = 0,110$)

Tabla 1. Resultados del Modelo Estructural Propuesto

RELACIONES CAUSALES o PATHS DEL MODELO	Signo Esperado	Coefficiente Estandarizado	T-Valor Robusto	Bondad del Ajuste
H1: FD → SA				
FB → SA	+	0,191	2,749	S-B χ^2 (161) = 277,814 p = 0,000
FV → SA	+	0,379	4,534	
FS → SA	+	0,166	2,057	
H2: FIND → SA	+	0,386	4,302	BBNNFI = 0,914
H3: FD → LE				CFI = 0,927
FB → LE	+	0,081	n.s.	IFI = 0,928
FV → LE	+	0,053	n.s.	GFI = 0,845
FS → LE	+	0,020	n.s.	SRMR = 0,150
H4: FIND → LE	+	0,264	3,229	
H5: SA → LE	+	0,647	5,833	

FD: Funciones Creadoras de Valor Directas; FB: Función de Beneficio; FV: Función de Volumen; FS: Función de Salvaguarda; FIND: Funciones Creadoras de Valor Indirectas; SA: Satisfacción del Distribuidor; LE: Lealtad del Distribuidor; n.s.: no significativo.

4. CONCLUSIONES

Esta investigación pretende alcanzar una mayor comprensión acerca de las consecuencias de la creación de valor en los mercados empresariales (Lindgreen y Wynstra, 2005). Para ello se parte de la premisa de que las relaciones comprador-vendedor cumplen una serie de tareas o funciones, tanto directas como indirectas, que generan valor para los socios comerciales involucrados. El carácter novedoso de este enfoque, junto con la falta de una definición del concepto de valor ampliamente aceptada, hacen pertinente aplicar propuestas de este tipo en ámbitos de estudio como el actual. En particular, el análisis de los datos muestra que las funciones creadoras de valor directas (beneficio, volumen y salvaguarda) no convergen en un único factor, mientras que las funciones creadoras de valor indirectas (FIND) si están representadas por una misma estructura factorial.

Se confirma además la importancia que tiene la creación de valor, entendida desde una óptica funcionalista, como antecedente de la satisfacción y la lealtad. Sin embargo, el tipo de efecto que ejerce la creación de valor en los factores latentes del modelo propuesto varía de un caso a otro. En lo que se refiere a la satisfacción del distribuidor, las funciones de beneficio, volumen y salvaguarda, y las FIND llevadas a cabo por el fabricante tienen un impacto significativo sobre dicha variable. Centrándonos en la otra variable afectiva, la lealtad del distribuidor, se pone de manifiesto que mientras las funciones creadoras de valor indirectas afectan directamente a este concepto latente, se constata que para las funciones creadoras de valor directas se precisa del efecto mediador de la satisfacción del distribuidor. Una vez confirmada cuantitativamente esta circunstancia, es decir, la presencia de efectos indirectos en los que interviene la satisfacción del distribuidor como variable protagonista, se debe señalar que este resultado, no analizado con frecuencia y de manera explícita por la literatura especializada, coincide con el obtenido por Lam *et al.* (2004) en el contexto de los mercados entre empresas.

En cuanto a las implicaciones empresariales se debe señalar, como aspecto prioritario, que los fabricantes deben invertir o dedicar un mayor nivel de esfuerzo en potenciar la creación de valor en una relación

ya que tiene un impacto positivo en la satisfacción que finalmente experimenta el distribuidor. Si el fabricante se preocupa en conocer qué es lo que sus distribuidores valoran en un intercambio relacional, y en entregar aquello que se ajusta a sus necesidades, entonces lo más probable es que las puntuaciones de satisfacción de estos socios comerciales mejoren con el paso del tiempo. Este tipo de acciones, a su vez, se ha constatado que favorece los resultados empresariales del fabricante al generar distribuidores más leales. Este aspecto supone un flujo de ingresos constante para el fabricante en el futuro, y que el distribuidor sea más tolerante con los precios de las ofertas de productos y servicios que éste pone a su disposición, lo cual le permite afrontar en mejores condiciones la presión ejercida por la competencia y que afecta a su margen de beneficios. A raíz de lo anterior, se debe apuntar que la creación de valor es un poderoso instrumento para impulsar la relación comercial que el fabricante mantiene con el distribuidor.

A continuación se especifican las limitaciones de la investigación desarrollada. En primer lugar, sólo se pregunta acerca de los conceptos latentes objeto de estudio a una de las partes de la relación diádica: el fabricante. Se reconoce de este modo que medir estos mismos conceptos a ambos lados de la díada permitiría trabajar con un mayor grado de precisión. Ahora bien, dadas las dificultades para conseguir una tasa de respuesta aceptable bajo un enfoque de encuestas pareadas, lo convierte en un sistema de obtención de información poco viable hoy en día. En apoyo de nuestra perspectiva de análisis se tiene que hay investigaciones de impacto donde se defiende la existencia de una correlación significativa entre las mediciones que sobre un mismo constructo se efectúan de forma simultánea a ambos lados de la díada (Heide, 1994; Homburg *et al.*, 2002). En segundo término, se emplea un único informante clave por organización, siendo en nuestro caso concreto la persona de interés el Director General o Gerente o Director Comercial. A favor de este planteamiento se encuentra que cualquiera de los directivos contactados tiene a su disposición información de una amplia variedad de departamentos o áreas de la empresa (Kumar *et al.*, 1993; Santos, *et al.*, 2005; Weerawardena *et al.*, 2006). Por último, como en cualquier estudio de corte transversal la información obtenida se refiere a un momento único e irreplicable en el tiempo, aspecto que nos impide tener la certeza de saber si es posible que las relaciones causales formuladas cambien o incluso dejen de tener sentido a largo plazo. Un estudio de carácter longitudinal superaría esta limitación y daría mayor solidez a los resultados conseguidos.

Con respecto a la líneas de investigación futuras se identifican tres campos de conocimiento especialmente atractivos: a) determinar el papel que desempeña el proceso de aprendizaje de una organización en la creación de valor y la lealtad; b) examinar los efectos de la creación de valor sobre la estrategia y las capacidades de Marketing; c) sería relevante también conocer si existen otros factores que pueden ejercer un efecto moderador en las relaciones causales formuladas. A este respecto, se intuye que, posiblemente, el tipo de estructura organizativa puede actuar como un elemento moderador en las conexiones identificadas.

BIBLIOGRAFÍA

- AGUSTIN, C.; SINGH, J. (2005): "Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges". *Journal of Marketing Research*, Vol. XLII (February), pp. 96-108.
- ANAND, B. N.; SHACHAR, R. (2004): "Brands as beacons: A new source of loyalty to multiproduct firms". *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI (May), pp. 135-150.

- ANDERSON, E. W.; MITTAL, V. (2000): "Strengthening the satisfaction-profit chain". *Journal of Service Research*, Vol. 3 No. 2, pp. 107-120.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. (1984): "A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 48 (fall), pp. 62-74.
- ANDERSON, J. C.; NARUS, J. A. (1990): "A model of distributor firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, Vol. 54 (January), pp. 42-58.
- ANDERSON, J. C.; HAKANSSON, H.; JOHANSON, J. (1994): "Dyadic business relationships within a business network context". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (October), pp. 1-15.
- ANDREASSEN, T. W.; LANSENG, E. (1997): "The principal's and agents' contribution to customer loyalty within an integrated service distribution channel". *European Journal of Marketing*, Vol. 31 No. 7, pp. 487-503.
- ARMSTRONG, J. S.; OVERTON, T. S. (1977): "Estimating no response bias in mail surveys". *Journal of Marketing Research*, Vol. XIV, pp. 396-402.
- BENTLER, P. M. (1995): *EQS: Structural equations program manual*. BMDP Statistical Software, Los Angeles, California.
- BERTHON, P.; HULBERT, J. M.; PITT, L. F. (1999): "To serve or create. Strategic orientations toward customers and innovation". *California Management Review*, Vol. 42 No. 1, pp. 37-58.
- BOLLEN, K. A. (1989): *Structural equations with latent variables*. John Wiley & Sons, New York.
- CANNON, J. P.; PERREAULT, W. D. JR. (1999): "Buyer-seller relationships in business markets". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI (November), pp. 439-460.
- CARUANA, A.; FENECH, N. (2005): "The effect of perceived value and overall satisfaction on loyalty: A study among dental patients". *Journal of Medical Marketing*, Vol. 5 No. 3, pp. 245-255.
- CHURCHILL, G. A.; SUPRENTANT, C. (1982): "An investigation into the determinants of customer satisfaction". *Journal of Marketing Research*, Vol. XIX (November), pp. 491-504.
- CORSTJENS, M.; MERRIHUE, J. (2003): "Optimal marketing". *Harvard Business Review*, October, pp. 114-121.
- CRETU, A. E.; BRODIE, R. J. (2005): "The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms: A customer value perspective". *Industrial Marketing Management*, Vol. 36 No. 2, pp. 230-240.
- DEARDEN, J. A.; LILIE, G. L.; YOON, E. (1999): "Marketing and production capacity strategy for non differentiated products". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 16, pp. 57-74.
- DICK, A. S.; BASU, K. (1994): "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22 No. 2, pp. 99-113.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H.; OH, S. (1987): "Developing buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 51 (April), pp. 11-27.
- FONTENOT, R. J.; WILSON, E. J. (1997), "Relational exchange: A review of selected models for a prediction matrix of relationship activities". *Journal of Business Research*, Vol. 39, pp. 5-12.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 1-19.
- GANESAN, S.; MALTER, A. J.; RINDFLEISCH, A. (2005): "Does distance still matter? Geographic proximity and new product development". *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 44-60.
- GANESH, J.; ARNOLD, M. J.; REYNOLDS, K. E. (2000): "Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers". *Journal of Marketing*, Vol. 64 (July), pp. 65-87.
- GASSENHEIMER, J. B.; RAMSEY, R. (1994): "The impact of dependence on dealer satisfaction: A comparison of reseller-supplier relationships". *Journal of Retailing*, Vol. 70 No. 3, pp. 253-266.
- GARCÍA, N. (2003): "Influencia de la relación entre los departamentos de marketing e I+D en el rendimiento de un producto nuevo. Un enfoque de marketing de relaciones". *Tesis Doctoral*, Universidad de Oviedo.
- GONZÁLEZ, S.; IGLESIAS, V.; TRESPALACIOS, J. A. (2003): "Exclusividad territorial y satisfacción en los canales de distribución". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 7 No. 12 (septiembre), pp. 7-23.
- GUPTA, S.; ZEITHAML, V. (2006): "Customer metrics and their impact on financial performance". *Marketing Science*, Vol. 25 No. 6, pp. 718-739.
- HAKANSSON, H. (Ed.) (1982): *International marketing and purchasing of industrial goods. An interaction approach*. John Wiley & Sons, New York.
- HAKANSSON, H. (Ed.) (1987): *Industrial technological development. A network approach*, Croom Helm, London.
- HAMEL, G.; PRAHALAD, C. K. (1991): "Corporate imagination and expeditionary management". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 81-92.

- HARRIS, S.; WHEELER, C. (2005): "Entrepreneurs' relationships for internationalization: functions, origins and strategies". *International Business Review*, Vol. 14, pp. 187-207.
- HAYDUCK, L. A. (1987): *Structural equation modelling with LISREL: Essentials and Advances*. Baltimore: John Hopkins University Press.
- HEIDE, J. B. (1994): "Interorganizational Governance in Marketing Channels". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (January), pp. 71-85.
- HESKETT, J. L.; JONES, T. O.; LOVEMAN, G. W.; SASSER, W. E.; SCHLESINGER L. A. (1994): "Putting the service-profit chain to work". *Harvard Business Review*, March-April, pp. 164-170.
- HOMBURG, C.; RUDOLPH, B. (2001): "Customer satisfaction in industrial markets: Dimensional and multiple role issues". *Journal of Business Research*, Vol. 52, pp. 15-33.
- HOMBURGH, C.; KROHMER, H.; CANNON, J. P.; KIEDAISCH, I. (2002): "Customer satisfaction in transnational buyer-seller relationships". *Journal of International Marketing*, Vol. 10 No. 4, pp. 1-29.
- HURLEY, R. F.; HULT, G. T. M. (1998): "Innovation, market orientation, and organizational learning: An integration and empirical examination". *Journal of Marketing*, Vol. 62 (July), pp. 42-54.
- IGLESIAS, V.; GONZÁLEZ, S.; TRESPALACIOS, J. A. (1998): "Los factores determinantes del éxito en las relaciones fabricante-distribuidor". *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 2 No. 3, pp. 67-86.
- ITTNER, C. D.; LARCKER, D. F. (2003): "Coming up short on no financial performance measurement". *Harvard Business Review*, November, pp. 88-95.
- JACOBY, J.; CHESTNUT, R. W. (1978): *Brand loyalty measurement and management*. John Wiley & Sons. New York.
- JOHNSON, M. D.; HERRMANN, A.; HUBER, F. (2006): "The evolution of loyalty intentions". *Journal of Marketing*, Vol. 70 (April), pp. 122-32.
- KALWANI, M. U.; NARAYANDAS, N. (1995): "Long term manufacturer supplier relationships: Do they pay off for supplier firms". *Journal of Marketing*, Vol. 59 (January), pp. 1-16.
- KUMAR, N.; STERN, L. W.; ANDERSON, J. C. (1993): "Conducting inter-organizational research using key informants". *Academy of Management Journal*, Vol. 36 No. 6, pp. 1633-1651.
- LAM, S. Y.; SHANKAR, V.; ERRAMILI, M. K.; MURTHY, B. (2004): "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs: An illustration from a business to business service context". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 No. 3, pp. 293-311.
- LEVERIN, A.; LILJANDER, V. (2006): "Does relationship marketing improve customer relationship satisfaction and loyalty". *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 24 No. 4, pp. 232-251.
- LINDGREEN, A.; WYNSTRA, F. (2005): "Value in business markets: What do we know? Where are we going?". *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 732-748.
- LIU, A. H.; LEACH, M. P.; BERNHARDT, K. L. (2005): "Examining customer value perceptions of organizational buyers when sourcing from multiple vendors". *Journal of Business Research*, Vol. 58, pp. 559-568.
- LIU, Y. (2007): "The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviours and loyalty". *Journal of Marketing*, October, pp.13-35.
- MARINOVA, D. (2004): "Actualizing innovation effort: The impact of market knowledge, diffusion in a dynamic system of competition". *Journal of Marketing*, Vol. 68 (July), pp. 1-20.
- MEYER-WARDEN, L. (2008): "The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour". *European Journal of Marketing*, Vol. 42 No. 1/2, pp. 87-114.
- MITHAS, S.; KRISHNAN, M. S.; FORNELL, C. (2005): "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction". *Journal of Marketing*, Vol. 69 (October), pp. 201-209.
- MITTAL, V.; KAMAKURA, W. A. (2001): "Satisfaction, repurchase intent, and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer characteristics". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII (February), pp. 131-142.
- MOHR, J.; SPEKMAN, R. (1994): "Characteristics of partnership success: Partnership attributes, communication behaviour, and conflict resolution techniques". *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- MOREAU, C. P.; LEHMANN, D. R.; MARKMAN, A. B. (2001): "Entrenched knowledge structures and consumer response to new products". *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVIII (February), pp. 14-29.
- MORGAN, N. A.; REGO, L. L. (2006): "The value of different customer satisfaction and loyalty metrics in predicting business performance". *Marketing Science*, Vol. 25 No. 5, pp. 426-439.
- MORGAN, R. M.; HUNT, S. D. (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58 (July), pp. 20-38.
- NUNALLY, J. C. (1978): *Psychometric theory*. 2^a ed., New York.

- NUNES, J.C.; DREZE, X. (2006): "Your loyalty program is betraying you". *Harvard Business Review*, April, pp. 124-131.
- OLIVER, R. L. (1999): "Whence consumer loyalty?". *Journal of Marketing*, Vol. 33 (Special Issue), pp. 33-44.
- OLIVER, R. L.; DESARBO, W. S. (1988): "Response determinants in satisfaction judgements". *Journal of Consumer Research*, Vol. 14 No. 4, pp. 495-507.
- OLSEN, S. O.; WILCOX, J.; OLSSON, U. (2005): "Consequences of ambivalence on satisfaction and loyalty". *Psychology & Marketing*, Vol. 22 No. 3, pp. 247-269.
- OLSHAVSKY, R. W.; MILLER, J. A. (1972): "Consumer expectations, product performance, and perceived product quality". *Journal of Marketing Research*, Vol. IX (February), pp. 19-21.
- PARENTE, D. H.; PEGELS, C. C.; SURESH, N. (2002): "An exploratory study of the sales-production relationship and customer satisfaction". *International Journal of Operations & Production Management*, Vol. 22 No. 9, pp. 997-1013.
- PATTERSON, P. G.; JOHNSON, L. W.; SPRENG, R. A. (1997): "Modelling the determinants of customer satisfaction for business to business professional services". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 25 No. 1, pp. 4-17.
- PARK, J.; DEITZ, G. D. (2006): "The effect of working relationship quality on salesperson performance and job satisfaction". *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 204-213.
- PING, R. A. JR. (2003): "Antecedents of satisfaction in a marketing channel". *Journal of Retailing*, Vol. 79, pp. 237-248.
- REICHHELD, F. F. (1996): "Learning from defections". *Harvard Business Review*, March-April, pp. 56-69.
- REICHHELD, F. F. (2003): "The one number you need to grow". *Harvard Business Review*, December, pp. 46-54.
- REICHHELD, F. F.; MARKEY, R. G.; HOPTON, C. (2000): "The loyalty effect – the relationship between loyalty and profits". *European Business Journal*, Vol. 12 Issue 3, pp. 134-139.
- REINARTZ, W.; KUMAR, V. (2002): "The mismanagement of customer loyalty". *Harvard Business Review*, July, pp. 86-94.
- REINARTZ, W.; THOMAS, J. S.; KUMAR, V. (2005): "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability". *Journal of Marketing*, Vol. 69 (January), pp. 63-79.
- ROMÁN, S. (2003): "The impact of ethical sales behaviour on customer satisfaction, trust, and loyalty to the company". *Journal of Marketing Management*, Vol. 19, pp. 915-939.
- RUCCI, A. J.; KIRN, S. P.; QUINN, R. T. (1998): "The employee customer profit chain at sears". *Harvard Business Review*, January-February, pp. 82-97.
- RYSSEL, R.; RITTER, T.; GEMUNDEN, H. S. (2004): "The impact of information technology deployment on trust, commitment and value creation in business relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 19 No. 3, pp. 197-207.
- SANTOS, M. L.; SANZO, M. J.; ÁLVAREZ, L. I.; VÁZQUEZ, R. (2005): "Organizational learning and market orientation: interface and effects on performance". *Industrial Marketing Management*, Vol. 34, pp. 187-202.
- SANZO, M. J.; SANTOS, M. L.; VÁZQUEZ, R.; ÁLVAREZ, L. I. (2003a): "The effect of market orientation on buyer-seller relationship satisfaction". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp. 327-345.
- SIRDESHMUKH, D.; SINGH, J.; SABOL, B. (2002): "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges". *Journal of Marketing*, Vol. 66 (January), pp.15-37.
- SPITERI, J. M.; DION, P. A. (2004): "Customer value, overall satisfaction, end user loyalty, and market performance in detail intensive industries". *Industrial Marketing Management*, Vol. 33, pp. 675-687.
- THOMAS, J. S.; REINARTZ, W.; KUMAR, V. (2004): "Getting the most out of all your customers". *Harvard Business Review*, July-August, pp. 117-123.
- TIKKANEN, H.; ALAJOUTSIJARVI, K. (2002): "Customer satisfaction in industrial markets: Opening up the concept". *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 17 No. 1, pp. pp. 25-42.
- TRESPALACIOS, J. A.; VÁZQUEZ, R.; BELLO, L. (2005): *Investigación de mercados*. Thomson-Paraninfo, Madrid.
- TURNBULL, P. W. (1982): "Britmet. A marketing case study of a large producer of special steel products", pp. 88-101, en Hakansson, H. (Ed.): *International Marketing and Purchasing of Industrial goods. An interaction approach*. John Wiley & Sons, New York.
- URIEL, E.; ALDÁS, J. (2005): *Análisis multivariante aplicado*. Thomson-Paraninfo, Madrid.
- WALLACE, D. W.; GIESE, J. L.; JOHNSON, J. L. (2004): "Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies". *Journal of Retailing*, Vol. 80, pp. 249-263.
- WALTER, A.; RITTER, T.; GEMUNDEN, H. G. (2001): "Value creation in buyer seller relationships". *Industrial Marketing Management*, Vol. 30, pp. 365-377.

- WALTER, A.; MULLER, T. A.; HELFERT, G.; RITTER, T. (2003): "Functions of industrial supplier relationships and their impact on relationship quality". *Industrial Marketing Management*, Vol. 32, pp.159-169.
- WEERAWARDENA, C.; O'CASS, A.; JULIAN, C. (2006): "Does industry matter? Examining the role of industry structure and organizational learning in innovation and brand performance". *Journal of Business Research*, Vol. 59, pp. 37-45.
- YANG, Z.; PETERSON, R. T. (2004): "Customer perceived value, satisfaction, and loyalty: the role of switching costs". *Psychology & Marketing*, Vol. 21 No. 10, pp. 799-822.
- ZEITHAML, V. A.; BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. (1996): "The behavioral consequences of service quality". *Journal of Marketing*, Vol 60 (April), pp. 31-46.

APÉNDICE

Apéndice A.1. Ficha Técnica de la Investigación

Población objetivo	Empresas medianas fabricantes pertenecientes a los sectores de alimentación (CNAE: 15), químico y plástico (24 y 25), siderurgia y metal (26, 27 y 28), otra maquinaria (29), maquinaria y equipo eléctrico, electrónico y óptico (30, 31, 32 y 33) y equipos de transporte (34 y 35)
Unidad muestral	Director General, Gerente o Director Comercial
Ámbito	Nacional
Método de recogida de información	Cuestionario estructurado proporcionado a directivos a través del correo electrónico o bien el fax
Censo poblacional	1820
Tamaño muestral	181
Error muestral	6,91%
Nivel de confianza	95%; Z=1,96; p=q=0,5
Procedimiento de muestreo	La elección de los sectores fue discrecional, contactando con la totalidad de las 1820 empresas fabricantes
Fecha de trabajo de campo	Entre Marzo y Junio de 2006

Apéndice A.2. Escala de Medición de las Funciones Creadoras de Valor en una Relación

Cod.	Descripción del ítem
FUNCIONES CREADORAS DE VALOR DIRECTAS (FD)	
Nuestro distribuidor más importante ha conseguido...	
FD1	Un alto margen de beneficio por producto como consecuencia de la naturaleza de nuestra oferta
FD2	Unos elevados beneficios económicos
FD3	Poder satisfacer volúmenes de demanda elevados porque nosotros queremos y podemos atender el suministro de dichos pedidos
FD4	<i>Importantes acuerdos de aprovisionamiento a largo plazo con nuestra empresa</i>
FD5	La satisfacción de la demanda global que experimenta de la categoría/s de producto/s que nos compra
FD6	<i>La tranquilidad de saber que puede recibir pedidos efectuados con poca antelación</i>
FD7	La tranquilidad de saber que puede efectuar pedidos de carácter extraordinario
FD8	Reducir la dependencia con otros fabricantes
FUNCIONES CREADORAS DE VALOR INDIRECTAS (FIND)	
Nuestro distribuidor más importante ha conseguido...	
FIND1	Sugerencias acerca de cómo mejorar o desarrollar sus procesos productivos o de gestión
FIND2	Ideas acerca de nuevos productos o servicios que puede comercializar para desarrollar su negocio
FIND3	Participar en proyectos conjuntos que le hayan permitido aumentar sus conocimientos técnicos acerca de las prestaciones y aplicaciones de nuestra oferta
FIND4	Probar, ensayar o experimentar con prototipos que le permitan anticipar su estrategia de comercialización
FIND5	Conocer la existencia de nuevos segmentos o grupos de usuarios potenciales que previamente no habían sido considerados
FIND6	Tener conocimiento de posibles clientes en otros mercados
FIND7	<i>Información sobre terceras organizaciones (por ejemplo: centros de investigación, asociaciones empresariales, ...)</i>
FIND8	<i>Información sobre tendencias del mercado</i>
FIND9	Información sobre posibles competidores

Apéndice A.3. Escala de Medición de los Resultados Afectivos Considerados

Cod.	Descripción del ítem	Referencia
SATISFACCIÓN DEL DISTRIBUIDOR (SA)		
Es muy probable que nuestro distribuidor más importante...		
SA1	Esté plenamente satisfecho con nuestra empresa	Cannon y Perreault (1999)
SA2	Nos trate de un modo adecuado	
SA3	Si tuviera que reestructurar el canal, seguiría eligiendo trabajar con nuestra organización	
SA4	Esté satisfecho con las relaciones que mantiene con nosotros	
SA5	Haya tenido una experiencia buena a lo largo del tiempo con nuestra empresa	
LEALTAD DEL DISTRIBUIDOR (LE)		
Es muy probable que nuestro distribuidor más importante...		
LE1	Haga la mayoría de sus compras futuras en nuestra empresa	Sirdeshmukh, Singh y Sabol (2002)
LE2	Recomiende nuestra organización	
LE3	Acuda a nuestra compañía la próxima vez que tenga que hacer una compra	Caruana (2002)
LE4	Permanezca con nuestra empresa en el futuro	
LE5	No realice compras a otro fabricante que ofrezca esporádicamente mejores precios	Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)
LE6	Se encuentre cómodo en la relación y no se sienta forzado a mantenerla	Caruana (2002)

NOTA: Los ítems finalmente eliminados están en cursiva.

Apéndice A.4. Análisis Factorial Confirmatorio de las Funciones Creadoras de Valor Directas

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste
FUNCIÓN BENEFICIO						
FD1	0,892	15,594				
FD2	0,891	15,779	0,886	0,795	0,886	
FUNCIÓN VOLUMEN						S-B χ^2 (9) = 17,960 p = 0,035
FD3	0,854	11,633	0,836	0,718	0,836	BBNNFI = 0,944
FD5	0,841	12,676				CFI = 0,972
FUNCIÓN SALVAGUARDA						IFI = 0,973
FD7	0,683	9,025	0,647	0,478	0,647	GFI = 0,966
FD8	0,700	10,295				SRMR = 0,040

Apéndice A.5. Análisis Factorial Confirmatorio de las Funciones Creadoras de Valor Indirectas

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste
FUNCIÓN INNOVACIÓN						
FIND1	0,780	12,634				
FIND2	0,833	13,571				
FIND3	0,772	12,349	0,878	0,642	0,876	
FIND4	0,819	17,409				S-B χ^2 (12) = 32,681 p = 0,001
FUNCIÓN MERCADO						BBNNFI = 0,857
FIND5	0,913	13,662	0,802	0,672	0,790	CFI = 0,922
FIND6	0,715	11,124				IFI = 0,925
FUNCIÓN EXPLORADORA						GFI = 0,942
FIND9	0,901	14,539	0,812	0,812	0,810 ^a	SRMR = 0,044

(a) El Alfa de Cronbach es el calculado por Walter, Ritter y Gemunden (2001).

Apéndice A.6. Análisis Factorial Confirmatorio de las Satisfacción y la Lealtad del Distribuidor

FACTOR Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa de Cronbach	Bondad del Ajuste
SATISFACCIÓN DISTRIBUIDOR						
SA1	0,926	12,101				
SA2	0,908	13,035				
SA3	0,868	11,015	0,958	0,820	0,957	
SA4	0,942	13,018				
SA5	0,882	10,854				S-B χ^2 (43) = 67,317 p = 0,001
LEALTAD DISTRIBUIDOR						BBNNFI = 0,965
LE1	0,796	14,369				CFI = 0,973
LE2	0,731	11,981				IFI = 0,973
LE3	0,817	12,758				GFI = 0,910
LE4	0,868	11,554	0,908	0,622	0,898	SRMR = 0,041
LE5	0,731	11,995				
LE6	0,781	10,228				