

# Valor de la relación, compromiso, TIC y lealtad en el canal de comercialización

Irene Gil Saura\* & María Eugenia Ruiz Molina\*\*

## resumen

En el actual contexto empresarial altamente competitivo, gran número de organizaciones tienden a reducir el número de proveedores para centrarse en establecer relaciones estrechas y duraderas con un número reducido de ellos. Si bien las tecnologías de la información y la comunicación (TIC) ofrecen grandes ventajas en las relaciones entre empresas, el vínculo entre la inversión en dichas tecnologías y el valor de la relación no es claro. En el presente trabajo pretendemos analizar la influencia del uso de diversas aplicaciones tecnológicas del proveedor sobre el valor de la relación, el compromiso y la lealtad hacia el mismo desde el punto de vista de la empresa cliente. A través de la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales, obtenemos apoyo a la influencia positiva de las TIC aplicadas a la gestión del almacén y el transporte sobre el valor de la relación, el compromiso y la lealtad del cliente. Sin embargo, se observa una relación negativa entre las tecnologías para la captación y transmisión de información y el valor de la relación con el proveedor. En este sentido, se encuentra una influencia diferencial de las distintas tecnologías de la información y la comunicación, a partir de la cual se vislumbra una serie de implicaciones para la gestión de la inversión tecnológica por parte de las empresas proveedoras.

**Palabras clave:** valor de la relación, compromiso, tecnologías de la información y de la comunicación, lealtad.

## abstract

Marketing channel relationship value, commitment, ICT and loyalty

Many organisations are tending to reduce the number of their suppliers in the current highly competitive business context so as to focus on establishing close, long-lasting relationships with a reduced number of them. Information and communications technology (ICT) may well offer great advantages in relationships between companies; however, the link between investment in such information technology and the corresponding relationship value is not clear. The present work attempts to analyse the influence of using a supplier's technological applications on relationship value, commitment and loyalty towards the supplier from the company-client point of view. An estimation made by using a structural equations model led to obtaining support for ICT's positive influence on the relationship value, client's commitment and client's loyalty when applied to warehouse and transport management. However, a negative relationship was observed between technologies for capturing and transmitting information and the value of the relationship with the supplier. ICT thus has a differential influence, meaning that a series of implications for managing technological investment by supply companies may be glimpsed.

**Key words:** relationship value, commitment, information and communications technology, loyalty.

## résumé

Valeur de la relation, engagement, TIC et loyauté sur la chaîne de commercialisation

Dans le contexte actuel d'entreprises hautement compétitives, un grand nombre d'organisations tendent à réduire le nombre de leurs fournisseurs pour se concentrer sur l'établissement de relations étroites et durables avec un nombre réduit de ces derniers. Si les technologies de l'information et la communication (TIC) offrent de grands avantages pour les relations entre entreprises, la relation entre l'investissement dans ces technologies de l'information et la valeur de la relation n'est pas claire. Nous voulons analyser dans ce travail l'influence de l'utilisation de différentes applications technologiques du fournisseur sur la valeur de cette relation, l'engagement et la loyauté vers le fournisseur du point de vue de l'entreprise cliente. Par le biais de l'estimation d'un modèle d'équations structurelles, nous obtenons un support pour l'influence positive des TIC appliquées à la gestion du magasin et du transport sur la valeur de la relation, l'engagement du client et la loyauté du client. Cependant, un rapport négatif est observé entre les technologies pour la captation et la transmission d'information et la valeur de la relation avec le fournisseur. En ce sens, on trouve une influence différentielle des différentes technologies de l'information et la communication à partir de laquelle apparaissent une série d'implications pour la gestion de l'investissement technologique par les entreprises de fournisseurs.

**Mots-clés:** valeur de la relation, engagement, technologies de l'information et de la communication, loyauté.

## resumo

Valor da relação, compromisso, TIC e lealdade no canal de comercialização

No atual contexto empresarial altamente competitivo, grande número de organizações tendem a reduzir o número de fornecedores para concentrar-se em estabelecer relações estreitas e duradouras com um número reduzido deles. Ainda que as tecnologias de informação e a comunicação (TIC) ofereçam grandes vantagens nas relações entre empresas, o vínculo entre o investimento em tais tecnologias da informação e o valor da relação não é claro. No presente trabalho pretendemos analisar a influência do uso de diversas aplicações tecnológicas do fornecedor sobre o valor da relação, o compromisso e a lealdade ao fornecedor desde o ponto de vista da empresa cliente. Através da estimulação de um modelo de equações estruturais obtemos apoio à influência positiva das TIC aplicadas à gestão do armazém e o transporte sobre o valor da relação, o compromisso do cliente e a lealdade do cliente. Não obstante, observa-se uma relação negativa entre as tecnologias para a captação e transmissão de informação e o valor da relação com o fornecedor. Neste sentido, encontra-se uma influência diferencial das distintas tecnologias da informação e a comunicação a partir da qual vislumbram-se uma série de implicações para a gestão do investimento tecnológico por parte das empresas fornecedoras.

**Palavras chave:** valor da relação; compromisso; tecnologias da informação e da comunicação; lealdade.

\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, catedrática de la Universidad de Valencia, España.

**Correo electrónico:**  
irene.gil@uv.es

\*\* Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales, profesora de la Universidad de Valencia, España.

**Correo electrónico:**  
m.eugenia.ruiz@uv.es



Gil Saura, I. & Ruiz Molina, M.E. (2009). Valor de la relación, compromiso, TIC y lealtad en el canal de comercialización. *Innovar*, 19(33), 77-90.

Clasificación JEL: M10, M31

Recibido: julio de 2008

Aprobado: febrero de 2009

Correspondencia: Irene Gil, Universidad de Valencia, Facultad de Economía, Avda. de Los Naranjos, s/n, 46022, Valencia, España.

## Introducción<sup>1</sup>

En la actualidad, las empresas se comprometen en relaciones duraderas con sus clientes y/o proveedores con el objetivo de hacer frente al entorno altamente competitivo existente y obtener beneficios mutuos para las partes (Ulaga, 2003; Ryssel *et al.*, 2004). En este contexto, el *valor de la relación* se configura como un concepto fundamental en el *marketing*. Como señalan Morgan y Hunt (1999), es la intangibilidad y la inimitabilidad de las relaciones lo que las hace importantes. El valor de la relación debe ser, por tanto, entendido y administrado cuidadosamente por parte de la empresa. Los responsables del *marketing* de las empresas deben ser capaces de entender las dimensiones de este valor para gestionar su cartera de relaciones con clientes de forma eficaz (Srivastava *et al.*, 2001) y reunir los recursos adecuados para desarrollar los activos que les permitan lograr una ventaja competitiva.

Recientemente se ha defendido la logística como un proceso empresarial que crea valor (Rutner y Langley, 2000), siendo éste, a su vez, uno de los factores que ejercen una influencia fundamental en la lealtad del cliente hacia el proveedor (Zeithaml y Bitner, 1996; Nguyen y LeBlanc, 1998; McDougall y Levesque, 2000; Zins, 2001; Lewis y Soureli, 2006). Los avances en las tecnologías de la información y de la comunicación (TIC) ofrecen nuevas formas de gestionar las relaciones entre empresas (Ryssel *et al.*, 2004). El vínculo entre las TIC y la coordinación entre empresas es especialmente evidente en el caso de la distribución de bienes de consumo, donde estrategias de gestión logística están proporcionando oportunidades significativas para reestructurar las relaciones en la cadena de suministro (Kent y Mentzer, 2003). Entre las ventajas de las TIC que han permitido el rápido crecimiento del sector servicios se citan la mayor seguridad, conveniencia, exactitud, flexibilidad, variedad y fiabilidad que dichas aplicaciones confieren a los procesos internos de la empresa (Lapierre, 2000). De esta forma, mejora el rendimiento total de la cadena de aprovisionamiento a través de mayores niveles de compromiso, rendimiento, dependencia y, con ello, una orientación a largo plazo (Kent y Mentzer, 2003). En concreto, el compromiso ha sido considerado, a su vez, como uno de los principales determinantes en el establecimiento de relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994), por lo que se ha señalado el efecto beneficioso de las TIC sobre las relaciones en el canal de comercialización (Kent y Mentzer, 2003).

En la prensa económica se encuentran abundantes menciones a los beneficios del uso de las TIC en la cadena de aprovisionamiento. Sin embargo, la evidencia empírica sobre la influencia de la tecnología sobre las relaciones en el canal es aún escasa (Kent y Mentzer, 2003) y no resulta concluyente. Por otra parte, dada la amplia y heterogénea gama de TIC aplicables en las relaciones en el canal de comercialización (Observatorio, 2006), cabe analizar la influencia que distintas aplicaciones tecnológicas pueden ejercer en el valor de la relación proveedor-cliente.

Por ello, centrándonos en el sector de la distribución minorista, el presente trabajo tiene por objetivo analizar la influencia del uso de la tecnología por parte del distribuidor sobre el valor de la relación y el grado de compromiso con el proveedor principal, desde el punto de vista de la empresa cliente. En último término, estudiamos la influencia del compromiso sobre la lealtad de la empresa cliente hacia su proveedor.

## 2. Marco teórico

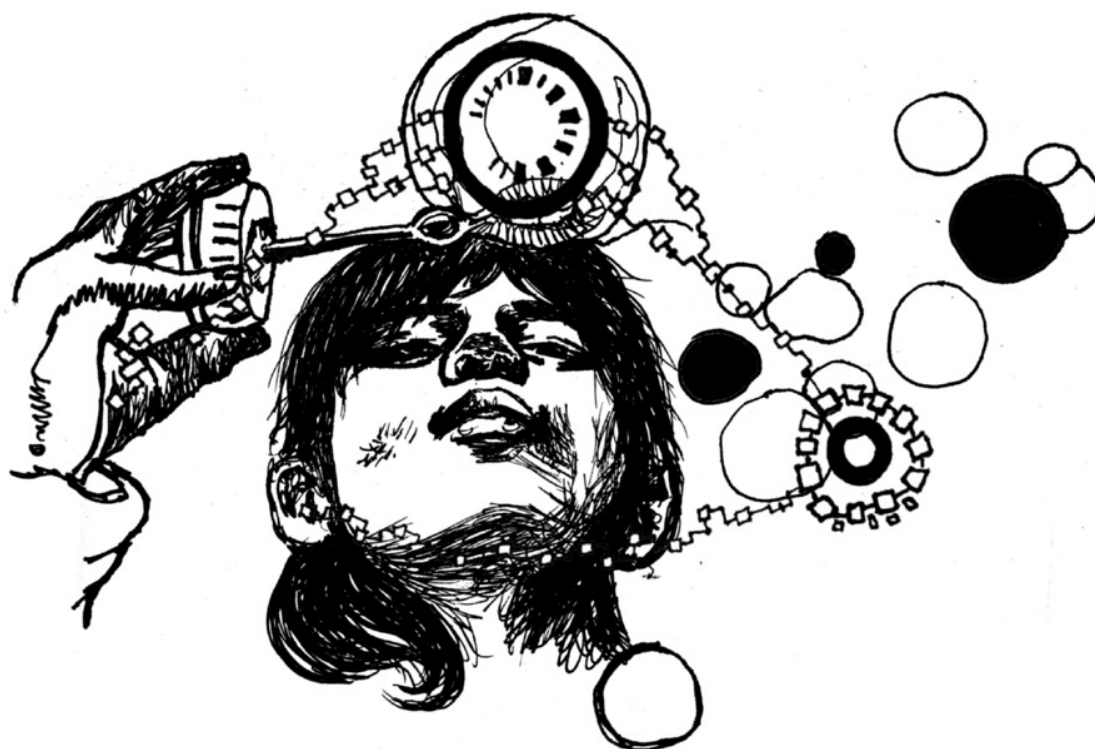
### *Valor de la relación y TIC*

Entre los factores que influyen en las relaciones en el canal de comercialización, la literatura incluye, entre otros, la comunicación (Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995) y la adaptación (Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995). Tanto en uno como en otro, la información juega un papel fundamental. De hecho, en el canal de comercialización se produce un flujo tanto de materiales como de información. Si bien en el flujo físico del canal de comercialización se considera que las TIC realizan una importante labor de apoyo, en el flujo de información su participación es fundamental (Bhatt y Emdad, 2001).

Las relaciones a largo plazo en la cadena de distribución reducen el coste de las transacciones repetitivas, mejorando la satisfacción del cliente y ayudando a las empresas a competir en términos de tiempo. La maximización del resultado de la cadena de suministro a través de la mejora de la eficacia y la eficiencia es clave en el proceso de toma de decisiones de la empresa. En este contexto, las TIC juegan un papel fundamental al facilitar este tipo de mejoras en la cadena de distribución (Kent y Mentzer, 2003).

Especialmente en el caso de las grandes empresas, la tecnología ha proporcionado no sólo *hardware* y *software* internamente eficientes, sino también la oportunidad de exportar sus propios procesos a los proveedores y clientes, lo que genera una eficaz red de empresas interconectadas electrónicamente (Anderson, 2000). La creación de redes en forma de sistemas de distribución

<sup>1</sup> Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por los proyectos I+D del Plan Nacional SEJ2004-05988 y SEJ2007-66054/ECON.



del canal de comercialización o de alianzas estratégicas en el ámbito de la distribución, ha sido potenciada en gran medida por los avances tecnológicos (Anderson, 2000) y, a juicio de Kent y Mentzer (2003), ha ejercido una influencia positiva sobre el valor de la relación.

Sin embargo, la mera existencia de aplicaciones de las TIC en la empresa no garantiza la creación de valor ni el establecimiento de relaciones más estrechas (Larson y Kulchitsky, 2000), sino que su influencia depende de la atmósfera de la relación (Ryssel *et al.*, 2004). En este sentido, Sharland (1997) sostiene que existen condiciones de mercado en las que el coste de construir una relación puede no compensar la inversión realizada, al no tener dichas inversiones un impacto aparente en la percepción de valor de la relación ni en la duración esperada de la misma. Por ello, Sharland (2007) aconseja a los directivos de las empresas proveedoras analizar el estado de la relación con sus clientes antes de acometer inversiones.

La noción *valor*, como muestra una revisión de la literatura de *marketing* (Gallarza y Gil, 2006), es polisémica. Los desarrollos más recientes en la investigación del *valor para el cliente* han adoptado una perspectiva relacional y consideran este concepto desde una orientación de *marketing* de relaciones (Eggert *et al.*, 2006). Esta aproximación ha sido delimitada como “valor de la relación” (Payne y Holt, 2001; Ulaga, 2003). El valor es, en este contexto, percibido por el sujeto, y, específicamente, en la interacción *empresa-empresa*, esa

percepción se concreta en “juicios o evaluaciones de lo que el cliente percibe que ha recibido del vendedor” (Flint *et al.*, 2002, p. 103). Esta forma de aproximación a la noción de *valor* es consistente con los tipos de análisis propuestos en torno al valor percibido (véase revisión de Gallarza y Gil, 2006). De este modo, el valor de la relación se considera como

*el trade-off entre los múltiples beneficios y sacrificios de la oferta del proveedor, tal y como es percibida por los principales decisores de la organización cliente, tomando en consideración las ofertas de proveedores alternativos disponibles en una situación específica de uso* (Eggert y Ulaga, 2002, p. 110).

La creación de valor ha sido considerada como una fuente de ventaja competitiva, en el sentido de que permite fortalecer los vínculos afectivos entre las partes (Morgan y Hunt, 1994).

### **Compromiso y TIC**

La teoría de la comunicación de la estructura del canal proporciona apoyo directo para la inversión de las tecnologías de la información y la comunicación, ya que sostiene que comunicaciones más efectivas y eficientes permiten mejorar las relaciones entre las empresas del canal de distribución. Estas mejoras se ven plasmadas en una mejor coordinación y mayores niveles de compromiso y satisfacción en las relaciones

entre proveedor y cliente (Gaski, 1984; Mohr y Nevin, 1990).

Según se ha señalado en la literatura (Morgan y Hunt, 1994; Wilson, 1995), la creación de valor y el desarrollo de relaciones a largo plazo dependen en gran medida de las características de la relación, entre las que se incluye la confianza y el compromiso. Sin embargo, diversos trabajos coinciden al señalar que las TIC no facilitan el desarrollo de la confianza (Rebolledo *et al.*, 2005; Gil *et al.*, 2007). Según Rebolledo *et al.* (2005), una mayor aplicación de las TIC aumenta el nivel de compromiso entre los miembros del canal, ya que genera vínculos adicionales entre las partes de la relación, pero carece de la capacidad de crear confianza, pues ésta nace de vínculos en mayor medida afectivos y en menor medida planificados.

En lo que respecta a la relación entre la inversión en TIC y el compromiso del cliente, se ha observado que si los distribuidores perciben que sus proveedores están invirtiendo en tecnología, aquéllos se sienten más comprometidos con la relación (Kent y Mentzer, 2003). Según Sharland (1997), los compradores se muestran más optimistas hacia el futuro de la relación con sus proveedores cuando perciben que éstos se han comprometido con la relación, siendo las inversiones realizadas por los proveedores una fuente de generación de confianza para los compradores acerca del grado de compromiso del vendedor en la relación. En concreto, existe amplia evidencia acerca de la positiva incidencia de la aplicación de los sistemas de información y comunicación a los procesos logísticos sobre el valor de las relaciones de la empresa comercial con sus proveedores y clientes (Lewis, 2001; Lewis y Talalayevsky, 2000; Mentzer y Williams, 2001).

### **Compromiso y valor de la relación**

Desde la literatura se ha considerado que una relación comercial que el cliente considera como suficientemente importante como para garantizar el máximo esfuerzo en su mantenimiento conduce al compromiso (Morgan y Hunt 1994, p. 23). En esta línea, la teoría del intercambio social sostiene que la intención de mantener una relación depende de cómo perciban las partes implicadas los beneficios y costes derivados de la misma (Homans, 1958). En particular, en el ámbito del comercio interorganizacional, se ha señalado que el compromiso se ve afectado por los beneficios de la relación y los costes de cambio (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992), y se defiende el papel de la percepción de valor en la empresa cliente como facilitadora del compromiso (Simpson *et al.*, 2001). Así, diversos estudios han observado empíricamente la influencia positiva del valor sobre el

compromiso del cliente (Ulaga y Eggert, 2006; Barry y Terry, 2008).

Sin embargo, existe, asimismo, evidencia empírica acerca de la función del compromiso como antecedente del valor de la relación (Lindgreen y Wynstra, 2005; Moller, 2006). Por lo tanto, la evidencia acerca del sentido de la relación entre compromiso y valor de la relación no resulta concluyente.

### **Compromiso y lealtad**

Múltiples trabajos desarrollados en el ámbito del *marketing* de relaciones resaltan la importancia del compromiso como pilar fundamental de la continuidad de la relación a lo largo del tiempo (Andaleeb, 1996; Anderson y Narus, 1990; Blackston, 1993; Dwyer *et al.*, 1987; Morgan y Hunt, 1994), entendido como un tipo de intención duradera de construir y mantener una relación a largo plazo (Dwyer *et al.*, 1987; Anderson y Weitz, 1992; Moorman *et al.*, 1992). En este sentido, se ha señalado como antecedente lógico de la lealtad al compromiso (Evanschitzky *et al.*, 2006), definido como el grado en el que el consumidor desea mantener una relación continuada con una empresa (Morgan y Hunt, 1994). A pesar de su aparente similitud, *compromiso* y *lealtad* son conceptos bien diferenciados, refiriéndose el compromiso en mayor medida a vínculos de tipo económico, emocional y/o psicológico hacia el proveedor (Thomson *et al.*, 2005).

La *lealtad*, por su parte, ha sido definida como la conjunción de una actitud positiva y la repetición de compra (Dick y Basu, 1994). Sin embargo, no existe una definición universalmente aceptada de lealtad (Oliver, 1999). En su lugar, encontramos tres conceptualizaciones (Uncles *et al.*, 2003). En primer lugar, la *lealtad* es principalmente definida como una actitud que a veces lleva a una relación con la marca. En una segunda acepción, se considera expresada en términos de comportamiento revelado (i.e., el patrón de compras pasadas). Por último, siguiendo el modelo de contingencia, ésta ha sido definida como la compra moderada por las características de los individuos, las circunstancias y/o la situación de compra (Uncles *et al.*, 2003).

En el ámbito del comercio interorganizacional, Davis y Mentzer (2006) han señalado que la lealtad del cliente depende en gran medida de aspectos relacionados con la calidad del servicio logístico como la fiabilidad, la comunicación, la puntualidad y la capacidad de respuesta. En este contexto, las TIC aplicadas a la logística pueden constituirse en una fuente de relaciones duraderas en el canal (Angeles y Nath, 2003; Ryssel *et al.*, 2004). Sin embargo, mantener una cartera de clientes fieles supone crecientes dificultades en el con-

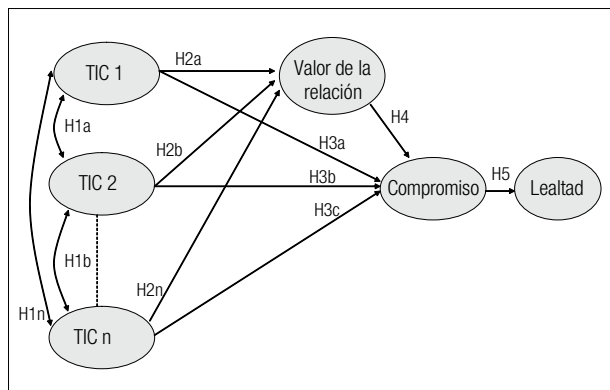
texto actual en el que gran número de sectores económicos está pasando de un elevado contacto personal con el cliente a la atención por vía telefónica o por Internet (Lewis y Soureli, 2006).

### 3. Modelo propuesto e hipótesis

En la literatura se han tratado de identificar los determinantes del valor de la relación entre proveedor y cliente y sus resultados para la empresa proveedora en términos de lealtad del cliente.

En la figura 1 se presenta el modelo teórico que se pretende contrastar a través de un conjunto de hipótesis que desarrollamos más adelante. Como se puede observar, a partir del modelo, se ponen en relación la intensidad de uso de las aplicaciones de las TIC por parte de la empresa cliente, el compromiso del cliente, el valor de la relación y la lealtad del cliente hacia la empresa proveedora. En concreto, se establece la intensidad de uso de las distintas TIC como antecedentes del valor de la relación, al que suponemos como determinante del compromiso, siendo éste, a su vez, antecedente de la lealtad del cliente hacia el proveedor.

FIGURA 1. Modelo teórico



Fuente: Elaboración propia.

En primer lugar, la literatura señala que se precisa la integración de los distintos sistemas de información de los flujos logísticos de la empresa para obtener un rendimiento óptimo de las tecnologías de la información y de las comunicaciones (Chiu, 1995) y que éstas contribuyan de forma efectiva a la generación de valor (Samli et al., 2005). Así, esperamos que los niveles de desarrollo y de uso de las distintas TIC por parte de la empresa cliente se encuentren relacionados, y, en este sentido, enunciaremos la siguiente hipótesis:

*H1: Las intensidades de uso de las distintas TIC por parte de la empresa cliente en sus relaciones con su principal proveedor, se encuentran correlacionadas positivamente.*

Adicionalmente, dadas las ventajas de las distintas aplicaciones de las TIC en la cadena de valor (Ellram et al., 1999; Lawson, 2001; Weber y Kantamneni, 2002; Angeles, 2005), esperamos que todas ellas contribuyan de forma positiva sobre el valor percibido por el cliente respecto a su relación con su proveedor principal. Así, enunciaremos la segunda hipótesis de la siguiente forma:

*H2: La intensidad de uso de las distintas TIC por la empresa cliente en su relación con su proveedor principal influye positivamente en el valor de la relación.*

Por otra parte, a la vista de la evidencia empírica existente acerca de la influencia positiva de la inversión en TIC y el compromiso del cliente (Rebolledo et al., 2005; Gil et al., 2007), esperamos que cuanto mayor sea la intensidad de uso de las TIC por parte de la empresa cliente, mejor será su valoración de la inversión realizada por su proveedor y más comprometido se declarará el cliente con su principal proveedor. Dadas las ventajas de las distintas aplicaciones de las TIC en la cadena de valor (Ellram et al., 1999; Lawson, 2001; Weber y Kantamneni, 2002; Angeles, 2005), esperamos que todas ellas contribuyan de forma positiva sobre el grado de compromiso del cliente con su proveedor principal. Así, la tercera hipótesis queda enunciada como sigue:

*H3: La intensidad de uso de las distintas TIC por la empresa cliente en su relación con su proveedor principal, influye positivamente en el grado de compromiso del cliente.*

Por lo que respecta al compromiso, si bien la evidencia acerca del sentido de la relación entre compromiso y valor de la relación no es concluyente, en la línea de Morgan y Hunt (1994, p. 23), entendemos que si el cliente valora una relación comercial como suficientemente importante, realizará un esfuerzo en su mantenimiento que conducirá al compromiso. En este sentido, y de forma consistente con diversos estudios (Ulag y Eggert, 2006; Barry y Terry, 2008), esperamos obtener evidencia a favor de la influencia positiva del valor sobre el compromiso del cliente. Por ello, consideramos el valor percibido de la relación como un antecedente del compromiso del cliente hacia su proveedor principal:

*H4: El valor de la relación proveedor-cliente incide positivamente en el compromiso del cliente hacia su proveedor principal.*

Por último, se ha señalado el compromiso como uno de los principales factores que determinan el desarrollo y mantenimiento de una relación que aporta valor a las partes implicadas (Morgan y Hunt, 1994), habiéndose destacado, así, la influencia positiva y directa del nivel de compromiso del cliente sobre la lealtad (Gundlach et



al., 1995; Garbarino y Johnson, 1999; Fullerton, 2005; Evanschitzky *et al.*, 2006; Shabbir *et al.*, 2007) y la intención de continuar con la relación en el futuro (Barry y Terry, 2008), así como el efecto negativo sobre la intención de abandono (Ulaga y Eggert, 2006). Por ello, enunciamos la última hipótesis:

*H5: El nivel de compromiso incide positivamente en la lealtad del cliente hacia su proveedor principal.*

#### 4. Metodología

Con el fin de lograr los objetivos propuestos, se planteó la realización de una investigación de corte cuantitativo, seleccionando como metodología de investigación la encuesta. Así, a partir de la revisión de la literatura, y dados los objetivos de la investigación, se elaboró un cuestionario a través del cual se trató de recoger información relativa al minorista en relación con su opinión sobre la intensidad de uso de sus aplicaciones tecnológicas en su relación con su principal proveedor, su grado de compromiso con éste, el valor percibido de su relación y la lealtad al proveedor. Se recogieron, asimismo, datos de clasificación del minorista.

La tabla 1 expone las principales características de la investigación cuantitativa planteada.

**TABLA 1. Ficha técnica de la investigación**

Universo	Minoristas de: – alimentación, – textiles, calzado, – electrónica, electrodomésticos, – muebles, madera, decoración.
Ámbito geográfico	Nacional
Tamaño muestral	304 distribuidores
Diseño muestral	Encuesta personal
Período de recopilación de información	Octubre-diciembre 2007
Idoneidad de la muestra	Análisis del sesgo del <i>que no responde</i>
Análisis previo	Análisis de datos ausentes Análisis de datos atípicos
Técnicas estadísticas	Análisis descriptivo Análisis factorial exploratorio y confirmatorio Modelo de ecuaciones estructurales
Programa estadístico	SPSS versión 15.0 EQS 6.1

Los ítems para medir el valor de la relación y la lealtad han sido extraídos y adaptados a partir de Eggert *et al.* (2006) y Anderson y Srinivasan (2003), respectivamente, mientras que los relativos a la intensidad en el uso de las TIC por parte del minorista son de Observatorio (2006). El ítem relativo al compromiso (“En general, me siento comprometido con este proveedor”) es de elaboración propia, siendo entendido el compromiso como actitud. En todos los casos los ítems se midieron a través de una escala Likert de cinco puntos.

A partir de los datos del cuestionario, con el fin de contrastar las hipótesis planteadas, se aplican técnicas de análisis de datos descriptivo, análisis factorial exploratorio a través de análisis de componentes principales (ACP), análisis factorial confirmatorio y, por último, se estiman los parámetros de un modelo de ecuaciones estructurales. Para evaluar la bondad del ajuste del modelo, además del estadístico chi-cuadrado de bondad de ajuste, también se usaron los siguientes índices: RMSEA (Root Mean Squared Error of Approximation: Steiger, 1990), NNFI (Non-Normed Fit Index: Bentler y Bonett, 1980), CFI (Comparative Fit Index: Bentler, 1990) y el IFI (Incremental Fit Index: Bollen, 1989).

La base de datos de empresas del sector se obtiene a partir de la información secundaria disponible, seleccionando las principales empresas de cada sector, medidas en términos de volumen de activos. Los distribuidores han sido localizados a partir de los códigos

CNAE (Clasificación Nacional de Actividades Económicas) y/o IAE (Impuesto de Actividades Económicas), fundamentalmente recogidos en la base de datos de información económica de empresas SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos)<sup>2</sup>.

Con el fin de caracterizar la muestra de distribuidores, en la tabla 2 se expone su distribución en función de los datos de clasificación considerados.

**TABLA 2. Datos generales de la muestra**

Variabes	Número	%
<b>Número de establecimientos:</b>		
alimentación,	79	26,0
textiles, calzado,	87	28,6
electrónica, electrodomésticos,	68	22,4
muebles, decoración.	70	23,0
<b>Antigüedad de la relación con el proveedor principal:</b>		
0-5 años,	72	24,3
6-10 años,	94	31,6
11-15 años,	41	13,8
16-20 años,	43	14,5
21-25 años,	17	5,7
más de 25 años.	29	9,8
<b>Porcentaje de compras al proveedor principal sobre compras totales del producto:</b>		
menos del 25%,	30	10,0
26%-50%,	119	39,7
51%-75%,	74	24,7
más del 75%.	77	25,7
<b>Número de proveedores alternativos para el mismo producto</b>		
0-1 proveedores,	33	11,0
2-4 proveedores,	85	28,3
5-8 proveedores,	100	33,3
más de nueve proveedores.	82	27,3

Como se puede observar a partir de la tabla 2, la muestra es representativa en cuanto a los sectores analizados y la relevancia y duración de la relación con el principal proveedor.

## 5. Análisis y resultados

En primer lugar, con la pretensión de identificar la estructura de las relaciones entre las principales aplicaciones tecnológicas utilizadas por la empresa cliente con su principal proveedor, se procedió efectuando un

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



ACP con rotación Varimax para delimitar la existencia de una estructura factorial. La aplicación de esta técnica estadística para nuestros datos, fue soportada por diferentes criterios basados en la matriz de correlación como se muestra en tabla 3.

Los resultados muestran la existencia de dos factores, que hemos denominado “TIC para recogida y transmisión de información” y “TIC para almacenamiento y transporte”, respectivamente, y que conjuntamente explican 72,38% de la varianza total.

De forma análoga, se procede a realizar sendos ACP para los ítems utilizados como medida del valor de la relación y la lealtad, y se obtienen en ambos casos escalas unifactoriales cuyo único factor explica 75,34% y 64,69% de la varianza total, respectivamente (tablas 4 y 5).

Tras esta primera fase de carácter exploratorio, realizamos el análisis factorial confirmatorio (tabla 6) con el fin de analizar la solidez del modelo de medida en su conjunto. Para comprobar el grado de ajuste del modelo de medida, observamos los índices de ajuste no normalizados, cuyos valores oscilan alrededor de 0,9, lo que indica un ajuste aceptable del modelo. Por otra parte, la media de los errores es pequeña (RMSEA = 0,052). Adicionalmente, a partir de los resultados de la tabla 6, se puede afirmar la fiabilidad de las escalas de medida, ya que para todos los constructos se supera el valor recomendado de 0,8 de los índices de fiabilidad, la varianza extraída supera el 50% y las cargas factoriales estandarizadas son estadísticamente significativas para todos los ítems. Todo ello nos permite afirmar la validez convergente del modelo.

**TABLA 3. Matriz de componentes rotados: intensidad de uso de las TIC**

	Componente	
	1	2
TIC1. Código de barras para la gestión interna	0,674	0,361
TIC2. Intercambio electrónico de datos (EDI)	0,809	0,278
TIC3. <i>E-mail</i> e Internet	0,797	0,222
TIC4. Sistema de información logístico (SIL) interno	0,756	0,415
TIC5. Sistema de información logístico (SIL) extendido hacia los proveedores	0,681	0,542
TIC6. Sistemas de planificación de necesidades de materiales (MRP)	0,511	0,636
TIC7. Sistemas automatizados de almacenaje y recuperación (AS/RS)	0,516	0,714
TIC8. Sistemas de clasificación automática de productos	0,453	0,736
TIC9. Sistemas informáticos para el <i>picking</i>	0,375	0,701
TIC10. TIC para la optimización de los inventarios	0,559	0,614
TIC11. Sistemas de información para la optimización del transporte	0,462	0,718
TIC12. Tecnologías de información para el seguimiento/trazabilidad de los productos	0,316	0,839
TIC13. Sistemas informáticos para optimizar la ubicación de almacenes (GIS)	0,348	0,829
TIC14. Sistemas de comunicación por radio-frecuencia para el transporte	0,211	0,834

KMO: 0,948; valor del determinante: 3,20E-005; sig. prueba de esfericidad de Barlett: 0,000.

**TABLA 4. Matriz de componentes: valor de la relación**

	Componente 1
VR1. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, este PROVEEDOR añade más valor a la relación en su conjunto.	0,861
VR2. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, gano más en mi relación con este PROVEEDOR.	0,860
VR3. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, la relación con este PROVEEDOR es más valiosa.	0,883
VR4. Comparado con el segundo PROVEEDOR al que más le compro, este PROVEEDOR crea más valor para mí cuando comparo todos los costes y beneficios de la relación.	0,868

KMO: 0,823; valor del determinante: 0,100; sig. prueba de esfericidad de Barlett: 0,000.

No se puede rotar la solución, al haber un único factor.

**TABLA 5. Matriz de componentes: lealtad**

	Componente 1
L1. Mientras continúe el servicio actual, dudo que cambie de PROVEEDOR	0,719
L2. Trato de usar este PROVEEDOR siempre que necesito hacer una compra	0,829
L3. Cuando necesito hacer una compra, este PROVEEDOR es mi primera elección	0,775
L4. Me gusta usar este PROVEEDOR	0,847
L5. Para mí este PROVEEDOR es el mejor PROVEEDOR para comprar	0,844

KMO: 0,856; valor del determinante: 0,108; sig. prueba de esfericidad de Barlett: 0,000.

No se puede rotar la solución, al haber un único factor.



**TABLA 6. Resultados del análisis factorial confirmatorio**

Constructo	Ítem	Carga fact. est. (error est.)	t	$\alpha$ Cronbach	Fiabilidad compuesta	Varianza extraída
TIC información	T1	0,712	-	0,889	0,894	0,631
	T2	0,791 (0,074)	15,406*			
	T3	0,715 (0,086)	13,775*			
	T4	0,849 (0,075)	15,145*			
	T5	0,889 (0,068)	16,656*			
TIC almacén y transporte	T6	0,815	-	0,950	0,953	0,697
	T7	0,886 (0,042)	26,447*			
	T8	0,881 (0,056)	19,023*			
	T9	0,769 (0,059)	14,707*			
	T10	0,811 (0,060)	17,301*			
	T11	0,852 (0,059)	17,211*			
	T12	0,856 (0,058)	17,184*			
	T13	0,865 (0,058)	18,028*			
	T14	0,772 (0,066)	12,908*			
Valor de la relación	V1	0,802	-	0,891	0,891	0,674
	V2	0,804 (0,058)	18,499*			
	V3	0,854 (0,067)	16,755*			
	V4	0,822 (0,070)	15,557*			
Lealtad	L1	0,654	-	0,861	0,866	0,564
	L2	0,766 (0,186)	6,422*			
	L3	0,722 (0,197)	6,146*			
	L4	0,790 (0,189)	6,480*			
	L5	0,814 (0,232)	5,113*			

Chi-cuadrado Satorra-Bentler: 429,922; grados de libertad: 242; CFI: 0,958; IFI: 0,958; Bentler-Bonnet NNFI: 0,952; RMSEA: 0,052.

\* Estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ).

**TABLA 7. Medias, desviaciones típicas y correlaciones entre constructos**

Constructo	Media	Desv. típica	F1	F2	F3	F4
F1. TIC información	2,576	0,967				
F2. TIC almacén y transporte	2,214	1,005	0,872			
F3. Valor de la relación	3,922	0,866	0,155	0,167		
F4. Lealtad	4,202	0,460	0,018	0,058	0,196	

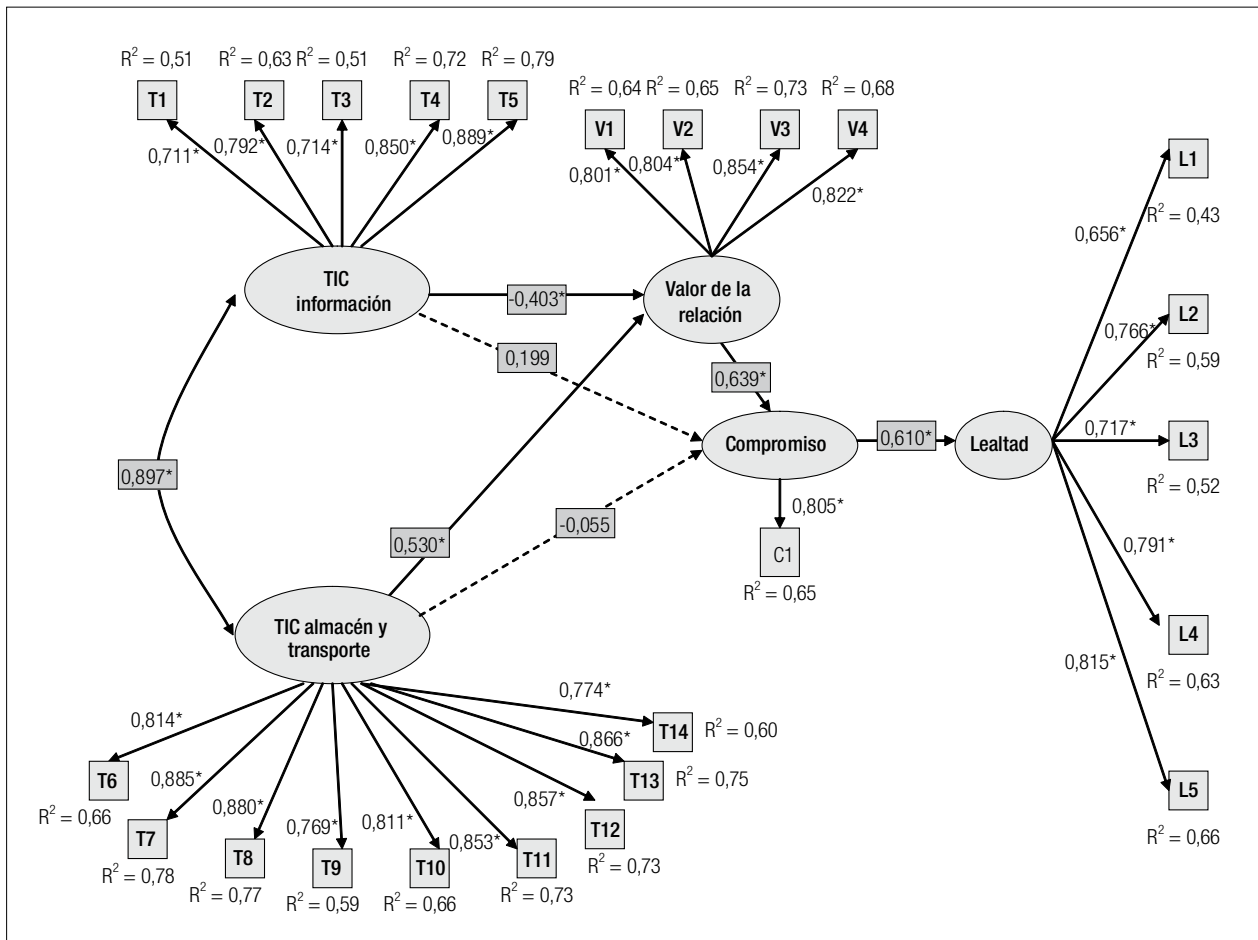
A continuación, se procede a analizar la validez discriminante, esto es, que las escalas no miden otros constructos diferentes de los que tratan de medir. Para ello, calculamos las correlaciones entre constructos (tabla 7), prestando atención a las más elevadas, que nos podrían indicar que los ítems de una escala sirven asimismo para medir otro constructo. De este modo, la correlación entre las TIC para la recogida y transmisión de la información y las TIC para el almacén y transporte es 0,749, por lo que procederemos a comprobar su validez discriminante. Para ello, aplicamos el test del intervalo de confianza que proponen Anderson y Gerbing (1988). Este test implica calcular un intervalo de confianza de  $\pm$  dos errores estándar entre la correlación de los factores y determinar si este in-

tervalo incluye la unidad. En caso de que el intervalo no incluya la unidad, la validez discriminante queda confirmada.

En este caso, el error estándar de la correlación entre los factores 1 y 5 es 0,035. De esta forma, el intervalo de confianza sería (0,788; 0,956), pudiéndose afirmar la validez discriminante, puesto que el intervalo no incluye la unidad.

A continuación, se estima el modelo de ecuaciones estructurales que muestra la figura 2, utilizando como variables *input* los indicadores o variables observadas originales, y obteniéndose los resultados que se muestran insertados en dicha figura.

FIGURA 2. Modelo estimado



Chi-cuadrado Satorra-Bentler: 450,794; grados de libertad: 245; CFI: 0,954; IFI: 0,954; Bentler-Bonnet NNFI: 0,948; RMSEA: 0,054.  
 \* Estadísticamente significativo ( $p < 0,05$ ).

El ajuste del modelo a los datos resulta aceptable, ya que los indicadores superan el valor recomendado de 0,9. Todos los parámetros estandarizados resultan ser estadísticamente significativos ( $p < 0,05$ ), mostrando valores elevados para los coeficientes de determinación correspondientes en relación con el tamaño muestral.

Por lo que respecta a los resultados de la estimación del modelo, la primera hipótesis, que establece la existencia de una relación entre los distintos tipos de aplicaciones de las TIC, se ve respaldada por la correlación positiva y significativa entre las TIC destinadas a la recolección y transmisión de información, y las TIC para el transporte y la logística. De este modo, si bien se han obtenido a partir del análisis factorial dos grupos de aplicaciones tecnológicas bien diferenciados, el grado de utilización de ambas tecnologías por parte de la empresa cliente se encuentra en gran medida interrelacionado.

En cuanto al segundo bloque de hipótesis, referidas a la influencia de las aplicaciones de las TIC sobre el valor de la relación percibido por el cliente, sólo se encuen-

tra una relación positiva entre las TIC aplicadas al almacén y el transporte y el compromiso, y se observa una relación negativa y significativa entre las aplicaciones de las TIC destinadas a la recolección y transmisión de información y el valor de la relación. Este último resultado podría verse explicado por la importancia concedida al trato personal frente a la tecnología por parte de la empresa cliente. Adicionalmente, podría darse la circunstancia de que la empresa cliente que utiliza las tecnologías de la información en mayor medida, disponga de un más alto grado de desarrollo tecnológico que su proveedor, y en este sentido, valore en menor grado su relación con el proveedor, del que desearía que estuviera a su altura en cuanto a implantación de las TIC.

No obstante, a pesar de que la comunicación ha sido señalada como uno de los determinantes del compromiso (Anderson y Weitz, 1992; Mohr *et al.*, 1996), no se observa una relación directa entre el nivel de uso de las distintas TIC del proveedor y el compromiso del cliente hacia el mismo. Por ello, no se encuentra

**TABLA 8. Valores medios y Anova en función de la antigüedad como cliente y del porcentaje de compras al proveedor principal**

Constructo	Antigüedad como cliente			Porcentaje de compras al proveedor principal		
	≤ 10 años (N = 166)	> 10 años (N = 138)	F	≤ 50 % (N = 149)	> 50 % (N = 155)	F
TIC información	2,5927	2,5318	0,200	2,5701	2,6066	0,073
TIC almacén y transporte	2,2073	2,2196	0,010	2,2540	2,1902	0,283
Valor de la relación	3,8641	3,9626	1,479	3,8742	3,9592	1,118
Compromiso	3,9036	4,0308	1,573	3,8859	4,0464	2,595
Lealtad	4,0382	4,2128	6,837 <sup>a</sup>	4,0011	4,2417	13,586 <sup>a</sup>

<sup>a</sup> Significativamente distinto de cero ( $p < 0,01$ ).

apoyo al tercer bloque de hipótesis, sino que más bien la influencia de la tecnología sobre el compromiso del cliente se halla mediada por el valor de la relación.

Por otra parte, el valor de la relación se vislumbra como un importante determinante del grado de compromiso del cliente hacia su principal proveedor, de acuerdo con la cuarta hipótesis. Por último, y en la línea de la quinta hipótesis, el compromiso influye positiva y significativamente sobre la lealtad.

Adicionalmente, tratamos de evaluar la influencia que podrían ejercer ciertas características de la relación sobre las dimensiones analizadas. En concreto, contrastamos las diferencias en los valores medios de uso de las TIC, valor, compromiso y lealtad en función de la antigüedad de la relación como cliente y del porcentaje de compras realizado al proveedor principal (tabla 8).

Como se puede observar a partir de la tabla 8, sólo se aprecian diferencias significativas en la lealtad en función de la antigüedad como cliente y del porcentaje de compras al proveedor principal. En concreto, los clientes más leales son aquellos con más de 10 años de relación con el proveedor y los que adquieren más del 50% del producto de su proveedor principal. Por tanto, el uso de las TIC, el compromiso hacia el proveedor y el valor de la relación no se ven significativamente influidos por dichas características de la relación.

## 6. Conclusiones

Los resultados obtenidos permiten afirmar la influencia positiva de las TIC aplicadas a la gestión del almacén y el transporte, al contribuir al proceso de creación de valor y, a través de éste, sobre el grado de compromiso del cliente con su proveedor principal. El efecto positivo de las aplicaciones de las TIC sobre el valor de la relación, y de éste sobre el compromiso, se traduce asimismo en una mayor lealtad del cliente al proveedor principal. Por lo tanto, a partir de los resultados obtenidos se infiere la importancia que juegan las aplicaciones tecnológicas en la creación de valor

en la relación entre empresas, en la línea de Kent y Mentzer (2003).

Sin embargo, las aplicaciones de las TIC a la recolección y transmisión de información, entre las que se encuentran el código de barras para la gestión interna, el intercambio electrónico de datos (EDI), el correo electrónico e Internet y los sistemas de información logísticos interno y hacia los proveedores, no influyen significativamente sobre el compromiso, e incluso influyen negativamente sobre el valor de la relación. Estos hechos pueden ser interpretados en el sentido de que el uso de estas aplicaciones tecnológicas por parte del minorista implica cierta inversión de su parte, que no siempre se realiza. Así, por ejemplo, para utilizar Internet en la relación proveedor-cliente se precisa que ambas partes dispongan de la tecnología necesaria, mientras el informe de Observatorio (2006) señala que sólo el 44,5% de las empresas minoristas en España disponen de Internet. Adicionalmente, en la línea de Ryssel *et al.* (2004), dado el carácter novedoso de la tecnología, las empresas pueden no haber sido capaces de explotar los avances de esta tecnología o incluso pueden haber cometido errores fatales al implementarla en las relaciones no adecuadas, lo que puede haber llevado al resultado obtenido.

Por último, no se encuentra evidencia en apoyo de la tercera hipótesis, esto es, la influencia directa del uso de la tecnología del proveedor sobre el compromiso del cliente, sino que la relación entre las TIC y el compromiso se encuentra mediada por el valor de la relación. Este hallazgo podría deberse a que en alguno de los sectores estudiados, como es el caso del comercio minorista de alimentación, las aplicaciones tecnológicas hayan sido implantadas por la mayoría de los proveedores, sin implicar una ventaja competitiva.

Con todo, entendemos que estos hallazgos no nos deben llevar a afirmar que la empresa proveedora deba priorizar las inversiones en aplicaciones tecnológicas destinadas a la gestión de almacén y el transporte en detrimento de las tecnologías centradas en la recolección y transmisión de información. Las decisiones de

inversión deben ser tomadas tras analizar el grado de equipamiento tecnológico de los principales clientes y sus necesidades. De igual forma, no se debe concluir que cuanto más invierta la empresa proveedora en las aplicaciones tecnológicas mayor será el valor percibido de la relación y la lealtad de la empresa cliente, ya que la variable considerada ha sido la valoración de la intensidad de uso de las TIC de la empresa cliente. Esta variable conlleva una importante carga de subjetividad y, así, una valoración elevada no tiene por qué implicar necesariamente que el proveedor haya invertido una gran cantidad de recursos en las aplicaciones de las TIC, o haya realizado inversiones específicas en la relación con dicho cliente, sino que la empresa compradora utiliza de forma más intensa las TIC en sus relaciones con su proveedor principal, lo que puede verse condicionado por factores internos de la propia empresa cliente.

Por todo ello, la evidencia obtenida es coherente con la influencia positiva del uso de las TIC sobre el valor de la relación percibido por el cliente y su lealtad y, al tiempo, plantea nuevas líneas de investigación. En este sentido, una primera línea de investigación se refiere a la segmentación de las empresas en función de la influencia de la intensidad tecnológica sobre el valor de la relación. De esta forma, se podrían definir las características de las empresas que conceden gran importancia a la inversión del proveedor en ciertas tecnologías frente a las que valoran relativamente en menor medida dicho factor al decidir el mantenimiento de la relación con el proveedor, y conceden mayor peso, entre otros factores, al trato personal. En esta línea, la antigüedad como cliente (Eggert *et al.*, 2006) o la existencia de otras fuentes de suministro o proveedores alternativos (Sharland, 1997) han sido

señalados por la literatura como potenciales factores moderadores en la creación de valor, si bien en el presente trabajo no se ha observado una influencia significativa de los mismos. Cabe, por lo tanto, continuar explorando la influencia de distintos factores sobre la creación de valor.

Por otra parte, dado el carácter bilateral del compromiso (Anderson y Narus, 1984; Dwyer *et al.*, 1987), en el sentido de la necesidad de que entre las dos partes de la relación exista un deseo y una intención de actuación conjunta, cabría introducir en el análisis el nivel de compromiso por parte de la empresa proveedora hacia su cliente.

Adicionalmente, cabría comprobar si el modelo estimado es mejor que otro alternativo. En este sentido, se podría analizar un modelo alterno donde se proponga una posible relación entre valor de la relación y lealtad, suponiendo el compromiso como antecedente del valor. Asimismo, y puesto que el compromiso ha sido considerado en el presente trabajo como actitud, cabría añadir una variable que reflejase el compromiso de carácter físico o monetario a través de ítems relativos a la inversión en TIC por parte del cliente. De esta forma, se podría contrastar si, como apuntan diversos trabajos (Dehning *et al.*, 2003; Srinivasan, 2008), las inversiones realizadas por parte de la empresa cliente pueden generar una dependencia del proveedor.

Por último, diversos autores (Wilson, 1995; Eggert *et al.*, 2006) señalan la necesidad de estudiar la creación de valor a lo largo del ciclo de vida, y no sólo en determinado momento del tiempo. En este sentido, cabría estudiar la evolución de la percepción de la tecnología del proveedor y su influencia sobre el valor de la relación y la lealtad a lo largo del tiempo.

## Referencias bibliográficas

- Andaleeb, S. S. (1996). An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: The role of trust and dependence. *Journal of Retailing*, 72(1), 77-93.
- Anderson, E. W. & Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29, 18-34.
- Anderson, J. C. & Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103, 411-423.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1984). A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationship. *Journal of Marketing*, 48, 62-74.
- Anderson, J. C. & Narus, J. A. (1990). A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships. *Journal of Marketing*, 54, 42-58.
- Anderson, R. E. & Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology & Marketing*, 20(2), 123-138.
- Anderson, S. C. (2000). The globally competitive firm: Functional integration, value chain logistics, global marketing and business college strategic support. *Competitiveness Review*, 10(2), 33-45.
- Angeles, R. (2005). RFID technologies: Supply-chain applications and implementation issues. *Information Systems Management*, 22(1), 51-65.
- Angeles, R. & Nath, R. (2003). Electronic supply chain partnerships: Reconsidering relationship attributes in customer-supplier dyads. *Information Resources Management Journal*, 16(3), 59-84.
- Barry, J. & Terry, T. S. (2008). Empirical study of relationship value in industrial services. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 23(4), 228-241.
- Bentler, P. M. & Bonett, D. G. (1980). Significance test and goodness of fit in the analysis of covariance structures. *Psychological Bulletin*, 88, 588-606.
- Bentler, P. M. (1990). Comparative fit indexes in structural models. *Psychological Bulletin*, 107, 238-246.
- Berry, L. L. (1995). Relationship marketing of services—growing interest, emerging perspectives.

- tives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bhatt, G. D. & Emdad, A. F. (2001). An analysis of the virtual value chain in electronic commerce. *Logistics Information Management*, 14(1/2), 78-85.
- Blackston, M. (1993). Beyond brand personality: Building brand relationship. En D. Aaker y A. L. Biel. *Brand equity and advertising: Advertising's role in building strong brand*, (pp. 113-124). Hillsdale, N. J. Laurence Erlbaum Associates, Publisher. 113-124.
- Bollen, K. (1989). *Structural equations with latent variables*: New York: Wiley.
- Chiu, H. N. (1995). The integrated logistics management system: A framework and case study. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 25(6), 4-22.
- Collins, R. & Powers, T. L. (2000). A model of long-term relationship value. *American Marketing Association. Conference Proceedings*, 11, 10-11.
- Davis, B. R. & Mentzer, J. T. (2006). Logistics service driven loyalty: An exploratory study. *Journal of Business Logistics*, 27 (2), 53-73.
- Dehning, B., Richardson, V. J. & Zmud, R. W. (2003). The value relevance of announcements of transformational Information Technology investments. *MIS Quarterly*, 27(4), 637-656.
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. & Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eggert, A., Ulaga, W. & Schultz, F. (2006). Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis. *Industrial Marketing Management*, 35, 20-77.
- Ellram, L. M., La Londe, B. J. & Weber, M. M. (1999). Retail logistics. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 29(7/8), 477-494.
- Evanschitzky, H., Iyer, G. R., Plassmann, H., Niessing, J. & Meffert, H. (2006). The relative strength of affective commitment in securing loyalty in service relationships. *Journal of Business Research*, 59(12), 1207-1213.
- Flint, D. J., Woodruff, R. B. & Gardial, S. F. (2002). Exploring the phenomenon of customers' desired value change in a business-to-business context. *Journal of Marketing*. 66, 102-117.
- Fullerton, G. (2005). The service quality-loyalty relationship in retail services: Does commitment matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 12, 99-111.
- Gallarza, M. G. & Gil, I. (2006). Desarrollo de una escala multidimensional para medir el valor percibido de una experiencia de servicio. *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, 18, 35-60.
- Garbarino, E. & Johnson, M. S. (1999). The different roles of satisfaction, trust, and commitment in customer relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Gaski, J. F. (1984). The theory of power and conflict in channels of distribution. *Journal of Marketing*, 48(3), 9-29.
- Gil, I., Cervera, A. & Frasquet, M. (2007). Empleo de TIC y efectos relacionales en la cadena logística. *Boletín Económico de ICE*, 2914, 31-48.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven relational marketing: From products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, 13(5), 407-419.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. (2000). The rationales of service relationships: Integrating company-oriented and customer-oriented relational benefits. *American Marketing Association Conference Proceedings*, 11, 201-202.
- Homans, G. C. (1958). Social behavior as exchange. *American Journal of Sociology*, 63, 597-608.
- Kent, J. L. & Mentzer, J. T. (2003). The effect of investment in interorganizational information technology. *Journal of Business Logistics*, 24(2), 155-173.
- Lapierre, J. (2000). Customer-perceived value in industrial contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 15(2/3), 122-140.
- Larson, P. D. & Kulchitsky, J. D. (2000). The use and impact of communication media in purchasing and supply management. *Journal of Supply Chain Management*, 36(3), 29-39.
- Lewis, B. R. & Soureli, M. (2006). The antecedents of consumer loyalty in retail banking. *Journal of Consumer Behaviour*, 5(1), 15-31.
- Lewis, I. (2001). Logistics and electronic commerce: An interorganizational systems perspective. *Transportation Journal*, 40(4), 5-13.
- Lewis, I. & Talalayevsky, A. (2000). Third-Party logistics: Leveraging information technology. *Journal of Business Logistics*, 21(2), 173-185.
- Lindgreen, A. & Wynstra, F. (2005). Value in business markets. *Industrial Marketing Management*, 24, 732-748.
- Lowson, R. H. (2001). Retail operational strategies in complex supply chains. *International Journal of Logistics Management*, 12(1), 97-111.
- McDougall, G. H. G. & Levesque, T. (2000). Customer satisfaction with services: Putting perceived value into the equation. *Journal of Services Marketing*, 14(5), 392-410.
- Mentzer, J. T. & Williams, L. R. (2001). The role of logistics leverage in marketing strategy. *Journal of Marketing Channels*, 8, 29-48.
- Mohr, J. & Nevin, J. R. (1990). Communications strategies in marketing channels: A theoretical perspective. *Journal of Marketing*, 54(4), 36-51.
- Mohr, J., Fisher, R. J., & Nevin, J. R. (1996). Collaborative communication in interfirm relationships: Moderating effects of integration and control. *Journal of Marketing*, 60, 103-115.
- Moller, K. (2006). Role of competences in creating customer value. *Industrial Marketing Management*, 35, 913-924.
- Moorman, C., Zaltman, G. & Deshpandé R. (1992). Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations. *Journal of Marketing Research*, 29, 314-328.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1999). Relationship-based competitive advantage: The role of relationship marketing in marketing strategy. *Journal of Business Research*, 46, 281-290.
- Nguyen, N. & LeBlanc, G. (1998). The mediating role of corporate image on customers' retention decisions: An investigation in financial services. *International Journal of Bank Marketing*, 16(2), 52-65.
- Observatorio de las Telecomunicaciones y la Sociedad de la Información (2008). Diagnóstico tecnológico del sector de comercio minorista. *Entidad Pública Empresarial Red.es*. Extraído desde <http://observatorio.red.es/media/2008-05/1211193299289.pdf>.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, special issue, 33-44.
- Payne, A. & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167-176.
- Payne, A. & Holt, S. (2001). Diagnosing customer value: Integrating the value process and relationship marketing. *British Journal of Management*. 12, 159-182.
- Rebolledo, C., Ricard, L. & Prefontaine, L. (2005). The potential of information technology in facilitating relationship marketing: The case of large canadian firms. *Journal of Relationship Marketing*, 4(1/2), 57-72.
- Rutner, S. M. & Langley, C. J. Jr. (2000). Logistics value: Definition, process and measurement. *International Journal of Logistics Management*, 11(2), 73-82.
- Ryssel, R., Ritter, T. & Gemunden, H. G. (2004). The impact of information technology deployment on trust, commitment and value

- creation in business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(3), 197-207.
- Samli, C., Pohlen, T. L. & Jacobs, L. (2005). Developments in retail logistics: Towards generating more consumer value. *Journal of Marketing Channels*, 13(2), 81-98.
- Shabbir, H., Paliwadana, D. & Thwaites, D. (2007). Determining the antecedents and consequences of donor-perceived relationship quality-a dimensional qualitative research approach. *Psychology & Marketing*, 24(3), 271-293.
- Sharland, A. (1997). Sourcing strategy: the impact of costs on relationship outcomes. *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, 27(7), 395-409.
- Simpson, P. M., Siguaw, J. A. & Baker, T. L. (2001). A model of value creation supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value. *Industrial Marketing Management*, 30(2), 119-134.
- Srinivasan, R. (2008). Sources, characteristics and effects of emerging technologies: Research opportunities in innovation. *Industrial Marketing Management*, 37, 633-640.
- Srivastava, R. K., Fahey, L., & Christensen, H. K. (2001). The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage. *Journal of Management*, 27(6), 777-802.
- Steiger, J. H. (1990). Structural model evaluation and modification: An interval estimation approach. *Multivariate Behavioral Research*, 25, 173-180.
- Thomson, M., MacInnis, D. J. & Park, C. W. (2005). The ties that bind: Measuring the strength of consumers' emotional attachments to brands. *Journal of Consumer Psychology*, 15(1), 77-91.
- Ulaga, W. (2003). Capturing value creation in business relationships: A customer perspective. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 677-693.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2002). Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business markets? *Journal of Business & Industrial Marketing*, 17(2/3), 107-118.
- Ulaga, W. & Eggert, A. (2006). Relationship value and relationship quality: Broadening the nomological network of business-to-business relationships. *European Journal of Marketing* 40(3/4), 311-327.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R. & Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
- Walter, A., Ritter, T. & Gemünden, H. G. (2001). Value creation in buyer-seller relationships. *Industrial Marketing Management*, 30(4), 365-377.
- Weber, M. M. & Kantamneni, S. P. (2002). POS and EDI in retailing: An examination of underlying benefits and barriers. *Supply Chain Management: An International Journal*, 7(5), 311-317.
- Wilson, D. T. (1995). An integrated model of buyer-seller relationships. *Journal of Academy Marketing Science*, 23(4), 335-345.
- Zeithalm, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality and value: A means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.
- Zins, A. H. (2001). Relative attitudes and commitment in customer loyalty models: Some experiences in the commercial airline industry. *International Journal of Service Industry Management*, 12(3), 269-294.

