

# LA INCIDENCIA DE LA IMPLANTACION DEL MARKETING DE RELACIONES EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES: SU ESTUDIO Y CONTRASTACION A TRAVES DE LA TEORIA DE LAS VENTAJAS COMPETITIVAS BASADA EN LOS RECURSOS

Andrés Mazaira Castro  
M<sup>a</sup> Elisa Alén González  
José Antonio Fraiz Brea

## RESUMEN

El objeto central de esta ponencia consiste en analizar, tomando como referencia conceptual la visión de las organizaciones basada en el desarrollo de recursos y capacidades y asumiendo el carácter transversal del marketing, la influencia que tiene en el éxito de las organizaciones empresariales su preocupación por desarrollar y mantener relaciones estables y duraderas con los clientes, concluyendo finalmente que sí existe vinculación directa entre las dos variables estudiadas.

**PALABRAS CLAVE:** marketing de relaciones, resultados empresariales, capacidades de marketing.

## ABSTRACT

The central object of this communication consists of analysing the influence that has in the success of the business organizations its worry by developing and to maintain lasting and stable relations with the clients, taking as conceptual reference the Resource-Based View of the Firm and assuming the cross character of the marketing. Finally we conclude that exists direct linking between the two studied variables.

**KEY WORDS:** relationship marketing, business performance, marketing capabilities

---

## 1. INTRODUCCIÓN

El trabajo que a continuación se desarrolla tiene por objeto estudiar la incidencia del marketing de relaciones en el éxito empresarial. Para ello, analizamos en qué medida influyen la mayor o menor habilidad que poseen las empresas para relacionarse con el mercado en sus resultados, utilizando pues como eje teórico central de nuestra propuesta la visión de las organizaciones basada en el desarrollo de recursos.

Asumimos pues la existencia de una relación directa entre el nivel de marketing relacional y las capacidades que desarrollan las empresas en dicha dirección. Esta afirmación vendría fundamentada por el hecho de que la aparición de capacidades concretas y específicas sólo se produce mediante el desarrollo continuado y secuencial de comportamientos derivados de las mismas, que a su vez se producen al desarrollar aquello que conocen (de esta forma son las propias capacidades las que potencian aquellos comportamientos que perfeccionan las habilidades de las que éstos surgen) Liebowitz y Margolies (1994)<sup>77</sup>

---

<sup>77</sup> Cita en Day, 2001.

Abordaremos en primer lugar la conceptualización de los elementos que sirven de pilares a nuestra propuesta teórica, para posteriormente centrarnos en el estudio de sus vinculaciones y en la contrastación empírica de las mismas.

## 2. EL MARKETING DE RELACIONES

El marketing de relaciones se desarrolla a partir de un proceso evolutivo que se inicia cuando, tal y como indican Barroso y Martín (1999), se empieza a tener la sensación de que el marketing, entendido desde una visión transaccional, comienza a perder eficiencia en un entorno cada vez más competitivo y donde el cliente “empieza a ser el elemento más escaso, y por lo tanto, lo más apreciado del sistema. En este contexto, Gummesson (1987) proclama la necesidad de un nuevo enfoque caracterizado por: (1) su orientación a la creación desarrollo y mantenimiento de relaciones con los clientes; (2) la interactividad; y (3) una perspectiva de las relaciones a largo plazo, de forma que ya no sólo se considera importante atraer nuevos clientes, sino también retenerlos.

La aparición de lo que se ha denominado escuela o enfoque de marketing de relaciones supuso en aquel primer momento una “revolución” en el marketing<sup>78</sup>. De hecho, su desarrollo ha puesto en duda no sólo alguna de las creencias centrales de dicha ciencia hasta la fecha, sino también el orden preestablecido en la misma a través del replanteamiento de la relación de fuerzas dominantes en ella.

La coincidencia de numerosos autores en destacar la crisis del paradigma transaccional, no se ha traducido en una única perspectiva global que abarque el marketing de relaciones. A pesar de tener elementos en común, las distintas escuelas que han postulado la necesidad de profundizar en el marketing de relaciones han utilizado este término para reflejar un abanico de objetos, realidades y enfoques muy amplios (Nevin, 1995; Díaz, Vázquez y del Ríos, 2000).

A partir de los trabajos de Palmer y Mayer (1996), Greenberg y Li (1998) y Parvatiyar y Seth (2000), podríamos clasificar las distintas posturas, respecto a la naturaleza y el papel que desempeña el marketing de relaciones, en tres grandes grupos (a los que se añadirían el que englobaría las posturas de aquellos autores que niegan la trascendencia y novedad de este enfoque): 1) En primer lugar se encontrarían aquellos enfoques que participan de una visión táctica del mismo; 2) un segundo grupo estaría formado por aquellas posturas que optan por darle una visión estratégica y, por último, 3) las que lo conciben como un nuevo paradigma, de manera tal que constituiría el concepto central del marketing.

En cualquier caso, el marketing de relaciones se suele explicar como el resultado de una evolución, desde un enfoque centrado en el mero hecho de la transacción, a un enfoque centrado en la relación, asumiendo la existencia de una clara diferenciación entre las transacciones discretas, con un inicio claramente definido, corta duración y un nítido final en su realización, y las relaciones de intercambio, que suponen la continuación de acuerdos previos, de mayor duración y con carácter de proceso permanente (Dwyer, Schurr y Ohr, 1987).

En este marco, numerosos investigadores se replantean el concepto de marketing, surgiendo así nuevas definiciones del mismo adaptadas al enfoque relacional, algunas de las más significativas se recogen la tabla 1.

---

<sup>78</sup> Como se puede deducir de aquellas afirmaciones que lo califican de: “Fundamental reforma del marketing” (Webster, 1992, 1) o “auténtico cambio de paradigma” (Morgan y Hunt 1994, Grönroos 1994).

**Tabla 1: DEFINICIONES DEL MARKETING DE RELACIONES**

AUTOR	DEFINICIÓN
Berry ( 1983, 25)	“El Marketing de Relaciones se centra en la atracción, mantenimiento y encadenamiento de las relaciones con los clientes”.
Grönroos(1990, 138)	“El Marketing de Relaciones supone el establecimiento, mantenimiento e intensificación de las relaciones con los clientes y otros individuos con los que se relacionan las organizaciones... con un beneficio mutuo , de manera que los objetivos de las partes implicadas se encuentren. Esto es alcanzado a través del intercambio y el cumplimiento de promesas”.
Berry y Parasuraman (1991, 133)	“El Marketing de Relaciones se ocupa de atraer, desarrollar y mantener las relaciones con los clientes”
Hunt y Morgan (1994,22).	“El Marketing de Relaciones hace referencia al conjunto de actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener relaciones de intercambio exitosas”
Parvatiyar y Sheth (2000, 9)	“es el proceso continuo de compromiso en la realización de acciones y programas de colaboración y cooperación con clientes intermedios y finales, con el fin de crear o intensificar un valor económico a ambos, a un coste reducido” .
Hunt y Lambe (2000)	En el marco de la Teoría de las Ventajas Competitivas basadas en los recursos y capacidades, el Marketing de Relaciones puede ser observado desde una doble perspectiva: como recurso básico o como competencia.

### **3.- LA APLICACIÓN DE LA TEORÍA DE LA VENTAJA COMPETITIVA BASADA EN LOS RECURSOS AL MARKETING DE RELACIONES. UNA APROXIMACIÓN CONCEPTUAL A LA CAPACIDAD PARA RELACIONARSE CON LOS CLIENTES**

El estudio de las fuentes del desarrollo de ventajas competitivas en el ámbito empresarial se concreta, en el marco de la Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos (TVCBRe), a partir de la consideración de las organizaciones empresariales como un conjunto de recursos (entendiendo por éstos cualquier input a disposición de la empresa, que ésta controle de forma estable, es decir, la casi totalidad de los activos tangibles, o intangibles, siempre y cuando tengan una vinculación semipermanente con aquella) y capacidades. De esta forma, frente a la anterior concepción “porteriana”, en la que el sector empresarial constituye el factor determinante del desarrollo de ventajas competitivas, el enfoque de recursos y capacidades se caracteriza por vincular el desarrollo de ventajas competitivas sostenibles en el tiempo, con la existencia de capacidades internas en las organizaciones, que sería capaces de explicar las estrategias de negocio exitosas.

A partir de estas consideraciones generales entendemos las capacidades empresariales como un conjunto de recursos encaminados a realizar una tarea o actividad, haciendo pues referencia a una agrupación de recursos, que operan conjuntamente, con el fin de alcanzar el fin deseado.

Esta visión de las organizaciones basada en los recursos se ha ido extendiendo desde la dirección estratégica a otros ámbitos, siendo su aproximación al marketing una de las primeras en tener lugar. De hecho sus objetos de interés y atención se encuentran, en muchas ocasiones, muy próximos del objeto de estudio del marketing, siendo numerosos los autores que han ido adaptando a éste los distintos conceptos clave que conforman aquella,

de forma que han ido profundizando en el estudio de las capacidades de marketing en general y en la capacidad de las empresas para relacionarse con sus clientes en particular (aspecto recogido en los trabajos de numerosos autores y que aproximándonos a Hunt y Lambe, 2000 permiten concibir el marketing de relaciones como una capacidad básica o estratégica).

Ya en 1983 Davidson<sup>79</sup>, utilizaba el término *activos de marketing de una organización* para referirse a aquellos elementos propios de la empresa, esenciales en dicho campo y normalmente intangibles, que pueden ser utilizados para adquirir ventajas en el mercado. Ruekert (1994), y posteriormente Srivastava, Shervani y Fahey (1998 y 2000), incluyen en sus trabajos lo que denominan “activos de la organización basados en el mercado”, producidos por la interacción de la empresa con entidades externas y que estarían caracterizados por su naturaleza intangible y, al menos en un primer momento, exterior a la organización. Dentro de dichos activos los autores citados diferencian dos grandes grupos siendo el primero de ellos el que denominan activos basados en las relaciones con el mercado.

Por su parte Day (1994), agrupa las capacidades empresariales en tres grandes grupos: 1) *Capacidades de dentro a afuera*; 2) *Capacidades de fuera a adentro* (el propósito de estas capacidades es conectar los procesos interiores con el entorno y permitir a la empresa competir, adelantando a los competidores en la posibilidad de atender a las necesidades del mercado y creando relaciones duraderas con los consumidores, distribuidores y los proveedores) y 3) *Capacidades expandidas*.

Tuominen, Möller y Anttila (1999), reafirman el carácter multidimensional de las capacidades de marketing, definiéndolas como aquellos nexos entre los recursos relacionados con el mercado que posee una empresa y los clientes, en el contexto de la estrategia y del proceso empresarial. Por tanto, estarían compuestas por conjuntos de recursos relacionados con la habilidad para gestionar/dirigir: (1) los vínculos y relaciones con el cliente y el canal; (2) la percepción del mercado, su segmentación, y el posicionamiento en el mismo; (3) la integración y coordinación de las diferentes funciones; y (4) el desarrollo de los procesos y sistemas de negocio. Encontrándose estos componentes externos (los dos primeros) e internos (los dos segundos) fuertemente interrelacionados. En la misma línea Vorhies y Harker (1999), entienden la capacidad de marketing como un proceso integrador dirigido a aplicar el conocimiento colectivo y las habilidades y los recursos de la firma relacionados con el mercado, a las necesidades de la empresa, con el fin de añadir valor a sus bienes y servicios y permitirle satisfacer las demandas de los clientes.

Teniendo presentes estas consideraciones, y entendiendo por capacidad estratégica, básica, o distintiva aquel *conjunto de recursos, habilidades y conocimientos que poseen determinadas empresas y que les confieren a éstas una mayor aptitud que su competencia, de forma continuada y en ámbitos concretos, lo que les llevará a desarrollar ventajas competitivas sostenibles que se puedan traducir en mejores resultados*, entendemos el marketing de relaciones como aquel enfoque, centrado en la construcción de relaciones duraderas y exitosas con los clientes, que permite y potencia el desarrollo en las organizaciones empresariales de una elevada habilidad para construir dicho tipo de relaciones. De esta forma, la presencia del mencionado enfoque se visualizaría en las organizaciones empresariales mediante el desarrollo de una mayor capacidad para relacionarse con su mercado.

En este sentido, la capacidad de relación que desarrollan las empresas va más allá de la mera puesta en marcha de prácticas operativas incluidas en acciones encuadradas en el marketing de relaciones, superando aquella visión que lo identifica exclusivamente con el mero establecimiento de tácticas de retención, o de desarrollo de

---

<sup>79</sup> Cita en Hooley, Saunders y Piercy (1998).

actuaciones de marketing a partir de las gestiones de bases de datos; asimilamos la capacidad que desarrollan las organizaciones para relacionarse con el mercado con la habilidad que poseen éstas, para establecer relaciones sostenibles en el tiempo a través del desarrollo de compromisos, confianza, cooperación y reducción de conflictos, construidos sobre los principios de preocupación, sinceridad, lealtad, de cara a obtener beneficios mutuos (Vázquez, Santos, Díaz y Álvarez, 1999).

El desarrollo de esta capacidad se concreta través de dos grandes estrategias: (1) las estrategias de colaboración y vinculación con los clientes; y (2) las estrategias centradas en el cliente.

#### **4.- UNA APROXIMACION TEORICA A LA JUSTIFICACION DE LA INCIDENCIA DEL MARKETING DE RELACIONES EN LOS RESULTADOS EMPRESARIALES**

El enfoque relacional sólo posee sentido si entendemos que a una empresa le resulta beneficioso, en líneas generales, establecer relaciones a largo plazo con sus clientes, especialmente con aquellos más rentables. El establecimiento de dichas relaciones, facilita la consecución, por parte de las empresas, de algunos de sus objetivos más usuales, permitiendo así:

- ✓ Potenciar el crecimiento empresarial, a través de la consecución de la lealtad de los mejores clientes, mediante la mejora continua de la oferta empresarial.
- ✓ Desarrollar nuevas dimensiones del negocio.
- ✓ Aumentar el gasto y la contribución media por cliente, a través de un mayor acercamiento a los clientes de mayor valor.
- ✓ Prestar un servicio más ágil, rápido y barato a través de la mejora de los sistemas y procesos internos (Pralle y Costa, 1994).

Las ventajas del establecimiento de relaciones duraderas con los clientes derivan de que: (1) resulta más barato retener a un cliente que acceder a uno nuevo (Reicheld y Sasser, 1990), y (2) cuanto mayor es la duración de la relación con el cliente mayor es el beneficio que de él se recibe (Sheth y Sisodia, 1995)<sup>80</sup>. Podemos afirmar, por tanto, que la estrategia de marketing relacional es más efectiva que la basada puramente en la búsqueda de las transacciones.

A su vez, el marketing de relaciones permite a los consumidores incidir en determinados aspectos sin que sea el vendedor el que deba asumir todas las decisiones. De esta forma, ambos reciben un nuevo beneficio adicional de la relación, los clientes no sólo reciben un producto más ajustado a sus deseos y necesidades, sino que se sienten más útiles y escuchados y, en cierta forma, pasan a formar parte de la propia empresa; en cuanto al vendedor, le permite reducir costes y la probabilidad del fracaso.

En el marco conceptual de TVCBR el análisis de la incidencia (o no) de la capacidad de relacionarse con el mercado en los resultados empresariales se centra en la consideración (o no) de aquella como una capacidad estratégica capaz de otorgar ventajas competitivas básicas o esenciales y sostenibles, a aquellas empresas que

---

<sup>80</sup> Cita en Sheth y Parvatiyar (1995)

son capaces de desarrollarlas en mayor grado que sus competidores. De ésta forma, asumiendo las características fundamentales que deben tener las capacidades empresariales para poder generar ventajas competitivas básicas y sostenibles, podemos afirmar que la capacidad de marketing objeto de estudio es:

- Capaz de generar valor, en tanto en cuanto es un elemento central en el propio inicio del proceso de generación de valor al consumidor; y así ha sido comprobado en diferentes estudios empíricos.
- Rara y escasa, porque son propias y específicas de un número muy limitado de empresas del mercado, ya que el desarrollo de capacidades y recursos es inherente a cada empresa. Por ello, es más que improbable la existencia de organizaciones que desarrollen iguales recursos y capacidades, de estas características, en igual grado.
- Compleja y por tanto difícil de imitar, adquirir y transmitir. Esto es así, al estar el proceso seguido para su desarrollo incrustado en las actividades cognitivas de las organizaciones, siendo de gran dificultad el observar su configuración desde el exterior.
- Difícil de sustituir al concentrarse en ellas los procesos de generación de valor.

Además, en este caso, podemos afirmar que la capacidad estratégica para relacionarse con los mercados es indispensable, ya que al contrario que otros activos que se deprecian con el tiempo, la utilidad de estos procesos no disminuyen con el uso, sino todo lo contrario (Li y Calantone, 1998).

Por todo, ello la capacidad propuesta debe ser considerada como fuente de ventajas competitivas básicas y sostenibles. Así, al hilo de la hipótesis principal de nuestra investigación podemos afirmar que, en la medida en la que las empresas dispongan de una mayor capacidad que sus competidores para percibir el mercado, para adaptarse a él, y para relacionarse con sus clientes, y ante la dificultad de suplir o reemplazar las mismas con otros recursos o habilidades, desarrollarán ventajas competitivas básicas sostenibles, que les permitirán desarrollar comportamientos específicos derivados de las mismas y que por tanto, propiciarán la obtención de mejores resultados.

Por lo que proponemos que: *Existe relación entre la capacidad de relación de las empresas y los resultados alcanzados por éstas, y dicha relación es positiva.*

## **5.- CONTRASTACION EMPIRICA DE LA RELACION EXISTENTE ENTRE EL NIVEL ORIENTACION AL MERCADO DE LAS ORGANIZACIONES EMPRESARIALES Y EL Y EL GRADO EN QUE DESARROLLAN SU CAPACIDAD PARA RELACIONARSE CON LOS CLIENTES.**

### **5.1 Determinación y validación de los instrumentos de medida utilizados en el modelo planteado**

Tras clarificar y especificar las bases conceptuales de las distintas variables que se han incluido en el modelo propuesto, procedemos a concretarlas en un conjunto de indicadores, en su mayoría próximos a los utilizados en la literatura científica para medir variables semejantes a las que se han planteado, siendo dicho conjunto de ítems posteriormente adaptado y complementado con la finalidad de poder abordar los requerimientos específicos de este estudio. Las propias características de la técnica estadística que utilizaremos para contrastar las hipótesis y el modelo planteado (análisis factorial confirmatorio), nos han llevado a incluir un alto número de indicadores o variables observables para cada una de las variables latentes contempladas; buscando abarcar las distintas

consideraciones que especifican cada una de las realidades complejas que componen las capacidades estratégicas de marketing, según Day (2001): orientación, información y configuración.

Para reflejar las diferentes variables observables se optó por la utilización de una escala Likert 7 en el que cada indicador es presentado como una sentencia. A su vez, la claridad y propiedad de las escalas propuestas fueron objeto de análisis mediante la realización de dos contrastaciones paralelas, una de ellas en el ámbito académico y la otra en el empresarial.

Atendiendo a las recomendaciones obtenidas en los pretest realizados en ambos campos, se configuró un cuestionario final en el que cada uno de los instrumentos de medida propuestos, para los diferentes constructos, quedó constituido por los indicadores que se incluyen en el modelo de partida (la escala de medida de presencia de la capacidad para relacionarse con el mercado se recoge en el Anexo II)

A partir de la propuesta inicial y tras sucesivo procesos de re-análisis mediante AFC alcanzamos un modelo para la capacidad de relaciones, Los coeficientes alcanzados por el modelo final, así como los índices de bondad del ajuste, recogidos en el Anexo I, reflejan su optimidad, lo que, unido al alto nivel de fiabilidad, nos lleva a admitir la unidimensionalidad y validez convergente de la escala definitiva, formada por aquellos indicadores que se mantienen en dicho modelo óptimo y que se recogen en la figura 2.

Para reflejar la variable resultado empresarial, hemos optado por trabajar con un indicador agregado de los mismos<sup>81</sup>. Para ello, procedimos a evaluar el correspondiente modelo de ajuste, a través del AFC, en el que los estimadores individuales propuestos saturan un único factor.

Hemos buscado reflejar el resultado empresarial a través de un conjunto de estimadores que reflejasen, simultáneamente, la evolución de los resultados tanto en comparación con los objetivos fiados, como frente a los alcanzados por la competencia, incluyendo en ambos tanto aspectos financieros como de mercado.

Ante el bajo número de respuestas relativas a la evolución de los resultados empresariales en relación con la competencia (los datos perdidos superan el 20% de los casos), decidimos concentrar el instrumento de medida de los resultados empresariales en las consideraciones subjetivas de los mismos con respecto a los objetivos fijados por la propia empresa (tomando como referencia los resultados alcanzados durante los tres últimos años). Utilizando los siguientes indicadores en el modelo de partida: nivel de satisfacción de los clientes, nivel de fidelidad de los clientes, variación de la participación del mercado, grado de éxito en el lanzamiento de nuevos productos, evolución de la tasa de beneficios, ROI y valor generado al accionista/ socio.

Finalmente, el instrumento propuesto para la medida de los resultados empresariales, una vez eliminado el indicador relativo al nivel de fidelidad (fidel\_ob1), es capaz de conformar un modelo puede ser considerado fiable y válido (tal y como se deduce de los coeficientes e índices de bondad recogidos en las tablas A.I.5 y A.I.6 del Anexo I).

En lo que respecta al ámbito de contrastación, optamos por centrar el trabajo de campo en empresas encuadradas en un único sector, buscando con ello evitar las posibles distorsiones derivadas de la incidencia del factor industria. Concretamente, el trabajo de campo se centró en el sector textil en Galicia, tomando como referencia

---

<sup>81</sup> Al igual que en otros estudios (Golden, Doney, Jonhson y Smith,1995 o Santos, Sanzo, Vázquez y Álvarez, 2001)

las empresas incluidas en la base de datos de ARDAN (que recoge las 10.000 empresas más destacadas en el ámbito Gallego y del Norte de Portugal) en las actividades CNAE 2253, 2259, 2321, 2339, 2341, 2369, 2386, 2399, 5651, 5699.

Una vez eliminados los posibles detallistas que exclusivamente comercializan ropa, y aquellas empresas que no comercializaban directamente sus productos, el universo a analizar ascendió a 120 empresas, de las cuales 18 resultaros ilocalizables, lo que nos llevó a disponer, finalmente, de una población total útil formada por 102 empresas. La corta dimensión de la misma nos llevó a optar por la aplicación de la encuesta a través de la realización de una entrevista personal a la totalidad de las empresas incluidas en la población, obteniendo datos de un total de 60 empresas, siendo la ficha técnica del estudio la que se recoge en la Tabla 3.

**Tabla 3 : FICHA TÉCNICA DEL ESTUDIO**

Universo	<b>Empresas del Sector de la Confección-Textil (vestuario) que comercializan sus productos.</b>
Ámbito Geográfico	<b>Galicia</b>
Método de Recogida de Información	<b>Encuesta Personal.</b>
Censo	<b>102 Empresas.</b>
Encuestas válidas obtenidas:	<b>60 Encuestas.</b>
Error Muestral	<b>8,0%</b>
Nivel de Confianza	<b>95%, Z=1,96, p=z=0,5.</b>

A partir de los datos del trabajo de campo realizado, se procede a confirmar la bondad estadística de dichas escalas como paso previo al proceso de contrastación del modelo propuesto, comprobando su fiabilidad, unidimensionalidad y validez mediante la aplicación de técnicas de análisis factorial exploratorio y confirmatorio (utilizando el paquete estadístico SPSS 10.0 y AMOS 4.0 respectivamente). Dicho análisis estadístico, cuyos resultados se recogen en las tablas del Anexo I, nos permitió confirmar la bondad de los instrumentos de medida finalmente propuestos para cada una de las variables.

## **5.2 Contrastación de la incidencia del grado de desarrollo de la capacidad para relacionarse con el mercado en los resultados empresariales.**

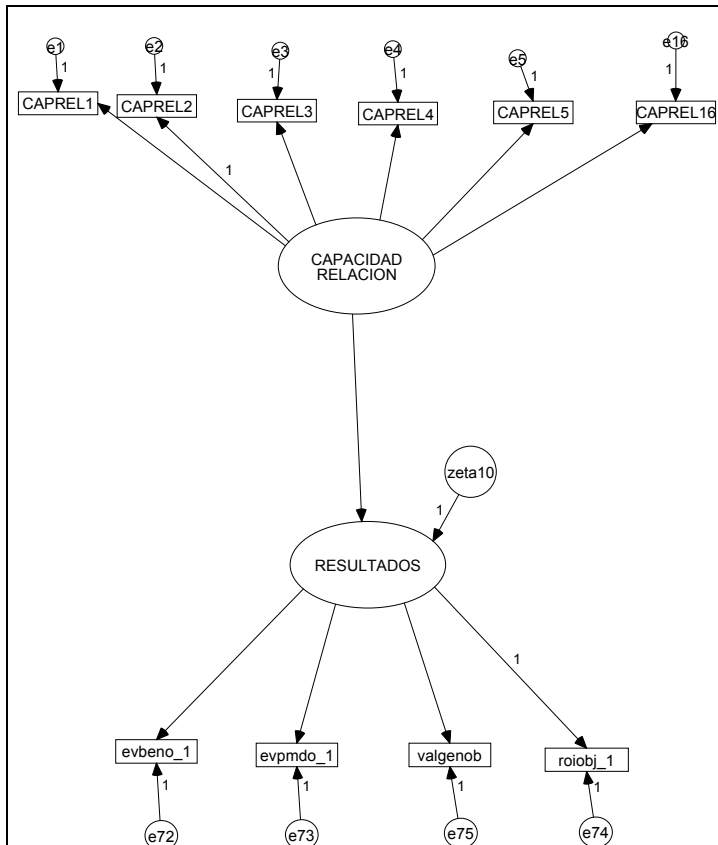
Con el objeto de analizar la incidencia del grado la capacidad que desarrollan las empresas para relacionarse con sus clientes con los resultados de las mismas, hemos planteado un diagrama de secuencias o path diagram en el que se recogen las relaciones de causalidad entre la variable independiente (Capacidad de Relación) y la variable endógena de primer grado propuesta. En el modelo inicial conformado, las diferentes variables latentes se encuentran definidas por todos los items que conforman las escalas definitivas de cada una de ellas (tomando pues las variables observables a partir de los modelos finales de las mismas tal y como se recogen en el Anexo I) y configurando un modelo estructural completo de partida configurado a partir de las siguientes premisas: (1) las relaciones causales planteadas son las indicadas en el diagrama y (2) las relaciones causales se consideran lineales.

A partir de las consideraciones planteadas el modelo completo anteriormente descrito, fue sometido a progresivas reespecificaciones, procediendo a realizar las re-estimaciones pertinentes utilizando el método de máxima verosimilitud y aplicando la técnica del bootstrapping (con el fin de solventar los problemas derivados



de la ausencia de normalidad). Alcanzándose finalmente un modelo (Figura 2) que puede calificarse estadísticamente de muy adecuado, tal y como se deriva del análisis de las medidas de bondad de ajuste del mismo que se recogen en las Tablas 4 y 5 (todas las variable latentes están consistentemente identificables a través de al menos tres variables latentes y los índices se encuentran dentro de los valores recomendados, los datos indicados, el programa no propone modificación alguna, situándose las cargas estandarizadas entre variables latentes y las observables, en el peor de los casos, por encima del 0,6 y las fiabilidades individuales por encima del 0.5).

**Figura 2: DIAGRAMA FINAL REPRESENTATIVO DE LAS RELACIONES EXISTENTES ENTRE LAS CAPACIDADES ESTRATÉGICAS DE MARKETING Y LOS RESULTADOS**



**Tabla 4. COEFICIENTES ALCANZADOS EN EL MODELO QUE RECOGE LA INCIDENCIA DEL GRADO DE LA CAPACIDAD DE RELACION EN LOS RESULTADOS**

INDICADORES/RELACIONES	MODELO FINAL	
	Cargas Estandarizadas	t-value
<b>CAPACIDAD DE RELACION – RESULTADOS</b>	0,637	4,224
<b>CAPREL1</b>	0,871	5,809
<b>CAPREL2</b>	1,000	p.f.
<b>CAPREL3</b>	0,870	5,809
<b>CAPREL4</b>	0,690	4,677
<b>CAPREL5</b>	0,765	5,161
<b>evebeno_1</b>	0,798	10,347
<b>evpmdo_1</b>	0,509	4,134
<b>Valgenob</b>	0,892	14,407
<b>Roiob_1</b>	0,860	p.f.

**Tabla 5: ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE MODELO REPRESENTATIVO DE LAS RELACIONES ENTRE LA CAPACIDAD PARA RELACIONARSE CON EL MERCADO Y LOS RESULTADOS.**

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	
Nivel de significación (P)	0,169
RMSEA	0,056
GFI	0,898
TLI	0,974
CFI	0,980
Delta 2 IFI	0,981
$\chi^2$ Normalizada ( $\chi^2/d.f.$ )	1,229

Los datos alcanzados en la estimación del modelo óptimo final nos permiten contrastar la validez de la hipótesis propuesta. De esta forma el análisis del valor del ratio crítico (t-valor en Tabla 4), muestra como la relación causal propuesta se verifica, reflejándose la intensidad de ésta a través de sus cargas estandarizadas pudiendo concluirse pues que las capacidades que desarrollan las empresas para relacionarse con sus clientes inciden de forma directa en los resultados empresariales

## 5. CONCLUSIONES

Como ya hemos indicado en esta investigación afrontamos uno de los aspectos cruciales para los directivos empresariales ¿Por qué unas empresas tienen un mayor éxito, un mejor resultado que otras? Asumiendo que no existe una sola razón y que los caminos del éxito pueden ser muchos, los resultados obtenidos en la presente investigación nos permiten avanzar en el conocimiento de en qué medida y cómo aquellas habilidades estratégicas que las empresas desarrollan en el ámbito del marketing, inciden positivamente en los resultados empresariales. Así, podemos afirmar que:

- Los resultados alcanzados por las empresas no sólo dependen de las características del sector en el que actúa, sino que en ellos inciden de manera determinante las ventajas competitivas que aquellas poseen, que vienen determinadas por los recursos y capacidades que desarrollan.
- Las empresas de un mismo sector desarrollan habilidades diferentes pudiéndose encontrar distinto grado de desarrollo de lo que hemos denominado capacidades estratégicas de marketing, que hemos concretado en la capacidad para relacionarse con el mercado.
- Las capacidades estratégicas de marketing y concretamente la capacidad que desarrollan las empresas para relacionarse con el mercado influyen en los resultados empresariales, aunque no siempre de igual forma y con igual intensidad. El nivel de incidencia de las capacidades en los resultados, viene determinado por el grado en que cada capacidad sea distintiva de la empresa y le permita generar ventajas competitivas (lo que determinaría la menor incidencia en los resultados de la capacidad de imitación).
- El grado en el que una empresa desarrolla una habilidad superior a la de sus competidores para establecer relaciones duraderas con sus clientes, que generen beneficios para ambas partes, afecta de manera especialmente significativa a sus resultados.

Concluimos pues que, en el proceso de búsqueda del éxito empresarial, es preciso que los directivos de las empresas concreten aquellas capacidades donde quieren y pueden generar sus ventajas competitivas sostenibles, teniendo siempre presente que si observan la realidad empresarial en el horizonte del medio y largo plazo, se impone el desarrollo de aquellas ya no sólo “originales” en el sector, sino también difíciles de imitar destacando, dentro de este grupo, la capacidad de las empresas para construir relaciones duraderas con los clientes que generen beneficios mutuos, que surge como uno de los determinantes fundamentales del éxito empresarial.

En cualquier caso, a la hora de extraer las conclusiones que se derivan de la contrastación del modelo planteado, es preciso tener en cuenta que los resultados alcanzados están influidos por las propias características del sector donde ha sido contrastado el modelo, por lo que antes de poder generalizar y extender éstos, hemos de tener en cuenta en qué medida son las particularidades del sector de la confección textil las que los determinan.

## BIBLIOGRAFIA

- Álvarez, L., Santos, M<sup>a</sup> y Vázquez, R. (2001): El Concepto Orientación al Mercado.: Perspectivas, Modelos y Dimensiones de Análisis, Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Oviedo, en <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>
- Baker, W.E., Sinkula, J.M.(1999a): “Learning Orientation, Market Orientation an Innovation: Integrating and extending Models of Organizational Performance”, *Journal of Market Focused Management*, Vol 4, pp. 295-308.
- Baker, W.E., Sinkula, J.M.(1999b): “The Synergistic Effect of Market Orientation and Learning Orientation and Organizational Performance”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 27, N<sup>o</sup> 4, pp. 411-427.
- Barney, J. (1991): “Firm Resources and sustained Competitive Advantage” *Journal of Management*, Vol 17, N<sup>o</sup> 1, pp. 99-120.
- Barroso, C y Martin, E (1999): *Marketing Relacional*, Madrid, ESIC.
- Berry L.L. y Parasuraman, A. (1991): *Marketing Services*, New York, The Free Press.
- Berry, L.L. (1983): “Relationship Marketing”, en Berry, L.L., Shostack, G.L. y Upah, G.D. *Emerging Perspectives on Services Marketing*, American Marketing Association, Chicago, pp. 25-38.
- Bigné, E. y Blesa, A. (2001): “La Orientación al Mercado como Antecedente de la Cooperación en las Relaciones Diádicas en un Sector Industrial”, XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Malaga, pp. 425-440.
- Bigné, E., Moliner, M.A. y Callarisa, L.J. (1998): “El Concepto Valor y El Marketing Relacional”, en Aguirre, A. *La Creación de Valor en un Mercado global*, Actas del XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano Francés AEDEM , La Rioja., pp 43-51.

- Dalgic, T. (1998). "Dissemination of Market Orientation in Europe. A Conceptual and Historical Evaluation", *International Marketing Review*, Vol 15, N° 1, pp. 45-60.
- Deshpandé, R. y Farley J.U. (1996): *Understanding Market Orientation: A Prospectively Designed Meta-analysis of Three Market Orientation Scales*, MSI Report N° 96-125, Cambridge, Marketing Science Institute.
- Deshpandé, R. y Farley J.U. (1998a): "Measuring Market Orientation: Generalization and Synthesis" *Journal of Market Focused Management*, Vol 2, pp. 213-232.
- Deshpandé, R. y Farley J.U. (1998b): "The Market Orientation Construct: Correlations, Culture and Comprehensiveness", *Journal of Market Focused Management*, Vol 2, pp. 237-239.
- Díaz, A. Vázquez, R. y del Río, A.B. (2000): *Nuevos Planteamientos de Marketing: la Gestión de las Relaciones*, Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Oviedo (<http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>)
- Day, G.S. (1990): *Market Driven Strategy, Processes for Creating Value*, New York, The Free Press.
- Day, G.S. (1994): "The Capabilities of Market-Driven Organizations" *Journal of Marketing*, Vol 58, October, pp. 37-52.
- Day, G.S. (1999a): *The Market Driven Organization, Understanding. Attracting and Keeping Valuable Customers*, New York, The Free Press
- Day, G.S. (1999b): "Creating a Market-Driven Organization", *Sloan Management Review*, Fall, pp. 11-22
- Day, G.S. (1999c): "Misconceptions about Market Orientation", *Journal of Market Focused Management*, Vol 4, N° 1, pp. 5-16.
- Day, G.S. (2000): "Managing Marketing Relationships", *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol 28, N° 1, pp. 24-30
- Day, G.S. (2001): "Capabilities for Forging Customer Relationships", en [http://hops.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/CAPABILITIES\\_FOR\\_FORGING\\_CUSTOMER\\_RELATIONS2.pdf](http://hops.wharton.upenn.edu/ideas/pdf/CAPABILITIES_FOR_FORGING_CUSTOMER_RELATIONS2.pdf)
- Day, G.S. y Wensley, R. (1983): "Marketing Theory with a Strategic Orientation" *Journal of Marketing*, Vol 47, Fall, pp. 79-89.
- Day, G.S. y Wensley, R. (1988): "Assessing Advantage: A Framework for diagnosing Competitive Superiority", *Journal of Marketing*, Vol 52 April, pp. 1-20.
- Dwyer, F.R., Schurr, P.H., y Oh, S. (1987): "Developing Buller-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol 51, N°2, pp. 7-13.
- Esteban, A.; Millán, A.; Molina, A.; Martín-Consuegra, D. (2000): "Orientación al Mercado: Análisis y Revisión de las Investigaciones Realizadas", *Inteligencia Empresarial. La Gestión del Conocimiento de la Empresa*, Actas XIV Congreso Nacional AEDEM, Jaén, pp. 65-75.
- Fernández, E., Montes, J.M., Vázquez, C.J. (1997): "La Teoría de la Ventaja Competitiva Basada en los Recursos: Síntesis y Estructura Conceptual", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa.*, Vol 6, N° 3, pp. 11-32.
- Fernández, Z. y Suárez, I. (1996): "La Estrategia de la Empresa desde una Perspectiva Basada en los Recursos", *Revista Europea de Dirección y Economía de la empresa*, Vol 5, N° 3, pp. 73-92.
- Foss, N.J., Knudsen C, y Montgomery, C.A. (1995): "An Exploration of Common Ground: Integrating Evolutionary and Strategic Theories of the Firm", en Montgomery, C. A.(ed) *Resource-Based and Evolutionary Theories of The firm: Toward a Synthesis*, Norwell, Kluwer Academic Publishers, pp 1-19.
- Grant, R. M. (1991): "The Resource-based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation", *California Management Review*, Spring, pp. 114-135.
- Greenberg, B.A., y Li, F. (1998): "Relationship Marketing: A Tactic, A Strategic or a Paradigm". en Grewal, D. Y Pechman, C. (eds) *Marketing Theory and Applications*, 1998 AMA Winter Educator Conference Vol 9, American Marketing Association, Chicago, pp. 208-214.
- Grönroos, Ch. (1994a): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Toward a Paradigm Shift in Marketing" *Asia-Australia Marketing Journal* Vol 2, N°1, pp. 8-16.
- Grönroos, Ch. (1994b): "Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm", *Journal of Marketing Management*, Vol 10, pp. 347-360.
- Gummesson, E. (1987). "The new marketing: Developing long-term interactive relationships". *Long-Range Planning*, 20 (4), 10-20.
- Hamel, G. y Heene, A. (1994): *Competence-Based Competition*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1995): *Compiendiendo por el Futuro*, Barcelona, Ariel.
- Heene, A. y Sánchez, R. (1996): *Competence-Based Strategic Management*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- Hooley, G., Fahy, J., Cox, J., Beracs, J., Fonfara, K., y Snoj, B (2000): "Marketing Resources and the Resource of Marketing", en Wierenga, B, Smidts, A y Antonides, G. (ed) *Marketing in the New Millennium, Proceedings 29 Th EMAC Conference*, Rotterdam.
- Hooley, G., Lynch, J.E. y Shepherd, J. (1990): "The Marketing Concept: Putting the Theory into Practice", *European Journal of Marketing*, Vol 24, N° 1, pp. 7-24.
- Hooley, G., Saunders, J.A, y Piercy, N.F. (1998): *Marketing Strategy & Competitive Positioning*, 2ª ed, London, Prentice Hall.
- Hunt, S.D. (2000): *A General Theory of Competition: Resources, competences, Productivity, Economic Growth*, Thousand Oaks, Sage Publications Inc.
- Hunt, S.D. y Lambe, C.J. (2000): "Marketing's Contribution to Business Strategy: Market Orientation, Relationship Marketing and Resource- Advantage Theory", *International Journal of Management Reviews*, Vol 2, N°1, pp. 17-43.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995): "The Comparative Advantage Theory of Competition", *Journal of Marketing*, Vol 59, April, pp. 1-15.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1996): "The Resource-Advantage Theory of Competition: Dynamics, Path Dependencies, and Evolutionary Dimensions", *Journal of Marketing*, Vol 60, October, pp. 107-114.

- Lafferty, B.A. y Hult, G.T. (2001): "A Synthesis of Contemporary Market Orientation Perspectives", *European Journal of Marketing*, Vol 35, N° 1/2, pp. 92-109.
- Llonch, J. (1993): *Orientación al Mercado y Competitividad de la Empresa*, Barcelona, EADA Gestión.
- Martín, E. Y Cossio, F.J. (2001): "La Orientación al Mercado y el Rendimiento Empresarial: El caso de la Banca Comercial Española", *Cuadernos de Gestión*, Vol 1, N°1.
- Mazaira, A., González, E. Y Avendaño, R (2003): "The role of market orientation on company performance through the development of sustainable competitive advantage: the Inditex-Zara case". *Marketing Intelligence & Planning*, Volume 21, Number 4, pp. 220-229.
- Möller, K. y Antilla, M. (1987): "Marketing Capability- A Key Success Factor in Small Business?" *Journal of Marketing Management*, Vol 3, N°2, pp. 185-203.
- Möller, K. y Halinen-Kaila, A. (1998): "Relationship Marketing: Its Disciplinary roots and future Directions", P. Andersson, (ed) *Marketing Research and Practice*, 27 Th EMAC Conference Proceedings, Estocolmo, pp. 289-310.
- Morgan R. y Hunt, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol 58, July, pp. 20-38.
- Morgan, R y Strong, C. (1998): "Market Orientation and Dimensions of Strategic Orientation", *European Journal of Marketing*, Vol 32, n° 11-12, pp. 1051-1073.
- Min, S. y Mentzer, J.T. (2000): "The Role of Marketing in Supply Chain Management", *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol 30, N° 9, pp. 765-787.
- Narver, J.C. y Slater, S.F (1990): "The Effect of a Market Orientation on A Business Profitability", *Journal of Marketing*, October, pp. 20-35.
- Narver, J.C., Slater, S.F y Tietje, B. (1998): "Creating a Market Orientation", *Journal of Focused Market*, Vol 2, pp. 241-255.
- Nevin, J.R. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels: Exploring Fundamental Issues: *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol 23, pp. 327-334.
- Olavarieta, S. (1997): *The Role of Market Orientation, Knowledge-Related Resources, and Reputational Assets on Firm Performance: An Integrative Resource-Based Model*, Tesis Doctoral, Universidad Georgia, Michigan, UMI
- Parvatiyar, A y Seth, J.N. (2000): "The Domain and Conceptual Foundations of Relationship Marketing" en J.N. Seth y A. Parvatiyar (2000): *Handbook of Relationship Marketing*, Thousands Oaks (California), Sage Publications, pp. 3-38.
- Porter, M.E (1985): *Competitive Strategy*, New York, The Free Press.
- Prahalad, C.K. y Hamel, G. (1990): "The Core Competence of Corporation" en Zack, M.H.(1999) *Knowledge and Strategy*, Woburn, Butterworth-Heinemann, pp. 41-59.
- Rodríguez, A.I. y Gutiérrez, J. (1998): "El Marketing de Orientación Estratégica al Mercado: Una Propuesta de Contenido" *Actas de las VIII Jornadas Luso-Españolas de Gestao Científica*, Porto, pp. 561-569.
- Ruekert, R. (1992): "Developing a Market Orientation: An Organizational Strategy Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol 9 N°3, pp. 225-245.
- Sanchez, R., Heene, A. (1997): *Strategic learning and the Knowledge Management*, West Sussex, John Wiley & Sons Ltd.
- San Martín, S., Gutiérrez, J., Camarero M.C. (2000): "A Model of the Relationship between Trust and Commitment in Consumer Markets", en Wierenga, Smidts, A. y Antonides, G. (ed): *Marketing in the New Millennium*, Proceedings 29 Th EMAC Conference, Rotterdam.
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Vázquez, R. y Alvarez, L.I.(2001a): "Influencia de la orientación al aprendizaje en la Orientación al Mercado Empresarial: Efectos sobre la Competitividad" *La Nueva Economía Actas de XI Congreso ACEDE*, Zaragoza (en <http://empresa.unizar.es/accede2001/trabajos/MK-Santos.PDF>)
- Santos, M.L., Sanzo, M.J., Vázquez, R. y Alvarez, L.I.(2001b): "La Orientación al Mercado como recurso organizativo: influencia en el desarrollo de la estrategia competitiva de la empresa" *XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Malaga, pp. 381-404.
- Sanzo, M.J., Santos, M.L., Vázquez, R. y Alvarez, L.I.(2000): "El Papel de la Orientación al Mercado en el Marketing de Relaciones: Contrastación de un Modelo Integrador", *XII Encuentro de Profesores de Marketing*, Santiago de Compostela.
- Sinkula, J.M. (1994): "Market Information Processing and Organizational learning", *Journal of Marketing*, Vol 58, pp. 34-45.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1994): "Does Competitive Environment Moderate the Market Orientation-Performance Relationship?", *Journal of Marketing*, Vol 58, Enero, pp. 46-55.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1995): "Market Orientation and the Learning Organization", *Journal of Marketing*, Vol 59, Julio, pp. 63-74.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1996): "Competitive Strategy in the Market-Focused Business", *Journal of Market Focused Management*, Vol 1, pp. 159-174.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (1999): "Market Oriented is More than Being Customer Led", *Strategic Management Journal*, Vol 20, pp. 1165-1168.
- Slater, S.F. y Narver, J.C. (2000a): "The Positive Effect of a Market Orientation on Business Profitability: A Balanced Replication", *Journal of Business Research*, Vol 48, pp. 69-73.
- Smircich, L. (1983) : "Concepts of Culture and Organizational Analysis", *Administrative Science Quaterly*, Vol 28, September, pp. 339-358.
- Srivastava, R., Fahey, L, Shervani, T.A. y (2000): *Building and Leveraging Market-Based Assets to Drive Marketplace Performance and Value*, White Paper C.R.M. Project, <http://srivastava.crmproject.com>.
- Srivastava, R., Shervani, T.A. y Fahey, L (1999): "Marketing, Business Processes and Shareholder Value: An Organizationally Embedded View of Marketing Activities and the Discipline of Marketing", Journal of Marketing, Vol 66, Special Issue, pp. 168-179.*
- Teece, Pisano e Schuen (1997): "Dynamic Capabilities and Strategic Management", *Strategic Management Journal*, Vol. 18, N° 7.

## CITIES IN COMPETITION

- Tuominen, M, Möller, K, Anttila, M. (1999): "Marketing Capability of Marketing Oriented Organizations" en Hildebrandt, L., Annacker, D. y Klapper, D. Marketing and Competition in The Information Age, 28 Th EMAC Conference Proceedings, Berlin.
- Tuominen, M, Rajala, A. y Möller, K. (2001): "Integrated Model of Market Orientation, Product Innovation and Market Adaptation", en Rethinking European Marketing, 30 Th EMAC Conference Proceedings, Bergen, <http://euro.nhh.no/emac/menu.pdf>.
- Vázquez, R. (1999): "la Orientación al Mercado y el Marketing de Relaciones: El Estado de la Cuestión", Mesa Redonda celebrada en la Universidad de Vigo, Vigo.
- Vázquez, R., Díaz, A., Del Río, A. (2000): Marketing de Relaciones: El Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Comprador y Vendedor, Documentos de trabajo de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Oviedo; en <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>.
- Vázquez, R., Santos, M.L., y Alvarez, L.I. (2001): "Market Orientation, Innovation and Competitive Strategies in Industrial Firms". Journal of Strategic Marketing, Vol 9, N°1, pp. 69-90.
- Vázquez, R., Santos, M.L., Díaz, A., Alvarez, L.I. (1999): Estrategias de Marketing: Desarrollo de Investigaciones sobre Orientación al Mercado y Marketing de Relaciones, Documentos de Trabajo de la Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad de Oviedo, en <http://www.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm>
- Vorhies, D.W. y Harker, M. (2000). "The Capabilities and Performance Advantages of Market-Driven Firms: An Empirical Investigation", Australia Journal of management, Vol 25, N°2, pp.145-173.
- Webster, F.E. Jr. (1988): Rediscovering the Marketing Concept, MSI Report N° 88-100, Cambridge, Marketing Science Institute.
- Webster, F.E. Jr. (1992) : "The Changing Role of Marketing in the Corporation", Journal of Marketing , Vol 56, October, pp. 1-17.
- Wernerfelt, B. (1984): "A Resource-Based View of the Firm", Strategic Management Journal, Vol 16, pp. 171-174.

*ANEXO I (datos Estadísticos)***Tabla A.I.1 ANÁLISIS FIABILIDAD DE LA ESCALA PROPUESTA PARA LA MEDIDA DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO**

	<b>Alpha Inicial (.8526)</b>	<b>Alpha Final (.8554)</b>	<b>% Varianza Explicada (54,27 %)</b>	<b>ÍTEMS ELIMINADOS</b>
	Correlación Ítem-Total (Inicial)	Correlación Ítem-Total (Final)	Cargas Factoriales	
CAPREL1	.5799	.5737	.751	<b>CAPREL6 y CAPREL7</b>
CAPREL2	.5382	.5227	.658	
CAPREL3	.5315	.5110	.779	
CAPREL4	.5516	.5469	.564	
CAPREL5	.5766	.5630	.621	
CAPREL8	.5394	.5113	.538	
CAPREL9	.4776	.4631	.514	
CAPREL10	.5039	.5177	.454	
CAPREL11	.4156	.4206	.577	
CAPREL12	.4866	.5173	.749	
CAPREL13	.3519	.3528	.480	
CAPREL14	.5824	.6075	.728	
CAPREL15	.6196	.6030	.566	
CAPREL16	.5982	.5963	.706	
CAPREL17	.4710	.4833	.472	

**Tabla A.I.2 COEFICIENTES ALCANZADOS EN EL MODELO ÓPTIMO ESCALA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO**

INDICADORES	MODELO FINAL		
	Cargas Estandarizadas	t-value	R <sup>2</sup>
CAPREL1	0,887	P.F	0,482
CAPREL2	0,860	8,223	0,510
CAPREL3	0,671	5,542	0,580
CAPREL4	0,761	6,702	0,451
CAPREL5	0,714	6,063	0,740
CAPREL16	0,694	5,814	0,787

**Tabla A.I.3 ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE DE LOS MODELOS FINALES DE LA ESCALA PROPUESTA PARA MEDIR LA CAPACIDAD DE RELACIONES**

MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE	C Relación
Chi-cuadrado $\chi^2$	10,371
Nivel de significación (P)	0,321
RMSEA	0,054
GFI	0,944
TLI	0,986
CFI	0,992
Delta 2 IFI	0,992
$\chi^2$ Normalizada ( $\chi^2/d.f.$ )	1,152

**Tabla A.I.4 ANÁLISIS DE LA FIABILIDAD DE LA ESCALA PROPUESTA PARA LA MEDIDA DEL GRADO DE DESARROLLO DE LA CAPACIDAD DE RELACIÓN CON EL MERCADO (II)**

Alpha de Cronbach	.8780
Fiabilidad Compuesta	.9563
Varianza Extraída	.8050



**Tabla A.I.5 COEFICIENTES ALCANZADOS EN EL MODELO ÓPTIMO FINAL DE LA ESCALA PROPUESTA PARA LA MEDIDA DE LOS RESULTADOS**

	<b>Cargas Estandarizadas</b>	<b>t-value</b>	<b>R<sup>2</sup></b>
<b>ROI OBJ</b>	0,953	P.F.	0,908
<b>EV BENEF OB</b>	0,908	12,547	0,824
<b>EVP MOB</b>	0,707	4,104	0,557
<b>VAL GEN OBJ</b>	0,976	16,913	0,952

**Tabla A.I.6: ÍNDICES DE BONDAD DE AJUSTE MODELO FINAL ESCALA PROPUESTA PARA LA MEDIDA DE LOS RESULTADOS**

<b>MEDIDA DE LA BONDAD DEL AJUSTE</b>	
Chi-cuadrado $\chi^2$	0,692
Nivel de significación (P)	0,708
RMSEA	0,000
GFI	0.993
TLI	1,000
CFI	1,000
Delta 2 IFI	1,000
$\chi^2$ Normalizada ( $\chi^2/d.f.$ )	0,346

CITIES IN COMPETITION

**ANEXO II**  
**INSTRUMENTO PROPUESTO INICIALMENTE PARA LA MEDIDA DE LA CAPACIDAD DE**  
**RELACIONARSE CON EL MERCADO**

<b>CAPREL1</b>	Los clientes son considerados el gran activo, a mantener, en nuestra empresa.
<b>CAPREL2</b>	Las acciones de nuestra empresa van encaminadas a que tanto nosotros como nuestros clientes consigamos los objetivos, que tenemos, previstos a largo plazo.
<b>CAPREL3</b>	Medimos de forma constante y sistemática el grado en que satisfacemos las necesidades y deseos de los clientes y lo circulamos entre los departamentos
<b>CAPREL4</b>	Tenemos claro quienes son aquellos clientes con quien nos interesa, especialmente, mantener relaciones a largo plazo; diseñándose programas o acciones especiales dirigidas a ellos.
<b>CAPREL5</b>	Todos los niveles de la empresa están altamente involucrados en el mantenimiento y mejora de las relaciones con nuestros clientes, estando gran parte de sus actuaciones dirigidas a alcanzar ese objetivo.
<b>CAPREL8</b>	Para nuestra empresa es fundamental ganarse la confianza de nuestros Clientes.
<b>CAPREL9</b>	Mantenemos los compromisos que contraemos con nuestros clientes
<b>CAPREL10</b>	Evitamos generar falsas expectativas a los clientes.
<b>CAPREL11</b>	Colaboramos estrecha e intensamente con nuestros clientes.
<b>CAPREL12</b>	Tenemos establecido un instrumento de control del grado de fidelidad de nuestros clientes.
<b>CAPREL13</b>	El Contacto Post-venta es una parte importante de nuestra estrategia
<b>CAPREL14</b>	Nuestra empresa realiza inversiones específicas tendentes a potenciar nuestras relaciones con los clientes
<b>CAPREL15</b>	Nos comunicamos habitualmente con nuestros clientes de una manera sistemática y habitual.
<b>CAPREL16</b>	Utilizamos nuestra base de datos de clientes en nuestra estrategia de comunicación empresarial.
<b>CAPREL17</b>	Las quejas de los clientes llegan a la los más altos responsables (de la tienda, del departamento, de la dirección...).
<b>CAPREL18</b>	cuando detectamos que los clientes no están satisfechos con la calidad de nuestros productos /servicios tomamos las acciones correctoras inmediatamente.
<b>CAPREL19</b>	En caso de que uno detectemos que alguno nuestros productos/ servicios puede deteriorar la imagen de nuestra empresa, lo retiramos.