

# Marketing de relaciones y creación de capital social: el caso de las agencias de desarrollo local

296

El problema del desarrollo local es abordado por disciplinas diferentes como son, entre otras, la sociología, la política económica, la geografía o la economía de la empresa. El marketing hace su particular aportación a través del incipiente «marketing territorial». A pesar de las diferencias entre disciplinas parece surgir un nexo común en torno a conceptos como «capital social» y «activos relacionales». El presente artículo pretende acercarse al problema a través del marketing territorial y, más concretamente, a través de las actuaciones en materia de desarrollo llevadas a cabo por las agencias de desarrollo local. Estas actuaciones, desde un enfoque de marketing de relaciones, suponen que las agencias entren en contacto con distintos públicos-objetivo con los que establecerán relaciones más o menos estrechas. El objetivo del presente trabajo es aplicar el modelo del marketing de relaciones al contexto del desarrollo local y analizar la orientación relacional de cada grupo de agentes implicados en el desarrollo económico como medida para estimar la creación de capital social por parte de las agencias de desarrollo, así como la relación de dicha orientación con los resultados y los objetivos perseguidos. El estudio empírico se centra en el caso particular de las agencias de desarrollo de Castilla y León promovidas a nivel local y regional.

*Tokiko garapenaren arazoa hainbat zientziek aztertzen dute, hala nola soziologiak, politika ekonomikoak, geografiak edo enpresa-ekonomiak. Marketinak bere ekarpen partikularra agiten dio, «lurralde-marketing» hasiberriaren bidez. Zientzia bakoitzak bereari heltzen badio ere, badirudi lotura komun bot sortzen ari dela «kapital soziala» eta «harremanezko aktiboak» bezalako terminoen inguruan. Honako artikulua honen bidez, arazoa hurbiletik begiratu nahi da lurralde-marketingaren bidez eta, zehazkiago esanda, garapen gaietan tokiko garapen-agentziek aurrera eraman dituzten jardueren bitartez. Jarduera horiek, harremanen marketingaren ikuspegitik, agentziak hainbat xede-publikorekin harremanetan jartzera eramaten ditu eta neurri batean edo bestean estuak izango diren harremanak ezartzen dira elkarren artean. Lan honen helburua harreman-marketingaren eredia tokiko garapenari aplikatzea da, baita garapen ekonomikoan inplikaturiko eragile-talde bakoitzaren harreman-norabidea aztertzea ere, garapen-agentziek kapital soziala sortzeko duten ahalmena balioestearren eta norabide horrek lortu nahi diren emaitzekin eta helburuekin duen erlazioa ezagutzearren. Azterlan enpirikoa, zehazki, Gaztela eta Leonen toki eta eskualde mailan sustatzen diren agentzien gainean egin da.*

Local development issues have been analysed from several approaches and disciplines, such as sociology, economic policy, geography, or business and administration. Also marketing makes a contribution through the study of territorial marketing. The common nexus of all these disciplines seems to be the concepts of «social capital» and «relational assets». The current work tries to analyse this problem from a territorial marketing perspective focusing on local development agencies' activities. From a relational marketing approach, these activities involve to establish relationships, more or less close, between the agencies and a variety of target groups. In this context, our work is aimed at applying the relationship marketing approach to the problem of local development. We study the relational orientation between local development agencies and various actors from within their environment as a measurement of social capital. Likewise, we analyse the influence of economic development objectives on the relational orientation of partnerships, as well as the correspondence between the relational orientation and the results. The empirical study focuses on particular cases of Castilla y León development agencies operating at local and regional level.

## ÍNDICE

1. El desarrollo económico: un asunto multidisciplinar
  2. El nexo común: capital social y activos relacionales
  3. El papel del marketing territorial y el marketing de relaciones en el desarrollo económico
  4. La aplicación del marketing de relaciones a las agencias de desarrollo local: el caso de Castilla y León
  5. Conclusiones
- Referencias bibliográficas

Palabras clave: Capital social, marketing de relaciones, desarrollo local, marketing territorial

N.º de clasificación JEL: L1, A12, O21, R11

### 1. EL DESARROLLO ECONÓMICO: UN ASUNTO MULTIDISCIPLINAR

El fenómeno del desarrollo local y la competencia entre regiones ha sido abordado desde diferentes disciplinas. Dentro de la Economía, tradicionalmente se ha considerado materia de la Política Económica y la Macroeconomía. Por su parte, la Sociología también ha estudiado el fenómeno desde su particular punto de vista.

Últimamente cada vez son más los autores que, desde las diferentes áreas de la Economía de la Empresa, intentan explicar los factores que contribuyen a lograr un desarrollo sostenible de las regiones en términos de inversión, empleo y calidad de vida. Concretamente, Porter (1991) ha estudiado el fenómeno competitivo dando lugar al modelo conocido como «Diamante de Porter». También el

Marketing se ha acercado al fenómeno desde el llamado Marketing de Ciudades o Marketing Territorial, intentando solucionar el problema de la competitividad territorial desde la planificación estratégica y el análisis de los públicos objetivo. Todas estas aportaciones han cristalizado en una serie de conceptos que tratamos a continuación.

#### 1.1. Externalidades y distritos industriales

Una gran parte de las aportaciones clásicas sobre competencia espacial han girado en torno al fenómeno de la agrupación de empresas en aglomeraciones o clusters, en un intento de explicar qué factores afectan a la localización empresarial (véase Costa Campí, 1997). La pre-

ocupación por este fenómeno no viene sólo dada por la necesidad de las regiones de competir en un contexto globalizado, sino también por la falta de un modelo que explique con suficiente exactitud los patrones de localización o, yendo aún más allá, la aparente incongruencia entre los modelos neoclásicos y la realidad.

Según los modelos neoclásicos, la localización debería ser, en general, aleatoria a igualdad de recursos naturales y economías de escala tecnológicas. Sin embargo, se han observado dos pautas de localización evidentes (Costa Campí, 1997): tendencia a la concentración en unas cuantas localizaciones y tendencia de los territorios incluidos dentro de un área geográfica mayor a la especialización en un conjunto limitado de actividades. Parece por tanto que las empresas encuentran ventajas competitivas por el hecho de agruparse e instalarse en unos territorios y no en otros. Estas ventajas son explicadas por muchos autores por la aparición de externalidades o economías externas, concepto éste amplio y que abarca fenómenos de diferente naturaleza. Así, existen economías externas basadas en la transmisión de tecnología entre empresas de un mismo sector, otras basadas en la competitividad del entorno, externalidades basadas en la especialización del cluster y otras basadas en la diversidad de empresas del cluster.

En cualquier caso, las externalidades son consecuencia de las características del cluster. Un cluster o distrito industrial se aprovecha de que en él existe un clima o atmósfera industrial que actuaría como un bien colectivo para todas las empresas que se instalan en él (Marshall, 1920). Por su parte, Becattini (1979) incluye las instituciones sociales y empresariales, y no sólo las empresas, como

fuentes de externalidades. La inclusión de factores no específicamente empresariales abre el camino a una serie de aportaciones que cristalizan en los conceptos de capital social y activos relacionales.

## 1.2. Los factores de competitividad regional

Bajo el enfoque de los distritos industriales son cruciales las relaciones de colaboración entre empresas, las relaciones entre el sistema productivo y el sistema socio-institucional: la competencia e implicación de los trabajadores en la organización de la producción de la empresa y el papel de las instituciones locales específicas, cuya función es intervenir para salvar los fallos y deficiencias del mercado (Garofoli, 2002). Esto significa que muchos factores críticos son parte intrínseca de un territorio y no se pueden transferir de otras zonas. El territorio se convierte en una variable decisiva para explicar el modo en que se deben aprovechar las oportunidades que brinda una zona y la trayectoria que sigue el proceso de desarrollo (Krugman, 1991). Las condiciones históricas y culturales y las características socio-económicas de muchas regiones juegan un papel tremendamente importante, de tal modo que las diferencias territoriales explican en gran medida los diversos caminos hacia el desarrollo que se han seguido ante diversas circunstancias históricas y geográficas.

Uno de los modelos más desarrollados en cuanto a inclusión de factores del entorno en la explicación de la competitividad es el conocido como Diamante de Porter. Si bien Porter (1990) lo desarrolló para analizar las claves de la competitividad nacional, el modelo puede aplicarse

a territorios más pequeños, especialmente regiones. Según el modelo de Porter, el desarrollo de un territorio depende de la capacidad de sus empresas para aprovechar eficientemente y de forma innovadora los recursos de que dispone. Esta capacidad se ve favorecida por cuatro factores que conforman el entorno: las condiciones de los recursos, las condiciones de la demanda, el cluster (proveedores e industrias relacionadas y de apoyo) y las estrategias, estructuras y rivalidad de las empresas. Existen dos factores adicionales que complementan el entorno: la casualidad (que, por ejemplo, determinaría que históricamente un territorio se dedicase a alguna actividad) y el papel del gobierno. La interrelación de todos estos factores determina que ciertos sectores de ciertas regiones sean competitivos a nivel internacional.

Otro modelo similar de análisis de los factores de competitividad regional es el de Storper (1998). Según este autor puede hablarse de una «santísima trinidad» de la economía regional que incluiría, de una forma integrada, modelos organizativos, tecnología y territorios como motor del cambio de los patrones territoriales de desarrollo económico. Storper da un paso más y propone como principal característica del sistema económico vigente la «reflexividad», es decir, la capacidad de los agentes para interactuar con la realidad que les rodea. Los modelos explicativos se hacen, así, demasiado complejos para ser cuantificados como sistemas input-output de variables controladas. Estos modelos cambian constantemente debido precisamente a la reflexividad. Para superar esta importante limitación metodológica se propone fijar como centro del estudio no tanto los agentes que configuran los sistemas socio-económicos territo-

riales (ya sean locales, regionales o sectoriales), sino las relaciones que esos agentes establecen entre ellos, sus motivaciones y sus objetivos, como forma de describir la realidad que todo ello configura y que, en última instancia, caracteriza a un sistema socio-económico y su capacidad de cambio.

Precisamente esta capacidad de cambio e innovación de un sistema socio-económico debe ser el objetivo último a lograr para evitar la deslocalización (consecuencia de la falta de competitividad de las empresas del sistema). Es necesario crear regiones inteligentes o, si se prefiere, sistemas socio-económicos capaces de aprender y evolucionar continuamente. Para lograrlo es preciso coordinar los factores que configuran un espacio económico, los cuatro factores del modelo de Porter o los tres factores del modelo de Storper.

### 1.3. Las políticas de desarrollo económico regional en la Unión Europea: el enfoque del desarrollo endógeno

En el caso concreto de la Comunidad Europea, el proceso de unificación y la consiguiente liberalización de los mercados ha dejado sin defensas estatales a no pocas regiones no competitivas (Benko y Lipietz, 1992). Para reducir estas desigualdades interregionales, las autoridades europeas han venido desarrollando la llamada política regional europea que, desde posiciones centradas en la relocalización de los centros productivos hacia lugares menos desarrollados y en la redistribución de las rentas entre regiones, ha ido girando hacia el llamado enfoque de desarrollo endógeno.

Las primeras políticas se tradujeron en la concesión de incentivos más o menos estandarizados a la instalación de empresas, la formación o la creación de diversas infraestructuras físicas y tecnológicas. Todas estas políticas se basan en el supuesto de que el éxito económico de una región descansa en una serie de factores comunes, supuesto que es desmentido por los resultados en lo que a desarrollo de las regiones europeas menos favorecidas se refiere (Amin, 1998), así como por las aportaciones vistas previamente (Porter, Storper, Becattini, etc. se centran, no en los factores, sino en cómo éstos se combinan y organizan).

Por su parte, la hipótesis de partida del enfoque de desarrollo endógeno es que todos los territorios poseen un conjunto de recursos (económicos, humanos, medioambientales, institucionales y culturales) que constituyen su potencial de desarrollo en la medida en que, potenciados y coordinados adecuadamente, hacen a dicho territorio más atractivo que al resto para los agentes generadores de crecimiento económico. Los responsables del desarrollo de un territorio deberían, según este enfoque, detectar en primer lugar los recursos endógenos de una zona para, posteriormente, potenciar dichos recursos y, finalmente, comunicar a los demandantes de dichos recursos su existencia. El objetivo último sería aumentar los niveles de desarrollo económico de una zona, pero para que este desarrollo sea sostenible y duradero debe pasar por la gestión estratégica del potencial endógeno y para ello es necesario que los responsables gestionen toda una red de relaciones entre los diversos agentes implicados en la promoción económica de la zona. El enfoque de desarrollo endógeno reconoce, así, las bases colectivas y

sociales del comportamiento económico (Amin, 1998).

## 2. EL NEXO COMÚN: CAPITAL SOCIAL Y ACTIVOS RELACIONALES

### 2.1. Capital social como capacidad de los territorios

La utilización por primera vez del término capital social se atribuye a Hanifan (1916), que habla de «características sociales como los buenos sentimientos, el compañerismo, la simpatía y el intercambio entre individuos y familias» que hacen a una comunidad más fuerte a la hora de aprovechar las inversiones en educación y que mejoran la calidad de vida. Mucho más tarde el concepto fue utilizado por sociólogos y finalmente por los economistas, que encontraron en el concepto de capital social una explicación adicional, aunque difícilmente cuantificable, a las diferencias interregionales en desarrollo económico. El trabajo sobre capital social que probablemente mayor influencia ha tenido entre los economistas es el de Putnam, Leonardi y Nanetti (1993), que atribuyen las diferencias económicas entre las regiones del norte y sur de Italia al mayor o menor grado, respectivamente, de cohesión social. Esta cohesión social implica la capacidad de todos los agentes sociales de trabajar en una misma dirección de forma coordinada. Estaríamos, por tanto, ante un territorio inteligente, capaz de interactuar estratégicamente con su entorno y, por tanto, competitivo a nivel internacional. Putnam *et al.* (1993) definen concretamente este capital social como «aquellas características de la organización social, tales como confianza, normas y redes de trabajo que pueden mejorar la eficiencia de una sociedad porque facilitan las acciones coordinadas».

Si bien existen otras definiciones de capital social (Cagmani, 2002; Guigou y Parthenay, 2001), todas ellas tienen una serie de características comunes:

- El capital social está relacionado directamente (algunos autores proponen que es lo mismo) con el establecimiento de redes entre individuos y organizaciones. Por lo tanto, debemos empezar a pensar en las economías territoriales como un conjunto de activos relacionales (Storper, 1998).
- El capital social proporciona economías externas en los territorios o sectores económicos en los que está presente. Estas economías externas se traducen en un mejor rendimiento económico y una mayor competitividad del sistema económico territorial.
- El capital social es una característica del territorio que es difícilmente imitable en el corto plazo, por lo que, sería el equivalente territorial a lo que Grant (1991) define como una capacidad a nivel de organizaciones o empresas individuales. Una capacidad es algo más que una suma de recursos, es la forma en que una organización ha aprendido a utilizar esos recursos de forma coordinada y eficiente, lo que es difícilmente imitable por otras organizaciones y, por tanto, supone una fuente de ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Las capacidades, según Grant, «implican patrones complejos de coordinación entre las personas y los recursos. Perfeccionar esta coordinación requiere un proceso de aprendizaje a través de la repetición». En esta misma línea Viedma Martí (2004) se refiere

al capital social como «la suma de recursos y capacidades que se dan dentro de la red de organizaciones desarrollada por las empresas inteligentes para competir con éxito».

## 2.2. El capital social: un problema empírico

La importancia del trabajo de Putnam *et al.* (1993) radica en que es el primero que relaciona el capital social con los resultados en desarrollo económico y, por otra parte, en que propone un instrumento para medir el stock de capital social de un territorio: la pertenencia a asociaciones por parte de los individuos de un territorio. El problema radica en definir exactamente qué tipos de asociaciones cívicas son realmente un indicador de capital social por favorecer la coordinación socio-económica y la confianza mutua. De hecho, existen casos de asociacionismo que resultarían negativos para la confianza intergrupala por perseguir fines egoístas o incluso delictivos.

Como solución se propone una combinación entre asociacionismo cívico y fortaleza institucional para crear verdadero capital social. Esta fortaleza institucional es un concepto de la llamada Economía Institucional que no se refiere exclusivamente a la presencia de instituciones públicas, sino al conjunto de reglas y maneras de hacer las cosas comúnmente aceptadas. Hay autores que prefieren hablar de convenciones (Storper, 1998), valores y culturas (Landman, 2004), etc. En cualquier caso la presencia de ambos (asociacionismo e instituciones) es necesaria para lograr el grado de capital social necesario para competir con otros

territorios, evitando el inmovilismo y fomentando la innovación.

La dificultad para definir y medir el capital social de una comunidad ha hecho que algunos autores lo cuantifiquen como la simple suma del capital social de cada uno de sus individuos (Glaeser, Laibson y Sacerdote, 2002) y, a partir de ahí, propongan modelos de inversión en dicho capital por parte de los individuos que son coherentes con los modelos económicos utilizados habitualmente para predecir la inversión en capital físico y financiero. A pesar de encontrar similitudes entre el capital social y otros tipos de capital, Glaeser *et al.* (2002) admiten la existencia de otros mecanismos subyacentes en la formación del capital social que aún no están suficientemente aclarados.

Durlauf (2002) aborda igualmente el problema de medir el capital social mediante las fuentes de datos habituales en investigación económica y sugiere la posibilidad de incluir la experimentación y las encuestas como metodología de estudio.

En definitiva podemos concluir que, para la ciencia económica, el capital social aporta una nueva explicación al viejo problema de las diferencias de desarrollo económico entre regiones; sin embargo, aún quedan por encontrar nuevas formas de abordar el fenómeno del capital social que nos permitan cuantificar la importancia real del mismo para el desarrollo económico. En esta línea, nuestro trabajo parte del enfoque de marketing de relaciones para plantear la posibilidad de medir la orientación relacional entre los agentes implicados en el proceso del desarrollo económico, como una aproximación al stock de capital social en la medida en que la orientación relacional del

sistema determina la coherencia de las actuaciones de sus integrantes.

### **3. EL PAPEL DEL MARKETING TERRITORIAL Y EL MARKETING DE RELACIONES EN EL DESARROLLO ECONÓMICO**

La aplicación del marketing, como filosofía y como herramienta de gestión, como respuesta al problema de la competitividad entre regiones, es lo que se conoce como marketing de ciudades o marketing territorial. La filosofía de marketing aplicada a un territorio supone dotarle de un mayor atractivo para la satisfacción de las necesidades de sus diferentes públicos objetivo (Elizagárate, 2003 y 2005). En definitiva, el marketing de ciudades nace como respuesta a la necesidad de adaptación de las localidades que buscan desarrollo económico ante los cambios del mercado (Cervera, 1999)

En el caso concreto del desarrollo económico existen dos grupos a los que deberemos satisfacer particularmente: inversores y emprendedores. Satisfacer a estos agentes económicos a través de la creación de un territorio atractivo pasa por que perciban la posibilidad de ventajas competitivas por instalarse allí. Sin embargo, no es suficiente la mera atracción de inversiones, es necesario que la ventaja competitiva obtenida por la localización sea sostenible a largo plazo: el territorio, además de atractivo, debe ser inteligente para adaptarse al entorno internacional a través de la innovación.

Una de las limitaciones del marketing de ciudades tal y como se concibe actualmente es que se considera a la ciudad o territorio como un todo, es decir, el producto incluye también a los clientes

que debe satisfacer. Es un planteamiento holístico (Elizagárate, 2005) altamente relacionado con la característica del sistema económico actual que Storper (1998) denomina reflexividad. El enfoque de marketing conocido como marketing de relaciones podría salvar esta limitación y, además, se ajusta bastante bien a la consideración de Storper de las economías regionales como activos relacionales.

El marketing de relaciones considera la empresa como nexo de unión entre varios agentes implicados que intercambian con ella diferentes activos (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991; Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Morgan y Hunt, 1994). La correcta gestión de todas esas relaciones permitirá que dichos agentes actúen coordinadamente creando valor añadido para todo el sistema. El hecho de prestar atención a las relaciones y no sólo a las transaccio-

nes permite la generación de confianza y compromiso entre los agentes, lo que a la larga redundará en una organización más fuerte, inteligente y flexible. Por otra parte, la inteligencia de la organización, el capital relacional acumulado entre los grupos que la componen, es difícilmente imitable y transferible por otras organizaciones: el capital relacional se basa en la confianza y el compromiso, por lo que no puede ser adquirido en el mercado de recursos, sino que debe ser creado y esto es un proceso que necesita tiempo. La orientación relacional de una organización es, por tanto, una fuente de ventaja competitiva defendible a largo plazo (Grönroos, 1995).

El modelo que resume la gestión de relaciones dentro de una organización es el propuesto por Morgan y Hunt (1994). Como puede observarse (gráfico n.º 1), el proceso de dirección deberá tener en

Gráfico n.º 1

**Intercambios relacionales**



Fuente: Morgan y Hunt (1994).

cuenta a todos los agentes implicados en el proceso y mantener relaciones con ellos más o menos estrechas para lograr el objetivo común.

El enfoque de marketing de relaciones propone la existencia de un *continuo*, en un extremo del cual se encuentran las transacciones discretas a corto plazo y en el otro los intercambios de orientación relacional. Dwyer, Schurr y Oh, (1987) distinguen entre intercambios transaccionales e intercambios relacionales en función de las características estructurales (duración, obligaciones, expectativas) y las características del proceso (relaciones personales, cooperación, planificación, poder) de tales intercambios. Diversos trabajos teóricos y empíricos han tratado de hacer operativos los diferentes elementos que describen la orientación relacional del intercambio (Dahlstrom, McNeilly y Speh 1996; Heide y John 1990; Kauffman y Dant 1992; Robicheaux y Coleman 1994). La mayoría de ellos asimilan la orientación relacional al grado de acción conjunta entre las partes, lo cual engloba cooperación, comunicación, resolución funcional del conflicto y control proactivo. Sobre la base de estas propuestas, consideramos los siguientes aspectos como evaluadores de la orientación relacional:

— *Cooperación*. La cooperación se refiere a actuaciones coordinadas entre las instituciones dedicadas al desarrollo y los agentes del entorno con el fin de lograr los objetivos y los resultados esperados. Esta cooperación incluye la planificación conjunta de las actividades, la coordinación entre las partes y la flexibilidad para adaptarse a cambios en las condiciones de la relación (Andaleeb, 1995; Anderson y Narus, 1984; Morgan y Hunt, 1994).

- *Comunicación*. Se refiere al grado en el cual las instituciones dedicadas a promover el desarrollo y los agentes con los que se relacionan intercambian información acerca de las actividades llevadas a cabo, los objetivos perseguidos, así como la frecuencia de contactos entre las partes (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Mohr y Nevin, 1990).
- *Resolución funcional del conflicto*. Los desacuerdos son inherentes a las relaciones interorganizacionales. Sin embargo, cuando estos desacuerdos son solventados de forma satisfactoria para ambas partes, el conflicto es calificado de funcional. Este tipo de conflicto estimula el interés en la relación y proporciona un medio a través del cual los problemas pueden ser resueltos (Morgan y Hunt, 1994; Weitz y Jap, 1996).
- *Control proactivo*. Consiste en el seguimiento y la autoevaluación por parte de instituciones y también de los agentes del entorno de las actividades realizadas y de la consecución de sus objetivos. El control contribuye a la preservación de la relación porque advierte de las desviaciones entre expectativas y resultados (Pilling, Crosby y Jackson, 1994). En los intercambios relacionales la medición y el seguimiento ocurre de forma proactiva y mutua para que el intercambio tenga lugar según lo acordado.
- *Relaciones personales*. Se refiere a la existencia de aspectos informales en la relación que determinan la fuerza del vínculo entre las partes. Este aspecto de los intercambios es especialmente destacable en las relaciones entre empresas o en la prestación de servicios (Price y Arnold, 1999).

— *Cultura común*. Los intercambios de orientación relacional también requieren el desarrollo de normas y valores comunes y estándares de actuación y comportamiento, es decir, creencias similares y una cultura común (Dahlstrom, McNeilly y Speh, 1996). Morgan y Hunt (1994) indican que los valores compartidos reflejan el grado en el cual los socios tienen creencias en común respecto a cómo actuar y respecto a los objetivos y las políticas que son relevantes y apropiadas.

Basándonos en este enfoque relacional del marketing, en el concepto de orientación relacional y en las aportaciones teóricas vistas anteriormente sobre capital social y activos relacionales del territorio, en el epígrafe siguiente proponemos una aplicación del modelo de marketing de relaciones al análisis y valoración del capital social y las relaciones en el caso concreto de la gestión del desarrollo local.

#### **4. LA APLICACIÓN DE MARKETING DE RELACIONES A LAS AGENCIAS DE DESARROLLO LOCAL: EL CASO DE CASTILLA LEÓN**

Una vez explicado el marco teórico y las aportaciones más relevantes en el estudio del desarrollo local y, más en concreto, el papel que desempeña el capital social en dicho desarrollo, el objetivo de este trabajo es proponer un nuevo modelo de estudio de las relaciones socio-económicas basado en el enfoque de marketing de relaciones. En este sentido, nuestro objetivo es triple. En primer lugar, se estructuran las relaciones que generan el desarrollo local dentro del marco de análisis del marketing de relaciones. En segun-

do lugar, y a partir del concepto de orientación relacional y su vinculación con la generación de capital social, tratamos de definir y caracterizar el contenido de las relaciones. Finalmente, dando un paso más, pretendemos determinar la relación causal entre los objetivos de desarrollo, la orientación relacional y las consecuencias en cuanto a resultados y continuidad. Para ello hemos considerado oportuno estudiar el caso concreto de las agencias de desarrollo local de Castilla y León, por ser una región incluida dentro del Objetivo-1 de la Unión Europea.

##### **4.1. El contexto relacional de las agencias de desarrollo local**

Una característica de la planificación del desarrollo local en España es la fuerte concienciación de los agentes públicos (locales y regionales) de la función estratégica que desempeñan a la hora de ofrecer soporte a la producción local y a la capacidad competitiva de las empresas. Por ello se han creado agencias de desarrollo económico local con el objetivo de ofrecer apoyo a los gobiernos locales mediante recursos técnicos y de promover proyectos tanto en el campo de la capacitación profesional, como en la difusión de servicios para empresas que pueden recibir financiación a nivel nacional o europeo.

En su objetivo último de desarrollo económico, las agencias de desarrollo local encaminan sus esfuerzos y su actuación a la consecución de distintos fines y objetivos (Comisión de las Comunidades Europeas, 1997; Corrales-Leal, 2003; Joseph Rowntree Foundation, 1999): (1) canalizar financiación, esto es, ayudar a emprendedores y empresas a encontrar las fuentes de financiación más ventajosas, sobre

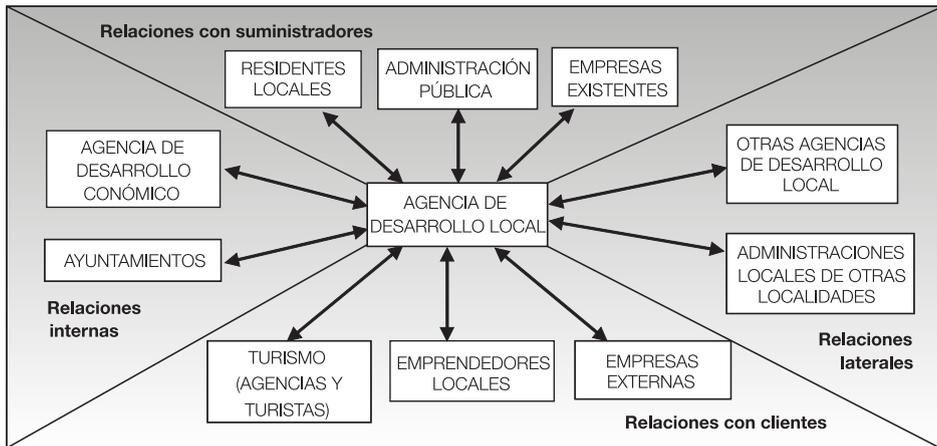
todo aquéllas que implican algún tipo de subvención financiera; (2) ofrecer información y asesoramiento sobre subvenciones y ayudas públicas a las empresas y emprendedores y también sobre las posibilidades de inversión —suelo industrial, recursos y mercado potencial— que la zona ofrece a empresas externas; (3) obtener información sobre el mercado —a través de estudios para la prospección de mercados— y sobre las ayudas que conceden otros organismos, información que pueda interesar a los clientes externos —empresas y emprendedores—; (4) ofrecer formación mediante líneas de formación subvencionadas, cursos de creación de empresas para emprendedores o cursos de gestión empresarial; (5) ofrecer colaboración y asistencia sobre todo para poner en marcha nuevas empresas y para obtener financiación las existentes; (6) obtener colaboración, principalmente de ayuntamientos y otros organismos —por ejemplo poner en contacto al empresario con el Ayuntamiento para que el primero pueda obtener ventajas por instalarse en la zona—; (7) atraer capital empresarial; (8) atraer turismo; (9) crear empleo; (10) fomentar sistemas de calidad empresarial —implantación de sistemas de calidad como la norma ISO-9000 o el modelo europeo de evaluación de la calidad EFQM, organización de cursos de calidad, etc.—; (11) fomentar la creación de asociaciones empresariales y de marcas colectivas; (12) crear una cultura empresarial —a través de la organización de cursos de gestión empresarial y de cursos para emprendedores— o (13) mejorar o modernizar las infraestructuras de la zona para facilitar la atracción de capital o de turismo.

Para conseguir los objetivos previos, las agencias de desarrollo local emprenden

relaciones con distintos agentes sociales. Puesto que el primer objetivo de nuestro estudio es describir el entramado de relaciones que generan desarrollo local dentro del marco de análisis del marketing de relaciones, nuestro primer paso fue clasificar las relaciones de las agencias de desarrollo local según el esquema de Morgan y Hunt (1994). Tras una serie de reuniones con responsables de agencias de desarrollo local de Castilla y León, se consensuó la siguiente clasificación de las relaciones y agentes (gráfico n.º 1):

- *Relaciones verticales*. Se refiere a las relaciones con suministradores de recursos y con clientes. En tanto que el producto que se ofrece para obtener a cambio desarrollo económico es la propia ciudad o territorio, entendemos que los proveedores de recursos son aquellos que aportan los atributos que hacen del territorio un producto atractivo para los clientes. Estos clientes serían aquellos actores capaces de generar crecimiento económico y que son precisamente el público objetivo al que la agencia de desarrollo local se dirige. De este modo, los suministradores de recursos en el desarrollo económico local serían los residentes locales (en tanto que aportan capital humano, espíritu emprendedor y son parte del paisaje urbano), otras administraciones públicas de nivel superior (suministradores de infraestructuras) y las empresas existentes (como foco de atracción para otras empresas). Los clientes que se desea atraer son los emprendedores locales, las empresas externas y el turismo.
- *Relaciones horizontales*. Éstas se dividen en relaciones internas y laterales. Dentro de las relaciones in-

Gráfico n.º 2

**Intercambios relacionales de las agencias de desarrollo local**

Fuente: Elaboración propia.

ternas podemos incluir todas las que forman parte del funcionamiento interno de los centros y que serían las relaciones que se establecen con las instituciones de las que dependen y con los ayuntamientos de la zona. Las relaciones laterales, por su parte, serían aquellas que se mantienen con otros «competidores», léase otras agencias de desarrollo o administraciones locales de otras áreas.

#### 4.2. El contenido de los intercambios relacionales

Una vez presentado el marco de relaciones en el que se envuelven las actividades llevadas a cabo por las agencias de desarrollo local, el siguiente objetivo de nuestro trabajo es valorar el nivel de pue-

ta en práctica de intercambios de orientación relacional en el caso de las agencias de desarrollo.

Para este análisis hemos recabado información de las agencias de desarrollo local establecidas en Castilla y León. Muchas de estas agencias están localizadas en áreas con un nivel de industrialización bajos y recursos no explotados. Se ha elegido el caso de Castilla y León puesto que es una de las regiones de la UE más desfavorecidas económicamente (regiones denominadas objetivo 1 por contar con una renta per cápita que no alcanza el 75% de la media europea). En esta zona la UE viene aplicando en los últimos años una política de desarrollo endógeno basada en la concesión de fondos estructurales. En el momento de recoger la información (junio a diciembre de 2003), en Castilla y León operaban 70 agencias de

desarrollo promovidas por administraciones locales (ayuntamientos y mancomunidades) y 20 promovidas por la administración regional a través de la Agencia de Desarrollo Económico de Castilla y León. Para el estudio se seleccionaron siete agencias promovidas por la administración regional y once agencias promovidas por ayuntamientos. Estas agencias fueron seleccionadas porque llevaban funcionando el tiempo suficiente como para poder hacer una evaluación significativa de las características de las relaciones que mantenían y de los resultados logrados. Otra razón fue su relevancia en términos económicos en tanto que representaban amplios territorios. La información fue recogida mediante cuestionarios dirigidos a los responsables de las agencias de desarrollo. Antes de diseñar el cuestionario, se mantuvieron entrevistas en profundidad con los responsables de la Agencia de Desarrollo Económico (ADE) de Castilla y León y con representantes de las agencias de desarrollo local para precisar algunos aspectos del cuestionario y recoger información sobre los actores con los que mantienen relaciones y sobre el tipo de objetivos que consideran relevantes.

Una vez diseñados y enviados los cuestionarios, a cada agencia se le solicitó contestar a diez cuestionarios en los que debían evaluar otras tantas relaciones: con residentes locales, con administraciones públicas, con empresas existentes, con emprendedores locales, con empresas externas, con ayuntamientos, a nivel interno (ADE), otras agencias de desarrollo locales y otras administraciones locales. En el cuestionario, al responsable de la agencia se le pedía indicar los objetivos perseguidos en las relaciones que mantenía la agencia, caracterizar la orientación relacional de cada relación y evaluar la satisfac-

ción y efectividad de los resultados. Para medir estas variables se utilizaron escalas de medición Likert de siete posiciones. Los ítems empleados fueron adaptados a cada relación. Mediante este procedimiento se logró obtener una muestra de 180 relaciones ( $18 \times 10$ ), si bien cinco tuvieron que ser eliminadas, de modo que la muestra final quedó formada por 175 relaciones. Las variables y medidas empleadas se especifican en el Apéndice.

Para medir los distintos aspectos de la orientación relacional desarrollamos escalas de pocos ítems que midieran cada aspecto de una relación: cooperación, comunicación, conflicto funcional, control, relaciones personales y cultura común. Estas escalas fueron reducidas a un único indicador resultado de la media aritmética.

Con estas medidas se ha procedido a calcular para cada tipo de relación los valores medios de los indicadores que reflejan el contenido del intercambio relacional. Los valores se muestran en el cuadro n.º 1.

Como puede observarse, en todas las relaciones el contenido relacional es elevado (valores superiores a 4), si bien los valores parecen más elevados en las relaciones internas que en el resto, especialmente en las relaciones con suministradores o en las relaciones laterales.

#### 4.3. Antecedentes y consecuencias de la orientación relacional

El último objetivo de nuestro estudio ha sido evaluar el tipo de relación que existe entre los objetivos de las agencias, el grado de orientación relacional y las consecuencias en términos de resultados (satisfacción y *performance*) y expectativas de continuidad.

Cuadro n.º 1

**Contenido de las relaciones de las agencias de desarrollo local**

	Relaciones con suministradores	Relaciones con clientes	Relaciones laterales	Relaciones internas
<b>Contenido</b>				
Cooperación	4,75	5,21	4,66	5,85
Comunicación	3,83	4,18	4,33	4,93
Conflicto funcional	5,25	5,60	5,92	6,00
Control proactivo	5,05	5,85	4,61	5,43
Relaciones personales	4,71	5,29	5,70	5,96
Cultura común	4,54	4,89	5,32	5,76

*Fuente:* Elaboración propia.

Respecto a la posible correlación entre el tipo de objetivo perseguido y la orientación relacional, la literatura sobre marketing de relaciones mantiene el carácter contingente de la orientación relacional. Según muchos autores, la orientación relacional está condicionada por las características de la transacción: interdependencia (Heide, 1994; Kumar, Scheer y Steenkamp, 1995), activos específicos (Pilling, Crosby y Jackson, 1994; Williamson, 1985), frecuencia (Heide y Miner, 1992), incertidumbre (Bensaou y Venkatraman, 1995; Ganesan, 1994) o confianza (Andaleeb, 1995 y 1996; Morgan y Hunt, 1994).

En las relaciones emprendidas por las agencias de desarrollo local, los objetivos perseguidos condicionan la necesidad de relaciones sólidas y estrechas. Existen objetivos que requieren contactos frecuentes y personales y una comunicación fluida entre las partes, como por ejemplo en las situaciones en que se busca canalizar financiación u ofrecer y obtener información, colaboración y asistencia. Asimismo, el intercambio de información hace que

se creen modelos de contacto entre las partes, los cuales a su vez fomentan la cooperación y ligan a las partes mediante la adaptación mutua de los procesos (Kalafatis, 2000; Stump y Sriram, 1997).

Ciertos objetivos implican inversiones por parte de las agencias de desarrollo local en formación, ofrecer soporte y formar a los individuos (emprendedores o actuales empresarios) mediante la impartición de cursos para promover la implantación de sistemas de calidad empresarial, la creación de asociaciones empresariales o la promoción de una cultura empresarial. Del mismo modo, otros objetivos, como la creación de infraestructuras, requieren de inversiones en activos físicos. Estas inversiones son específicas para conseguir los objetivos de desarrollo económicos y no son fácilmente reutilizables; luego, en dichas situaciones, también será más probable una orientación relacional del intercambio.

Finalmente, objetivos como la atracción de capital, de turismo o la creación de empleo son, de hecho, consecuencias

del logro de los objetivos previos (formación, creación de infraestructuras, canalización de financiación, etc.), por tanto, también se supone la necesidad de una orientación relacional.

En el estudio propusimos a los responsables de cada agencia de desarrollo local que valorasen para cada relación la importancia de los objetivos perseguidos y que anteriormente ya hemos explicado: canalizar financiación, ofrecer información y asesoramiento, obtener información, ofrecer formación, ofrecer colaboración y asistencia, obtener colaboración, atraer capital, atraer turismo, mejorar infraestructuras, crear empleo, promover sistemas de calidad empresarial, promover la creación de asociaciones empresariales y crear una cultura empresarial. Estos objetivos fueron sometidos a un análisis factorial de componentes principales con el fin de reducir estos trece objetivos a un número menor de factores y simplificar la información. Los resultados del análisis (ver cuadro n.º 2) demuestran la existencia de cuatro factores que explican el 78,49% del total de la varianza.

El primer factor ha sido denominado *información* porque los objetivos que presentan mayor peso factorial son precisamente obtener y ofrecer información, colaboración y asistencia. El segundo factor se refiere a los objetivos de atracción de capital, creación de empleo, canalización de financiación y promoción de sistemas de calidad empresarial, y, por tanto, ha sido denominado de forma genérica *capital-empleo*. Los objetivos que más contribuyen a explicar el tercero de los factores son ofrecer formación, creación de asociaciones y creación de una cultura empresarial, por lo que lo hemos denominado *formación*. Finalmente, el último factor se explica por la atracción de turismo y

la mejora de infraestructuras y ha sido denominado *infraestructuras-turismo*.

Cuando los objetivos son consistentes con la orientación relacional del intercambio, la relación será evaluada en términos de satisfacción y logro o *performance*. Con respecto a la satisfacción con respecto a los intercambios relacionales, la literatura es abundante (Anderson y Narus, 1990; Mohr y Speckman, 1994; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992). En la medida en que las relaciones progresan y se vuelven más estrechas, los socios comienzan a crear unos vínculos interpersonales que ayudan en el proceso de transmisión de la información eficientemente y en la resolución de los problemas que pueden surgir (Janda, Murray y Burton, 2002). Estas condiciones facilitarán un entorno de interacción favorable y, por tanto, tendrán una influencia directa sobre la satisfacción.

Respecto al logro (*performance*) de la relación, Lusch y Brown (1996) mantienen una correlación entre el nivel de dependencia entre las partes, el tipo de comportamiento relacional y los resultados. De forma similar, Canon y Perrault (1999) sostienen una asociación entre los factores determinantes de la relación, el tipo de relación y la evaluación de los resultados en términos económicos y sociales. Otros trabajos empíricos que también defienden la consecución de mejores resultados como consecuencia de relaciones estrechas son los de Ruekert, Walker y Roering (1985), Noordewier, John y Nevin (1992) y Bello y Gilliland (1997).

Para muchos autores una de las características dominantes de la orientación relacional son las expectativas de continuidad de la relación (Ganesan, 1994; Heide y Stump, 1995). La continuidad se refiere a la duración esperada de la relación y, de

Cuadro n.º 2

**Análisis factorial de los objetivos de las agencias de desarrollo**

Objetivos	Factores			
	Información	Capital- empleo	Formación	Infraestructuras- turismo
Obtener colaboración	0,893	—	—	—
Obtener información	0,862	—	—	—
Ofrecer colaboración y asistencia	0,846	—	—	—
Ofrecer información y asesoramiento	0,741	—	—	—
Crear empleo	—	0,794	—	—
Atraer capital empresarial	—	0,786	—	—
Canalizar la información	—	0,751	—	—
Fomentar sistemas de calidad empresarial	—	0,508	—	—
Fomentar la creación de asociaciones empresariales	—	—	0,837	—
Crear una cultura empresarial	—	—	0,797	—
Ofrecer formación	—	—	0,738	—
Mejorar infraestructuras	—	—	—	0,941
Atraer turismo	—	—	—	0,925
% <i>varianza extraída</i>	45,47	16,08	11,29	5,65
<i>Total varianza extraída</i>	45,47	61,55	72,84	78,49

Fuente: Elaboración propia.

hecho, es considerado que la diferencia entre transacciones discretas y relacionales la marcan las expectativas de continuidad (Ganesan, 1994; Heide y John, 1990; Heide y Stump, 1995; Morgan y Hunt, 1994). En nuestro caso, sin embargo, las características peculiares de la gestión del desarrollo local, hacen que la continuidad no sea un indicador del grado en el cual la relación es estrecha, sino una consecuencia, puesto que la supervivencia de la agencia de desarrollo (soporte financiero) depende de los resultados y del logro de los objetivos marcados. En efecto, las expectativas de continuidad de la relación suelen venir determinadas precisamente

por el buen funcionamiento de las relaciones, la satisfacción y los resultados alcanzados. Si las relaciones funcionan y son efectivas la agencia de desarrollo local continuará prestando servicio en esa dirección, mientras que cuando una relación no resulta eficiente es probable que dicha relación se rompa o se disuelva precisamente por su ineficiencia en la consecución de los objetivos de la agencia.

Nos situamos así dentro de toda la literatura de marketing de relaciones que postula la satisfacción y los resultados previos como los precedentes más claros y evidentes del compromiso y de la continuidad

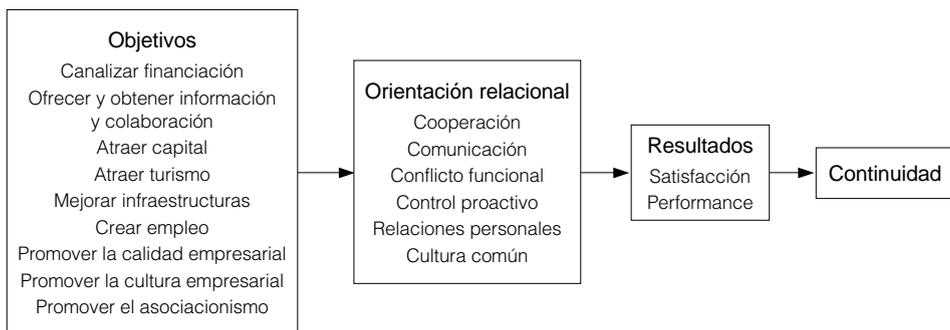
en las relaciones. Se mantiene, y los estudios empíricos así lo corroboran, que la satisfacción afecta a la decisión de las partes de continuar la relación (Anderson, 1994; Fornell, 1992). Sheth y Parvatiyar (1995) enfatizan que el marketing de relaciones implica un proceso dinámico con la continuidad como uno de los objetivos prioritarios. El valor obtenido en la relación fortalecerá la satisfacción y estimulará la continuidad. En las relaciones interorganizacionales, la satisfacción con la relación de intercambio aumenta el atractivo de una futura cooperación en la relación (Shamdasani y Sheth, 1995). Las intenciones futuras, están pues relacionadas positivamente con la satisfacción y los resultados actuales (Gassenheimer, Sterling y Robicheaux, 1996; Selnes, 1998). Un esquema de las relaciones que pretendemos analizar aparece representado en el gráfico n.º 3.

Con el fin de contrastar de forma global este modelo, la *satisfacción* fue medida por un único ítem. El *logro o performance*, sin embargo, fue medida mediante escalas multi-ítem. En este caso las escalas pro-

puestas en cada cuestionario dependían del tipo de relación que era evaluada. Estas escalas se basaron en la información proporcionada por los gestores de las agencias y en estudios previos (Wong, 2002). Las escalas propuestas fueron reducidas a un único indicador calculado como la media aritmética de los indicadores de cada escala. Finalmente las *expectativas de continuidad* se midieron a partir de dos indicadores que aluden a las expectativas de una relación a largo plazo (Expectativas LP) y a la dimensión temporal de los proyectos y objetivos (Proyectos LP).

Para estimar el correspondiente modelo de ecuaciones estructurales, en primer lugar se evaluó la validez convergente y discriminante de las variables orientación relacional, resultados y continuidad. Para ello se estimó un modelo factorial confirmatorio de tres factores que nos permitió obtener las escalas definitivas (LISREL 8). Los estadísticos de bondad de ajuste ( $\chi^2(32) = 80,98$  ( $p = 0.000$ )  $GFI = 0,918$   $AGFI = 0,859$   $CFI = 0,957$   $RMSEA = 0,096$ ) indican que el ajuste del modelo se ajusta

Gráfico n.º 3  
**Modelo propuesto**



Fuente: Elaboración propia.

a los valores indicados en la literatura y los estadísticos  $t$  asociado a los pesos estandarizados son significativos, lo que sugiere un nivel razonable de convergencia para los ítem de cada variable.

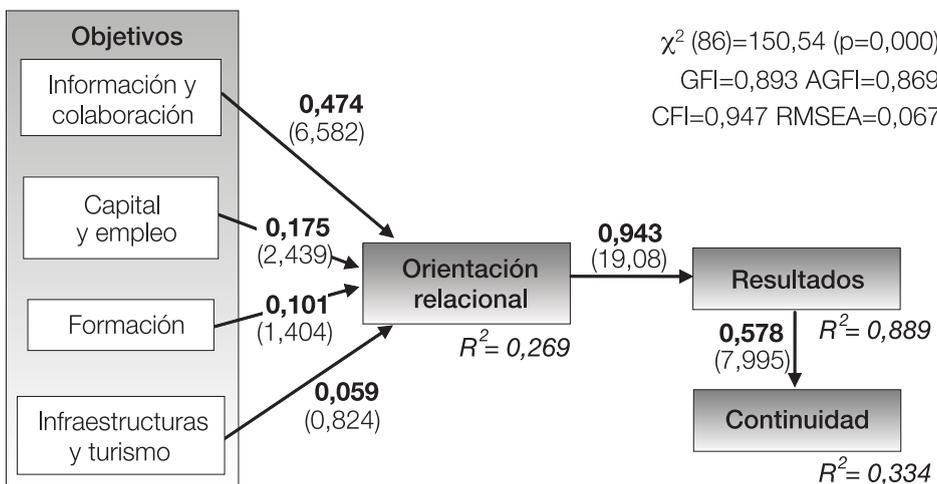
La validez discriminante se comprobó restringiendo la correlación entre cada par de factores a la unidad, para testar a continuación si la diferencia en los valores de la chi-cuadrado entre el modelo original y el modelo restringido resultaba significativa. Aunque la correlación entre la orientación relacional y el resultado parece ser elevada, los estadísticos de comparación garantizan la discriminancia entre ambas variables. Por otra parte, consideramos que la validez de contenido y la validez discriminante entre ambos conceptos está sobradamente fundamentada en la literatura de marketing de relaciones. Luego, sobre la

base de estos resultados, concluimos que las medidas utilizadas en el estudio muestran niveles aceptables de consistencia interna, convergencia y validez discriminante.

Una vez validadas las escalas se estimó el modelo estructural global. El modelo final estimado se muestra en el gráfico n.º 4, el cual incluye información sobre los estadísticos  $t$  y los indicadores de bondad del ajuste. Si bien el estadístico  $\chi^2$  es significativo, el índice de ajuste comparativo (CFI) —que no está influido por el tamaño de la muestra— excede el nivel de 0,90 que se sugiere como indicativo de un ajuste aceptable, por lo que el ajuste del modelo estimado se puede considerar adecuado.

A tenor de estos resultados, los parámetros estimados en este modelo global confirman que la orientación relacional en el desarrollo local se relaciona principalmente

Gráfico n.º 4  
Estimación del modelo estructural



Fuente: Elaboración propia.

con dos objetivos: (1) obtención y oferta de información y colaboración y (2) atracción de capital y empleo. Los objetivos de formación de emprendedores y empresas, creación de infraestructuras y atracción de turismo parecen no estar relacionadas con la orientación relacional de los intercambios. No obstante esta conclusión, cabe resaltar que el nivel de explicación de la orientación relacional resulta bajo (27%), lo que manifiesta que la orientación relacional puede producirse por otros determinantes distintos a los objetivos perseguidos.

También los resultados ratifican claramente el efecto de la orientación relacional sobre los resultados. Sin lugar a dudas, cuanto mayor es la colaboración, la comunicación, el conflicto funcional, el control proactivo, las relaciones personales y la cultura común, mayor es la satisfacción y los resultados conseguidos.

Finalmente, se muestra como la continuidad de las relaciones a diferentes niveles queda bien explicada por los resultados actuales de las relaciones.

Para analizar en mayor profundidad la relación que existe entre los objetivos perseguidos en el desarrollo local y la orientación relacional, dividimos la muestra en cuatro grupos en función del tipo de relación que era evaluada: con suministradores, con clientes, internas o laterales. De este modo obtuvimos cuatro sub-muestras constituidas por 59, 42, 31 y 34 relaciones respectivamente. Una vez conformados estos grupos, el siguiente paso fue probar si el efecto de los objetivos perseguidos sobre las características de la relación difiere entre estos grupos. Para ello estimamos varios modelos de regresión múltiple considerando como variables dependientes cada uno de los aspectos de la orientación relacional (cooperación, comunica-

ción, conflicto funcional, control, relaciones personales y cultura común). El análisis se repitió para los cuatro grupos. Los resultados se muestran en el cuadro n.º 3. En el cuadro n.º 4 se muestra un sumario de los efectos que resultan significativos.

Llama la atención en primer lugar, el hecho de que los objetivos perseguidos apenas influyen en la orientación relacional de las relaciones horizontales. En el caso de las relaciones internas (G3) sólo la cooperación y el control parecen estar influidos por los objetivos (en concreto por los objetivos información, infraestructuras-turismo y capital). Este resultado puede ser debido a los elevados valores y la escasa variabilidad que manifiestan las variables relacionales en el caso de las relaciones internas. Parece evidenciarse que las relaciones de las agencias de desarrollo local a nivel interno son estrechas, independientemente de los objetivos perseguidos. Del mismo modo, en las relaciones laterales con otros agentes de desarrollo (G4), los objetivos de ofrecer y obtener información y colaboración provocan una mayor comunicación, una resolución satisfactoria de conflictos y una cultura y valores comunes. Este resultado nos parece bastante lógico, puesto que es precisamente en este tipo de objetivos donde se espera una colaboración más estrecha entre distintos agentes de desarrollo.

La relación objetivos-orientación relacional se hace más evidente en las relaciones verticales. En el caso de las relaciones con suministradores —G1: residentes, administraciones públicas y empresas existentes— el objetivo de gestión de la información influye significativamente en todos los aspectos de la relación. El hecho de ofrecer formación también influye en bastantes aspectos de la relación con los suministradores de recursos, mientras que el objetivo in-

Cuadro n.º 3  
Resultados de la regresión

Variables independientes por tipo de relaciones	Variables dependientes					
	Cooperación	Comunicación	Conflicto funcional	Control proactivo	Relaciones personales	Cultura común
<b>Relaciones con suministradores</b>						
Información	0,409**	0,295**	0,382**	0,249**	0,337**	0,265**
Capital	0,086	0,146	-0,148	0,094	-0,086	0,236*
Formación	0,225*	0,177	0,079	0,301**	0,307**	0,223*
Infraestructuras	0,234**	0,123	-0,009	0,164	-0,008	-0,038
R cuadrado	0,329	0,201	0,165	0,240	0,255	0,223
F (sig.)	6.509 (0,000)	3.387 (0,015)	2.467 (0,057)	4.254 (0,005)	4.623 (0,003)	3.880 (0,008)
N	57	58	54	58	58	58
<b>Relaciones con clientes</b>						
Información	0,406**	0,201	0,458	0,380**	0,448**	0,409**
Capital	0,333**	0,428**	0,247	0,280**	0,201	0,370**
Formación	0,310**	0,361**	0,388	0,116	0,076	0,236
Infraestructuras	0,331**	0,335**	0,270	0,304*	0,172	0,030
R cuadrado	0,453	0,389	0,473	0,335	0,296	0,402
F (sig.)	7.670 (0,000)	5.883 (0,001)	7.167 (0,000)	4.652 (0,004)	3.897 (0,010)	6.211 (0,001)
N	41	41	36	41	41	41
<b>Relaciones internas</b>						
Información	0,442**	0,294	0,093	0,334*	0,171	0,115
Capital	0,239	0,032	0,196	0,379**	0,133	-0,134
Formación	-0,037	0,004	-0,076	0,045	-0,171	0,070
Infraestructuras	0,388**	0,244	0,260	0,448**	0,341*	0,267
R cuadrado	0,329	0,132	0,124	0,367	0,201	0,102
F (sig.)	3.190 (0,029)	0,992 (0,429)	0,886 (0,486)	30.773 (0,015)	10.637 (0,195)	0,708 (0,594)
N	30	30	29	30	30	29
<b>Relaciones laterales</b>						
Información	0,409**	0,545**	0,668**	0,340*	0,201	0,439**
Capital	0,086	-0,171	0,000	0,137	0,007	0,142
Formación	0,225*	0,119	-0,061	-0,029	0,010	-0,047
Infraestructuras	0,234**	-0,129	0,028	-0,115	-0,060	-0,066
R cuadrado	0,138	0,330	0,456	0,166	0,047	0,234
F (sig.)	1,162 (0,348)	3,569 (0,017)	5,438 (0,003)	1,390 (0,263)	0,332 (0,854)	2,220 (0,091)
N	33	33	30	32	31	33

Fuente: Elaboración propia.

Cuadro n.º 4

**Sumario de efectos**

Variables independientes	Variables dependientes																							
	Cooperación				Comunicación				Conflicto				Control				Relaciones personales				Cultura común			
	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4	G1	G2	G3	G4
Información	•	•	•		•			•	•			•	•	•	•		•	•			•	•		•
Capital		•				•								•	•						•	•		
Formación	•	•				•							•				•				•			
Infraestructuras	•	•	•			•								•	•									

G1: Relaciones con suministradores; G2: Relaciones con clientes; G3: Relaciones internas; G4: Relaciones laterales.

Fuente: Elaboración propia.

fraestructuras-turismo sólo influye en una mayor cooperación en estas alianzas. Finalmente, no sorprende que la atracción de capital no refuerce los lazos relacionales con suministradores, puesto que se trata de un objetivo enfocado en mayor medida a las relaciones con clientes.

En el caso de las relaciones con clientes —G2: emprendedores locales, empresas externas y turismo—, prácticamente todos los objetivos influyen sobre la orientación relacional, a excepción de un aspecto, la resolución funcional del conflicto. Creemos que la explicación a este resultado puede ser el hecho de que en la mayoría de las relaciones con clientes, según los agentes de desarrollo, no se producen conflictos.

**5. CONCLUSIONES**

Una de las principales contribuciones de este estudio es que integra la investigación sobre desarrollo económico local con el enfoque de marketing relacional. Nuestro trabajo añade un enfoque relacional a

la literatura existente sobre marketing territorial. Hasta el momento actual no existe ningún trabajo en la literatura de marketing que haya abordado el problema del desarrollo desde esta perspectiva. Hemos ahondado en este aspecto y, para ello, hemos aplicado la propuesta de Morgan y Hunt (1994) sobre la multiplicidad de relaciones en las que se involucran las organizaciones, para desglosar las relaciones en las que se ven envueltas los agentes de desarrollo en cuatro tipos: relaciones con proveedores de recursos, relaciones con el público objetivo, relaciones internas y relaciones laterales. Asimismo, tomando como soporte teórico las aportaciones de la literatura en marketing de relaciones, hemos definido la orientación relacional de las relaciones que se dan en el contexto del marketing territorial en términos de cooperación, comunicación, resolución funcional de conflictos, control proactivo, relaciones personales y cultura común.

El estudio empírico que hemos llevado a cabo nos permite demostrar que, efectivamente, los objetivos de desarrollo económico determinan la orientación relacio-

nal de los acuerdos. Un análisis global de las relaciones nos ha permitido probar que las relaciones son más estrechas en aquellos casos en los que se persiguen objetivos de información y colaboración y cuando se busca la creación de empleo y la atracción de capital. Por el contrario, la creación de infraestructuras, la atracción de turistas o la formación empresarial no resultan ser objetivos que influyan en una mayor orientación relacional: podríamos concluir, por tanto, que la generación de capital social no es tan importante a la hora de conseguir estos últimos objetivos.

Para aclarar estos resultados, demasiado generales a nuestro parecer, hemos desglosado la muestra en relaciones con suministradores, con clientes, laterales e internas, analizando para cada grupo qué objetivos influyen más en los distintos aspectos relacionales. Este análisis nos ha permitido comprobar que en el caso de suministradores de recursos (administraciones públicas, residentes y empresas existentes) el único objetivo que influye en la relación a todos sus niveles es la gestión de la información y la colaboración. También el objetivo de formación empresarial o creación de infraestructuras lleva a una mayor cooperación con estos actores. Este resultado evidencia que la necesidad de colaboración e información parece ser el aspecto que más repercute en las relaciones con suministradores, lo cual parece lógico pero denota que otros objetivos, a pesar de resultar relevantes en la relación con suministradores (por ejemplo, la creación de infraestructuras) apenas conducen a una mayor orientación relacional.

En cuanto a clientes o público objetivo de las agencias de desarrollo (empresas externas, emprendedores y turistas), todos los objetivos derivan en relaciones más estrechas. Este resultado responde muy bien

a nuestra propuesta teórica, en la medida en que todos estos objetivos son fundamentales en la relación con clientes y, por tanto, requieren de relaciones basadas en una elevada colaboración. Tanto la necesidad de gestionar la información, como la formación de empresarios, la atracción de capital y empleo gracias a los nuevos emprendedores y a la implantación de nuevas empresas, o la atracción de turismo, son objetivos que mueven a los agentes de desarrollo local a estrechar lazos con todos estos actores.

En el caso de las relaciones internas con las organizaciones de las cuáles dependen las agencias de desarrollo, los objetivos de desarrollo económico territorial sólo influyen en una mayor cooperación y en el seguimiento y control de las actividades. Este resultado nos indica, en primer lugar, que en las relaciones con las administraciones preocupa fundamentalmente el control y el seguimiento de las actividades y de los resultados obtenidos y, en segundo lugar, que los objetivos de desarrollo no influyen en las relaciones internas puesto que la relación interna depende, con toda probabilidad, de la estructura jerárquica de las administraciones locales y regionales, las cuales tienen la última palabra sobre la supervivencia o financiación de estas agencias de desarrollo en función de que consigan los objetivos fijados.

Finalmente, las relaciones laterales con otras agencias de desarrollo sólo se ven reforzadas ante la necesidad de compartir información, colaborar u ofrecer asistencia. De nuevo, la necesidad de comunicación y colaboración se convierte en el motivo más claro de la orientación relacional. En resumen, podemos concluir que mientras que la orientación relacional de las relaciones horizontales apenas se ve influida por los objetivos de desarrollo económico, la forta-

leza de las relaciones verticales depende en gran medida de dichos objetivos.

Otra parte de nuestra investigación se ha concentrado en analizar la influencia de la orientación relacional en la efectividad y la satisfacción con los resultados. En consonancia con anteriores investigaciones (Anderson y Narus, 1990; Mohr y Spekman, 1994; Noordewier, John y Nevin, 1994; Skinner, Gassenheimer y Kelley, 1992) nuestros resultados demuestran el efecto de la orientación relacional en los resultados. Como se ha demostrado en contextos de relaciones industriales la cooperación, la comunicación, el conflicto funcional, el control mutuo, las relaciones personales y la cultura común entre las partes contribuyen a aumentar la satisfacción con la relación y al logro de los objetivos buscados. En el caso del desarrollo territorial, podemos afirmar que el esfuerzo relacional predice casi en su totalidad el éxito de la relación y la consecución de los objetivos.

En cuanto al efecto de los resultados sobre la continuidad de las relaciones, nuestros resultados son consistentes con investigaciones previas (Selnes, 1998; Shamdasani y Sheth, 1995). Aunque la continuidad de las relaciones es probable que dependa también de otros factores externos (como la existencia de contratos o razones políticas), hemos probado que el resultado actual en la relación determina la intención de continuar las relaciones.

En cuanto a las implicaciones para la gestión del desarrollo local, los resultados de este estudio sugieren que las organizaciones implicadas en el desarrollo económico territorial deben reflexionar seriamente sobre la necesidad de crear relaciones estrechas y sólidas con ciertos actores sociales de importancia clave. Las agencias de desarrollo deberían ser conscientes de

la relevancia de este esfuerzo en las relaciones con emprendedores, empresas nuevas y existentes, turista y residentes. En la medida en que los objetivos de desarrollo territorial son atraer capital y empleo —mediante otros objetivos intermedios como la canalización de financiación, la gestión de la información y la formación de emprendedores—, estos actores se convierten en los suministradores de los recursos requeridos y en el público objetivo y, en consecuencia, es fundamental centrar los esfuerzos relacionales en ellos. Tratar a los suministradores y al público objetivo como a aliados, trabajar de forma conjunta, compartir información, resolver los conflictos de forma satisfactoria, desarrollar vínculos personales, controlar los resultados y compartir valores comunes, garantiza los resultados y la continuidad de una labor bien realizada. Por el contrario, la solidez de las relaciones internas y laterales parece no depender de los objetivos de desarrollo económico, sino de otros aspectos de comportamiento interno.

Para finalizar, caben resaltar ciertas limitaciones en este trabajo. Aunque se ha analizado la influencia de los objetivos buscados sobre la orientación relacional de los intercambios, no se han considerado otros factores socio-económicos que determinan el funcionamiento de las agencias y su relación con los actores sociales. Asimismo, el análisis de los actores que intervienen en las relaciones se ha hecho de forma agregada —suministradores, clientes, público interno y relaciones laterales— y no de forma individual. Finalmente, debemos mencionar como una limitación del estudio el hecho de que las relaciones hayan sido evaluadas únicamente desde el punto de vista de las agencias de desarrollo, valoración que pudiera discrepar con la que realizan los socios de tales relaciones.

## Apéndice 1

Variables	items de las escalas	Media	SD
Objetivos	—Canalizar financiación	5,19	1,92
	—Ofrecer información y asesoramiento	6,12	1,41
	—Obtener información	5,87	1,40
	—Ofrecer formación	4,86	2,22
	—Ofrecer colaboración y asistencia	6,21	1,35
	—Obtener colaboración	5,86	1,40
	—Mejorar infraestructuras	3,22	2,27
	—Atraer capital empresarial	5,29	1,80
	—Crear empleo	5,81	1,75
	—Atraer turismo	3,22	2,40
	—Fomentar sistemas de calidad empresarial	5,10	1,67
	—Fomentar la creación de asociaciones empresariales	4,45	2,19
—Crear una cultura empresarial	5,06	2,11	
Cooperación	—La ADL programa sus actividades en colaboración y de forma coordinada con X	4,31	1,85
	—La ADL está dispuesta a la realización de cambios o adaptaciones si con ello puede mejorar la relación	5,86	1,52
Comunicación	—En esta relación la comunicación es bilateral (en ambos sentidos)	4,81	1,73
	—El intercambio de información ocurre de forma frecuente	4,70	1,78
	—El intercambio de información entre la ADL y X se realiza de forma estandarizada (solicitudes, informes...)	3,06	1,77
	—La información ofrecida a X en soporte físico se acompaña de explicaciones personales	5,88	1,11
Conflicto funcional	—Las discrepancias entre la ADL y X suelen resolverse de forma satisfactoria para ambas partes	5,57	1,52
	—Las discrepancias pasadas han sido resueltas de forma amistosa	5,79	1,60
Anticipación y control	—La ADL comprueba la realización de las actividades sobre las que ha asesorado	4,91	1,98
	—La ADL tiene en cuenta los problemas surgidos anteriormente con X a la hora de diseñar sus actividades futuras	5,60	1,62
Relaciones personales	—Los responsables de la ADL mantienen contactos personales con X	5,29	1,82
	—Los objetivos de la ADL y los de X son compatibles	5,95	1,32
Cultura común	—En la relación con X se han creado unos estándares de conducta o de actuación que serán base de la relación futura	4,67	1,72
	—La ADL y X comparten una conciencia de equipo	4,46	1,90

## Apéndice 1 (continuación)

Variables	items de las escalas	Media	SD
Satisfacción	—La relación que la ADL mantiene con X puede calificarse globalmente como satisfactoria	5,30	1,51
Resultados <sup>a</sup>	—La relación ha impulsado la implantación de un número significativo de nuevas empresas y proyectos de inversión	4,47	1,74
	—La relación entre la ADL y X ha contribuido a crear una cultura empresarial	4,30	1,25
	—La relación ha impulsado la creación de puestos de trabajo	4,49	1,82
	—Las actividades realizadas por la ADL han contribuido a atraer turismo de calidad	3,77	,97
	—Las actividades realizadas por la ADL han contribuido a que X sea más competitivo	4,37	1,72
	—La ADL ha contribuido a que los resultados empresariales redunden en un beneficio para la localidad.	4,70	1,70
	—La relación ha contribuido a atraer capital dirigido a X	4,22	1,92
	—La relación ha contribuido a mantener más formado e informado a X	5,10	1,46
	—La relación ha contribuido a fomentar la colaboración entre la ADL y X	5,05	1,69
	—La relación ha contribuido a fomentar la participación de X en asociaciones o grupos de cooperación empresarial	3,96	1,90
	—La relación entre la ADL y X ha contribuido a una mayor eficiencia de las actividades llevadas a cabo en la zona	4,91	1,80
	—La relación entre la ADL y X ha contribuido a una mejor gestión de los recursos de la zona	4,85	1,74
	—La relación entre la ADL y X ha contribuido a mejorar o encauzar relaciones con otras partes (empresas, administraciones, etc.)	4,88	1,83
	—La relación entre la ADL y X ha contribuido a la creación de infraestructuras y equipamiento para la zona	3,64	2,05
	Continuidad	—La ADL espera mantener una relación a largo plazo con X	5,84
—En esta relación nos centramos en objetivos y proyectos a largo plazo		5,01	1,63

<sup>a</sup> Los items propuestos en cada caso dependen del tipo de relación.

Fuente: Elaboración propia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- AMIN, A. (1998): «Una perspectiva institucionalista sobre el desarrollo económico regional». *Ekonomiaz*, n.º 41, 2.º Cuatrimestre, 1998, pp. 68-89.
- ANDALEEB, S.S. (1995): «Dependence Relations and the Moderating Role of Trust Implications for Behavioural Intentions in Marketing Channel», *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 12, pp. 157-172.
- ANDALEEB, S. S. (1996): «An experimental investigation of satisfaction and commitment in marketing channels: the role of trust and dependence», *Journal of Retailing*, Vol. 72, No.1, pp. 77-93.
- ANDERSON, E. (1994): «Cross-category variation in customer satisfaction and retention», *Marketing Letters*, Vol. 5, No.1, pp. 19-30.
- ANDERSON, E. and WEITZ, B. (1989): «Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads», *Marketing Science*, Vol. 8, No.4, pp. 310-323.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1984): «A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 48, Fall, pp. 62-74.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): «A model of distributor firm manufacturer firm working partnerships», *Journal of Marketing*, Vol. 54, January, pp. 42-58.
- BECATTINI, G. (1990): *El distrito industrial marshalliano como concepto socioeconómico*. En: PYKE, F., BECATTINI, G., SENGENBERGER, W.: *Los Distritos Industriales y las Pequeñas y Medianas Empresas*. Ed. española a cargo de Costa, M.T., Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, pp. 61-79.
- BELLO, D.C. y GILLILAND, D.I. (1997): «The effect of output controls, process controls, and flexibility on export channel performance», *Journal of Marketing*, Vol. 61, January, pp. 22-38.
- BENKO, G. y LIPIETZ, A. (1992): *Les Régions qui gagnent. Districts et réseaux: les nouveaux paradigmes de la géographie économique*. Ed. PUF. París.
- BENSAOU, M. y VENKATRAMAN, N. (1995): «Configurations of interorganizational relationships: a comparison between U.S. and Japanese automakers», *Management Science*, Vol. 41, No. 9, pp. 1471-92.
- CAMAGNI, R. (2002): «On the concept of territorial competitiveness: sound or misleading?», *Urban Studies*, Vol. 39, No. 13, pp. 2395-2411.
- CANNON, J.P. y PERRAULT, W.D. (1999): «Buyer-seller relationships in business markets», *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, November, pp. 439-460.
- CERVERA TAULET, A. (1999): *Marketing y orientación al mercado de la administración pública local*, Colección Estudios Municipales, Valencia.
- COFFEY, W.J. y POLESE, M. (1984): «The concept of local development: a stages model of endogenous regional growth», *Papers of the regional Science Association*, Vol. 54, pp. 7-12.
- CORRALES-LEAL, W. (2003): «Competitiveness revisited: a policy approach for achieving development objectives in the economic, social and environmental spheres», *XI United Nations Conference on Trade and Development*.
- COSTA CAMPÍ, M.T. (1997): «Factores de la localización empresarial». *Grandes cuestiones de la Economía*. Fundación Argentaria.
- DAHLSTROM, R., MCNEILLY, K.M. y SPEH, T.W. (1996): «Buyer-seller relationships in the procurement of logistical services», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 24, No. 2, pp. 110-124.
- DALE, B. (2002): «An institutionalist approach to local restructuring. The case of four Norwegian and mining towns», *European Urban and Regional Studies*, Vol. 9, No.1, pp. 5-20.
- DEPARTMENT OF TRADE AND INDUSTRY (DTI): *England's Regional Development Agencies*. <http://www.consumer.gov.uk>
- DURLAUF, S.N. (2002): «On the Empirics of Social Capital». *The Economic Journal*, 112 (November). *Royal Economic Society. Blackwell Publishers* (Oxford, UK - Malden, USA), pp. 459-479.
- DWYER, F., SCHURR, R. y OH, S. (1987): «Developing buyer-seller relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 51, April, pp. 11-27.
- ELIZAGÁRATE GUTIÉRREZ, V. (2003): «Marketing de ciudades». Colección «Marketing sectorial». Ediciones Pirámide, 2003. ESIC Editorial, 2003 (Madrid).
- ELIZAGÁRATE GUTIÉRREZ, V. (2005): «La creación de valor y la diferenciación de la ciudad: una aplicación del análisis Cluster como apoyo a las decisiones de marketing en las ciudades». *Actas del XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing* ([www.emark2005.com](http://www.emark2005.com)), pp. 833-845. Madrid, 21 a 23 de septiembre de 2005.

- EUROPEAN COMMUNITY COMMISSION (1997): «Hacia una política urbana para la Unión Europea». *Comunicación COM (97)197* final, Brussels, 6 May.
- FORNELL, C. (1992): «A national customer satisfaction barometer: the Swedish experience», *Journal of Marketing*, Vol. 56 (1), pp. 6-21.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, Vol. 58, April, pp. 1-19.
- GAROFOLI, G. (1991): *Modelli locali di sviluppo*. Milano: Franco Angeli.
- GAROFOLI, G. (2002): «Local development in Europe. Theoretical models and international comparisons», *European Urban and Regional Studies*, Vol. 9, No. 3, pp. 225-239.
- GASSENHEIMER, J.B., STERLING, J.U. y ROBICHEAUX, R.A. (1996): «Long-term channel member relationships», *International Journal of Physical Distribution & Logistics Management*, Vol. 26, No. 5, pp. 94-116.
- GLAESER, E.L., LAIBSON, D., SACERDOTE, B. (2002): «An Economic Approach to Social Capital». *The Economic Journal*, 112 (November), F417-F418. Royal Economic Society. Blackwell Publishers (Oxford, UK - Malden, USA), pp. 437-458.
- GRANT, R.M. (1991): «The Resource-Based Theory of Competitive Advantage: Implications for Strategy Formulation». *California Management Review*, Spring 1991, pp. 114-135.
- GUIGOU, J.L. y PARTHENAY, D. (2001): «De la France éclatée à la France maillée: la nécessaire modernisation de nos cadres territoriaux d'action publique», in CONSEIL D'ANALYSE ECONOMIQUE (Ed.): *Aménagement du Territoire*, 11-44. Paris. La Documentation Française.
- HEIDE, J.B. (1994): «Interorganizational governance in marketing channels», *Journal of Marketing*, Vol. 58, January, pp. 71-85.
- HEIDE, J.B. y JOHN, G. (1990): «Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-seller relationships», *Journal of Marketing Research*, Vol. XXVII, February, pp. 24-36.
- HEIDE, J.B. y MINER, A.S. (1992): «The shadow of the future: effects of anticipated interaction and frequency of contact on buyer-seller cooperation», *Academy of Management Journal*, Vol. 35, No. 2, pp. 265-291.
- HEIDE, J.B. y STUMP, R.L. (1995): «Performance Implications of Buyer-Supplier Relationships in Industrial Markets: a Transaction Cost Explanation», *Journal of Business Research*, Vol. 32, pp. 57-66.
- INTERNATIONAL LABOUR ORGANIZATION: *Employment*, <http://www.ilo.org>.
- JANDA, S., MURRAY, J.B. y BURTON, S. (2002): «Manufacturer-supplier relationships. An empirical test of a model of buyer outcomes», *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 411-420.
- JAP, S.D. (1999): «Pie-expansion efforts: collaboration processes in buyer-relationships», *Journal of Marketing Research*, Vol. XXXVI, November, pp. 461-475.
- KALAFATIS, S.P. (2000): «Buyer-seller relationships along channels of distribution», *Industrial Marketing Management*, Vol. 31, pp. 215-228.
- KALWANI, M.U. y NARAYANDAS, N. (1995): «Long-term manufacturer-supplier relationships: do they pay off for supplier firms?», *Journal of Marketing*, Vol. 59, January, pp. 1-16.
- KAUFFMAN, P.J. y DANT, R.P. (1992): «The dimensions of commercial exchange», *Marketing Letters*, Vol. 3, May, pp. 171-185.
- KOTLER, P., HAIDER, D.H. y REIN, I. (1992): *Mercadotecnia de localidades*. Ed. Diana, México.
- KRUGMAN, P. (1991): «Increasing returns and economic geography», *Journal of Political Economy*, Vol. 99, N.º 33, pp. 483-499.
- KRUGMAN, P. (1991): «Increasing returns and economic geography», *Journal of Political Economy*, Vol. 99, N.º 33, pp. 483-499.
- KUMAR, N., SCHEER, L.K. y STEENKAMP, J.B. (1995): «The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes», *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, August, pp. 348-356.
- LANDMAN, J.P. (2004): «Social capital: a building block in creating a better global future».  *Foresight*, Vol. 6, N.º 1. 2004. Emerald Group Publishing Limited, pp. 38-46.
- LUSCH, R.F. y BROWN, J.R. (1996): «Interdependency, contracting, and relational behavior in marketing channel», *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 19-38.
- MARSHALL, A. (1920): «Principles of Economics». *MacMillan and Co.*, London.
- MOHR, J.J. y NEVIN, J.R. (1990): «Communication strategies in marketing channels: a theoretical perspective», *Journal of Marketing*, October, pp. 36-51.
- MOHR, J.J. y SPECKMAN, R. (1994): «Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques», *Strategic Management Journal*, Vol. 15, pp. 135-152.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994): «The commitment-trust theory of relationship marketing», *Journal of Marketing*, Vol. 58, July, pp. 20-38.

- NOORDEWIER, T.G., JOHN, G. y NEVIN, J.R. (1990): «Performance Outcomes of Purchasing Arrangements in Industrial Buyer-Vendor Relationships», *Journal of Marketing*, October, pp. 80-93.
- PILLING, B.K., CROSBY, L.A. y JACKSON Jr., D.W. (1994): «Relational bonds in industrial exchange: an experimental test of the transaction cost economic framework», *Journal of Business Research*, Vol. 30, pp. 237-251.
- PORTER, M.E. (1990): «The Competitive Advantage of the Nations». *Free Press*, New York, NY.
- PRICE, L.L. y ARNOULD, E.J. (1999): «Commercial friendships: service provider-client relationships in context», *Journal of Marketing*, Vol. 63, October, pp. 38-56.
- PUTNAM, R.D., LEONARDI, L., NANETTI, R.Y. (1993) «Making Democracy Work: Civic Traditions in Modern Italy». *Princeton*, Princeton University Press.
- ROBICHEAUX, R.A. y COLEMAN, J.E. (1994): «The structure of marketing channel relationships», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, No. 1, pp. 38-51.
- RUEKERT, R.W., WALKER, O.C. y ROERING, K.J. (1985): «The organization of marketing activities: a contingency theory of structure and performance», *Journal of Marketing*, Vol. 49, Fall, pp. 13-25.
- SELNES, F. (1998): «Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships», *European Journal of Marketing*, Vol. 32, No. 3/4, pp. 305-322.
- SHAMDASANI, P.N. y SHETH, J.N. (1995): «An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances», *European Journal of Marketing*, Vol. 29, No. 4, pp. 6-23.
- SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1995): «Relationship marketing in consumer markets: antecedents and consequences», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 255-271.
- SKINNER, S.J., GASSENHEIMER, J.B. y KELLEY, S.W. (1992): «Cooperation in supplier-dealer relations», *Journal of Retailing*, Vol. 68, No. 2, pp. 174-193.
- STORPER, M. (1998): «Las economías regionales como activos relacionales». *Ekonomiaz*, N.º 41, 2.º Cuatrimestre, 1998, pp. 10-45.
- STUMP, R.L. y SRIRAM, V. (1997): «Employing information technology in purchasing: buyer-seller relationships and size of the supplier base», *Industrial Marketing Management*, Vol. 26, No. 2, pp. 127-136.
- VIEDMA MARTÍ, J.M. (2004): «Social capital benchmarking system. Profiting from social capital when building network organizations». *Journal of Intellectual Capital*, Vol. 5, N.º 3, 2004. Emerald Group Publishing Limited, pp. 426-442.
- WEITZ, B. y JAP, S.D. (1995): «Relationship marketing and distribution channels», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, No. 4, pp. 305-320.
- WILLIAMSON, O. (1985): *The Economic Institutions of Capitalism*. New York: The Free Press.
- WONG, C. (2002): «Developing indicators to inform local economic development in England», *Urban Studies*, Vol. 39, No. 10, pp. 1833-1863.