

INFLUENCIA DE LOS COMPORTAMIENTOS RELACIONALES DEL VENDEDOR INDIVIDUAL SOBRE LA SATISFACCIÓN, CONFIANZA Y LEALTAD DEL COMPRADOR EN UN CONTEXTO DE PYMES INDUSTRIALES¹

Martín Castejón, Pedro Juan*
Román Nicolás, Sergio**
Fernández Sabiote, Estela***
Universidad de Murcia

Recibido: 15 de octubre de 2010
Aceptado: 1 de abril de 2011

RESUMEN: El presente trabajo se enmarca dentro del paradigma relacional de la venta personal, en un contexto de empresas industriales de pequeño y mediano tamaño (PYMES). En este ámbito se analiza el efecto de los comportamientos relacionales del vendedor personal (venta orientada y venta ética) sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador con la empresa vendedora. El análisis de datos sobre una muestra de 219 PYMES industriales pone de manifiesto que la venta orientada y la venta ética tienen un efecto positivo y directo en la satisfacción y confianza, e indirecto en la lealtad a través de estas dos. Asimismo, los resultados muestran que la venta ética influye positivamente en la venta orientada al cliente. En conjunto, este estudio revela el papel crítico de la fuerza de ventas en un contexto industrial y pretenden fomentar el interés académico y empresarial por la gestión eficiente de la fuerza de ventas.

PALABRAS CLAVE: Venta Orientada, Venta Ética, Variables Relacionales, PYMES Industriales.
CLASIFICACIÓN JEL: M31.

INFLUENCE OF INDIVIDUAL BEHAVIOR ON SELLER'S RELATIONAL SATISFACTION, TRUST AND LOYALTY OF THE BUYER IN THE CONTEXT OF INDUSTRIAL SMEs

ABSTRACT: The present study is built on the principles of relationship selling in a context of industrial Small and Medium-sized Enterprises (SMEs). The research specifically analyses the influence of customer-oriented selling and ethical sales behaviors on customer satisfaction, trust and loyalty to the seller company. Results, based on a sample of 219 SMEs, revealed that both customer-oriented selling and ethical selling behaviors positively and directly influence satisfaction and trust, and indirectly influence loyalty. In addition, ethical selling positively influences customer-oriented selling. Overall, this study highlights the key role of the salesforce in industrial settings and are likely to stimulate further attention both from theory and management on the study of the salesforce efficient management.

KEY WORDS: Customer-Oriented Selling, Ethical Selling, Relational Variables, Industrial Smes.
JEL CLASSIFICATION: M31.

1. INTRODUCCIÓN

En la dura competición que supone conseguir el éxito en unos mercados caracterizados por la proliferación de nuevos productos y servicios, cada vez son más las empresas que intentan construir relaciones con sus clientes que sean duraderas y rentables (Guenzi et al., 2007). El progresivo estrechamiento de los márgenes comerciales y la dificultad de encontrar ventajas competitivas en el actual entorno, han convertido al cliente en un recurso estratégico clave para las empresas (Huber et al., 2001a). Por ello, los directivos, que tradicionalmente se

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universidad de Murcia, Facultad de Economía y Empresa, Campus Universitario de Espinardo, E-30100, MURCIA, España.

* e-mail: pjmartin@um.es

** e-mail: sroman@um.es

*** e-mail: estelafs@um.es

habían centrado en la captación de nuevos clientes (Manning y Reece, 2004), otorgan ahora un mayor protagonismo a la retención y fidelización de los mismos, conscientes de la trascendencia que tiene para los resultados empresariales.

Dicha circunstancia es particularmente relevante en las PYMES debido a sus limitados recursos. De hecho, los factores que permiten a estas empresas tener una posición ventajosa ante los ojos del cliente y posicionarse mejor que los competidores son: los recursos tecnológicos, la capacidad directiva, la innovación, la calidad del producto o servicio, la gestión y dirección de los recursos humanos, la flexibilidad de la estructura organizativa, la cultura y, sobre todo, los recursos comerciales (Verhees y Meulenberg, 2004). En concreto, la venta personal se ha convertido en los últimos años en uno de los pilares fundamentales que tienen las empresas, especialmente las PYMES, para proporcionar un servicio de mayor valor añadido a los clientes que asegure el éxito empresarial y competitivo (Valera, 1992; Horsky y Nelson, 1996; Farrell y Hakstian, 2001). Además, en los mercados industriales, caracterizados frecuentemente por operaciones comerciales complejas y de importantes desembolsos económicos, el vendedor personal se convierte en la principal referencia de la empresa vendedora. Su actuación es determinante para el éxito de la operación y el desarrollo de la relación. En este contexto, aunque las relaciones comerciales y el compromiso consecuente se establecen entre las organizaciones, realmente son manejadas por los individuos (Smith y Barclay, 1997). De hecho, las personas hacen que una relación comercial falle o tenga éxito (Wilson y Jantrania, 1995).

Dentro del citado entorno de PYMES industriales, esta investigación tiene por objetivo analizar el efecto de dos comportamientos relacionales llevados a cabo por el vendedor individual -la venta orientada al cliente (Saxe y Weitz, 1982) y la venta ética (Lagace et al., 1991; Román y Ruiz, 2005)- en el desarrollo de la relación entre la empresa vendedora y compradora (satisfacción, confianza y lealtad). Asimismo, también se estudia la relación entre la venta orientada al cliente y la venta ética.

La relevancia contextual del presente estudio radica en que, pese al peso determinante que adquieren las PYMES en el tejido empresarial, la mayoría de las investigaciones se han centrado en el estudio de las relaciones inter-organizacionales de las grandes empresas, prestando poca atención a las primeras (Lerner y Almor, 2002). La evidencia empírica demuestra que las estrategias comerciales aplicables a las grandes empresas difieren de las que se deben aplicar a las PYMES para lograr su éxito (Renuka y Venkateshwara, 2006). Esto se debe a que las ventajas de economías de escala que poseen las grandes empresas, así como la mayor cantidad de recursos comerciales que éstas destinan a la obtención de reputación y marcas comerciales, pueden verse compensadas en las empresas de menor tamaño por un mejor aprovechamiento de su proximidad al cliente mediante los contactos periódicos que mantienen sus vendedores. En estas interacciones con los clientes, los vendedores pueden actuar con una mayor velocidad de respuesta a las demandas de los mismos, además de con un trato mucho más directo y cercano.

El resto del artículo se estructura en cuatro apartados. Comenzamos revisando la literatura relevante en torno a las consecuencias de los comportamientos de venta éticos y orientados a la satisfacción de las necesidades de los clientes. En segundo lugar, planteamos las hipótesis del estudio. A continuación, describimos la metodología y los resultados del análisis de datos. Finalmente, concluimos con las implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.

2. REVISIÓN DE LA LITERATURA

En las relaciones inter-organizacionales, el papel del vendedor personal con la persona de contacto de la empresa compradora cobra especial importancia (Román y Martín, 2008). Hay varias razones que apoyan este argumento. Primero, aunque una relación entre empresas involucra un intercambio inter-organizacional, este es realmente dirigido a través de las relaciones interpersonales de los agentes de las dos empresas (Wilson y Jantrania, 1995). Entre estos individuos se establece el principal medio de canalización para que las dos empresas se puedan comunicar y negociar. Como resultado, vendedor y cliente pueden tener interacciones personales estrechas. En segundo lugar, estos representantes piensan y actúan como personas en lugar de como simples extensiones de sus respectivas organizaciones. Además, pueden dirigir el proceso de intercambio para poder cumplir con sus propias metas personales, así como las metas organizacionales de sus empresas (Tellefsen, 2002). En suma, los representantes de compras y ventas de las empresas pueden desarrollar relaciones interpersonales que son distintas de la relaciones inter-organizacionales que hay entre sus respectivas compañías. Es decir, podemos decir que en una relación entre empresas se producen contactos personales entre los representantes de cada una de ellas que influyen directamente en los resultados organizacionales alcanzados por ambas compañías.

En este estudio nuestro interés radica en dos tipos de comportamientos del vendedor que tienen un marcado carácter relacional: la venta orientada al cliente y la venta ética. En el caso del primer comportamiento, sin lugar a dudas, es el trabajo de Saxe y Weitz (1982) el que supone una aportación esencial en el ámbito de la venta orientada al cliente. De hecho, a pesar de que han transcurrido más de veinticinco años, su definición es la más respaldada por la literatura (Flaherty et al., 1999; Thomas et al., 2001; Brown et al., 2002; Widmier, 2002; Román, 2005). En concreto, Saxe y Weitz (1982) conciben la venta orientada al cliente como “el grado en que el personal de ventas aplica el concepto de marketing intentando ayudar a sus clientes a realizar decisiones de compra que satisfagan sus necesidades”. Este enfoque se basa en las necesidades del cliente individual, por lo que resulta mucho más compatible con la filosofía del marketing que resalta el servicio a los clientes más que el producto a vender (Varela, 1991).

El reciente meta-análisis realizado por Franke y Park (2006) pone de manifiesto cómo los trabajos que han examinado las consecuencias de este tipo de comportamiento se han centrado, casi en su totalidad, en variables específicas del vendedor personal, tales como su rendimiento, satisfacción laboral y percepciones de rol. Pese a que estas variables son notablemente importantes, no tienen en cuenta aspectos fundamentales para el desarrollo y el mantenimiento de la relación con el comprador, como son la satisfacción, confianza y la lealtad del cliente. Tan sólo encontramos en la literatura cuatro estudios que hayan analizado los efectos de la venta orientada al cliente sobre alguna de estas importantes variables relacionales. En este sentido Goff et al. (1997) comprueban, en un contexto de compradores de coches, que la venta orientada al cliente influye sobre la satisfacción. Resultados similares obtienen Stock y Hoyer (2005) sobre una muestra de 222 compradores inter-organizacionales. Por su parte, Williams y Attaway (1996) y Jones et al. (2003) demuestran que la venta orientada al cliente influye de manera positiva sobre la lealtad del comprador inter-organizacional. Sin embargo, ninguno de estos estudios analiza simultáneamente el efecto de la venta orientada sobre más de una de las variables relacionales (satisfacción, confianza y lealtad/compromiso). Además, los que se han centrado en mercados inter-organizacionales lo han hecho mayoritariamente sobre muestras de grandes empresas, no PYMES.

A diferencia de lo que ocurre con la conceptualización de la venta orientada al cliente, no existe un consenso ni sobre qué es la venta ética ni sobre qué aspectos incluye. Por eso hemos elaborado la tabla 1 donde se presentan las principales definiciones al respecto. Una síntesis de las mismas nos permite establecer que el comportamiento ético del agente implica una perspectiva a largo plazo (Dodge, 1973), una responsabilidad social hacia el grupo de referencia del individuo (Dodge, 1973; Manning y Reece, 2004; Weitz et al., 2004) y ser justo y sincero (Lagace et al., 1991; Román y Ruiz, 2005). En suma, se trata de un concepto extremadamente abstracto y abierto a diversas interpretaciones. Es por ello que para este trabajo seguimos la definición de Lagace et al. (1991), posteriormente utilizada por Román y Ruiz (2005), ya que se especifica con mayor detalle los componentes de la venta ética y ponen especial énfasis en no engañar al comprador; en concreto se trata de: (1) proporcionar información real sobre las características del producto, (2) que sea de utilidad a las necesidades del cliente, y (3) no mentir sobre la disponibilidad y entrega del producto o (4) sobre los productos de la competencia.

Tabla 1. Definiciones de la venta ética que se pueden aplicar al contexto de venta minorista y a la venta inter-organizacional

Dodge (1973) Comportamiento orientado al largo plazo y con sentido de responsabilidad social.
Lagace et al. (1991), Román y Ruiz (2005) El vendedor proporciona información real sobre las características del producto, que además sea de utilidad a las necesidades del cliente, y no miente sobre la disponibilidad en la entrega del producto o los productos de la competencia.
Manning y Reece (2004) Comportarse de tal forma que la conducta refleje el carácter y el sentimiento de la comunidad e ir más allá de la definición legal de lo que está bien y lo que está mal.
Weitz et al. (2004) Tener un comportamiento apropiado y de acuerdo a los principios establecidos por el grupo de referencia del individuo.

Fuente: Elaboración propia.

A pesar de la escasez de definiciones sobre la venta ética, en la literatura abundan las referencias sobre comportamientos específicos del vendedor que son considerados como no ético. En concreto, un análisis de los trabajos publicados sobre este tema nos permite comprobar que el comportamiento no ético más aludido por los investigadores es exagerar o mentir sobre las características del producto o de los productos de la competencia (Levy y Dubinsky, 1983; Boedecker et al., 1991; Román y Ruiz, 2005). De hecho, en la realidad es una de las prácticas no éticas más utilizadas, cuyo mayor inconveniente surge a largo plazo, cuando los vendedores pierden su credibilidad de cara a los clientes (Churchill et al., 2000). Sin embargo, lo que se considera ético en una situación determinada puede no serlo en otra (Román y Munuera, 2005). Aunque tradicionalmente se ha puesto especial énfasis en establecer una lista de acciones consideradas como éticas o no éticas, tal y como propone Bartels (1967:20) “deberían establecerse los condicionantes bajo los cuáles esas actividades son éticas o no”.

Quizás por el hecho de ser un constructo no definido claramente desde sus inicios, la venta ética ha recibido una menor atención por parte de los académicos en comparación a la venta orientada al cliente. Los escasos estudios sobre los efectos de la venta ética se han

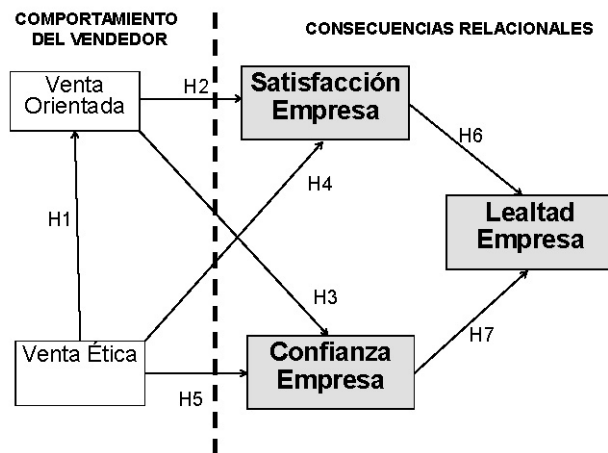
centrado en su relación con el rendimiento y satisfacción laboral del vendedor (Román y Munuera, 2005; Amyx et al., 2008), ignorando su influencia sobre variables relacionales del comprador. Tan sólo encontramos en la literatura tres estudios que analizan los efectos de la venta ética sobre satisfacción, confianza y lealtad (Lagace et al., 1991; Román 2003; Román y Ruiz, 2005). No obstante, todos ellos se llevan a cabo en el ámbito de consumidores finales, claramente distinto al inter-organizacional. Además, los trabajos de Lagace et al. (1991) y Román y Ruiz (2005) se centran en las consecuencias sobre el vendedor personal, es decir, sobre la satisfacción con el vendedor, por ejemplo, y no con la empresa.

En resumen, el presente trabajo supone una aportación a la literatura de ventas en tanto es el primero en el que simultáneamente se analizan los efectos de la venta orientada al cliente y la venta ética sobre la satisfacción, confianza y lealtad en un contexto de PYMES industriales. Como hemos señalado previamente, los estudios anteriores se han centrado en la venta orientada o en la venta ética, pero no en ambos. Además, generalmente se han centrado en una única variable relacional, lo que impide conocer la relación entre las mismas y, sobre todo, el efecto diferencial que los comportamientos del vendedor tienen sobre cada una de ellas.

3. PLANTEAMIENTO DE HIPÓTESIS

Una vez definidas las principales variables del estudio, pasamos a justificar la relación entre ambas, después planteamos los efectos directos, y finalmente los indirectos sobre la lealtad a través de la satisfacción y la confianza. Las hipótesis quedan reflejadas en la Figura 1.

Figura1. Modelo global de hipótesis



3.1. Relación entre venta ética y venta orientada

Desde un punto de vista conceptual los constructos de venta orientada al cliente y venta ética están estrechamente relacionados en la medida en que ambos son determinantes para el establecimiento de una relación duradera entre comprador y vendedor (Saxe y Weitz, 1982; Lagace al., 1991; Román y Ruiz, 2005; Homburg et al., 2011). Nuestra hipótesis establece que la venta ética influye de manera positiva sobre la venta orientada al cliente. La definición que hemos adoptado de la venta ética en este trabajo enfatiza la importancia de ser sincero y no

engañar al cliente. Por su parte, la venta orientada implica ser capaz de conocer y satisfacer las necesidades de compra del cliente. Esto nos permite establecer que para poder orientarse al cliente y ofrecerle el producto que mejor se adapta a sus circunstancias específicas es necesario, pero no suficiente, que el vendedor sea sincero con su interlocutor (por ejemplo, que no exagere las características del producto). Sin embargo, un vendedor orientado al cliente no sólo no lo engaña, sino que identifica sus necesidades y entonces le ofrece el producto que mejor se adapta a ellas. Es decir, la venta orientada al cliente es un constructo que va un paso más allá que la venta ética, mientras que es posible que el vendedor sea ético (sincero), pero incapaz de orientarse al cliente (quizás por falta de conocimientos y/o habilidades para por ejemplo saber escuchar de forma empática al comprador y averiguar sus necesidades).

Tan sólo dos trabajos han analizado empíricamente la relación entre venta orientada y venta ética. Se trata de las aportaciones de Howe et al. (1994) y Honeycutt et al. (1995) sobre muestras de vendedores de seguros y de coches respectivamente. Ninguno de estos trabajos plantea relación de causalidad entre las variables. Es decir, en ambos casos sus hipótesis establecen que la venta ética y la venta orientada están relacionadas entre sí (véase la página 498 y 239 respectivamente), pero no indican quién influye sobre quién. Por ejemplo, Honeycutt et al. (1995, pág. 239) argumentan que: “la ética y la orientación al cliente deberían estar intuitivamente asociados entre sí”. De hecho, para testar estas hipótesis ambos trabajos utilizan un análisis de correlaciones, que por definición, no establece causalidad alguna entre las variables. Los resultados de Howe et al. (1994, pág. 503) sobre vendedores de seguros ponen de manifiesto que ambas variables están significativamente correlacionadas. Sin embargo, los hallazgos de Honeycutt et al. (1995) no son consistentes. En particular, estos investigadores encuentran una correlación, que además sólo es marginalmente significativa ($p=0.09$), entre orientación al cliente y venta ética en una de las dos muestras empleadas. En la otra muestra la correlación es no significativa. Los autores no ofrecen explicación alguna de porqué estos dos constructos, a priori tan semejantes, no están correlacionados. Pensamos que una posible explicación radica en la forma en que la venta ética ha sido medida. Honeycutt et al. (1994) utilizan algunos ítems que no están relacionados con la interacción entre comprador y vendedor, sino que tienen que ver con la relación del vendedor con sus compañeros (“quitarle comisiones a los compañeros” y “recibir presión de los compañeros para no reportar comportamientos no éticos”). Claramente estas actuaciones no están relacionadas con el grado en que el vendedor identifica y satisface las necesidades del cliente.

En resumen, en un contexto interorganizacional, habida cuenta de la relevancia de los comportamientos del vendedor y tomando como partida las definiciones de venta orientada y venta ética expuestas al comienzo de esta argumentación, es plausible esperar que la venta ética influya de manera positiva sobre la venta orientada al cliente:

H₁: La venta ética percibida por el comprador tiene una influencia positiva en la venta orientada al cliente percibida por el comprador.

3.2. Efectos directos

Por definición, la venta orientada al cliente implica averiguar las necesidades del cliente y proponer al comprador aquella oferta que mejor se adapte a sus necesidades (Saxe y Weitz, 1982). Por lo tanto, es lógico que estos comportamientos conlleven a una mayor satisfacción del comprador con la empresa que representa el vendedor (orientado a las necesidades del cliente). Como señalamos en la revisión de la literatura, dicha relación se ha demostrado previamente en un entorno de consumidores finales (Goff et al., 1997) y también en el

industrial (Stock y Hoyer, 2005). Tanto los argumentos señalados como la evidencia empírica anterior nos permiten proponer la siguiente hipótesis:

H₂: La venta orientada al cliente percibida por el comprador organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción con la empresa proveedora.

Por otra parte, desde un punto de vista teórico, el comportamiento de venta orientado al cliente es un propulsor de la confianza (Dadholkar et al. 1994; Weitz et al., 1998). En este sentido, Dadholkar et al. (1994) sostienen que la venta orientada aumenta la confianza entre las partes, en la medida en que se trata de una actuación no oportunista que busca la resolución de los problemas del cliente, así como el mutuo beneficio. Resulta comprensible que, si el vendedor se comporta de manera profesional, llevando a cabo un enfoque centrado en la satisfacción de las necesidades del cliente, éste tenga una mayor confianza hacia el vendedor y hacia la empresa que representa. De hecho, diversos trabajos han demostrado cómo la preocupación del vendedor en identificar y escuchar la situación específica del cliente tiene un efecto positivo sobre la confianza del cliente hacia el vendedor (Ramsey y Sohi, 1997), así como a la empresa que representa (Ruyter y Wetzels, 2000). En suma, diversos autores han defendido que la venta orientada al cliente es un comportamiento generador de confianza entre las partes. Debido en primera instancia a que el vendedor es la principal referencia del proveedor para el cliente industrial, las evaluaciones de la confianza se basan casi por completo en el comportamiento del vendedor en contacto con el cliente (Farrell et al., 2001). Todo lo anterior nos lleva a proponer que:

H₃: La venta orientada al cliente percibida por el comprador organizacional tiene una influencia positiva en la confianza en la empresa proveedora.

En la literatura inter-organizacional, Scheer y Stern (1992) hallan que la práctica de tácticas dominantes por parte de la empresa vendedora conlleva una menor satisfacción del cliente. Por su parte, Oliver y Swan (1989) demuestran que cuando el cliente percibe que el vendedor lo ha tratado de una forma "justa", aumenta su satisfacción respecto a éste. De forma similar, Lagace et al. (1991) hallan una relación positiva entre el comportamiento ético del vendedor, percibido por el cliente, y su satisfacción con el vendedor. Más recientemente, el trabajo de Román (2003) sobre una muestra de 630 clientes del sector de servicios financieros, encuentra una relación positiva entre la venta ética y la satisfacción del cliente con la empresa que representa el vendedor. Uno de los argumentos teóricos que sustentan el efecto de la venta ética en la satisfacción viene dado por el paradigma de las expectativas del comprador. Es decir, las expectativas del cliente sobre el rendimiento del producto dependen, en parte, de la presentación de ventas acometida por el vendedor (Cadotte et al., 1987, Román y Ruiz, 2005). Cuando el vendedor proporciona al cliente unas expectativas realistas sobre el producto (fruto de un enfoque ético en la presentación), el comprador estará satisfecho con el producto (en tanto que el rendimiento del mismo se iguala a las expectativas proporcionadas). Basándonos en todo lo anterior planteamos que:

H₄: La venta ética percibida por el comprador organizacional tiene una influencia positiva en la satisfacción con la empresa proveedora.

Diversos estudios exploratorios han demostrado que la confianza del cliente puede ganarse a partir de las acciones honradas de los representantes de ventas (Swan et al., 1988; Beatty et al., 1996). Asimismo, los resultados de Román (2003) confirman que el comportamiento ético del vendedor percibido por el cliente produce una mayor confianza del cliente en la organización que representa el vendedor. Dado el papel crucial del vendedor, que ante los ojos del cliente representa a la propia organización, es de esperar una influencia positiva

de su comportamiento ético en la confianza del cliente hacia la empresa que representa. Esto significa que, si los comportamientos del vendedor se perciben como éticos, la organización para la cual trabaja el vendedor será percibida como ética, ya que "las percepciones del cliente sobre los empleados con los que contacta afectan directamente a sus percepciones acerca de la compañía" (Ganesh et al. 2000:68). Por todo lo anterior proponemos que:

H₅: La venta ética percibida por el comprador organizacional tiene una influencia positiva en la confianza hacia la empresa proveedora.

3.3. Efectos indirectos (relación entre la satisfacción, confianza y lealtad)

A continuación nos centramos en la influencia de la satisfacción y la confianza sobre la lealtad. Esto supone plantear un efecto indirecto de la venta orientada al cliente y la venta ética sobre la lealtad a través de la satisfacción y confianza en la empresa. En la literatura existe un consenso generalizado acerca de que la satisfacción del cliente tiene una influencia positiva en la lealtad del mismo (Cronin y Taylor, 1992; Rust y Zahorik, 1993). Así por ejemplo, diversos estudios realizados en el mercado de la energía sostienen un efecto favorable de la satisfacción del cliente en la lealtad hacia la empresa energética (Bennington et al., 2000). Otros estudios realizados en diversos ámbitos también han llegado a los mismos resultados (p. ej., Bloemer y Ruyter, 1999; Román, 2003). Los resultados positivos de estos trabajos justifican por qué la satisfacción del cliente es considerada generalmente como un elemento fundamental para fomentar la lealtad (Ribbink et al., 2004). Es por ello que, en la actualidad, la mayor parte de las empresas realizan estudios anuales de medición de la satisfacción del cliente, con el objeto de establecer un seguimiento acerca de la misma y comprobar si la empresa es capaz de adecuarse a las necesidades y deseos del cliente, cubriendo sus expectativas a lo largo del tiempo. Basándonos en lo anterior proponemos que:

H₆: La satisfacción con la empresa proveedora tiene una influencia positiva en la lealtad hacia la misma.

Diversas investigaciones realizadas en los mercados inter-organizacionales han demostrado que la confianza entre la empresa compradora y la empresa vendedora afecta de forma positiva a la lealtad entre ambas (Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994). Morgan y Hunt (1994:24) señalan que "la confianza es un determinante principal en el compromiso relacional". Ganesan (1994) va más allá considerando que se trata de un requisito imprescindible para que las partes tengan una relación duradera. Por otro lado, las empresas que se centran mucho en el precio (en vez de la calidad de servicio) tendrán clientes menos leales (Verhoef y Donkers, 2005), mientras que las que les ofrecen a los clientes oportunidades para crear lazos económicos o sociales durante el comienzo de la relación crearán clientes más leales de forma más rápida que el resto. La confianza contribuye, además, a reducir los costes psicológicos del cliente en su relación con el proveedor. Dichos costes hacen referencia al esfuerzo cognitivo realizado por el cliente, relacionado con la necesidad de que éste tenga que preocuparse por si el proveedor cumplirá o no sus promesas o satisfará adecuadamente sus necesidades, tanto organizacionales como personales (Ravald y Grönroos, 1996). Por consiguiente, es lógico esperar que la confianza promueve la lealtad entre las partes, por lo que planteamos la siguiente hipótesis:

H₇: La confianza hacia la empresa proveedora tiene un efecto positivo en la lealtad hacia la misma.

4. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. Recogida de información y descripción de la muestra

El reciente trabajo de Carter et al. (2008), que analiza 532 muestras de estudios realizados entre 1990 y 2005 en el ámbito de la venta personal y la dirección de ventas, pone de manifiesto la creciente dificultad de recoger datos en este contexto. En concreto, los autores demuestran que los índices de respuesta en estos estudios son cada vez más bajos y aconsejan lograr una colaboración muy cercana de las empresas en el proceso de recogida de información. A su vez, Carter et al. (2008) animan a los investigadores a utilizar muestras de conveniencia y emplear diversas acciones, como las llamadas telefónicas de seguimiento, en aras de obtener un mayor índice de respuesta.

Guiados por estos resultados y sabedores de la importancia de obtener un elevado índice de respuesta que garantice la calidad de los datos, nos decantamos por utilizar una muestra de conveniencia formada por los clientes de un distribuidor de maquinaria industrial. Elegimos este sector porque ofrece productos y servicios con una amplia oferta en términos de complejidad (maquinaria y servicio técnico), donde el asesoramiento del vendedor es muy relevante (Alexander y Colgate, 2000). Mantuvimos diversas reuniones con un proveedor de maquinaria industrial para que accediera a participar en el estudio. Su colaboración se basó en facilitarnos el listado de clientes y adjuntar una carta de presentación al cuestionario, animando a su realización. Esta empresa tiene un equipo comercial formado por un director, un supervisor y doce comerciales (que operan en cinco provincias). Disfruta de una facturación media en los últimos tres años de 20 millones de euros y tiene en torno a 4.500 clientes. El equipo investigador eligió de forma aleatoria a 360 de estos clientes.

Del total de 360 cuestionarios enviados mediante correo se recibieron 236, de los que se eliminaron 3 por motivo de datos ausentes y 14 por no haber sido respondidos por las personas indicadas en el formulario de la encuesta. Así, los 219 cuestionarios válidos representan una tasa de respuesta final notablemente alta, del 60,83%.

En cuanto a las características de la persona que contestó el cuestionario, predomina el grupo cuya edad oscila entre 45 y 60 años, representando más de la mitad de la muestra. Asimismo, casi la totalidad son hombres (98,2%), y sobresalen los individuos con estudios universitarios (70,2%). En un 66,4% contestó el jefe de compras de la empresa, y en el restante 33,6% el gerente de la empresa. Respecto al tipo de empresa, predominan las que tienen entre 10 y 49 trabajadores (55,2% de la muestra) y aquellas que mantienen una relación con la empresa proveedora de 6 y 10 años de antigüedad (40,1%). Sobre su actividad, predomina el “torneado y fresado” (25%), “matricerías” (15,2%), estructuras metálicas (15,1%) y fabricación de maquinaria (13%).

4.2. Medición de las variables

Para ajustar las escalas y comprobar que el cuestionario era adecuado en cuanto a comprensión y duración, se realizó un pretest a 36 clientes, los cuales eran responsables tanto de las decisiones de compra como de atender a los vendedores. Para la medición de la venta orientada al cliente nos basamos en la versión reducida de la escala SOCO de Thomas et al. (2001), siendo numerosos los estudios que también han optado por una adaptación de dicha escala (p.ej., Brown et al., 2002; Widmier, 2002; Guenzi et al., 2007). En este caso, adaptamos los 4 ítems que miden específicamente la orientación al cliente al contexto industrial y a la perspectiva del cliente. Para la medición de la escala de venta ética se ha adaptado al contexto industrial la escala utilizada por Román y Ruiz (2005) en un contexto de clientes de servicios financieros.

La medición de la satisfacción con la empresa se realizó a partir de tres ítems empleados con anterioridad por Brady y Cronin (2001). Para la medición de la confianza de los clientes con la empresa proveedora utilizamos la escala de Oliver (1993). Esta escala ha sido empleada en numerosas investigaciones, tanto en su formato original de 6 ítems (Ganesh, et al., 2000) como adaptada a 3 ítems (Sivadas y Baker-Prewitt, 2000), obteniendo en todas las ocasiones buenas medidas psicométricas.

Por último, la medición de la lealtad hacia la empresa proveedora se realizó a partir de la escala de Ganesh et al. (2000), utilizada también en diversos estudios (Sirdeshmukh et al., 2002; Lam et al., 2004). La elección de escalas unidimensionales, en contraposición a las multidimensionales, para la medición de la satisfacción, confianza y lealtad, no sólo está avalada por la literatura anterior, si no que además mejora la comprensión del significado de dichas variables por parte del encuestado (Román, 2003; Homburg y Stock, 2004; Lamb et al., 2004) y, en última instancia favorece el índice de respuesta al contener un menor número de ítems en comparación a las multidimensionales. Los ítems finales y la procedencia de las escalas de medición aparecen recogidos en el Anexo 1.

5. RESULTADOS DEL ANÁLISIS DE DATOS

5.1. Modelo de medición

Para analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medida del modelo teórico planteado, utilizamos los índices propuestos por Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), de varianza extraída (AVE) y fiabilidad compuesta (ρ_c), respectivamente, calculados a través de un análisis factorial confirmatorio (CFA). Para la realización de dicho análisis optamos por el método de estimación de Máxima Verosimilitud Robusto (MVR), que resulta más adecuado cuando no se da la normalidad de los datos (Hair et al.1999). La calidad del ajuste es la correspondencia existente entre la matriz de varianzas-covarianzas observada y la matriz estimada (de medida). A diferencia de otros métodos de dependencia multivariante donde la calidad del ajuste viene indicada por un único test estadístico (en la mayoría de los casos), en los modelos de ecuaciones estructurales es necesario el uso combinado de varios indicadores para evaluar adecuadamente la fortaleza de la estimación realizada (Bagozzi y Yi, 1988; Hair et al., 1999). A través del CFA podemos evaluar de forma simultánea la unidimensionalidad y la fiabilidad de la medida de cada constructo. Las medidas de ajuste adecuadas se dan cuando el contraste de la chi-cuadrado resulta no significativo, los índices RMSEA y SRMR toman valores inferiores a 0,08, los valores de los índices GFI y NNFI son iguales o superiores a 0,90 y el valor del CFI es superior a 0,80 (Hair et al., 1999).

En este estudio estimamos un modelo de medida con un diseño factorial que incluye 5 variables y 18 indicadores. Tanto las escalas utilizadas como los resultados de nuestro análisis se muestran en el Anexo 1. La bondad del ajuste viene respaldada no solo por la significatividad del test de la Chi-cuadrado, sino además por el cociente entre la Chi-cuadrado y los grados de libertad del modelo (1,88), que en nuestro caso se encuentra dentro del nivel recomendado (Hair et al., 1999). El valor del GFI de 0,83 supone un nivel marginal aceptable, así como también se encuentra dentro de los límites aceptables el resultado obtenido de RMSEA de 0,064 y SRMR de 0,049. Las medidas de ajuste incremental (NNFI, CFI) son de 0,99, por encima del nivel crítico de 0,90. El análisis de los indicadores individuales para cada ítem presentan valores significativos del coeficiente estandarizado a un nivel del 99% ($p < 0,01$) en todos los casos. Los anteriores

resultados nos permiten aceptar el modelo de medición propuesto, en tanto éste supone una buena medición de los constructos especificados. En cuando a la fiabilidad o consistencia interna de cada escala, todas ellas presentan un valor adecuado de fiabilidad compuesta (ρ_C) superior a 0,8 (el valor de corte es de 0,6), tal y como proponen Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988). En lo que respecta a la varianza extraída (AVE), también todas las escalas ofrecen un valor superior al límite recomendable de 0,5 (ver el Anexo 1).

A continuación comprobamos la validez convergente y la discriminante de los indicadores. Los coeficientes estandarizados de cada indicador son altamente significativos, como se puede observar en el Anexo 1, lo que demuestra la existencia de validez convergente (Anderson y Gerbing, 1988).

Para evaluar la validez discriminante hemos utilizado el método propuesto por Fornell y Larcker (1981). Dicha técnica consiste en comprobar que la varianza extraída, estimada para cada variable, es mayor que el cuadrado de la correlación de ese concepto con los demás. La Tabla 2 muestra la existencia de validez discriminante en todos los casos.

Tabla 2. Correlaciones y varianza extraída

	VO	VE	CE	LE	AVE
AVE	0,68	0,77	0,75	0,77	
VE	0,54				0,68
CE	0,49	0,53			0,77
LE	0,57	0,64	0,57		0,75
SE	0,59	0,64	0,50	0,72	0,77

5.2. Modelo estructural

Una vez analizada la calidad de las escalas se estimó el modelo estructural, cuyos resultados se presentan en el Tabla 3. Teniendo presentes el tamaño de la muestra (219), así como el número de variables latentes (5) e indicadores (18), y que todos los valores están dentro de los límites aceptables, el ajuste del modelo estructural resulta aceptable. El cociente entre la Chi-cuadrado y los grados de libertad del modelo (1,88) se encuentra en el intervalo de aceptación del mismo (Hair et al., 1999). Igual sucede con los valores CFI y NNFI, que alcanzan el 0,99. El valor del GFI es de 0,83, superando de forma más que suficiente el recomendado de 0,8. Por último, la medida de los errores RMSEA y SRMR también se sitúa dentro de los márgenes adecuados con valores por debajo de 0,08.

Para realizar el contraste de las hipótesis, analizamos cada uno de los coeficientes estandarizados y su significatividad (véase la Tabla 3). Comprobamos que todos los parámetros son significativos (valor de la t superior a 1,96) y tienen el mismo signo que fue formulado en su respectiva hipótesis. Por lo tanto se confirman satisfactoriamente todas las hipótesis, a saber: la venta ética tiene un efecto directo sobre la venta orientada. Venta orientada y venta ética influyen sobre satisfacción y confianza y por último, en cuanto a los efectos indirectos, satisfacción y confianza determinan la lealtad hacia la empresa.

Tabla 3. Resultado del modelo estructural

Relaciones	Hipótesis	Coefficiente estandarizado (valor t)
VE (+) VO	H ₁	0,78 (15,32) ***
VO (+) SE	H ₂	0,40 (4,88)***
VO (+) CE	H ₃	0,35 (4,03)***
VE (+) SE	H ₄	0,53 (6,03)***
VE (+) CE	H ₅	0,48 (4,90)***
SE (+) LE	H ₆	0,64 (9,98) ***
CE (+) LE	H ₇	0,32 (4,96) ***

χ^2 (128)=241,30 p value:0,00 χ^2 /g.l.=1,88 RMSEA=0,064 SRMR=0,049
 CFI=0,99 NNFI=0,99 GFI=0,83
 R²_{vo}= 0,62 R²_{ce}= 0,61 R²_{se}=0,74 R²_{le}= 0,79

Nota: Grado significatividad: (*) = $p < 0,10$; (**) = $p < 0,05$; (***) = $p < 0,01$
 VO= Venta Orientada al cliente VE= Venta ética SE= Satisfacción con la Empresa
 CE= Confianza con la Empresa LE= Lealtad hacia la Empresa

Por otra parte, estimamos a partir del programa LISREL el efecto indirecto de la venta orientada sobre la lealtad (ya sea a través de la satisfacción, la confianza o de ambas), obteniendo un coeficiente de estandarizado de 0,39 altamente significativo ($t=5,19$). De forma análoga, la venta ética también tiene un efecto indirecto, positivo y altamente significativo sobre la lealtad (coeficiente estandarizado= 0,53; $t=7,44$).

Para tener una mejor garantía de que el modelo estimado representa de manera adecuada los datos, estimamos un modelo rival, menos restringido, donde se plantean tres nuevos efectos: de la satisfacción a la confianza, de la venta orientada a la lealtad y de la venta ética a la lealtad. Se trata en los tres casos de relaciones que han sido planteadas anteriormente, ya sea teórica o empíricamente (Humphreys y Williams, 1998; Hennig-Thurau et al., 2002; Román y Ruiz, 2005). El ajuste del modelo alternativo presenta una chi-cuadrado de 245.74 (g.l.=125) mayor a la del modelo teórico propuesto inicialmente, aún a pesar de tener tres grados menos de libertad. Esto hace que la chi-cuadrado normada sea mejor en el teórico (1,88) que en el alternativo (1,96). El resto de indicadores son prácticamente iguales en ambos modelos. En conjunto, este análisis pone de manifiesto que el modelo teórico proporciona una explicación de los datos mejor que la del modelo alternativo.

6. CONCLUSIONES, IMPLICACIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN

Este trabajo es el primero que estudia en profundidad la relación entre la venta orientada y la venta ética. Tan sólo algunos estudios anteriores habían encontrado que ambas variables estaban significativamente correlacionadas. Una vez que hemos profundizado en la conceptualización de ambos constructos hemos planteado un efecto de la venta ética sobre la venta orientada al cliente (H₁), y los resultados han puesto de manifiesto que la venta ética, por sí sola, es capaz de explicar un 62% de la varianza de la venta orientada al cliente. La confirmación de las hipótesis H₂ y H₄, permite demostrar que hay una relación directa y positiva entre la venta orientada al cliente y la venta ética sobre la formación de la satisfacción

del cliente con la empresa proveedora. Es decir, en la medida que el vendedor se orienta a las necesidades del cliente y le realiza una venta orientada a las mismas, aumenta la satisfacción del cliente con el vendedor. De igual forma ocurre con el comportamiento ético del vendedor hacia el cliente, pues el hecho de actuar honestamente y no exagerar o “sobre-prometer” acerca de los productos de la empresa genera mayor satisfacción del cliente con el vendedor. Dado que en el mercado inter-organizacional se produce una difícil separación entre la identidad de la empresa y la del vendedor que la representa, se atribuye una importancia trascendental al comportamiento del vendedor industrial en su interacción con el cliente. De este modo, la mayor satisfacción con el vendedor se traslada también a la empresa que representa. En esta línea cabe resaltar que la venta orientada y la venta ética consiguen explicar el 74% de la varianza de la satisfacción con la empresa proveedora. Con un razonamiento similar a la discusión de las hipótesis anteriores hemos planteado la discusión de las hipótesis H_3 y H_5 . En dichas hipótesis proponíamos que la venta orientada al cliente y la venta ética tenían un efecto positivo en la formación de la confianza del cliente con la empresa. Los resultados del contraste nos permiten confirmar ambas hipótesis pudiendo afirmar que, en la medida en que el cliente percibe una orientación del vendedor hacia sus necesidades actuales y futuras y recomienda los productos necesarios de forma honesta y sin exagerarlos, aumenta la confianza de dicho cliente hacia la empresa que representa el vendedor. De hecho, dicha confianza queda explicada en un 61% gracias al contraste del modelo.

Por otra parte, cabe resaltar que la venta orientada y la venta ética tienen un efecto indirecto en la lealtad a través de la satisfacción y/o la confianza. De hecho, estas dos variables explican casi el 80% de la varianza, confirmando H_6 y H_7 . Estos hallazgos son consistentes con lo que propone la literatura del comportamiento organizacional, demostrando que la lealtad es una consecuencia lógica de la satisfacción y confianza alcanzadas en la relación (Nijssen et al., 2003).

La principal contribución del presente trabajo reside en probar empíricamente el efecto de la venta orientada y la venta ética percibida sobre la satisfacción, confianza y lealtad del comprador con el vendedor industrial. Si bien la literatura de ventas ha incidido en la importancia de estos comportamientos del vendedor en la construcción de la relación entre las partes, ningún estudio los había considerado simultáneamente. Además, la mayoría de los trabajos empíricos sobre los efectos de la venta orientada y la venta ética se han realizado en un contexto de consumidores finales. Estos resultados son particularmente importantes, ya que ponen de manifiesto que la confianza y satisfacción alcanzada por los compradores con un determinado proveedor vendrá influenciada no sólo por los productos que éste les proporciona, sino también por los servicios prestados por sus vendedores en la interacción con los representantes de las empresas compradoras (Czepiel et al., 1974). Por consiguiente, en estos mercados, cuando los vendedores trabajan su esfuerzo se traduce más fácilmente en resultados, a diferencia de lo que ocurre en los mercados de consumidores finales donde la actividad y la función del vendedor es menos importante (Anderson y Dubinsky, 2004).

Respecto a las implicaciones para la empresa, nuestro estudio pone de manifiesto la relevancia que tiene el administrar y dirigir correctamente este elemento comercial, ya que constituye la vía principal, sobretodo en las PYMES, para generar confianza y satisfacción en los clientes, antecedentes inmediatos de la lealtad.

En segundo lugar, dado que el grado de satisfacción y confianza con la empresa vendedora es mayor cuanto mayor es la venta orientada y venta ética realizada por su vendedor, es necesario que la empresa vendedora conozca la importancia que el cliente otorga

a este aspecto de la interacción de ventas. De estos resultados se deriva que las PYMES pueden y deben dirigir a sus vendedores a adoptar un enfoque relacional, dado que resulta beneficioso para la empresa vendedora. A través de la formación y capacitación de sus vendedores para que realicen una venta orientada y una venta ética en su interacción con los clientes, la empresa conseguirá generar un coste de cambio psicológico mayor en la función de aprovisionamiento del cliente, fruto de una mayor satisfacción y confianza en ella por parte del mismo. Esto se debe a que las empresas compradoras valoran positivamente el enfoque relacional de su función de aprovisionamiento, ya que también disminuye su nivel de incertidumbre asociado a la elección de un proveedor.

Por otro lado, la empresa vendedora debe tener presente que implantar eficientemente un equipo de vendedores que realicen una venta orientada y tengan un comportamiento ético con sus clientes supone incurrir en unos costes adicionales, causados por unas políticas de dirección y gestión de vendedores más complejas en términos de formación, supervisión, evaluación y remuneración. En suma, si tras realizar un profundo análisis, la empresa considera que los beneficios superan a los costes, deberá plantearse una serie de acciones dirigidas a que sus vendedores tengan una alta orientación al cliente y tengan un comportamiento ético con el mismo.

En concreto, en primer lugar, sería conveniente que las políticas de la dirección intenten influir sobre las actitudes de los vendedores para llevar a cabo estos comportamientos, ya que los valores de la orientación al cliente no significan nada si son impuestos por la dirección, pues es preciso que los vendedores se identifiquen con ellos y aprecien su utilidad para que efectivamente los pongan en práctica. Para modificar las actitudes de los vendedores es necesario que la dirección de la empresa, y en especial, los encargados de la gestión del equipo de vendedores, sirvan de ejemplo con sus propias actuaciones.

Asimismo, en las políticas de formación debe estar explícito lo importante que es dar una respuesta satisfactoria a las necesidades del cliente, y de igual forma, ésta debe permitir que los vendedores distingan claramente entre los comportamientos éticos y los no éticos y valoren la importancia de los primeros. También, es adecuado disponer de un código ético que sea compartido por todos los trabajadores de la empresa, y en especial los vendedores.

Además, la dirección deberá desarrollar un paquete retributivo que motive al personal de ventas a adoptar un enfoque relacional. En este sentido, el sueldo debe tener un componente fijo y otro variable, ligado este último no sólo a la consecución de objetivos de venta sino también a otros aspectos que consideren la “calidad” de las ventas realizadas, tales como la rentabilidad de las mismas e incluso el nivel de satisfacción de los clientes. Por último, es conveniente que el personal de ventas no se sienta presionado para la consecución de objetivos de venta a corto plazo y se reconozca y valore la importancia de satisfacer las necesidades del cliente. Para ello, los directivos deberán apoyar y supervisar las actividades realizadas por los vendedores así como evaluar diversos aspectos de su trabajo además de las ventas conseguidas tales como la actitud mostrada, esfuerzo realizado, conocimientos, habilidades y los comportamientos llevados a cabo.

A raíz de la realización de este trabajo han surgido varias líneas de investigación que pueden constituir futuros campos de actuación. Algunas de ellas suponen la superación de las limitaciones del estudio empírico.

En primer lugar, hemos de comentar que debido a las características específicas del estudio y del sector analizado, la generalización de las conclusiones del mismo debe ser

examinada con cautela, haciendo necesario un análisis previo de las características del sector que se desee estudiar. Se ha empleado una muestra de compradores a los que les hemos preguntado por sus percepciones del equipo comercial de un proveedor industrial, lo que permite reducir el efecto de variables externas en las relaciones planteadas (Kelley, 1992). De hecho, aunque es fácil encontrar en la literatura de ventas estudios que han utilizado muestras de compradores de una única empresa vendedora (p.ej. Homburg y Stock, 2004; Stock y Hoyer, 2005), hay que admitir que esta opción metodológica limita notablemente la generalización de los resultados.

Por un lado, convendría estudiar si los resultados obtenidos en nuestra investigación son de aplicación en el ámbito de relaciones inter-organizacionales entre fabricante-mayorista y mayorista-minorista, por la importancia que este tipo de interacciones tienen en la literatura. Por otra parte, se debería dirigir una línea de investigación para analizar los resultados de nuestro trabajo de forma comparada para las empresas de bienes, como este estudio, y empresas de servicios, ya que los planteamientos y el comportamiento del cliente en cuanto a las relaciones inter-organizacionales pueden ser distintos. Adicionalmente, sería adecuado contrastar el estudio realizado en otros sectores de actividad donde la figura del vendedor no sea tan relevante, lo que nos permitiría otorgar más validez a los resultados alcanzados.

En segundo lugar, hemos observado en la revisión teórica que aquellos trabajos que analizan la interacción entre las empresas también tienen en consideración la conexión o afinidad personal de los individuos que, en representación de sus compañías, llevan a cabo el proceso de negociación y cierre de la venta. En consecuencia, consideramos que convendría introducir en el modelo conceptual la conexión personal de los individuos (vendedor y comprador) que representan a las empresas, ya que sería de gran utilidad distinguir el papel moderador que puede desempeñar en variables relacionales de la empresa compradora, como la satisfacción, confianza, o lealtad, hacia la empresa vendedora.

En tercer lugar, los trabajos que quieran profundizar sobre la relación entre satisfacción y venta ética podrían emplear escalas de satisfacción generadas desde la teoría de la equidad (p.ej. Oliver y Swan, 1989, p.31) que complementan la visión del proceso de formación de la satisfacción más allá del paradigma de la desconfirmación. En esta línea, futuras investigaciones podrían analizar el efecto que ambos tipos de ventas (ética y orientada al cliente) tienen sobre el valor percibido por el cliente, entendido este en el contexto industrial como un *trade-off* entre lo invertido y lo recibido (Román y Martín, 2008). Asimismo, habida cuenta de la importancia del compromiso entre las partes como variable determinante a la hora de establecer la “calidad” de la relación (Crosby et al., 1990; De Wolf et al., 2001; Román y Ruiz, 2005), se podría examinar el efecto de venta ética y venta orientada sobre el compromiso.

Por último, en línea con diversos estudios (Cronin y Taylor, 1992; Rust y Zahorik, 1993), nuestro trabajo ha planteado un efecto directo de la satisfacción sobre la lealtad. No obstante, sería interesante introducir variables mediadoras en dicha relación como por ejemplo los costes de cambiar de proveedor (Aydin et al., 2006), o incluso el compromiso (Liang et al., 2009).

NOTAS

1. *El presente trabajo ha contado con la financiación de la Cátedra de Cajamurcia para su realización.*

BIBLIOGRAFÍA

- ALEXANDER, N. y COLGATE, M. (2000): "Retail Financial Services: Transaction to Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, 34(8), pp. 938-953.
- AMYX, D., BHUIAN, S., SHARMA, D. y LOVELAND, K.E. (2008): "Salesperson Corporate Ethical Values (SCEV) Scale: Development and Assessment among Salesperson", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), pp. 387-402.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, 8(4), pp. 310-323.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural equation modelling in practice: a review and recommended two-step approach", *Psychology Bulletin*, 103(3), pp. 411-423.
- ANDERSON, R.E. y DUBINSKY, A.J. (2004): *Personal Selling; Achieving Customer Satisfaction and Loyalty*, Editorial Houghton Mifflin Company.
- AYDIN, S., ÖZER, G. y ARASIL, Ö. (2006): "How switching costs affect subscriber loyalty in the Turkish mobile phone market: an exploratory study", *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 14 (2), pp. 141-55.
- BAGOZZI, R.P. y YI, Y. (1988): "On the Evaluation of Structural Equation Models", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), pp. 74-94.
- BARTELS, R. (1967): "A Model for Ethics in Marketing", *Journal of Marketing*, 31(1), pp. 20-26.
- BEATTY, S.E., MAYER, M., COLEMAN, J.E., REYNOLDS, K.E. y LEE, J. (1996): "Customer-Sales Associate Retail Relationships", *Journal of Retailing*, 72(3), pp. 223-247.
- BENNINGTON, L., CUMMANE, J. y CONN, P. (2000): "Customer satisfaction and call centers: an Australian study", *International Journal of Service Industry Management*, 11(2), pp. 162-173.
- BLOEMER, J. y DE RUYTER, K. (1999): "Customer Loyalty in High and Low Involvement Settings: The Moderating Impact of Positive Emotions", *Journal of Marketing Management*, 15, pp. 315-330.
- BOEDECKER, K.A., MORGAN, F.W. y STOLTMAN, J.J. (1991): "Legal Dimensions of Salesperson's Statements: A Review and Managerial Suggestions", *Journal of Marketing*, 55(1), pp. 70-80.
- BRADY, M.K. y CRONIN, J.J. (2001): "Customer Orientation: Effects on Customer Service Perceptions and Outcome Behaviors", *Journal of Service Research*, 3(3), pp. 241-251.
- BROWN, T.J., MOWEN, J.C., DONOVAN, D.T. y LICATA, J.W. (2002): "The Customer Orientation of Service Workers: Personality Trait Effects on Self- and Supervisor Performance Ratings", *Journal of Marketing Research*, 39(Febrero), pp. 110-119.
- CADOTTE, E.R., WOODRUFF, R.B. y JENKINS, R.L. (1987): "Expectations and Norms in Models of Consumer Satisfaction", *Journal of Marketing Research*, 24(3), pp. 305-314.
- CARTER, R.E., DIXON, A.L. y MONCRIEF, W.C. (2008): "The Complexities of Sales and Sales Management Research: A Historical Analysis from 1990 to 2005", *The Journal of Personal Selling & Sales Management*, 28(4), p. 403-420.
- CHURCHILL, G.A., FORD, J.N., WALKER, O.C. JR, JOHNSTON, N.W. y TANNER, J.F. JR. (2000): *Sales Force Management*, McGraw-Hill (6ª edición).
- CRONIN, J.J. JR. y TAYLOR, S.A. (1992): "Measuring Service Quality: A Reexamination and Extension", *Journal of Marketing*, 56(July), pp. 55-68.
- CZEPIEL, J.A., ROSENBERG, L.J. y AKERELE, A. (1974): "Perspectives on Customer Satisfaction", en AMA Educator's Proceedings, Chicago, American Marketing Association, pp. 119-123.
- DADHOLKAR, P., JOHNSTON, W. y CATHEY, A. (1994): "The Dynamics of Long-term Business-to-Business Exchange Relationships", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), pp. 130-145.
- DODGE, H.R. (1973): *Field Sales Management*, Dallas: Business Publications.
- FARRELL, A.M., SOUCHON, A.L. y DURDEN, G.R. (2001): "Service encounter conceptualisation: employees' service behaviours and customers' service quality perceptions", *Journal of Marketing Management*, 17, pp. 577-593.
- FARRELL, S. y HAKSTIAN, A.R. (2001): "Improving Salesforce Performance: A Meta-Analytic Investigation of the Effectiveness and Utility of Personnel Selection Procedures and Training Interventions", *Psychology & Marketing*, 18 (3), pp. 281-316.
- FLAHERTY, T.B., DAHLSTROM, R. y SKINNER, S.J. (1999): "Organisational Values and Role Stress as Determinants of Customer-Oriented Selling Performance", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 19, pp. 1-19.
- FORNELL, C. y LARCKER, D.F. (1981): "Evaluating Structural Equation Models with Unobservable Variables and Measurement Error", *Journal of Marketing Research*, 27(Febrero), pp. 39-50.
- FRANKE, G.R. y PARK, J.E. (2006): "Salesperson Adaptive Selling Behavior and Customer Orientation: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing Research*, 43(4), pp. 693-702.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, 58 (Abril), pp. 1-19.
- GANESH, J., ARNOLD, M.J. y REYNOLDS, K.E. (2000): "Understanding the Customer Base of Service Providers: An Examination of the differences between switchers and stayers", *Journal of Marketing*, 64, (July), pp. 65-87.
- GOFF, B.G., BOLES, J.S., BELLENGER, D.N. y STOJACK, C. (1997): "The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products", *Journal of Retailing*, 73(2), pp. 171-183.

- GUENZI, P. PARDO, C. y GEORGES, L. (2007): "Relational selling strategy and key account managers' relational behaviors: An exploratory study", *Industrial Marketing Management*, 36, pp. 121 - 133.
- HAIR, J.F. Jr., ANDERSON, R.E., TATHAM, R.L. y BLACK, W.C. (1999): *Análisis Multivariante*. Prentice Hall Iberia, Madrid (5ª edición).
- HOMBURG, C. y STOCK, R.M., (2004): "The Link Between Salespeople's Job Satisfaction and Customer Satisfaction in a Business-to-Business Context: A Dyadic Analysis", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(2), pp. 144-158.
- HOMBURG, C., MÜLLER M., y MARTIN K. (2011): "When Should the Customer Really Be King? On the Optimum Level of Salesperson Customer Orientation in Sales Encounters", *Journal of Marketing*, 75 (2), pp. 55-74.
- HONEYCUTT, E.D., SIGUAW, J.A. y HUNT, T.G. (1995): "Business Ethics and Job- Related Constructs: A Cross- Cultural Comparison of Automotive Salespeople", *Journal of Business Ethics*, Vol. 14, pp. 235-248.
- HORSKY, D. y NELSON, P. (1996): "Evaluation of Salesforce Size and Productivity Through Efficient Frontier Benchmarking", *Marketing Science*, 15 (4), pp. 301-320.
- HOWE, V., HOFFMAN, K.D. y HARDIGREE, D. (1994): "The relationship between ethical and customer-oriented service provider behaviors", *Journal of Business Ethics* Vol. 13 (July), pp. 497-506.
- HUBER, F., HERRMANN, A. y MORGAN, R.E. (2001): "Gaining competitive advantage through customer value oriented management", *The Journal of Consumer Marketing*, 18(1), pp. 41-53.
- HUMPHREYS, M.A. y WILLIAMS, M.R. (1996): "Exploring the Relative Effects of Salesperson Interpersonal Process Attributes and Technical Product Attributes on Customer Satisfaction", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16 (3), pp. 47-57.
- JONES, E., BUSCH, P. y DACIN, P.D. (2003): "Firm Market Orientation and Salesperson Customer Orientation: Interpersonal and Intrapersonal Influences on Customer Service and Retention in Business-to-Business Buyer-Seller Relationships", *Journal of Business Research*, 56(4), pp. 323-340.
- KELLEY, S.W. (1992): "Developing Customer Orientation Among Service Employees", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 20(1), pp. 27-36.
- LAGACE, R.R., DAHLSTROM, R. y GASSENHEIMER, J.B. (1991): "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 11, pp. 39-47.
- LAM, S.Y., SHANKAR, V., ERRAMILLI, M.K. y MURTHY, B. (2004): "Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), pp. 293-311.
- LERNER, M. y ALMOR, T. (2002): "Relationships among strategic capabilities and the performance of women-owned small ventures", *Journal of Small Business Management*. 40(2), pp. 109-125.
- LEVY, M. y DUBINSKY, A.J. (1983): "Identifying and Addressing Retail Salespeople's Ethical Problems: A Method or Application", *Journal of Retailing*, 39, pp. 46-66.
- LIANG, C.J., WANG, W. y FARQUHAR, J.D. (2009): "The influence of customer perceptions on financial performance in financial services", *International Journal of Bank Marketing*, 27 (2), pp.129-149,
- MANNING, G.L. y REECE, B.L. (2004): *Las Ventas en el Mundo Actual*, Prentice Hall (10ª Edición).
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, 58(3), pp. 20-38.
- NIJSEN, E., SHINGH, J., SIRDESHMUKH, D. y HOLZMUELLER, H. (2003): "Investigating industry context effects in consumer-firm relationships: Preliminary results from a dispositional approach", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(1), pp. 46-60.
- OLIVER, R.L. (1993): "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response", *Journal of Consumer Research*, 20(December), 418-430
- OLIVER, R.L. y SWAN, J.E. (1989): "Consumer Perceptions of Interpersonal Equity and Satisfaction in Transactions: A Field Survey Approach", *Journal of Marketing*, 53(April), pp. 21-35.
- RAMSEY, R. y SOHI, R. (1997): "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relational Outcomes", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 127-137.
- RAVALD, A. y GRONROOS, C. (1996): "The value concept and relationship marketing", *European Journal of Marketing*, 30(2); pp. 19-32.
- RENUKA, S.D., y VENKATESHWARA, B.A. (2006): "A Comparative Study of Human Resource Management Practices and Advanced Technology Adoption of SMEs with and without ISO Certification", *Singapore Management Review*, 28(1), pp. 41-61.
- RIBBINK, D., VAN RIEL, A.C.R., LILIANDER, V. y STREUKENS, S. (2004): "Comfort your online customer: quality, trust and loyalty on the Internet", *Managing Service Quality*, 14(6), pp. 446-456.
- ROMÁN, S. (2003): "The Impact of Ethical Sales Behaviour on Customer Satisfaction, Trust and Loyalty to the Company: An Empirical Study in the Financial Services Industry", *Journal of Marketing Management*, 19, 915-939.
- ROMÁN, S. (2005): "Conceptualization, implementation, benefits and limitations of relationship selling /Conceptuación, aplicación, beneficios y limitaciones de la venta relacional", *Esic-Market Revista Internacional de Economía y Empresa*, 121, pp. 193-218 (v. castellano).
- ROMÁN, S. y MARTIN, P.J. (2008): "Changes in sales call frequency: A longitudinal examination of the consequences in the supplier-customer relationship", *Industrial Marketing Management*. 37(5); p. 554-564.

- ROMÁN, S. y MUNUERA, J.L. (2005): "Determinants and consequences of ethical Behaviour: an empirical study on salespeople", *European Journal of Marketing*, 39(5/6), pp. 473-495.
- ROMÁN, S. y RUIZ, S. (2005): "Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales behavior: the Customer's Perspectives", *Journal Business Research*, 58, pp. 439-445.
- RUST, R.T. y ZAHORIK, A.J. (1993): "Customer satisfaction, customer retention, and market share", *Journal of Retailing*, 69(2), pp. 193-215.
- RUYTER, K. y WETZELS, M. (2000): "The Impact of Perceived Listening Behavior in Voice-to-Voice Service Encounters", *Journal of Service Research*, 2 3), pp. 276-284.
- SAXE, R. y WEITZ, B.A. (1982): "The SOCO Scale: A Measure of Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, 19(Agosto), pp. 343-351.
- SCHEER, L.K. y STERN, L. (1992): "The Effect of Influence Type and Performance Outcomes on Attitude Toward the Influencer", *Journal of Marketing Research*, 29(1), pp. 128-142.
- SIRDESHMUKH, D., SINGH, J. y SABOL, B. (2002): "Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges", *Journal of Marketing*, 66(1), pp. 15-37.
- SIVADAS, E. y BAKER-PREWITT, J.L. (2000): "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction, and store loyalty", *International Journal of Retail & Distribution Management*, 28(2), pp. 73-82.
- SMITH, J.B. y BARCLAY, D.W. (1997): "The Effects of Organizational Differences and Trust on the Effectiveness of Selling Partner Relationships", *Journal of Marketing*, 61(1), pp. 3-21.
- STOCK, M. y HOYER, W. (2005): "An Attitude-Behavior Model of Salespeople's Customer Orientation", *Journal of the Academy of Marketing Science*, 33(4), pp. 536-553.
- SWAN, J.E. y NOLAN, J.J. (1985): "Gaining Customer Trust: A Conceptual Guide for the Salesperson", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 5 (11), pp. 39-48.
- TELLEFSEN, T. (2002): "Commitment in business-to-business relationships: The role of organizational and personal needs", *Industrial Marketing Management*, 31(8), p. 645-652.
- THOMAS, R.W., SOUTAR, G.N. y RYAN, M.M. (2001): "The Selling Orientation-Customer Orientation (S.O.C.O) Scale: A Proposed Short Form", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 21, pp. 63-70.
- VARELA, J.A. (1991): *Los Agentes de Ventas*, Ariel Economía, Barcelona.
- VARELA, J.A. (1992): "Efectividad y Rendimiento de los Agentes de Ventas", *Esic-Market*, 76 (Abril-Junio), pp. 51-64.
- VERHEES, F. y MEULENBERG, M. (2004): "Market Orientation, Innovativeness, Product Innovation, and Performance in Small Firms", *Journal of Small Business Management*, 42(2), pp. 134-154.
- VERHOEF, P.C. y DONKERS, B. (2005): "The effect of acquisition channels on customer loyalty and cross-buying", *Journal of Interactive Marketing*, 19(2), pp. 31-43.
- WEITZ, B.A., CASTEBERRY, S.B. y TANNER, J.F. Jr. (1998): *Selling: Building Partnerships*. Irwin/McGraw Hill (3ª Edición).
- WEITZ, B.A., CASTLEBERRY S.B. y TANNER, J.F. Jr. (2004): *Selling: Building Partnerships*. (5ª Ed.). NY: Irwin/McGraw Hill.
- WIDMIER, S. (2002): "The effects of incentives and personality on salesperson's customer orientation", *Industrial Marketing Management*, 31(7), pp. 609-616.
- WILLIAMS, M.R. y ATTAWAY, J. (1996): "Exploring Salespersons' Customer Orientation as a Mediator of Organizational Culture's Influence on Buyer-Seller Relationships", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, 16, pp. 33-52.
- WILSON, D.T. y JANTRANIA, S. (1995): "Understanding the value of a relationship", *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), pp. 55-66.

ANEXO

Procedencia de las escalas, ítems y resultados del Modelo de Medida (CFA)

Item		λ	(valor t)	Alpha	SCR	AVE
Venta Orientada al Cliente (VO) (Thomas et al., 2001)				0,87	0,89	0,69
VO1	Esta persona hace todo lo posible para que usted consiga sus objetivos organizacionales	0,77	22,22			
OVO2	Le pregunta acerca de los problemas imprevistos y de las necesidades urgentes	0,85	26,60			
OVO3	Esta persona se esfuerza en conocer cuáles son sus necesidades de compra	0,83	28,25			
OVO4	Le presenta los productos destacando las ventajas que tienen para usted	0,84	29,54			
Venta Ética (VE) (Román y Ruiz, 2005)				0,89	0,88	0,68
VVE1	Esta persona exagera mucho sobre las ventajas de los productos que le ofrece	0,79	21,84			
VVE2	Este comercial finge estar de acuerdo con usted sólo para complacerle	0,91	42,67			
VVE3	Esta persona critica de forma injustificada los productos de la competencia para hacer los suyos más atractivos	0,87	38,38			
VVE4	Él contesta a sus preguntas sin saber realmente la respuesta	0,89	33,30			
Confianza Empresa (CE) (Oliver, 1993)				0,87	0,90	0,77
CCE1	Este proveedor es honesto con nosotros	0,82	26,81			
CCE2	Nosotros confiamos en la información que este proveedor nos proporciona	0,89	45,04			
CCE3	Nosotros confiamos que este proveedor tiene presente lo mejor para nuestros intereses.	0,90	37,50			
Satisfacción Empresa (SE) (Brady y Cronin, 2001)				0,86	0,90	0,77
SSE1	Nos gusta hacer negocios con este proveedor	0,86	32,99			
SSE2	Estamos contentos con esta empresa	0,82	24,42			
SSE3	Estamos satisfechos de la relación con este proveedor	0,90	36,26			
Lealtad Empresa (LE) (Ganesh et al., 2000)				0,90	0,92	0,75
LLE1	Es muy probable que ustedes se dirijan a esta empresa otra vez para que les asesore	0,90	47,19			
LLE2	Están dispuestos a seguir tratando con esta empresa	0,84	30,93			
LLE3	Tienen la intención de seguir haciendo operaciones con esta empresa	0,87	43,63			
LLE4	Volverían a adquirir los productos que esta empresa les recomendara	0,86	33,32			
BONDAD DEL AJUSTE		χ^2 (128)= 241,30 (p = 0,000)		χ^2 /128= 1,88	NNFI = 0,99	
		CFI = 0,99	SRMR=0,039	RMSEA = 0,060	GFI = 0,83	

