



## Artículo

La internacionalización como variable moderadora en las estrategias fabricante-distribuidor<sup>☆</sup>

Natalia Vila López\*, Inés Küster Boluda, Pedro Canales Ronda y Asunción Hernández Fernández

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados, Universitat de València, Avda. de los Naranjos s/n, 46022 Valencia, España

## INFORMACIÓN DEL ARTÍCULO

## Historia del artículo:

Recibido el 22 de mayo de 2012

Aceptado el 21 de mayo de 2013

On-line el 23 de julio de 2013

## Códigos JEL:

M31

## Palabras clave:

Minorista

Internacionalización

Satisfacción

Fidelidad

Facturación

## RESUMEN

El presente trabajo analiza los antecedentes y los efectos de la satisfacción en el ámbito de la distribución comercial minorista. Como antecedentes se revisa el papel de 2 estrategias desarrolladas por el fabricante: a) de imagen y producto vendido, y b) de proceso de servucción (antes, durante y después de la venta). Como efectos se aborda la fidelidad a través de 2 indicadores: a) la intención de compra, y b) la recomendación. El estudio, llevado a cabo sobre una muestra de 159 minoristas (94 domésticos y 59 internacionales) de un fabricante de muebles, se completa analizando el papel moderador de la variable internacionalización. Los resultados, tratados mediante modelización estructural y análisis multimuestra a través del software EQS, muestran la relevancia de la estrategia relativa al proceso de servucción sobre la estrategia relativa al producto intercambiado en la relación fabricante-minorista. Además, se constata que los distribuidores internacionales que valoran bien el proceso de servucción quedan significativamente más satisfechos que los distribuidores domésticos.

© 2012 ACEDE. Publicado por Elsevier España, S.L. Todos los derechos reservados.

## Internationalization as a moderating variable in manufacturer-distributor strategies

## ABSTRACT

The present work analyzes the background and effects on the satisfaction in the retail distribution field. As background, the role of the strategies developed by the manufacturer is reviewed: (i) image and product sold, and (ii) servuction process (before, during and after the sale). As effects, loyalty is approached using two indicators: (i) intention to buy, and (ii) the recommendation. The study, which was conducted on a sample of 159 retailers (94 domestic and 59 international) of a furniture manufacturer, was completed by analyzing the moderating role of the internationalization variable. The results, using structural modeling and multi-sample analysis using EQS software, demonstrated the relevance of the strategy as regards the servuction process on the strategy associated to the interchanged product in the manufacturer-retailer relationship. Furthermore, it shows that international distributors who value the servuction process more are significantly more satisfied than the domestic distributors.

© 2012 ACEDE. Published by Elsevier España, S.L. All rights reserved.

## JEL classification:

M31

## Keywords:

Retailer

Internationalization

Satisfaction

Loyalty

Turnover

<sup>☆</sup> Los autores agradecen al XXIII Congreso de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE) el premio otorgado al trabajo defendido basado en este artículo, así como los comentarios y sugerencias de mejora vertidos en el proceso de evaluación y las aportaciones recibidas tras la presentación oral del mismo.

\* Autor para correspondencia.

Correo electrónico: [Natalia.Vila@uv.es](mailto:Natalia.Vila@uv.es) (N. Vila López).

## 1. Introducción

La satisfacción del cliente es una pieza clave del éxito de un negocio. Especialmente en tiempos de crisis, en los que conseguir nuevos clientes se torna una tarea ardua y que absorbe grandes cantidades de tiempo y de recursos, la conservación de los clientes actuales se convierte en una variable clave del rendimiento empresarial. No en vano, el estudio de la satisfacción de los clientes finales ha sido ampliamente tratado por la literatura, desde los estudios pioneros de Oliver (1980) hasta los más recientes de autores como Puccinelli et al. (2009).

En el plano académico, el análisis de la satisfacción de los clientes intermediarios (distribuidores) con sus fabricantes ha recibido un menor protagonismo en la comunidad investigadora (Ghosh et al., 2000), obviando la relevancia que tiene que ambos agentes trabajen coordinadamente para desarrollar una proposición única de valor al consumidor final (Tuominen, 2004). En efecto, pese a haberse estudiado las relaciones empresa a empresa desde la década de los ochenta (Berry, 1995), tanto los fabricantes como sus minoristas consideran que el estudio de la satisfacción de estos últimos ha sido muy limitado (Ghosh et al., 2000), siendo prácticamente inexistentes los estudios que abordan el papel que podría jugar la naturaleza nacional/internacional del distribuidor en sus relaciones con el fabricante.

En el plano profesional, el presente trabajo se ha planteado siendo conscientes de la importancia que para un fabricante tiene el no perder a sus distribuidores, especialmente en entornos económicos complicados y altamente competitivos.

Es precisamente en este entorno donde estrechar el gap fabricante-distribuidor deviene una prioridad, en tanto en cuanto en momentos de recesión la supervivencia de los fabricantes está condicionada a la satisfacción de aquellos para quienes trabaja directamente: sus distribuidores. No en vano, cada vez más los fabricantes apuestan por su propia distribución a través de tiendas propias, mega-tiendas, franquicias, etc., conscientes de lo importante que resulta estar conectados y operar en base a unos mismos objetivos. Cuando esto no resulta posible, tener satisfechos a los distribuidores se convierte en una prioridad en los mercados industriales, siendo por tanto necesario conocer cómo alcanzar dicha satisfacción. Más aún, en la medida en que el entorno no solo es competitivo y complejo en términos económicos, sino que cada vez se encuentra más globalizado, resulta necesario conocer si la apuesta de los fabricantes por los distribuidores que operan en mercados internacionales podría llegar a ser una vía de comercialización más eficaz que la apuesta por los que operan solo en el mercado doméstico.

Ante las necesidades expuestas, tanto académicas como profesionales, el presente estudio se ha diseñado buscando, como primer objetivo, el planteamiento de un modelo de satisfacción capaz de explicar los antecedentes y los efectos de dicha satisfacción en el escenario apuntado.

En lo relativo a antecedentes, el estudio se ha centrado sobre 2 factores que reflejan las decisiones estratégicas que está llevando a cabo el fabricante y que tal vez podrían resultar determinantes para explicar la satisfacción de sus distribuidores. Por una parte, el conjunto de acciones desarrolladas por el fabricante sobre aspectos relativos al producto *objeto de intercambio* (innovación, diseño, calidad, customización, etc.): estrategia de producto. Por otra parte, el conjunto de servicios asociados al *proceso de intercambio* de dicho producto (antes, durante y después de la venta): estrategia de servicios. Es decir, se ha abordado la estrategia del fabricante para con su distribuidor a nivel de producto en una doble dimensión, siguiendo la dicotomía presentada pioneramente por Rogerson (1983).

Por lo que respecta a los efectos de la satisfacción, el presente estudio apunta la fidelidad como principal resultado.

Es por ello que una primera aportación del trabajo radica en llenar el vacío existente en la literatura y en el terreno profesional de una medida concreta, clara y contrastada de factores capaces de explicar la satisfacción en el ámbito de la distribución comercial minorista (Geyskens y Kumar, 1999; Szymanski y Henard, 2001), proponiendo alternativas concretas sobre cómo aumentar esta satisfacción. Todo ello, según se ha indicado, en el marco de la relaciones *business to business*, concretamente de 159 minoristas con un mismo fabricante de la industria del mueble que los abastece.

Adicionalmente, dado que se conoce también la naturaleza nacional/internacional de los distribuidores, se ha planteado un

segundo objetivo que representa la segunda gran aportación del trabajo. Este segundo objetivo consiste en analizar en qué medida el carácter internacional de un distribuidor refuerza las relaciones planteadas. De este modo, el estudio añade valor a la literatura existente en tanto en cuanto llega a desvelar si los distribuidores extranjeros establecen unas conexiones significativamente superiores en lo referente a antecedentes y efectos de la satisfacción a las que desarrollan los distribuidores domésticos. Para ello, introduciendo el papel moderador de la internacionalización en las relaciones enunciadas, el estudio llega a responder a la cuestión de si los antecedentes y los efectos de la satisfacción son significativamente más fuertes en la esfera internacional que en la nacional, para, en su caso, recomendar la apuesta por los distribuidores internacionales.

Un estudio de este tipo es relevante desde el punto de vista directivo, ya que los gerentes responsables en desarrollar programas de fidelidad con los distribuidores necesitan más información acerca de los determinantes de su lealtad. Es especialmente importante conocer para qué tipo de minoristas resulta más relevante confiar en la satisfacción como conductor de fidelidad. Más aún, es relevante identificar qué tipos de minoristas (nacionales o internacionales) son menos leales, pese a que puedan estar altamente satisfechos. Precisamente en contextos de escasez de recursos, los empresarios necesitan algunas guías sobre cómo administrarlos.

En suma, a la luz de los resultados obtenidos se estará en disposición de conocer posibles vías sobre cómo incrementar la satisfacción de los minoristas, identificando, al tiempo, si los minoristas internacionales merecen recibir un trato prioritario, en tanto en cuanto su satisfacción redundará en niveles significativamente superiores de fidelidad, o si, por el contrario, se comportan igual que los minoristas domésticos. Con ello se pretende determinar si el criterio de asignación de recursos para satisfacer y fidelizar minoristas debería ser distinto entre distribuidores domésticos e internacionales.

El documento se ha estructurado como sigue. En primer lugar se revisa la literatura sobre satisfacción y lealtad en el ámbito de la distribución comercial minorista, así como la conexión entre ambos conceptos, hasta llegar a plantear un modelo especificando las relaciones entre los diferentes antecedentes de la satisfacción y sus efectos en términos de fidelidad (intención de compra y recomendación). El papel moderador de la internacionalización es introducido en este modelo. Posteriormente se describen el método de investigación y los resultados obtenidos, para terminar con las conclusiones, implicaciones gerenciales y futuras líneas de investigación.

## 2. Satisfacción del minorista con su fabricante: antecedentes y efectos

La satisfacción es un concepto de gran relevancia en marketing. En este sentido, Marzo (1999) afirma que la satisfacción puede ser analizada desde 3 perspectivas distintas: cognitiva, afectiva y operativa. Dentro del primer enfoque, la satisfacción es definida como la diferencia entre el valor percibido y el resultado obtenido (Anderson, 1973; Oliver, 1980, 1996; Andreassen, 1994; Buttle, 1995). Por su parte, desde una perspectiva afectiva, la satisfacción se entiende como una respuesta afectiva o un sentimiento hacia una situación específica (Cadotte et al., 1987; Westbrook y Reilly, 1983). Finalmente, dentro del enfoque operativo, Marzo (1999) recalca que la satisfacción es una actitud fruto de la suma de la satisfacción con los distintos atributos del producto, siendo su medición global y agregada.

Más específicamente, si hablamos de satisfacción en el ámbito estricto de la distribución comercial minorista, cabe apuntar que este ha sido el concepto más estudiado, tal y como se desprende de

la extensa revisión de la literatura que realizan [Geyskens y Kumar \(1999\)](#).

[Anderson y Sullivan \(1993\)](#) subrayan que un adecuado estudio del concepto satisfacción pasa por analizar dos tipos de contextos. Por una parte, los diferentes factores o aspectos que explican la satisfacción fruto de la relación que se establece entre dos miembros del canal (distribuidor-fabricante) y, por otra, los principales efectos o consecuencias que dicha satisfacción acarrea. Por ello, a continuación se revisarán las posturas desarrolladas considerando ambos contextos (antecedentes y efectos).

Por lo que respecta a los factores antecedentes de la satisfacción, se debe mejorar de modo continuado tanto el producto que se vende como el servicio que se presta para venderlo ([Vasquez, 2008](#)).

En efecto, según expresan diversos autores ([Anderson y Sullivan, 1993](#); [Grewal et al., 2009](#)), existe un primer conjunto de determinantes de la satisfacción que podrían aglutinarse bajo un paraguas genérico que denominaríamos «estrategia de servicios», es decir, acciones relacionadas con el *proceso de intercambio* (tanto antes, durante como después de la venta). Esto es, existen diversos momentos en el transcurso de la relación entre un fabricante y su minorista capaces de generar satisfacción o insatisfacción, por lo que resulta esencial estudiar el proceso de compra en todos sus estadios ([Puccinelli et al., 2009](#)).

En los mismos términos se pronuncian [Grewal et al. \(2009\)](#) al señalar que para sobrevivir en el entorno competitivo actual no basta con ofrecer productos innovadores a precios bajos, sino que se debe considerar también «la experiencia de compra» de principio a fin, abrazando los distintos puntos en que interactúan fabricante-distribuidor. En primer lugar, antes de adquirir el producto el distribuidor se informa y asesora, recibiendo impactos de marketing de la compañía y atención telefónica. En segundo lugar, durante la compra propiamente dicha, el distribuidor contacta con el agente comercial y adquiere el producto, estipulando unas condiciones de entrega, embalaje y presentación. Por último, tras la entrega del producto se inicia el planteamiento de quejas, reclamaciones, devoluciones u otros servicios posventa. No en vano se viene argumentando desde hace años que para el caso de los distribuidores es especialmente importante estar atentos a las necesidades cambiantes del cliente, siendo aconsejable contar con una fuerte orientación de servicio ([Lusch y Laczniak, 1987](#); [Berry, 1995](#)). De tal modo cabría enunciar que:

**Hipótesis 1a.** La estrategia de servicios (antes, durante y después de la venta) desarrollada por el fabricante influye de forma positiva y significativa sobre la satisfacción del distribuidor.

Adicionalmente, se debe de mejorar también el producto que se vende. En este sentido, siguiendo a [Anderson y Sullivan \(1993\)](#), uno de los principales determinantes de la satisfacción frecuentemente apuntados por la literatura es la «estrategia de producto», es decir, acciones vinculadas al *objeto de intercambio*. Concretamente, se apunta que aspectos como la calidad del producto, su diseño, los acabados, el carácter innovador o la customización definen la estrategia de producto, afectando a la competitividad del mismo ([Grewal et al., 2009](#); [Van Everdingen et al., 2012](#)).

En efecto, la literatura parece vincular la satisfacción de un minorista con el fabricante con las características que reúnen los productos adquiridos ([Luo et al., 2007](#); [Zhongsheng et al., 2011](#); [Lin et al., 2012](#)), es decir, con la estrategia de producto que se haya adoptado. De este modo, si el producto se adecua más al cliente, este quedará más satisfecho.

**Hipótesis 2a.** La estrategia de producto (innovación, diseño, customización, etc.) desarrollada por un fabricante influye de forma positiva y significativa sobre la satisfacción del distribuidor.

Ahora bien, la relevancia de estudiar la satisfacción tiene que ver con los efectos que acarrea. Pese a ello, la literatura ha prestado gran interés en profundizar en los antecedentes que la originan, trabajando en menor medida los efectos que esta es capaz de generar ([Szymanski y Henard, 2001](#); [Gómez et al., 2004](#)).

En esta línea, uno de los efectos de la satisfacción tradicionalmente analizados en la literatura es el de la fidelización de la clientela ([Anderson y Sullivan, 1993](#); [Grewal et al., 2009](#); [Van Everdingen et al., 2012](#)). No en vano, como expresan [Anderson y Sullivan \(1993\)](#), los trabajos interesados por estudiar la lealtad de marca en el ámbito del marketing se remontan a principios de los años veinte del siglo pasado ([Copeland, 1923](#)).

En efecto, desde hace ya más de 50 años los empresarios son conscientes de la importancia que posee el retener clientes frente a la búsqueda de nuevos clientes. Especialmente en épocas de crisis, como la acontecida en los años veinte o la que actualmente nos ocupa, las empresas intentan defenderse en un entorno especialmente hostil, caracterizado por una alta competencia y por la constante aparición y aplicación de nuevas tecnologías. En este panorama, la fidelización de un distribuidor se convierte en eje fundamental como medio para alcanzar ventajas competitivas sostenibles en el mercado. Para lograrlo, un buen camino a seguir es que el distribuidor quede satisfecho ([Peterson y Wilson, 1992](#)).

Siguiendo el trabajo de [Helm \(2007\)](#), se entiende la fidelidad desde una óptica actitudinal compuesta por 2 conceptos: intención de comprar otra vez y voluntad de recomendar la empresa. Desde este prisma, cabría enunciar las 2 hipótesis siguientes:

**Hipótesis 3a.** La satisfacción de un distribuidor con un fabricante influye positiva y significativamente en la intención de volverle a comprar.

**Hipótesis 4a.** La satisfacción de un distribuidor con un fabricante influye positiva y significativamente en la voluntad de recomendarle a otros distribuidores.

Además de los efectos apuntados, la literatura ha constatado que la estrategia de producto que lleve a cabo la empresa será capaz de influir directamente sobre la intención de recomendarla ([Van Everdingen et al., 2012](#)). Esto significa que el distribuidor muestra intención de recomendar a la empresa si le proporciona productos de calidad, innovadores, variados, customizados, reputados, etc. Dicha conexión directa producto-recomendación se desprende de alguna manera en trabajos como el de [Rogerson \(1983\)](#), que apunta la relevancia que tienen, por un lado, la reputación y, por otro, la calidad de sus productos en la estimulación del boca-oído y de la recomendación de sus clientes. De lo dicho, cabría enunciar que:

**Hipótesis 5a.** La estrategia de producto desarrollada por el fabricante (su calidad, diseño, acabados, innovación, customización, etc.) influye de forma positiva y significativa en la voluntad de recomendarlo a otros distribuidores.

Se debe hacer notar que no se ha planteado la relación directa entre estrategia de servicios e intención de compra dado que, tal y como revisan extensamente y prueban en su secundado trabajo (más del mil citas) [Taylor y Baker \(1994\)](#), la relación entre calidad de los servicios prestados e intención de compra no es directa, sino que viene mediada por la satisfacción. Por el motivos análogos, tampoco se ha enunciado la relación directa entre estrategia de producto e intención de compra.

### 3. Satisfacción y fidelidad de los minoristas: papel moderador de su nivel de internacionalización

La literatura ha abordado el papel moderador que en la relación satisfacción-fidelidad pueden llegar a ejercer algunas características de los clientes finales (como la búsqueda de variedad respecto

a compras anteriores, su edad o nivel de ingresos) (Homburg y Giering, 2000). Por el contrario, el estudio de variables moderadoras en otro tipo de relaciones ha sido escasamente tratado en el ámbito de la distribución comercial minorista (Ghosh et al., 2000). A título de ejemplo, podría indicarse que sí se ha abordado el papel moderador que los acuerdos de distribución exclusivos pueden jugar en la satisfacción de los minoristas con sus fabricantes (Iglesias y Vázquez, 2001).

Ante estas carencias, una interesante variable moderadora sería la que hace referencia a la procedencia (nacional o internacional) del cliente/distribuidor de la empresa. La idea que subyace es que los distribuidores internacionales son percibidos como potencialmente más beneficiosos por los fabricantes (Swoboda et al., 2012), debido a que intuyen ganancias superiores a las de los distribuidores que operan solo en el mercado nacional, ya que aquellos suelen gozar de mayor tamaño y actúan en espacios más amplios.

Así, en la medida en que se constate que las relaciones planteadas resultan significativamente más fuertes entre los clientes/distribuidores internacionales que en los nacionales, cabría recomendar una mayor dedicación de tiempo y de recursos a fortalecer las relaciones con los minoristas internacionales en aras a intensificar su satisfacción y, por ende, su fidelidad (intención de compra y recomendación). A continuación se expondrán las premisas sobre las que se sustenta este supuesto genérico.

Por una parte, diversos estudios realizados constatan que los diferentes distribuidores de un fabricante valoran de manera distinta, en función de su país procedencia, los servicios prestados antes, durante y después de la compra por el fabricante que los abastece (Eriksson et al., 1999). No en vano, en investigaciones enmarcadas en el sector turístico se constata que los clientes domésticos y los internacionales valoran de manera muy diferente la calidad percibida en el servicio recibido, siendo los clientes nacionales mucho más críticos y negativos en su valoraciones que los extranjeros (Yuksel, 2004). Esto explicaría por qué fabricantes internacionales con una distribución globalizada siguen preocupados por satisfacer las particularidades de su exigente mercado doméstico (Swoboda et al., 2012).

Los estudios indicados apuntan que los clientes internacionales que lleguen a quedar satisfechos con el servicio recibido por el fabricante (o prestatario del servicio) se mostrarán significativamente más satisfechos que los nacionales, por su mayor positivismo y su menor acritud en las valoraciones (Yuksel, 2004). Esto se traducirá en niveles de fidelidad significativamente más fuertes. Por todo ello, cabría recomendar una apuesta especialmente más fuerte por la satisfacción de los clientes internacionales.

**Hipótesis 1b.** El efecto de la estrategia de servicios desarrollada por el fabricante (servicios prestados antes, durante y después de la venta) sobre la satisfacción del distribuidor será significativamente superior en distribuidores extranjeros que en distribuidores domésticos.

Por otra parte, en lo relativo a la valoración de los productos objeto de intercambio, también se han advertido diferencias significativas entre clientes extranjeros y domésticos. A este respecto, es abundante la literatura interesada en estudiar los efectos del país de origen del producto (Bilkey y Nes, 1982) y del sentimiento etnocentrista del consumidor en la valoración de productos (Ibáñez Zapata et al., 2004).

En efecto, se observa que tanto los atributos intrínsecos del producto (diseño, customización, etc.) como los atributos extrínsecos (precio, marca, etc.) serán valorados con más cautela por los clientes domésticos que por los extranjeros. Por ello, si un cliente extranjero queda satisfecho con un producto de fuera de su país, quedará significativamente más satisfecho que un cliente doméstico, ya que su valoración, a priori, se enfocará desde una perspectiva mucho

más abstracta y sin las restricciones impuestas por el sentimiento etnocentrista que impregna las decisiones del cliente nacional.

Los comentarios vertidos explican por qué, con frecuencia, los fabricantes se internacionalizan recurriendo a distribuidores con buena imagen de marca (Lin et al., 2012), ya que de este modo refuerzan su estrategia de imagen y producto, consolidando a la vez niveles de satisfacción superiores en su distribución internacional.

**Hipótesis 2b.** El efecto de estrategia de producto desarrollada por el fabricante (su calidad, diseño, acabados, innovación, customización, etc.) sobre la satisfacción del distribuidor será significativamente superior en distribuidores extranjeros que en distribuidores domésticos.

En lo relativo a efectos de la satisfacción en términos de fidelidad (intención de compra y recomendación), existe un cuerpo de la literatura importante que sostiene que la traslación de la satisfacción en lealtad dependerá de otras variables que la podrán intensificar o atenuar (Chandrashekar et al., 2007). Entre dichas variables figura la naturaleza (nacional o internacional) de las partes implicadas.

Concretamente, cabría enunciar que los distribuidores internacionales tienden a ser vistos como potencialmente más rentables, lo que aumenta su atractivo y los convierte en protagonistas para los fabricantes (Howard, 2004). De hecho, cuando los fabricantes deciden internacionalizar su actividad pueden optar por exportar directamente sus productos o indirectamente usando los servicios de un intermediario internacional (Ellis, 2005). Cuando apuestan por esta última opción es porque perciben el beneficio asociado al saber-hacer y la buena imagen que ya ha consolidado el intermediario internacional.

En suma, cuando los fabricantes escojan intermediarios internacionales tenderán a desarrollar enfoques a más largo plazo que cuando escogen a sus distribuidores solo para mercados domésticos, debido a que intuyen mayores beneficios futuros y a que los costes de cambio suelen ser más elevados (Ellis, 2005), por la distancia física y psicológica existente entre el fabricante y el distribuidor. De lo dicho se desprende que el vínculo satisfacción-lealtad será significativamente más fuerte en el caso de intermediarios internacionales que nacionales. De ello se desprende que:

**Hipótesis 3b.** El efecto de la satisfacción de un distribuidor con un fabricante sobre la intención de volverle a comprar será significativamente superior en distribuidores extranjeros que en distribuidores domésticos.

**Hipótesis 4b.** El efecto de la satisfacción de un distribuidor con un fabricante sobre la voluntad de recomendarle a otros distribuidores será significativamente superior en distribuidores extranjeros que en distribuidores domésticos.

Finalmente, en lo relativo al vínculo existente entre las percepciones hacia la estrategia de un producto y la intención de recomendar dicha empresa, de nuevo la literatura advierte la necesidad de establecer un vínculo especialmente fuerte en el caso de distribuidores internacionales. En efecto, la distribución se comportará diferente en función de cuál sea el producto distribuido y la demanda a la que se dirige (Wanke, 2012), nacional o internacional.

De manera más específica, el distribuidor internacional debe conocer en profundidad el producto y la empresa que lo fabrica, ya que cualquier retraso o descoordinación con dicho fabricante puede acarrear trastornos en el procesamiento de pedidos, causando problemas logísticos y consumos de tiempo y de recursos de mayor envergadura que si los desajustes se producen en el mercado doméstico (Bello et al., 2003). Por ello, si el distribuidor internacional percibe la estrategia de producto sin desajustes, los ahorros de tiempo y de recursos serán superiores a los obtenidos por distribuidores nacionales (más próximos física y psicológicamente al

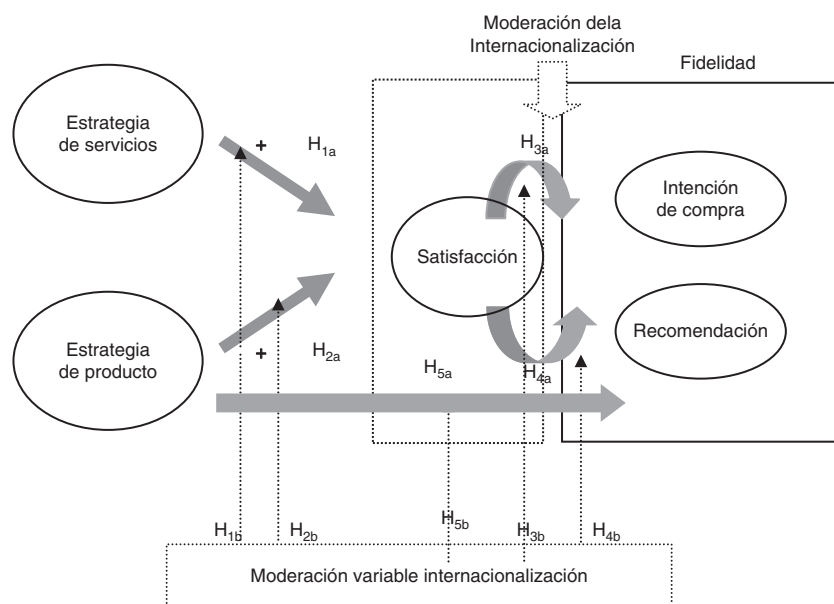


Figura 1. Modelo de relaciones fabricante-distribuidor planteadas.

fabricante). De este modo, su intención de recomendación será significativamente superior que si se trata de un distribuidor del propio país.

En líneas generales, la percepción óptima de ciertos atributos del producto (el nombre de marca y otros atributos específicos del producto distintos al país de origen) pueden persuadir a los consumidores foráneos, inclinándoles al consumo frente a otras alternativas fabricadas en sus mercados locales (Bruning, 1997), lo que les llevará a recomendar la decisión adoptada. En estos términos se puede apuntar que:

**Hipótesis 5b.** El efecto de la estrategia de producto desarrollada por el fabricante (su calidad, diseño, acabados, innovación, customización, etc.) sobre la voluntad de recomendarle a otros distribuidores será significativamente superior en distribuidores extranjeros que en distribuidores domésticos.

La figura 1 sintetiza el modelo de relaciones planteado.

## 4. Metodología

### 4.1. Recogida de información

Para lograr los objetivos definidos, se ha procedido a encuestar a 94 distribuidores nacionales y 59 internacionales de una empresa fabricante de muebles a partir de la información facilitada por dicha

empresa. En resumen, la muestra ha sido dividida, como se indica en la tabla 1, atendiendo a la variable facturación.

Es importante señalar que, para seleccionar en cada uno de los grupos el colectivo a entrevistar, se ha asignado un número aleatorio a cada cliente en cada uno de los 2 grupos (nacionales e internacionales). Por ejemplo, a cada uno de los 155 clientes nacionales del grupo llamado «media facturación» se le ha asignado su número aleatorio. Posteriormente, estos 155 clientes han sido ordenados de acuerdo con este número aleatorio, siendo entrevistados los 40 primeros del ranking aleatorio creado. Este procedimiento se ha seguido con cada uno de los grupos a entrevistar, buscando la proporcionalidad en la encuestas (en lo relativo a volumen de facturación de los distribuidores y grado de internacionalización). La gerencia de la empresa fabricante ha supervisado los porcentajes de respuesta de cada grupo de distribuidores. De este modo se ha tratado de garantizar que la muestra representaba óptimamente a la población objeto de estudio.

Para recoger la información se ha contactado con la persona responsable del departamento de compras o con la persona encargada de la tramitación de pedidos con la empresa fabricante. La empresa fabricante facilitó el nombre y los apellidos de la persona que debía ser encuestada, garantizando de este modo que reunía los conocimientos necesarios. Esta persona ha sido entrevistada telefónicamente durante unos 10 min, a fin de conocer su grado de satisfacción, su percepción acerca del producto y del

Tabla 1  
Muestra de clientes entrevistados

| Grupos de clientes                            | Empresas (n) | Facturación  |                |                           | Muestra encuestada en cada grupo |
|-----------------------------------------------|--------------|--------------|----------------|---------------------------|----------------------------------|
|                                               |              | Media (€)    | Total (€)      | % Facturación sobre total |                                  |
| Clientes nacionales                           |              |              |                |                           |                                  |
| 1. Más de 37.500 € (acumulan 50% facturación) | 35           | 87.843       | 3.074.508      | 50,0%                     | 19 empresas                      |
| 2. Entre 37.500-6.000 €                       | 155          | 16.437       | 2.547.666      | 41,4%                     | 40 empresas                      |
| 3. Menos de 6.000 €                           | 273          | 1.940        | 529.636        | 8,6%                      | 35 empresas                      |
| Total                                         | 463          | 13.287       | 6.151.810      | 100,0%                    | 94 empresas                      |
| Clientes internacionales                      |              |              |                |                           |                                  |
| Más de 170.000 € (acumulan 50% facturación)   | 12           | 40.229.73,81 | 482.754.885,80 | 50,72%                    | 3 empresas                       |
| 2. Entre 170.000-6.000 €                      | 127          | 3.475.957,49 | 441.446.601,00 | 46,38%                    | 36 empresas                      |
| 3. Menos de 6.000 €                           | 117          | 235.917,18   | 27.602.310,11  | 2,9%                      | 20 empresas                      |
| Total                                         | 256          | 3.717.983,58 | 9.518.037.969  | 100,0%                    | 59 empresas                      |

servicio prestado por la empresa fabricante, y su intención de volver a comprar y recomendar la empresa. Las entrevistas internacionales se efectuaron en inglés y en francés.

Dado que la población de distribuidores de la empresa está integrada por 463 distribuidores nacionales y 256 internacionales, el error muestral cometido entrevistando a 94 clientes nacionales es de  $\pm 9,21\%$ , y de  $\pm 11,4\%$  entrevistando a 59 clientes internacionales (dentro de un intervalo de confianza del 95%; en el caso más desfavorable de  $p = q = 50$ ).

#### 4.2. Medición de conceptos

A fin de contrastar las hipótesis propuestas, se ha procedido a medir los conceptos objeto de estudio con las escalas e ítems que se indican a continuación.

- *Satisfacción.* La medición del concepto satisfacción ha sido abordada considerando este concepto de forma global y, por tanto, utilizando un único ítem. De este modo, se ha seguido la línea de investigación que define la satisfacción de un cliente como la evaluación global efectuada tras la experiencia con un bien o servicio, medición que resulta mucho más operativa y generalizable que constructos multidimensionales que requieren una óptima configuración de los ítems clave en la composición de la satisfacción (Rust et al., 1995; Omar y Musa, 2008).
- *Estrategia de servicios y estrategia de producto.* Los distintos estadios/acciones vinculados al proceso de prestación del servicio, unido a las características del producto objeto de intercambio, han sido sintetizados por Schellhase et al. (2000) en un constructo multidimensional integrado por 7 dimensiones consideradas determinantes clave de la satisfacción en tanto en cuanto pueden ser manipuladas por el fabricante. De estas 7 dimensiones, 6 reflejan la estrategia de servicios: 1) información y asesoramiento prestado por el fabricante; 2) soporte de marketing; 3) personal de contacto/atención telefónica; 4) personal de campo (agentes comerciales); 5) logística y entrega de la mercancía; 6) precios y condiciones/servicio posventa. La séptima dimensión refleja la estrategia de producto seguida por el fabricante en lo relativo a calidad, diseño, innovación, customización, etc. Ambos conceptos —estrategia de servicios y estrategia de producto— tienen potencialidad para determinar cómo de satisfecho queda el distribuidor con su correspondiente fabricante (Schellhase et al., 2000). De tal modo, un distribuidor quedará contento si su fabricante es capaz de proporcionarle 2 cosas: por un lado, un producto adecuado a sus necesidades, y por otra, toda la información, asesoramiento y servicios necesarios en todo el proceso de venta (antes, durante y después de la entrega del producto).
- *Fidelidad.* Este concepto se ha medido desde una perspectiva actitudinal diferenciando entre intención de volver a comprar al fabricante e intención de recomendarlo a otros distribuidores (Helm, 2007), para lo cual se han empleado 2 ítems respectivamente, obviando la predisposición a pagar un precio superior (Gronholdt et al., 2000; Helm, 2007). Esta decisión obedece a que no se ha medido la fidelidad como una variable comportamental basada en hechos concretos, sino en intenciones manifestadas verbalmente. Por tanto, dado que no se ha podido contar con datos relativos a compras repetidas, se ha optado por una medición de la fidelidad más ajustada a la realidad. Adicionalmente, la estructura factorial de los datos considerando la fidelidad de este modo ha exhibido índices de ajuste superiores a los obtenidos aunando bajo un mismo paraguas recompra y recomendación.
- *Naturaleza del distribuidor.* Para realizar el análisis multimuestra se han considerado 2 grupos de distribuidores atendiendo a su naturaleza: distribuidor nacional o distribuidor internacional.

## 5. Resultados

Previo al contraste de las hipótesis planteadas en el modelo, se llevó a cabo el proceso que se describe a continuación a fin de validar la herramienta de medida y de convertir en un modelo de primer orden el modelo de segundo orden hipotetizado. Así, a se procedió a analizar las características psicométricas de la escala estrategia de servicios; b) se calcularon las medias necesarias para transformar el modelo de segundo orden a primer orden, y c) se estudiaron las características psicométricas del modelo de primer orden.

De acuerdo con Anderson y Gerbing (1988), se procedió a realizar un análisis factorial confirmatorio que permitió profundizar en el proceso de depuración de la escala de estrategia de servicios y evaluar posteriormente su dimensionalidad. Tal y como se desprende de la tabla 2, y siguiendo las recomendaciones de Fornell y Larcker (1981) y Bagozzi y Yi (1988), se cumplen los requisitos que garantizan la fiabilidad de la escala. Así, el alfa de Cronbach presenta valores superiores a 0,7, los valores del índice de fiabilidad compuesta superan el valor 0,7 y los valores del índice de la varianza extraída superan el valor mínimo exigido.

En cuanto a los índices que miden la bondad del ajuste del modelo, el estadístico S-B  $\chi^2$  tiende a ser significativo, el NNFI, el CFI y el NFI muestran valores satisfactorios (próximos o superiores a 0,9) y el valor del RMSEA es de 0,058; el promedio está dentro de los límites comúnmente aceptados, por lo que en general posee un ajuste razonable.

Cabe señalar que, en el proceso de depuración de los ítems de la escala, tras la primera estimación del análisis factorial confirmatorio se tuvieron en cuenta tanto la significatividad de los coeficientes estandarizados (valor  $t$  superior a 1,96) como el porcentaje de varianza que explican de la variable latente (se recomienda que sea superior a 0,5). Consecuencia del estudio realizado, 2 ítems (estado del material y embalaje y presentación) correspondientes al factor 5 («Logística y entrega de la mercancía») fueron suprimidos.

Por último, se comprobó la validez de constructo (convergente y discriminante) de la escala de estrategia servicios. La validez convergente fue analizada mediante el valor estadístico  $t$ -Student para cada ítem estudiado a través del análisis factorial confirmatorio realizado, exigiéndose un valor de las cargas estándar superiores a 0,5 y significativas. Para analizar la validez discriminante se analizó si las dimensiones representaban conceptos sustancialmente diferentes, para lo cual se calcularon las correlaciones entre cada par de factores, luego se elevaron dichas correlaciones al cuadrado y se comprobó si eran inferiores al índice de varianza extraída de cada una de las escalas (Anderson y Gerbing, 1988).

Una vez analizadas las características psicométricas de la escala de estrategia de servicios, siguiendo las recomendaciones de Bentler (2005), Brown (2006) y Byrne (2006), se convirtieron los factores de la escala de servicios de segundo a primer orden, y ello mediante el cálculo de las medias de los factores con más de un ítem. Se defiende la multidimensionalidad del constructo en la medida en que la literatura aboga por un proceso de prestación de servicios que contempla diversas etapas (Schellhase et al., 2000; Grönroos, 2000). Cabe apuntar que dicho procedimiento fue posible puesto que se garantizaron las características psicométricas del instrumento propuesto.

Obtenido el modelo de primer orden, se procedió a evaluar sus propiedades psicométricas. Cabe señalar que fue necesaria la eliminación de un ítem correspondiente al factor 2 (estrategia de producto) al manifestar una carga factorial inferior a 0,5. Así, tal y como recoge la tabla 3, se cumplen los requisitos exigidos para garantizar la fiabilidad del modelo de media. Si bien el IVE (criterio más restrictivo) del factor 2 (estrategia de producto) presenta un valor inferior al deseado, el resto de criterios se cumplen.

Adicionalmente se comprobó la validez del constructo (convergente y discriminante) del modelo de medida mediante el valor

**Tabla 2**

Análisis de la fiabilidad de la escala de servicios asociados al proceso de intercambio

|                                                                                | Lij (carga factorial estandar) | Valor t | Alfa Cronbach | IFC (1) | IVE (2) |
|--------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------|---------------|---------|---------|
| <i>F1 Información y asesoramiento</i>                                          |                                |         | 1             |         |         |
| Servicio e información facilitada por el departamento de marketing y ventas    |                                | 1,00*   |               |         |         |
| <i>F2 Soporte de marketing</i>                                                 |                                |         | 1             |         |         |
| Estrategia de marketing en comparación con nuestros competidores               |                                | 1,00*   |               |         |         |
| <i>F3 Atención telefónica</i>                                                  |                                |         | 0,840         | 0,767   | 0,566   |
| Facilidad de comunicación telefónica                                           | 0,570                          | 1,00*   |               |         |         |
| Rapidez de contestación a las llamadas telefónicas                             | 0,685                          | 5,076   |               |         |         |
| Amabilidad de trato del personal telefónico                                    | 0,801                          | 5,582   |               |         |         |
| Soluciones telefónicas a su petición                                           | 0,909                          | 5,897   |               |         |         |
| <i>F4 Agentes comerciales</i>                                                  |                                |         | 0,934         | 0,943   | 0,624   |
| Frecuencia de visitas                                                          | 0,733                          | 1,00*   |               |         |         |
| Localización/proximidad de los agentes                                         | 0,686                          | 6,668   |               |         |         |
| Amabilidad de trato de los comerciales                                         | 0,857                          | 8,480   |               |         |         |
| Profesionalidad de los comerciales                                             | 0,893                          | 8,863   |               |         |         |
| Conocimiento de productos de los comerciales                                   | 0,800                          | 7,857   |               |         |         |
| Estrategias promocionales empleadas por los comerciales                        | 0,736                          | 7,186   |               |         |         |
| Información de los comerciales sobre términos y condiciones de venta, pagos    | 0,808                          | 7,943   |               |         |         |
| Información de los comerciales sobre disponibilidad de productos               | 0,882                          | 8,746   |               |         |         |
| Compromiso de los comerciales en el cumplimiento de plazos de entrega          | 0,707                          | 6,884   |               |         |         |
| Cumplimiento de los comerciales de otras promesas hechas                       | 0,768                          | 7,524   |               |         |         |
| <i>F5 Logística y entrega de mercancías</i>                                    |                                |         | 0,771         | 0,776   | 0,636   |
| Posibilidad de realizar cambios en el pedido cuando este está siendo procesado | 0,856                          | 1,00*   |               |         |         |
| Flexibilidad de plazos de entrega                                              | 0,734                          | 6,959   |               |         |         |
| <i>F6 Servicio posventa</i>                                                    |                                |         | 0,791         | 0,799   | 0,504   |
| Apoyo a la información técnica                                                 | 0,658                          | 1,00*   |               |         |         |
| Gestión de incidencias, quejas y reclamaciones                                 | 0,559                          | 5,644   |               |         |         |
| Programas de fidelidad                                                         | 0,768                          | 8,494   |               |         |         |
| Política de seguimiento del cliente                                            | 0,824                          | 9,407   |               |         |         |

Ajuste del modelo S-B  $\chi^2$  (195) = 256,465; p = 0,00207; alfa Cronbach = 0,938; NFI = 0,721; NNFI = 0,893; CFI = 0,911; RMSEA = 0,058.\* Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación (1) IFC =  $(L_{ij})^2$ ; Var ( $E_{ij}$ ) =  $1 - (L_{ij})^2$ ; (2) IVE =  $L_{ij}^2$  Var ( $E_{ij}$ ) =  $1 - (L_{ij})^2 (L_{ij})^2 + \text{Var} (E_{ij}) L_{ij}^2 + \text{Var} (E_{ij})$ .

estadístico t-Student para cada ítem estudiado a través del análisis factorial confirmatorio realizado (validez convergente), así como mediante el análisis de las correlaciones entre cada par de factores, se elevaron dichas correlaciones al cuadrado y se comprobó si eran inferiores al índice de varianza extraída de cada una de las escalas (validez discriminante).

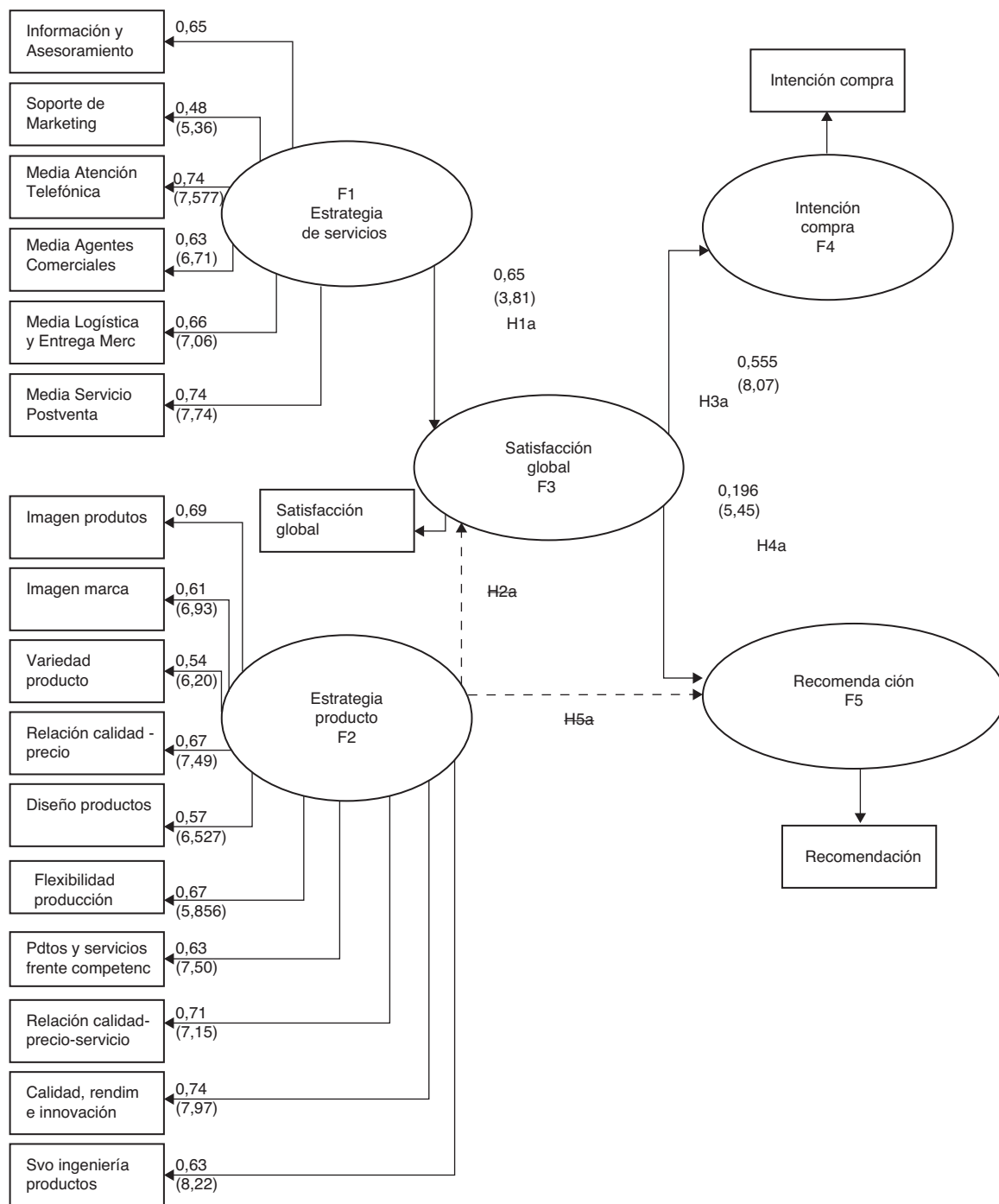
Una vez comprobadas las características psicométricas del modelo de primer orden, se realizó un modelo de ecuaciones estructurales con la finalidad última de contrastar las 4 primeras hipótesis planteadas. Cabe señalar que, tras ejecutar el modelo recogido en la figura 1, y como consecuencia de los resultados obtenidos, se planteó un segundo modelo. Dicho modelo recoge las sugerencias del

**Tabla 3**

Análisis de la fiabilidad del modelo de primer orden

|                                                                   | Lij (carga factorial estándar) | Valor t | Alfa Cronbach | IFC  | IVE         |
|-------------------------------------------------------------------|--------------------------------|---------|---------------|------|-------------|
| <i>F1 Estrategia de servicios</i>                                 |                                |         | 0,815         | 0,84 | <b>0,50</b> |
| Información y asesoramiento                                       | 0,67                           | 1,00*   |               |      |             |
| Soporte de marketing                                              | 0,49                           |         |               |      |             |
| Media atención telefónica                                         | 0,75                           |         |               |      |             |
| Media agentes comerciales                                         | 0,62                           |         |               |      |             |
| Media logística y entrega mercancías                              | 0,64                           |         |               |      |             |
| Media servicio postventa                                          | 0,71                           |         |               |      |             |
| <i>F2 Estrategia de producto</i>                                  |                                |         | 0,890         | 0,85 | <b>0,45</b> |
| La imagen de los productos                                        | 0,69                           | 1,00*   |               |      |             |
| La imagen de marca                                                | 0,51                           |         |               |      |             |
| Variedad de productos ofrecida                                    | 0,64                           |         |               |      |             |
| Relación calidad/precio                                           | 0,66                           |         |               |      |             |
| Diseño de los productos                                           | 0,58                           |         |               |      |             |
| Flexibilidad de producción                                        | 0,66                           |         |               |      |             |
| Los productos y servicios de la empresa respecto a la competencia | 0,63                           |         |               |      |             |
| La relación calidad/precio/servicio                               | 0,71                           |         |               |      |             |
| Calidad, rendimiento e innovación productos                       | 0,74                           |         |               |      |             |
| Servicio de ingeniería de producto                                | 0,63                           |         |               |      |             |
| <i>F3 Satisfacción</i>                                            |                                |         | 1             |      |             |
| Facilidad de comunicación telefónica                              |                                | 1,00*   |               |      |             |
| <i>F4 Intención de compra</i>                                     |                                |         | 1             |      |             |
| Frecuencia de visitas                                             |                                | 1,00*   |               |      |             |
| <i>F5 Recomendación</i>                                           |                                |         | 1             |      |             |
| Flexibilidad de plazos de entrega                                 |                                | 1,00*   |               |      |             |

Ajuste del modelo S-B  $\chi^2$  (149) = 195,4486; p = 0,00002; alfa Cronbach = 0,92; NFI = 0,89; NNFI = 0,93; CFI = 0,94; RMSEA = 0,050.\* Parámetros constreñidos a ese valor en el proceso de identificación (1) IFC =  $(L_{ij})^2$ ; Var ( $E_{ij}$ ) =  $1 - (L_{ij})^2$ ; (2) IVE =  $L_{ij}^2$  Var ( $E_{ij}$ ) =  $1 - (L_{ij})^2 (L_{ij})^2 + \text{Var} (E_{ij}) L_{ij}^2 + \text{Var} (E_{ij})$ .



**Figura 2.** Segundo modelo de primer orden planteado.

test de Wald y de Lagrange. Así, el modelo final resultante es el que se muestra en la [figura 2](#).

Como puede observarse, en este modelo hay 2 relaciones que no pueden ser probadas, concretamente las relativas a los efectos de la estrategia de producto. Así, la relación que planteaba el efecto de esta estrategia sobre la satisfacción no se ha corroborado. De esta forma, parece quedar de manifiesto que aun cuando los distribuidores expresaban su satisfacción global con el fabricante, estaban realmente pensando en el proceso de prestación de servicios vinculados al intercambio, y no tanto en el producto objeto de intercambio en sí mismo. Este resultado subraya la superioridad

del «proceso/experiencia» con la empresa sobre el producto objeto de intercambio. Esto es, el cliente da por hecho que el producto va a funcionar, por lo que quedará satisfecho con la empresa si la experiencia que tiene con ella es óptima (antes, durante y después de la venta) ([Grönroos, 2000](#)). Esto ha quedado especialmente confirmado en productos duraderos de cierto valor ([Churchill y Surprenant, 1982](#)), como es el caso que nos ocupa. En suma, el proceso de prestación de servicios (estrategia de servicios) es el antecedente realmente significativo de la satisfacción, ya que el producto lo podría proveer otro competidor, pero el vínculo que se establece gracias a un óptimo proceso

**Tabla 4**

Contraste de relaciones distribuidor nacional vs. extranjero: análisis multimuestra

| H                                                                | Relación estructural                   | Coefficiente estándar ( $\beta$ ) | Valor t robusto* | Contraste |
|------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|-----------------------------------|------------------|-----------|
| <b>Grupo 1. Distribuidores nacionales (94 valoraciones)</b>      |                                        |                                   |                  |           |
| <i>Antecedentes de la satisfacción</i>                           |                                        |                                   |                  |           |
| H <sub>1b</sub>                                                  | Estrategia servicios → satisfacción    | 0,779                             | 4,585*           | ✓         |
| H <sub>2b</sub>                                                  | Estrategia producto → satisfacción     | –0,045                            | –0,354 NS        | x         |
| <i>Efectos de la satisfacción y de la estrategia de producto</i> |                                        |                                   |                  |           |
| H <sub>3b</sub>                                                  | Satisfacción → intención de compra     | 0,999                             | 6,823*           | ✓         |
| H <sub>4b</sub>                                                  | Satisfacción → recomendación           | 0,744                             | 3,069*           | ✓         |
| H <sub>5b</sub>                                                  | Estrategia de producto → recomendación | 0,3361                            | 2,322*           | ✓         |
| <b>Grupo 2. Distribuidores extranjeros (59 valoraciones)</b>     |                                        |                                   |                  |           |
| <i>Antecedentes de la satisfacción</i>                           |                                        |                                   |                  |           |
| H <sub>1b</sub>                                                  | Estrategia servicios → satisfacción    | 0,800                             | 4,585*           | ✓         |
| H <sub>2b</sub>                                                  | Estrategia producto → satisfacción     | –0,057                            | –0,354 NS        | x         |
| <i>Efectos de la satisfacción y de la estrategia de producto</i> |                                        |                                   |                  |           |
| H <sub>3b</sub>                                                  | Satisfacción → intención de compra     | 0,999                             | 6,823*           | ✓         |
| H <sub>4b</sub>                                                  | Satisfacción → recomendación           | 0,676                             | 3,069*           | ✓         |
| H <sub>5b</sub>                                                  | Estrategia de producto → recomendación | 0,417                             | 2,322*           | ✓         |

Ajuste del modelo global:  $\chi^2 = 600,070$  ( $p = 0,00$ ); S-B  $\chi^2 = 427,7134$  ( $p = 0,00$ ); GFI = 0,799; RMSEA = 0,054 < 0,08; SRMR = 0,094 < 0,1.

Ajuste incremental: AGFI ~ 0,8; NFI = 0,7; NNFI ~ 0,9; CFI Robusto = 0,88.

Ajuste de parsimonia:  $\chi^2$  normada = 2,020 (se encuentra en el intervalo 1–5).

de prestación de servicios es difícilmente sustituible (Ganesan, 1994). Igualmente, la relación entre la estrategia de producto tampoco ha resultado afectar de forma positiva y significativa a la intención de recomendar la empresa. Los motivos están en consonancia con lo expuesto en líneas previas.

En suma, y con la excepción de 2 hipótesis (hipótesis 2a: relación entre la estrategia de producto y la satisfacción global, e hipótesis 5a: relación entre la estrategia de producto y la recomendación), las hipótesis 1, 3 y 4 pueden ser confirmadas. De este modo, los resultados muestran que existe una relación positiva y significativa entre la estrategia de servicios y la satisfacción global a la empresa (hipótesis 1a), así como una relación positiva y significativa entre la satisfacción global hacia la empresa y los 2 componentes de la fidelidad contemplados: intención de compra de productos de la empresa (hipótesis 3a) y recomendación de productos de la empresa (hipótesis 4a).

Para analizar el papel moderador que podría ejercer el hecho de que el cliente fuera nacional o internacional en los antecedentes y efectos de satisfacción, se llevaron a cabo 2 estimaciones independientes: una para las 94 valoraciones arrojadas por los distribuidores nacionales y otra para las 59 valoraciones vertidas por los distribuidores extranjeros. La idea era contrastar de nuevo las 5 hipótesis referidas pero contemplando el efecto moderador ejercido por el carácter nacional/extranjero del distribuidor.

Para ello, se aplicó el análisis multimuestra con el software EQS6.1. De acuerdo con Jaccard y Wan (1996), son necesarios 2 pasos.

El primero no conlleva ningún tipo de análisis formal sobre el efecto moderador, ya que se reestiman los parámetros y la

significatividad de las relaciones causales propuestas para los 2 grupos considerados (distribuidores nacionales y extranjeros). Esta solución multigrupo se presenta en la tabla 4. Así, el análisis multimuestra indica que las relaciones causales entre ambos grupos se manifiestan con ligeras diferencias (tabla 4). En ambas muestras las relaciones planteadas son significativas (salvo la hipótesis 2, igual que sucedía en el caso general). Curiosamente, la hipótesis 5, que no era significativa en el caso general, sí lo es en los 2 casos particulares tomados por separado. Sin embargo, se constata que en el modelo de los distribuidores extranjeros las cargas factoriales reciben valores más elevados en la mayoría de los casos, siendo por tanto ligeramente más fuertes las conexiones planteadas. El grupo de distribuidores nacionales solo supera al de distribuidores extranjeros en un coeficiente: el que relaciona la satisfacción con el fabricante y su intención de recomendarlo. Esto puede ser debido al propio carácter de los distribuidores españoles, que no escatiman esfuerzos en hablar bien de las empresas con las que han estado satisfechas en el pasado.

En segundo lugar, y con el fin de comprobar si existían diferencias significativas entre las estimaciones de los parámetros causales, volvimos a estimar el modelo planteado, introduciendo cada restricción como hipótesis nula: los coeficientes de regresión en el modelo estructural son iguales en los 2 grupos (Iglesias y Vázquez, 2001; Bordonada y Polo, 2006). En esta segunda etapa, y gracias a la prueba del multiplicador de Lagrange (lmtest), se aprecia que solo para una de las 5 relaciones propuestas se advierten diferencias significativas entre los parámetros de las dos submuestras. Lo que es lo mismo, la eliminación de esta restricción supondría un cambio significativo en el estadístico  $\chi^2$ , lo que

**Tabla 5**

Papel moderador cliente nacional versus internacional

| H               | Relación estructural                   | G1 Distribución nacional         |                  | G2 Distribución extranjero       |                  | $\chi^2$ (diferencias) | Contraste |
|-----------------|----------------------------------------|----------------------------------|------------------|----------------------------------|------------------|------------------------|-----------|
|                 |                                        | Coefficiente estand. ( $\beta$ ) | Valor t robusto* | Coefficiente estand. ( $\beta$ ) | Valor t robusto* |                        |           |
| H <sub>1b</sub> | Estrategia servicios → satisfacción    | 0,77                             | *                | 0,80                             | *                | 2,313*                 | ✓         |
| H <sub>2b</sub> | Estrategia producto → satisfacción     | –0,04                            | *                | –0,05                            | *                | G1 < G2<br>1,552       | X         |
| H <sub>3b</sub> | Satisfacción → intención de compra     | 0,98                             | *                | 0,99                             | *                | 0,105                  | X         |
|                 |                                        |                                  |                  |                                  |                  | NS                     |           |
| H <sub>4b</sub> | Satisfacción → recomendación           | 0,74                             | *                | 0,67                             | *                | 0,198                  | X         |
|                 |                                        |                                  |                  |                                  |                  | NS                     |           |
| H <sub>5b</sub> | Estrategia de producto → recomendación | 0,33                             | *                | 0,41                             | *                | 0,038                  | X         |
|                 |                                        |                                  |                  |                                  |                  | NS                     |           |

\*  $p < 0,1$ .

llevaría a rechazar la hipótesis de igualdad en los parámetros, dado que la supresión de la restricción mejora significativamente el ajuste del modelo.

Por tanto, podemos afirmar que si el análisis se aborda para los distribuidores nacionales (españoles) hay una relación significativamente más débil que si el análisis se focaliza en los distribuidores extranjeros (de otros países del mundo): la conexión entre la estrategia de servicios prestados por una empresa y la satisfacción con dicha empresa. En efecto, el estadístico asociado a la diferencia de la  $\chi^2$  para esta restricción significativa conlleva un interesante resultado. Si los clientes internacionales perciben de manera adecuada la estrategia de servicios, aumenta su satisfacción de manera significativamente superior a si esta estrategia de servicios satisface a clientes domésticos (españoles) (tabla 5).

Este resultado podría obedecer a que al haber distancia física y psicológica de por medio, los clientes internacionales van a valorar más que los nacionales aquellos aspectos que contribuyen a acortar dicha distancia, convirtiendo la transacción en algo más fácil. Es decir, el distribuidor internacional queda especialmente satisfecho cuando más mejora la estrategia de servicios en sus 6 dimensiones: 1) servicios de información y asesoramiento; 2) soporte de marketing; 3) atención telefónica; 4) agentes comerciales; 5) distribución y entrega de la mercancía, y 6) servicios posventa.

## 6. Conclusiones

En el estudio aquí planteado se ha querido profundizar en 2 de las estrategias que pueden condicionar el éxito de las relaciones que un fabricante mantiene con sus clientes minoristas. En este sentido, se han escogido la estrategia de servicios y la estrategia de producto como 2 estrategias que, de acuerdo con la literatura, condicionan en gran medida la satisfacción que el cliente posee con su proveedor, así como el efecto de dicha satisfacción sobre la fidelidad hacia el mismo (intención de compra y recomendación de los productos de la empresa). Todo ello se ha contemplado en el contexto fabricante-distribuidor minorista, donde se han analizado las relaciones descritas en una muestra compuesta de 154 empresas-cliente (94 nacionales y 59 internacionales) de un fabricante del sector del mueble.

Los resultados del estudio llevado a cabo con la muestra global ponen de manifiesto la superioridad de la estrategia de servicios frente a la de producto a la hora de incidir sobre la satisfacción global del cliente con la empresa y, a su vez, en su fidelidad. Este resultado es análogo al planteado por autores como Grewal et al. (2009), grandes defensores de la lógica del servicio que subyace al intercambio de todo producto.

Nuestro estudio, no ha podido probar que mejoras en la estrategia del producto intercambiado (su calidad, diseño, innovación) aumenten la satisfacción hacia la empresa. Tampoco se desprende una relación entre la estrategia de producto y la recomendación del producto. Este resultado, contrario de algún modo al obtenido por Van Everdingen et al. (2012), podría obedecer a que los minoristas han sido preguntados por un fabricante con buena imagen, que fabrica y comercializa productos de gran diseño, con altos estándares y óptimas prestaciones, dirigidos a los segmentos medio-alto y alto de la población. Esto ha sesgado los resultados hacia una mayor inclinación hacia la estrategia de servicios, en tanto en cuanto la excelencia del producto se da por sentada.

En suma, en nuestro estudio lo que realmente influye en la satisfacción del distribuidor —y por extensión en la recomendación de la empresa y la posterior intención de volver a comprar sus productos— es todo aquello ligado a factores experienciales (proceso de prestación del servicio) y no tanto las características del producto en sí mismo.

Por otra parte, los resultados reafirman las conclusiones alcanzadas en estudios previos. Así, los esfuerzos realizados por la empresa en el proceso de prestación de servicios se traducen en una mayor satisfacción global hacia la empresa y, a su vez, en una mayor intención de compra y recomendación de los productos de la empresa, en línea con investigaciones como la de Helm (2007). Ello corrobora la relevancia de las experiencias y emociones que el minorista desarrolle con el fabricante en su vinculación futura. Si el proceso de prestación de servicios ha sido óptimo (experiencia gratificante antes, durante y después de la venta), el minorista queda satisfecho y repite.

Por último, y conectado con lo anterior, solo se ha corroborado el papel moderador de la variable «internacionalización» en la relación servicios-fidelidad. De este modo, los minoristas internacionales que valoran mejor la estrategia de servicios (recibidos antes, durante y después de la compra) estarán significativamente más satisfechos que los minoristas nacionales, como ya postulara Yüksel (2004). Ello puede explicarse por el hecho de que la mayor distancia psicológica y física de los clientes internacionales les hace valorar más todo el valor añadido percibido en sus experiencias con un fabricante.

Por el contrario, la relación producto-fidelidad no se ha visto afectada por el grado de internacionalización del minorista. Este resultado, contrario al de Chandrashekar et al. (2007), pone de manifiesto que los minoristas nacionales e internacionales valoran igual el producto, por lo que sus niveles de satisfacción y de fidelidad son comparables. Es decir, la distancia física y psicológica entre minoristas domésticos e internacionales no marca diferencias en lo relativo al producto tangible que se espera recibir. El catálogo es el mismo, y la expectativa es clara en ambos escenarios.

A luz de los resultados obtenidos, son varias las implicaciones gerenciales para las empresas. Así, se constata la importancia del cómo frente al qué. Esto es, las empresas deben cuidar la forma de atender a sus clientes durante todo el proceso de interacción con sus distribuidores (antes, durante y después de la compra).

Concretamente, los fabricantes deberían poner un mayor énfasis en mejorar el servicio y la atención facilitada por el departamento de marketing y ventas, la atención telefónica cuando se contacta por primera vez con la empresa, los servicios prestados por los agentes comerciales que visitan a los minoristas (para presentar el producto y responder a sus cuestiones), los servicios logísticos y de entrega de la mercancía (para acortar tiempos y plazos de entrega) y los servicios posventa (para mejorar la atención de quejas y reclamaciones y facilitar las fórmulas de pago y financiación).

En segundo lugar, se observa que aspectos como la imagen, el diseño, la calidad y/o la variedad de los productos podían recibir comparativamente menos atención en tiempos de recesión económica y recursos limitados. Es decir, bastaría con que la empresa ofreciera productos que cumplan con determinados estándares de calidad, diseño y customización, pero sin necesidad de competir por mejorarlos. Se ha demostrado que la experiencia vivida durante todo el proceso de intercambio entre fabricante y minorista es el factor clave de la continuidad de su relación. Esta experiencia se conforma a partir de los diferentes servicios que el fabricante presta al minorista (antes, durante y después de la compra) y no de las características del producto intercambiado.

En tercer lugar, los resultados muestran el importante papel que puede jugar la estrategia de servicios para los minoristas internacionales, debido a que estos son capaces de desarrollar altos niveles de fidelidad si quedan satisfechos con la empresa. Por tanto, debería apostarse por los minoristas con proyección internacional.

En cuarto lugar, y relacionado con lo anterior, la prestación de servicios a clientes internacionales debería de cuidarse *in extremis*. Así, se recomienda que los fabricantes contraten profesionales (especialmente agentes comerciales) que hablen idiomas, que realicen visitas/contactos frecuentes con el minorista (aunque se

localice en otro país), se cumplan los plazos acordados, se ofrezca la posibilidad de cambios y devoluciones y se desarrollen programas de fidelización adecuados a las particularidades de cada cultura. Solo así el minorista internacional llegará a percibir cercanía, quedando satisfecho con el proceso del servicio y, por extensión, recomendando al fabricante y volviendo a comprar en él.

La principal limitación del estudio se convierte en una futura línea de investigación. Así, se ha obtenido información de 159 empresas-cliente minoristas de un mismo fabricante, con los consiguientes problemas en la generalización de resultados. De tal forma, el uso exclusivo de medidas de autoinforme plantea el problema de la varianza común del método, es decir, la varianza atribuible al método de medida más que a las variables consideradas. En este sentido, futuras líneas de investigación podrían ir encaminadas a testar las relaciones propuestas ampliando el número de empresas fabricantes.

## Bibliografía

- Anderson, E.W., Sullivan, M.W., 1993. The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms. *Marketing Science* 12, 125–143.
- Anderson, J.C., Gerbing, D.W., 1988. Structural equation modelling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin* 103 (3), 411–423.
- Anderson, R., 1973. Consumer dissatisfaction: The effect of disconfirmed expectancy on perceived product performance. *Journal of Marketing Research* 10, 38–44.
- Andreassen, T.W., 1994. Satisfaction, loyalty and reputation as indicators of customer orientation in the public sector. *International Journal of Public Sector Management* 7 (2), 16–34.
- Bagozzi, R.P., Yi, Y., 1988. On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science* 16, 74–94.
- Bello, D., Chelariu, C., Zhang, L., 2003. The antecedents and performance consequences of renationalize in export distribution channels. *Journal of Business Research* 56, 1–16.
- Bentler PM. EQS (Versión 6.1): Multivariate Software, Inc. Encino, CA. 2005.
- Berry, L.L., 1995. Relationship marketing of services: Growing interest, emerging perspectives. *Journal of Academy of Marketing Science* 23 (4), 236–245.
- Bilkey, W., Nes, E., 1982. Country-of-origin effects on product evaluations. *Journal of International Business Studies* 13, 89–100.
- Bordonada, V., Polo, Y., 2006. Marketing de relaciones en los canales de distribución: un análisis empírico. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa* 29, 5–30.
- Brown, T., 2006. Confirmatory Factor Analysis for Applied Research. The Guilford Press, New York, NY.
- Bruning, E.R., 1997. Country of origin, national loyalty and product choice: The case of international air travel. *International Marketing Review* 14 (1), 59–74.
- Buttle, S.A., 1995. What Future for SERVQUAL? 24th EMAC Academy Conference, Paris, pp. 211–230.
- Byrne, B., 2006. Structural Equation Modeling with EQS, Basic Concepts Applications, and Programming, 2nd edition. LEA Publishers, London.
- Cadotte, E., Woodruff, R., Jenkins, R., 1987. Expectation and norms in models of consumer satisfaction. *Journal of Marketing Research* 24, 305–314.
- Chandrashekar, M., Rotte, K., Tax, S., Grewal, R., 2007. Satisfaction strength and customer loyalty. *Journal of Marketing Research* 44 (1), 153–163.
- Churchill, J.R., Surprenant, C., 1982. An investigation into the determinants of customer satisfaction. *Journal of Marketing Research* 19, 491–504.
- Copeland, M.T., 1923. Relation of consumer's buying habits to marketing methods. *Harvard Business Review* 1, 282–289.
- Ellis, P., 2005. The traders' dilemma: The adverse consequences of superior performance in mediated exchanges. *International Business Review* 14 (4), 375–396.
- Eriksson, K., Majkgård, A., Sharma, D., 1999. Service quality by relationships in the international market. *Journal of Services Marketing* 13 (4/5), 361–375.
- Fornell, C., Larcker, D.F., 1981. Evaluating structural models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research* 28, 39–50.
- Ganesan, S., 1994. Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing* 51 (2), 1–19.
- Geyskens, I., Kumar, N., 1999. A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships. *Journal of Marketing Research* 36, 223–228.
- Ghosh, A., Benoy, W.J., Gardner, J.T., Thach, S.V., 2000. Understanding industrial distributors' expectations of benefits from relationships with suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing* 15 (2/3), 106–121.
- Gómez, M.I., McLaughlin, E.W., Wittink, D.R., 2004. Customer satisfaction and retail sales performance: An empirical investigation. *Journal of Retailing* 80 (4), 265–278.
- Grewal, D., Levy, M., Kumar, V., 2009. Customer experience management in retailing: An organizing framework. *Journal of Retailing* 85, 1–14.
- Grönroos, C., 2000. Service Management and Marketing. A Customer Relationship Management Approach, 2nd ed. Wiley, West Sussex, Inglaterra.
- Gronholdt, L., Martensen, A.Y., Kristensen, K., 2000. The relationship between customer satisfaction and loyalty: Cross-industry differences. *Total Quality Management* 11 (4–5), 509–514.
- Helm, S., 2007. The role of corporate reputation in determining investor satisfaction and loyalty. *Corporate Reputation Review* 10, 22–37.
- Homburg, C., Giering, A., 2000. Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: An empirical analysis. *Psychology & Marketing* 18 (1), 43–66.
- Howard, E., 2004. Retail internationalization: how to grow. En: Reynolds, J., Cuthbertson, C. (Eds.), *Retail Strategy: The View From the Bridge*. Butterworth-Heinemann, Oxford, Chapter 5.
- Iglesias, V., Vázquez, R., 2001. The moderating effect of exclusive dealing agreements on distributor satisfaction. *Journal of Strategic Marketing* 9 (3), 215–231.
- Ibáñez Zapata, J.A., Luque Martínez, T., Rodríguez Molina, M.A., 2004. Análisis de los efectos provocados por el etnocentrismo del consumidor en la evaluación de los productos procedentes de diferentes países. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa* 13, 1–19.
- Jaccard, J., Wan, C.K., 1996. *Lisrel Approaches to Interaction Effects in Multiple Regression (Quantitative Applications in the Social Sciences No. 114)*. Sage, Thousand Oaks, CA.
- Lin, J.S.C., Chang, Y.C., 2012. Retailers' new product acceptance decisions: incorporating the buyer-supplier relationship perspective. *Journal of Business & Industrial Marketing* 27 (2), 89.
- Luo, L., Kannan, P., Ratchford, B., 2007. New product development under channel. *Marketing Science* 26 (2), 49–163.
- Lusch, R.F., Laczniak, G.R., 1987. The evolving marketing concept, competitive intensity, and organizational performance. *Journal of the Academy of Marketing Science* 5 (3), 1–11.
- Marzo, J.C., 1999. Gestión de la Insatisfacción en Hoteles Vacacionales: un Estudio Comparativo [Tesis de Licenciatura]. Universitat de València, Valencia.
- Oliver, R.L., 1980. A cognitive model of antecedents and consequences of satisfaction decisions. *Journal of Marketing Research* 12, 460–469.
- Oliver, R.L., 1996. Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer evaluation in product usage. *Journal of Business Research* 13, 235–246.
- Omar, A., Musa, R., 2008. The role of perceived equity in relationship quality and relationship outcomes: An investigation of retail royalty programmes in Malaysia. *The Business Review, Cambridge* 9 (2), 345–354.
- Puccinelli, N.M., Goodstein, R.C., Grewal, D., Price, R., Raghubir, P., Stewart, D., 2009. Customer experience management in retailing: Understanding the buying process. *Journal of Retailing* 15, 15–30.
- Peterson, R.A., Wilson, W.R., 1992. Measuring customer satisfaction: Fact and artefact. *Journal of the Academic of Marketing Science* 20 (1), 61–71.
- Rogerson, W., 1983. Reputation and product quality. *The Bell Journal of Economics* 14 (2), 508–516.
- Rust, R.T., Zatorik, A.J., Keiningham, T.L., 1995. Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing* 59 (2), 58–70.
- Schellhase, R., Hardock, P., Ohlwein, M., 2000. Customer satisfaction in business-to-business marketing: The case of retail organizations and their suppliers. *Journal of Business & Industrial Marketing* 15 (2/3), 106–121.
- Swoboda, B., Elsner, S., Morschett, D., 2012. Preferences and performance of international strategies in retail sectors: An empirical study. *Long Range Planning*. <http://dx.doi.org/10.1016/j.lrp.2012.05.002>, In press, Corrected proof, available online 13 June 2012.
- Szymanski, D., Henard, D., 2001. Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence. *Academy of Marketing Science Journal* 29 (1), 16–35.
- Taylor, S., Baker, T., 1994. An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of consumers' purchase intentions. *Journal of Retailing* 70 (2), 163–178.
- Tuominen, M., 2004. Channel collaboration and firm value proposition. *International Journal of Retail & Distribution Management* 32 (4–5), 178–189.
- Van Everdingen, I.M., Sloo, L.M., van Nierop, E., Verhoef, P., 2012. Towards a further understanding of the antecedents of retailer new product adoption. *Journal of Retailing* 87 (4), 579–597.
- Vasquez, G., 2008. Las ventas en el contexto gerencial latinoamericano. *Temas de Management* 6, 16–23.
- Wanke, P., 2012. Product, operation, and demand relationships between manufacturers and retailers. *Transportation Research* 1, 340–354.
- Westbrook, R.A., Reilly, M.D., 1983. Value percept disparity: An alternative to the disconfirmation of expectation theory of satisfaction. En: Bagozzi, R.P., Tybout, A.M. (Eds.), *Advanced Consumer Research*, vol. 10. Association for Consumer Research, Ann Arbor, MI, pp. 256–261.
- Yuksel, A., 2004. Shopping experience evaluation: A case of domestic and international visitors. *Tourism Management* 25, 751–759.
- Zhongsheng, H., Xueme, I.Z., Xiaoyan, X., 2011. Product design strategies in a manufacturer-retailer distribution channel. *Omega* 39, 23–32.