

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE UNA CARTERA DE CLIENTES INDUSTRIALES EN UN CONTEXTO RELACIONAL

JESÚS J. CAMBRA FIERRO¹

(Dpto. de Economía y Dirección de Empresas - Universidad de Zaragoza)

RESUMEN

Este trabajo pretende mostrar la importancia que, en el contexto de los mercados industriales, tiene una buena gestión de la cartera de clientes.

Las peculiaridades propias de estos mercados, así como la tendencia general de la disciplina del marketing, parecen recomendar la creación, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio estables y duraderas, ofreciendo soluciones individualizadas a las necesidades concretas de cada cliente. Sin embargo, las empresas también tienen clientes que no resultan interesantes desde el punto de vista de la rentabilidad. En función de este criterio y de su posible evolución futura, la gestión estratégica de la cartera de clientes se muestra como una guía de trabajo muy útil para los encargados de administrar las relaciones empresa-clientes.

Palabras clave: mercados industriales, cartera de clientes, relación comercial, rentabilidad.

¹ Departamento de Economía y Dirección de Empresas, Escuela Universitaria de Ingeniería Técnica Industrial, María de Luna 3, 50018-Zaragoza. Tfno: 976 76 10 00, Ext. 2576; jcambra@posta.unizar.es.

INTRODUCCIÓN

Este trabajo pretende justificar la importancia que, en el contexto de los mercados industriales, tiene el hecho de apostar por relaciones estables y duraderas, considerando tanto la propia evolución de la disciplina del marketing como las características diferenciales de este tipo de mercados respecto a los de consumo final. Se propone una gestión estratégica de la cartera de clientes a partir de las herramientas propias del denominado marketing de relaciones, sin olvidar aquellas situaciones en las que continúa siendo más interesante el objetivo transaccional.

En un contexto económico cada vez más dinámico y competitivo las relaciones comerciales duraderas sustituyen progresivamente a las clásicas transacciones, intercambios discretos que tienen como objetivo el futuro comercial más inmediato. El componente estratégico adquiere, si cabe, mayor importancia en la dirección y gestión de las relaciones de la empresa con su cartera de clientes.

Además, en los mercados industriales, y debido a las características especiales éstos presentan, el hecho de crear, desarrollar y mantener relaciones duraderas con nuestros clientes tiene una trascendencia mayor, al ser muchos los recursos económicos y temporales necesarios para captar un nuevo cliente y derivar en unos niveles relativamente altos de incertidumbre y riesgo (Metcalfe *et al*, 1992; Rexha, 2000; Kalafatis, 2002).

Gracias al denominado marketing de relaciones podemos, sin embargo, atenuar en parte esta situación y rentabilizar la inversión hecha en la captación de nuevos clientes (Perrien y Ricard, 1995; Koon y Low, 1996; Rexha, 2000).

Tomando ahora como referencia el punto de vista del consumidor industrial podemos justificar, también, la importancia que tiene mantener una relación estable y duradera con sus principales proveedores. La incertidumbre y riesgo asociados a la capacidad de estos últimos para satisfacer sus necesidades concretas disminuyen fruto del conocimiento y experiencia adquirida a lo largo del desarrollo temporal de la relación.

Sin embargo, debemos decir que no siempre resulta interesante destinar recursos a la creación y mantenimiento de una relación de intercambio estable y duradera, sino que, al contrario, encontramos situaciones en las que parece más racional apostar por transacciones aisladas (Koon y Low, 1996; Morris *et al*, 1998).

EL MARKETING RELACIONAL

La propia evolución de la disciplina del marketing tiende a sustituir el episodio clásico de la transacción por el de la relación (Webster, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Cunningham, 1995; Grönross, 2000)

El marketing debe ser entendido como el proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación del precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios que sean capaces de crear intercambios que satisfagan las necesidades y objetivos de los individuos y de las organizaciones (Waterschoot y Van der Bulte, 1992)

En sus orígenes, y debido a las características de los mercados, el objetivo de las empresas se centraba en la transacción, definida como el intercambio discreto de un producto a cambio de una contraprestación económica. El paradigma dominante era el transaccional (Hunt, 1976, 1978) Por este motivo todas las actividades propuestas por la empresa se centraban en la venta a partir de políticas de marketing agresivas. La visión temporal de las empresas quedaba limitada al corto plazo y se ponía escaso énfasis en el servicio y compromiso con el cliente. Éste era considerado como un agente anónimo y pasivo, receptivo a todo lo que la empresa fuera capaz de hacerle llegar (Barroso y Martín, 2000).

La realidad actual, definida por: un fuerte ritmo de desarrollo tecnológico (Cooper, 1994; Stump y Srinam, 1997), sistemas de producción como el JIT o producción sobre pedido (O'neal, 1989; Germain y Dröge, 1997), objetivos de *stocks 0* como fuente de ahorro en costes (Zinn y Parasuranam, 1997), la superespecialización productiva (Langerak *et al.*, 1997; Sánchez *et al*, 2000) y una intensificación de la oferta, también más globalizada, que supera los niveles de demanda (Vasconcellos, 1991), parece aconsejar un trato más individualizado hacia los clientes por parte de las empresas proveedoras. El consumidor se convierte en un agente cada vez más sofisticado que se niega a ser anónimo y exige un tratamiento más personalizado (Yagüe, 1996). Este fenómeno parece recomendar un cambio en la concepción de las estrategia y políticas de marketing que apuesten por establecer, desarrollar y mantener relaciones estables y duraderas entre oferentes y demandantes de modo que ambos resulten beneficiados (Grönroos, 1995; Gummerson, 1998). El objetivo será, por tanto, satisfacer las necesidades concretas del cliente y asegurar su lealtad hacia la empresa consiguiendo una rentabilidad determinada para el proveedor.

Así, en la medida en que asistimos a un cambio en el contexto económico y empresarial suponemos un cambio en la orientación del marke-

ting, en sus estrategias y políticas de acción. Existe un grupo de autores que consideran el enfoque relacional como una nueva forma de abordar el estudio del intercambio (Cravens, 1995; Sheth y Parvatiyar, 1995; Tambe y Metha, 1995; Stafford, 1996) mientras que otros consideran que, lejos de ser un nuevo enfoque, el denominado marketing de relaciones constituiría un nuevo paradigma (Webster, 1992; Grönroos, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Cunningham, 1995; Gummerson, 1995) que abandonaría el intercambio como núcleo de análisis para centrarse en el estudio amplio de la relación.

El marketing de relaciones trata de orientar a las empresas hacia el empleo de sus recursos y capacidades con el objetivo de crear y entregar un valor superior a sus clientes, respecto a sus competidores, a través del establecimiento de relaciones a largo plazo con los mismos (Ganesan, 1994; Gummerson, 1995; Grönroos, 2000), y puede considerarse una fuente de ventaja competitiva mutuamente beneficiosa, sostenible y defendible (Bello, Polo y Vázquez, 1999) para aquellas empresas capaces de desarrollarlo adecuadamente y para sus clientes. En cualquier caso, este elemento de ventaja competitiva será tanto más importante cuanto mayor valor seamos capaces de generar para nuestros clientes, a través de un aumento de la calidad percibida (Hansen y Bush, 1999), de la adaptación a sus necesidades (Hallen *et al*, 1991; Brennan y Turnbull, 1999), de reducciones en costes, y por un intercambio de información fluido (Mohr *et al*, 1996) entre otros aspectos, siendo el único modo de atraer y mantener su fidelidad.

EL CONTEXTO DE LOS MERCADOS INDUSTRIALES

Llegados a este punto parece oportuno acotar el término y decir qué es lo que entendemos exactamente por mercado industrial.

Estos mercados están formados por aquellos agentes económicos considerados unidades intermedias de consumo entre los mercados primarios y los mercados de consumo final, así como sus proveedores. Se adquieren los bienes o servicios para incorporarlos a sus procesos productivos (Galera, 2000) o bien para revenderlos sin transformación alguna (Gaski y Ray, 2002; Simpson *et al*, 2002). Además, no podemos caer en el error de considerara única y exclusivamente empresas con ánimo de lucro, sino que, al contrario, incluimos también a los clientes institucionales, organismos públicos o privados que adquieren determinados productos para generar servicios que posteriormente prestan a los consumidores finales.

A partir de aquí, y conforme se expongan las características propias de estos mercados, se podrá apreciar la importancia que adquieren las relaciones comerciales de intercambio a largo plazo entre proveedores y clientes.

En los mercados industriales tanto la oferta como la demanda están más concentradas. Una empresa oferente tiene un número más reducido de clientes potenciales que una empresa que destina sus productos a los mercados masivos de consumo final. Además el mayor tamaño de estos clientes puede generar un nivel de dependencia relativamente importante (Kim, 2000). Además, para los clientes el hecho de contar con menos proveedores potenciales también puede generar incertidumbre sobre su aprovisionamiento.

Sin embargo, lejos de ser un riesgo esta situación también puede ser considerada una ventaja muy importante. Contar con una cartera de clientes reducida permite conocer mejor las características y necesidades específicas de cada cliente y ofrecerles un trato más personalizado. Resultará, por tanto, una cartera más fácil de defender frente a los ataques de la competencia.

Estas necesidades son más específicas y requieren de mayor complejidad técnica (Germain y Dröge, 1997; Brennan y Turnbull, 1999). La especialización productiva y económica (Langerak *et al.* 1997) hace que la demanda de productos industriales sea más variada y diferenciada. Por tanto, en la medida en que seamos capaces de adaptarnos a las exigencias propias de cada cliente estaremos creando un valor añadido muy importante y difícil de copiar, a la vez que aumentamos la confianza del cliente hacia nuestra empresa y su grado de compromiso para mantener la relación en el futuro (Grönroos, 2000; Rehxa, 2000)

Además, la motivación de compra de las organizaciones también difiere respecto a las de los consumidores finales. No se persigue la satisfacción propia de un consumidor sino que, como ya hemos dicho con anterioridad, se intentan cumplir los objetivos establecidos por la organización (Camba, 2003). Considerando este hecho junto con el de la especificidad de las necesidades resulta un proceso de compra más racional y complejo en el que los recursos destinados a la búsqueda de proveedores capaces de satisfacer las necesidades propias de la organización son muy importantes. Las negociaciones suelen ser directas entre proveedor y cliente, sin la presencia de intermediarios (Sánchez, 2000), con una duración mayor y en ellas se especifican con total exactitud las condiciones que deben cumplir los bienes y servicios que serán objeto del intercambio posterior. En esta situación, las empresas deben contar con una fuerza de ventas altamente cualificada y especializada en el sector concreto (Ganesan, 1993; Weitz, 1995; Dishman, 1996; Sánchez, 2000)

La coordinación interfuncional dentro de la propia organización también se considera un factor crítico para el éxito de la empresa. La necesidad de adaptarse a unas necesidades muy concretas y la importancia del servicio hacen que el flujo de información interna y la coordinación entre todos los departamentos de la empresa sean vitales. La filosofía de marketing industrial debe ser considerada y asumida por la estrategia corporativa global y debe existir un fuerte compromiso por parte de la dirección para asegurar unas relaciones interdepartamentales adecuadas (Bello y Gómez, 1997; Siguaw *et al.*, 1998; Galera, 2000)

Analizando, ahora, las características que presenta la demanda industrial en relación a la final (Iglesias y Trespalacios, 1997; Vázquez *et al.* 1998), podemos hablar de una menor elasticidad respecto al precio, ya que se valoran multitud de elementos adicionales como la calidad y la adaptación a las necesidades concretas y el plazo de entrega, especialmente si se trata de componentes que no son fácilmente sustituibles. Sin embargo, esto no significa que el precio sea un factor a tener en cuenta, sobre todo en el momento de negociar. Posteriormente, rara vez suele modificarse durante el transcurso de la relación.

La demanda industrial fluctúa más que la demanda final. La volatilidad es uno de los elementos propios de estos mercados. Depende de la evolución de la demanda final, y su evolución es más estable, la reacción en los mercados industriales se produce a medio y largo plazo y su previsión y gestión se convierte en un elemento estratégico de vital importancia para el éxito empresarial.

Además, muchas veces un producto industrial puede requerir el uso de otros complementarios para que aumente su utilidad. Además, desde el punto de vista estratégico las empresas deberían ofrecer una gama de productos lo suficientemente amplia como para que no quedara ningún hueco por cubrir y, de este modo, eliminar posibles oportunidades de ataque de nuestros competidores.

Finalmente consideraremos la posible pérdida de un cliente como un elemento adicional que justifica las relaciones a largo plazo en mercados industriales. Existen estudios que cifran el coste necesario para ganar un cliente nuevo en torno a unas cinco o diez veces mayor que el necesario para mantener a un cliente satisfecho. Los recursos económicos y temporales necesarios para convencer a un cliente nuevo son elevados si tenemos en cuenta pruebas y demostraciones, condiciones especiales en precios y plazos de entrega, y todavía más cuando en los mercados industriales tenemos que considerar

determinadas inversiones específicas necesarias para adaptarnos a nuestros clientes su elevado coste de oportunidad (Cambra, 2003)

Por tanto, en un contexto industrial apreciamos la importancia de trabajar con estrategias y políticas de marketing diferentes a las recomendadas para los mercados de consumo final y vemos el interés que adquiere el enfoque relacional, la apuesta decidida por crear y mantener relaciones duraderas entre proveedores y clientes.

GESTIÓN ESTRATÉGICA DE LA CARTERA DE CLIENTES

Una vez que hemos demostrado la importancia que adquieren las relaciones duraderas entre proveedor y cliente en un contexto industrial tenemos que señalar que, sin embargo, desde el punto de vista del proveedor una apuesta relacional no siempre está justificada.

Este punto recomienda cuál debería ser el comportamiento del responsable de gestionar una cartera de clientes. Lógicamente se debería intentar retener a aquellos clientes que presentaran índices de rentabilidad relativamente importantes a largo plazo (Vázquez, 2000; San Segundo, 2002), pero sin olvidarnos de la posible evolución futura de los mismos. Por tanto, analizaremos cada cuenta/ cliente desde el punto de vista actual y potencial.

Figura 1

Gestión de la cartera de clientes

	RENTABLES	NO RENTABLES
FIELES	PROFUNDIZAR Y FORTALECER	MANTENER
NO FIELES	FORTALECER	OLVIDAR

Fuente: Elaboración propia

Considerando los criterios de fidelidad y rentabilidad, podemos hablar de:

- *Cientes fieles y rentables*, donde la empresa deberá centrar sus esfuerzos, profundizando y fortaleciendo la relación.
- *Cientes fieles pero no rentables*: La empresa debería mantener la relación ya que un cliente puede no ser rentable ahora pero sí en el futuro.
- *Cientes rentables pero no fieles*. El objetivo será fortalecer la relación, asegurar la fidelidad del cliente.
- *Cientes no fieles y no rentables*, grupo que no presenta ningún atractivo para la empresa y a los que, por tanto, no debería dedicar recursos para retenerlos.

La empresa deberá valorar la importancia de sus clientes y, en aquellos casos en los que resulte interesante fomentar relaciones duraderas, trabajar con las herramientas propias del marketing de relaciones. De este modo factores tales como adaptaciones específicas (Hallen *et al*, 1991, Brennan y Turnbull, 1999), intercambio continuo de información (Morgan y Hunt, 1994; Mohr *et al*, 1996) y de personal, proyectos de I+D+I conjuntos (Daniel *et al*, 2002) e inversiones cruzadas, entre otros, se convierten en elementos a tener en cuenta. En cualquier caso, consideraremos todos y cada uno de los elementos capaces de generar confianza en nuestro «socio» y, de esta forma, aumentar su compromiso para con la relación (Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Cannon y Perrault, 1999; Sirdeshmukh *et al*, 2002)

Además, teniendo en cuenta las particularidades propias que presenta cada cliente deberíamos adaptar nuestros programas de marketing a sus necesidades y realidad concreta, a través de actuaciones y soluciones individualizadas para cada caso (Yagüe, 1996; Brennan y Turnbull, 1999).

Para el caso de aquellos clientes que no presenten ningún tipo de interés actual o futuro para la empresa se recomiendan planes de acción globales y que, en última instancia sea el propio cliente el que valore el interés, o no, de adquirir nuestros productos.

CONCLUSIONES

Durante el desarrollo de este trabajo se ha intentado subrayar la importancia que adquieren dentro de los mercados industriales las relaciones a largo plazo entre proveedores y clientes.

Tanto unos como otros se benefician de la estabilidad de una relación duradera. Los proveedores, a la vez que rentabilizan los recursos económicos y temporales necesarios para captar un cliente atenúan los problemas generados por el riesgo e incertidumbre asociados a determinadas inversiones específicas necesarias para adaptarse a su demanda concreta, evitando los incentivos que pudieran desencadenar cierto tipo de comportamientos oportunistas. Los clientes conocen la capacidad de su proveedor para satisfacer sus necesidades específicas y eliminan la incertidumbre asociada a la interrupción del suministro necesario para desarrollar su actividad principal.

En este contexto el marketing relacional se muestra como una herramienta capaz de gestionar este tipo de situaciones, en un entorno industrial cada vez más complejo y dinámico.

Ahora bien, el enfoque relacional no siempre está justificado. Por este motivo debemos analizar la situación de nuestra cartera de clientes para gestionarla correctamente. La gestión estratégica de la cartera de clientes nos ofrece dos criterios fundamentales: rentabilidad, actual y potencial y fidelidad a partir de los cuales analizar la situación de cada cuenta/ cliente que nos permitirá diseñar e implementar diferentes estrategias y políticas comerciales adaptadas a cada caso concreto.

Desde el punto de vista del cliente el análisis se centrará en el concepto de valor añadido percibido y satisfacción, de modo que se fomentaran relaciones duraderas con aquellos proveedores que mejor se adapten a la concreción de sus necesidades y, por tanto, sean capaces de ofrecerles mayor valor añadido

En cualquier caso, en líneas generales sí que parece recomendable crear, desarrollar y mantener relaciones comerciales duraderas entre los diferentes agentes que conforman los mercados industriales. Además, esta apuesta puede extrapolarse a los mercados de consumo finales siempre y cuando tengamos en cuenta las características propias de esos mercados.

BIBLIOGRAFÍA

- BARROSO, C. y MARTÍN, E. (2000): «Desarrollo del marketing relacional en España». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol.9/ 3, pp. 25-46.
- BELLO, L. y GÓMEZ, J. (1997): «Interacciones entre marketing industrial y marketing de relaciones». *Revista Asturiana de Economía*, n.º 9, pp. 7-21.

- BELLO, L, POLO, Y. y VÁZQUEZ, R.(1999): «Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas». *Papeles de Economía Española*, n.º 78-79, pp. 190-211.
- BRENNAN, R. y TURNBULL, P. (1999): «Adaptative Behavior in Buyer-supplier Relationships». *Industrial Marketing Management*, n.º 28, pp.481-495.
- CAMBRA, J. (2003): «El modelo de interacción y el ciclo de vida relacional como herramientas de análisis y gestión de las relaciones comerciales en mercados industriales». *Anales de Economía y Administración de Empresas*, n.º 10, pp.
- CANNON, J. y PERRAULT, W. (1999): «Buyer-seller relationships in Business Markets». *Journal of Marketing Research*, vol.36/ November, pp. 439-460.
- COOPER, R. (1994): «Third generation new product processes», *Journal of Product Innovation Management*, vol.11, pp. 3-14.
- CRAVENS, D. (1995): «Introduction to the Special Issue». *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23/ 4, pp. 235.
- DANIEL, H. et al (2002): «A model of value assessment in collaborative R&D programs», *Industrial Marketing Management*, vol.31/ 8, pp. 653-664.
- DISHMAN, P. (1996): «Exploring strategies for companies that use manufacturer's representatives as their sales force». *Industrial Marketing Management*, vol. 25/ 5, pp. 453-461.
- GALERA, C. (2000): «La eficacia del marketing industrial en las empresas de maquinaria agrícola. Un análisis de correspondencias múltiples». *ESIC Market*, mayo-agosto, pp. 119-137.
- GANESAN, S. (1993): «Negotiation strategies and the nature of channels relationships». *Journal of Marketing Research*, vol.30/ May, pp. 183-203.
- GANESAN, S. (1994): «Determinants of Long Term Orientation in Buyer-Seller Relationships». *Journal of Marketing*, n.º 58/April, pp. 1-19.
- GASKI, J. y RAY, N. (2001): «Measurement and modelling of alienation in the distributions channel: implications for supplier-reseller relations», *Industrial Marketing Management*. vol. 30/ 2, pp. 207-225.
- GERMAIN, R. y DRÖGE, C. (1997): «Effect of JIT purchasing relationships on organizational design, purchasing department configuration and firm performance». *Industrial Marketing Management*, vol. 26/ 2, pp. 115-125.
- GRÖNROOS, C. (1994): «¿Quo Vadis, Marketing?: Toward a Relationship Marketing Paradigm». *Journal of Marketing Management*, 10, pp. 347-360.
- GRÖNROOS, C. (1995): «Relationship Marketing: the strategy continuum». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23/ 4, pp. 252-254.

- GRÖNROOS, C. (1996): «Relationship Marketing: Strategic and Tactical Implications». *Management Decisions*, 3/ 34, pp. 5-14.
- GRÖNROOS, C. (2000): «Relationship marketing: interaction, dialogue and value», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9/ 3, pp. 13-24.
- GUMMERSON, E. (1998): «Implementation Requires a Relationship Marketing Paradigm». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26/ 3, pp. 242-249.
- HALLEN, L. *et al* (1991): «Interfirm adaptation in business relationships». *Journal of Marketing*, vol. 55/April, pp. 29-37.
- HANSEN, E. y BUSH, R. (1999): «Understanding customer quality requirements: model and application». *Industrial Marketing Management*, vol. 28/ 2, pp. 119-130.
- HUNT, S. (1976): «The nature and Scope of Marketing», *Journal of Marketing*, 40/ 3, pp. 17-28.
- HUNT, S. (1978): «A General Paradigm of Marketing: in Support of the 3-Dichotomies Model». *Journal of Marketing*, 42/ April, pp. 107-110.
- IGLESIAS, V. y TRESPALACIOS, J.A. (1997): «Características de las relaciones fabricante-distribuidor y resultados económicos obtenidos: un estudio empírico en el sector de bebidas», *Revista Asturiana de Economía*, 9, pp. 95-114.
- KALAFATIS, S. (2002): «Buyer-seller relationships along channels of distribution», *Industrial Marketing Management*, vol. 31/ 3, pp. 215-228.
- KIM, K. (2000): «On interfirm power, channel climate, and solidarity in industrial distributor-supplier dyads», *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28/ 3, pp. 388-405.
- KOON, B. y LOW, H. (1996): «Long-term relationship in industrial marketing: reality or rhetoric?», *Industrial Marketing Management*, vol. 25/ 1, pp. 23-35.
- LANGERAK, F. *et al* (1997): «Organizing for effective new product development». *Industrial Marketing Management*, vol. 26, pp. 281-289.
- METCALF, L. *et al* (1992): «Buyer-seller relationships: an application of the IMP model». *European Journal of Marketing*, vol. 26/ 2, pp. 27-46.
- Morgan, R. y Hunt, S. (1994): «The commitment-trust theory of relationship marketing». *Journal of Marketing*, 58/July, pp. 20-38.
- MOHR, J. *et al* (1996): «Collaborative communication in interfirm relationships: moderating effects of integration and control». *Journal of Marketing*, vol. 60/July, pp. 103-115.
- MORRIS, M. *et al* (1998): «Relationship Marketing in Practice». *Industrial Marketing Management*, n.º 27, pp. 359-371.
- O'NEAL, C. (1989): «JIT procurement and relationship marketing». *Industrial Marketing Management*, vol. 18/ 1, pp. 55-64.

- PERRIEN, J. y RICARD, L. (1995): «The meaning of marketing relationship». *Industrial Marketing Management*, n.º 24, pp. 37-43.
- REXHA, N. (2000): «Integrating Relationship marketing activities with offering quality in the supplier's relational marketing program». *Journal of Business to Business Marketing*, n.º 7 (1), pp. 1-17.
- SAN SEGUNDO, A. (2002): *CRM: Customer Relationship Management; el nuevo Modelo de Relaciones con los Clientes*. Recoletos Grupo de Comunicaciones, S.A. Madrid.
- SÁNCHEZ, J. (2000): «Venta directa. Una alternativa para la empresa fabricante». *Esic Market*, mayo-agosto, pp. 179-192.
- SÁNCHEZ, M. *et al* (2000): «Estatus del marketing de relaciones». *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9/ 3, pp. 47-64.
- SHET, J. y PARVATIYAR, A. (1995): «The Evolution of Relationship Marketing». *International Business Review*, 4/ 4, pp. 397/ 418.
- SIMPSON, P. *et al* (2002): «A model of value creation: supplier behaviors and their impact on reseller-perceived value». *Industrial Marketing Management*, vol. 30/ 2, pp. 119-134.
- SIRDESHMUKH, D. *et al* (2002): «Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges». *Journal of Marketing*, vol.66/ January, pp. 15-37.
- STAFFORD, T. (1996): «Relationship Marketing». *AMS News*, n.º 17/ 1, pp. 9.
- STUMP, R. y SRIRAM, V. (1997): «Employing information technology in purchasing: buying-supplier relationships and size of the supplier base». *Industrial Marketing Management*, vol. 26/ 2, pp. 127-136.
- TAMBE, H. y METHA, S. (1995): «A case Study of Multinational Bank's use of Relationship marketing in Corporate Banking». *Proceedings of the Annual Conference of the AcademyMarketing Science*, XVIII, pp. 240-241.
- VASCONCELLOS, J. (1991): «Key success factors in marketing mature products». *Industrial Marketing Management*, vol.20/ 4, pp. 263-278.
- VÁZQUEZ, R. *et al* (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales: productos y distribución*. Ed. Civitas. Madrid.
- VÁZQUEZ, R. (2001): «Marketing de relaciones en mercados industriales», ponencia, no publicada, Zaragoza.
- WATERSCHOOT, W. y VAN DER BULTE, C. (1992): «The 4p Classification of the Marketing Mix Revisted». *Journal of Marketing*, vol. 56/ October, pp. 83-93
- WEBSTER, F. (1992): «The changing role of marketing in the corporation», *Journal of Marketing*. vol. 56/ 4, pp. 1-17.

- WEITZ, B. y JAP, S. (1995): «Relationship marketing and distribution channels». *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol.23/ 4, 1995, pp. 305-320.
- YAGÜE, M.J. (1996): «Otras formas de competir: Diferenciación de productos y comercialización». *Revista Situación (Series de Estudios Regionales)*, Fundación BBV, n.º 1, pp. 201-215.
- ZINN, W. y PARASURANAM, A. (1997): «Scope and intensity of logistics-based strategic alliances: a conceptual classification and managerial implications». *Industrial Marketing Management*, vol. 26/ 2, pp. 137-147.