

# INTERACCIONES ENTRE MARKETING INDUSTRIAL Y MARKETING DE RELACIONES

**Laurentino Bello Acebrón**

*Universidad de A Coruña*

**José Tomás Gómez Arias**

*Universidad de A Coruña*

Ante el cambio paradigmático recientemente aparecido en Marketing, con la incorporación del Marketing de Relaciones, este artículo muestra cómo parte de los orígenes de este nuevo enfoque se encuentran en los conceptos y prácticas del Marketing Industrial. Además, se profundiza en las relaciones inter- e intra- empresariales para la creación de valor, y se resalta cómo las nuevas técnicas de gestión y los conceptos de *promesas* y confianza son aplicables en los procesos industriales y refuerzan los contenidos del Marketing de Relaciones.

*Palabras clave:* marketing industrial, marketing de relaciones, teoría del marketing, relaciones entre empresas, relaciones interfuncionales.

## 1. INTRODUCCIÓN

Durante los últimos años se está produciendo un cambio paradigmático en Marketing, en el que el concepto central del Marketing pasa, de ser la *transacción* entendida como un intercambio único con un inicio y un fin bien marcados, a ser la *relación* entendida como una serie de transacciones que ocurren durante un período de tiempo (Jackson, 1985). Si bien este cambio se ha producido recientemente en el campo de los productos de consumo, y así está recogido en la literatura científica y profesional, una parte sustancial de los conceptos y prácticas del que se ha dado en denominar Marketing de Relaciones han sido habituales en el Marketing Industrial durante décadas (Håkansson, 1982). Lo que era una práctica habitual en las empresas industriales, constituye una novedad para las de consumo, como cuando éstas admiten mayoritariamente que el papel del Marketing se ha centrado exclusivamente en el departamento de Marketing, obviando la importancia de las demás áreas de la Empresa en la generación de valor para el cliente (Alet i Vilaginés, 1994).

De la misma manera, debemos reconocer que tras el concepto de *Marketing en todas las direcciones*, no hay una aportación extraordinaria sino una

aceptación de que la empresa debe gestionar no sólo las relaciones con los clientes, sino también con los proveedores, con sus empleados y con los distribuidores de sus productos y servicios, y que al igual que ya sucedía en los productos industriales, en la esencia de la gestión de Marketing se encuentran relaciones organizativas donde se implican personas y departamentos distintos.

También se acepta, como sucede en las cadenas y redes industriales, que en el entorno actual, las interrelaciones entre las organizaciones y sus miembros devienen más complejas, difuminándose los límites de sus territorios y mercados, y aparece la denominada *empresa sin fronteras* que desarrolla cooperaciones interfuncionales, sin trabas departamentales, para crear y entregar productos y servicios valiosos para el cliente (Alet i Vilagínés, 1994).

En un sentido similar, observamos cómo otro de los conceptos que se presentan como novedoso, Turbomarketing (Kotler, 1994), que esencialmente consiste en la utilización de un tiempo rápido de respuesta como arma competitiva, tampoco debería ser considerado como tal novedad, ya que la utilización del tiempo como una variable de Marketing en las transacciones industriales se ha considerado siempre como algo habitual e inevitable. Así lo confirma Brand (1972), quien al analizar la conducta de compra industrial incluye los *abastecimientos regulares* como una de las principales fuerzas racionales que conducirán a la compra de un producto o servicio industrial. También en el modelo pionero desarrollado por Sheth en 1973, sobre modelo de comportamiento de compra industrial, considera que el análisis de la información obtenida sobre proveedores alternativos se realiza mediante criterios de evaluación explícitos e implícitos, incluyendo entre los primeros el *plazo de entrega*. Estos son algunos ejemplos que nos demuestran que el tiempo ha sido un elemento inseparable de la gestión comercial en productos y servicios industriales y de cuyos resultados y aportaciones teóricas debería nutrirse el denominado Turbomarketing.

Parece claro, por tanto, que el avance del Marketing se apoya en sus aplicaciones en los diferentes campos que, aunque tengan ciertas características o peculiaridades distintivas, forman parte de una misma demarcación científica (Bello Acebrón, 1989), intercambiándose conceptos, técnicas y métodos y avanzando de forma conjunta hacia nuevos paradigmas. Es en esta interrelación entre el Marketing Industrial y el Marketing de Relaciones donde queremos profundizar con este artículo que, después de analizar la influencia del Marketing Industrial en el origen y contenido del Marketing de Relaciones, estudia las interdependencias funcionales dentro de la empresa, así como las relaciones entre empresas y creación de valor, para finalizar resaltando cómo las *nuevas técnicas de gestión* y los conceptos del *promesas* y *confianza* son aplicables en los procesos industriales y refuerzan los contenidos del Marketing de Relaciones.

## 2. LOS ORÍGENES DEL MARKETING DE RELACIONES: LA INFLUENCIA DEL MARKETING INDUSTRIAL

El enfoque de Marketing que toma las relaciones con los clientes como elemento central, lo ha definido como que «el Marketing consiste en crear,

desarrollar y comercializar relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Esto se realiza mediante un intercambio mutuo y mantenimiento de las promesas» (Grönroos, 1989). Esta nueva concepción del Marketing basado en el establecimiento y gestión de relaciones con los consumidores y con otras empresas entronca con tres líneas de investigación que han venido desarrollándose en los últimos años, y cuyas aportaciones incorpora (Grönroos, 1994, 1996; Payne, 1995):

1. *La Escuela Nórdica de Servicios* (Berry y Parasuraman, 1993), que estudia la gestión y el Marketing desde la perspectiva de las empresas de servicios. Los investigadores de esta escuela contemplan el Marketing de servicios como una disciplina de gestión integral que no se puede separar de la gestión de la empresa en su conjunto (Grönroos y Gummesson, 1985). A diferencia del comprador de productos, que en múltiples ocasiones tiene sólo al producto como nexo de relación con la empresa productora, el consumidor de servicios normalmente interactúa con los sistemas, los recursos materiales y los empleados del proveedor del servicio. Así, el consumidor se ve íntimamente involucrado en la producción del servicio, lo que Langeard y Eiglier (1987) denominan *servucción*. A menudo, esto resulta en una relación duradera entre el proveedor del servicio y su cliente.

2. *La Economía de las Relaciones con el Consumidor*, y su estudio de los fundamentos económicos de las relaciones duraderas con los clientes. Incorpora el concepto de economías de mercado, basadas en la comprensión de las necesidades de los consumidores gracias a una relación duradera con ellos, frente a las economías de escala (Heskett, 1987). Desde una perspectiva económica, entronca con el estudio de los costes de transacción (Coase, 1937; Williamson, 1975) desde una perspectiva dinámica de múltiples intercambios (Mudambi y McDowell Mudambi, 1995). Desde una perspectiva del comportamiento del consumidor, entronca con las teorías de elección del consumidor cuanto éste busca reducir el número de alternativas a su disposición por motivos personales, sociológicos o institucionales (Sheth y Parvatiyar, 1995). En definitiva, las conclusiones de estos trabajos apoyan que, bajo determinadas circunstancias, es económicamente eficiente el limitar el número de proveedores (o de clientes) de forma que, aunque el coste de cada transacción individualizada pueda ser mayor, se reduzcan los costes totales a largo plazo.

3. El *IMP Group* (Industrial and International Marketing and Purchasing) (Ford, 1990; Hakansson, 1982), que adopta una perspectiva de redes e interacción para la comprensión de negocios industriales, y desde una mentalidad externa a la concepción predominantemente anglosajona de muchos investigadores y libros de texto. En una red de compradores y proveedores de productos y servicios industriales tiene lugar múltiples interacciones que incluyen el flujo de bienes y servicios, e intercambios financieros y sociales. Estas interacciones pueden continuar durante períodos prolongados de tiempo, y pueden estar iniciados tanto por el comprador como por el vendedor. Más aún, las posiciones de comprador y vendedor pueden ser difusas cuando los recursos fluyen en ambas direcciones. Considerando un enfoque internacional, el Marketing de Relaciones no es propiamente un nuevo concepto de Marketing, ya que es la forma predominante en múltiples culturas (Gómez Arias,

1997), sino una aplicación local de un concepto universalmente extendido (Palmer, 1995).

De esta forma, las aportaciones de los profesores que forman el IMP Group y sus trabajos en Marketing Industrial han formado uno de los núcleos iniciales de consolidación de una teoría del Marketing de Relaciones basada en la aplicación de teorías y prácticas del Marketing Industrial a otros ámbitos como los productos de consumo o los servicios.

Muchos de los autores de este grupo consideran, por tanto, que en una empresa industrial, el Marketing debe ser entendido como un proceso por el cual se construyen alianzas de larga duración con posibles clientes para que ambos, el vendedor y el comprador, trabajen juntos persiguiendo un conjunto de objetivos específicos y comunes. Se plantea así el Marketing de Relaciones como un proceso continuo (Evans y Laskin, 1994) que requiere de la empresa:

a) Mantener comunicación constante con los clientes para asegurarse que los objetivos son alcanzados.

b) Integrar el proceso de Marketing de las Relaciones dentro de la planificación estratégica, de tal forma que la empresa sea capaz de manejar mejor sus recursos y satisfacer las necesidades futuras de sus clientes.

Además dichos autores, plantean que para aplicar con éxito una estrategia relacional, el departamento Marketing no sólo debe ser apoyado por la alta dirección y empapar la cultura de la organización, sino que tiene que centrarse como mínimo en los siguientes aspectos: La comprensión de las expectativas de los clientes, construir asociaciones de servicios (service partnerships), darles mayor responsabilidad a los empleados y control de calidad total desde la perspectiva del comprador y del vendedor.

Por tanto, podemos afirmar que, al igual que el concepto de Marketing como «satisfacción de necesidades» encuentra una aplicación privilegiada en el campo del Marketing Industrial, en contra de lo que a menudo opinan algunos que ven al Marketing Industrial como poco más que gestión de una fuerza de ventas, el Marketing de Relaciones debe aprender de la gestión realizada en las empresas industriales, que ha estado marcada por la importancia dada por el comprador a las especificaciones del producto y por las relaciones estrechas entre comprador y vendedor, haciendo del producto industrial un conjunto de relaciones económicas, técnicas y personales. Por todo ello, coincidimos con Webster (1994) que la esencia del Marketing Industrial proviene de la naturaleza de las relaciones, es decir, es común con el Marketing de Relaciones.

Los elementos más relevantes de estas interrelaciones se analizan con más detalle en los próximos epígrafes, lo que nos va a ayudar a comprender cómo estas aportaciones del Marketing Industrial contribuyen a enriquecer el Marketing de Relaciones.

### 3. LAS INTERDEPENDENCIAS FUNCIONALES

Es en las empresas de productos y servicios industriales donde los componentes que Narver y Slater (1990) establecieron para definir la «orientación

al mercado», *orientación al cliente, orientación a la competencia, coordinación interfuncional, visión a largo plazo y objetivos de beneficios*, se integran más claramente para constituir una auténtica cultura organizativa, siendo las relaciones y la coordinación interfuncional un elemento clave tanto en el desarrollo y lanzamiento de productos como en las ventas y en la cooperación con clientes y proveedores.

Ya en 1968, Ames indicaba que un distintivo fundamental en el Marketing Industrial era que la eficacia de éste dependía en gran medida de otras funciones empresariales, especialmente fabricación, investigación y desarrollo, control de inventarios e ingeniería. Una evaluación de esta eficacia para el proceso de desarrollo de nuevos productos fue realizada por Gupta, Raj y Wilemon (1990) para empresas de alta tecnología, proponiendo una colaboración continua de Marketing e I+D ya que la tecnología por sí sola no es capaz de asegurar el éxito, considerándose que cuanto más próxima esté una empresa industrial a las nuevas tecnologías y cuanto mayor sea la incertidumbre del entorno en el que actúe, mayor será la necesidad de implantar y mantener la colaboración interfuncional (Gupta, Raj y Wilemon, 1986).

En estas situaciones el Marketing tiene dos papeles principales que ejercer:

a) El de *intérprete*, para entender las informaciones que obtiene del mercado, de los clientes y de la propia organización.

b) Y otro el de *integrador*, realizando de *interface* entre el Marketing y las demás funciones de la empresa para conseguir una gran coordinación e integración (Chisnall, 1985).

Tal es la importancia de esta interrelación e interdependencia entre las distintas funciones empresariales en el campo industrial, que el concepto del *comercial a tiempo parcial* ha sido tomado del Marketing Industrial por Gummesson (1987) y extendido al Marketing de los productos de consumo. En empresas industriales es habitual el trabajo de especialistas en Marketing (vendedores, publicistas, analistas de mercados), pero además de ellos existe un gran número de personas en funciones que, desde una perspectiva de Marketing de transacciones, no serían consideradas como de Marketing, tales como investigación y desarrollo, diseño, entrega, formación de clientes, facturación o gestión de cobro, y sin embargo tienen un impacto decisivo en el éxito comercial de la empresa vendedora. Es a este personal al que se denomina «comerciales a tiempo parcial», y en muchas empresas, especialmente empresas industriales y de servicios, suponen un número mayor que las específicamente destinadas a los departamentos de Marketing o ventas. Más aún, en muchas ocasiones es este personal el que realiza actividades de marketing porque el personal comercial especializado no puede estar en el lugar adecuado, en el momento adecuado, y con los contactos adecuados (Grönroos, 1994).

#### 4. LAS RELACIONES ENTRE EMPRESAS Y LA CREACIÓN DE VALOR

Como ya indicábamos en la introducción de este trabajo, una parte importante de la gestión estratégica del Marketing de Relaciones es la utilización de los recursos de múltiples actores en el mercado con el fin de crear valor,

proporcionando soluciones completas a los problemas de los clientes, en lugar de vender productos o servicios de forma aislada. La creación de valor mediante el establecimiento de relaciones puede contemplarse desde tres perspectivas (Sharma y Sheth, 1997): la relación con los clientes, la relación con los proveedores, y las relaciones con empresas dentro del mismo sector (gráfico 1). Analicemos a continuación cada una de estas relaciones.

**Gráfico 1**  
**CREACIÓN DE VALOR MEDIANTE LA COOPERACIÓN**



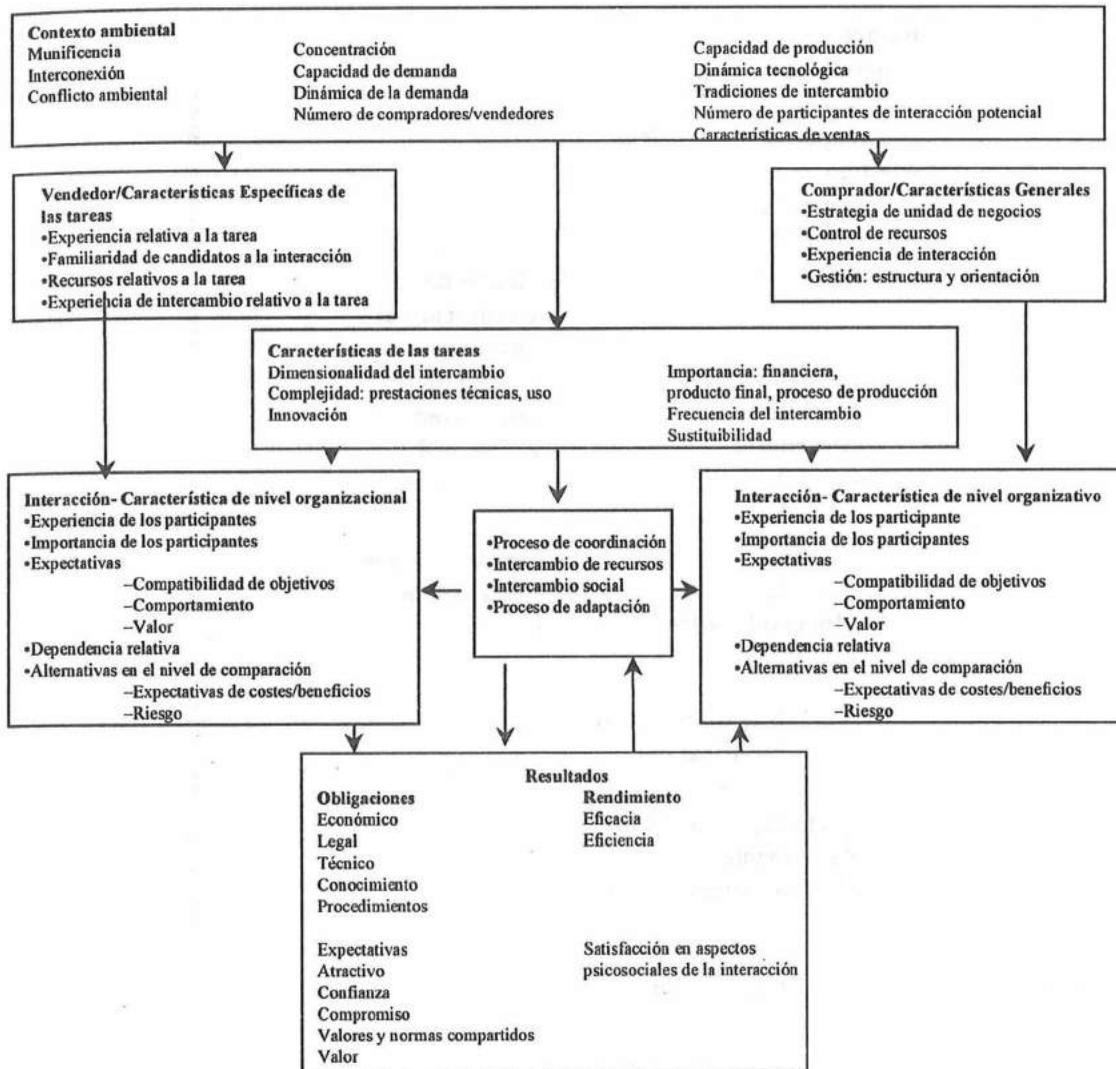
Fuente: Sharma y Sheth (1997).

#### *4.1. Las relaciones con clientes y proveedores*

Una de las grandes aportaciones del Marketing Industrial desde finales de los 70 ha sido la constatación de que centrarse exclusivamente en el análisis de compradores y vendedores de forma independiente no es suficiente para comprender los intercambios que se producen entre las partes, lo que ha llevado a la visión diádica (gráfico 2) de los intercambios entre empresas basada en la influencia e interacción recíproca entre compradores y vendedores (Bonoma y Zaltman, 1978). Gran parte de esta línea de investigación se centra en el análisis de las relaciones entre fabricantes y distribuidores, en sus formas de coordinación y en la medición de los resultados de su relación (Sawhney, Celly y Frazier, 1996).

Tal es la interdependencia entre empresas en el Marketing Industrial que para algunos autores como Mattsson (1975) la especificidad del mismo se puede explicar en términos de la dependencia mutua entre la empresa vendedora y la empresa compradora, pudiéndose analizar dichas relaciones mediante el modelo de interacción de las organizaciones construido por Hakansson y Ostberg (1975), cuyo esquema y principales relaciones se muestran en el gráfico 3.

**Gráfico 2**  
**MODELO DE INTERACCIÓN DIÁDICA**



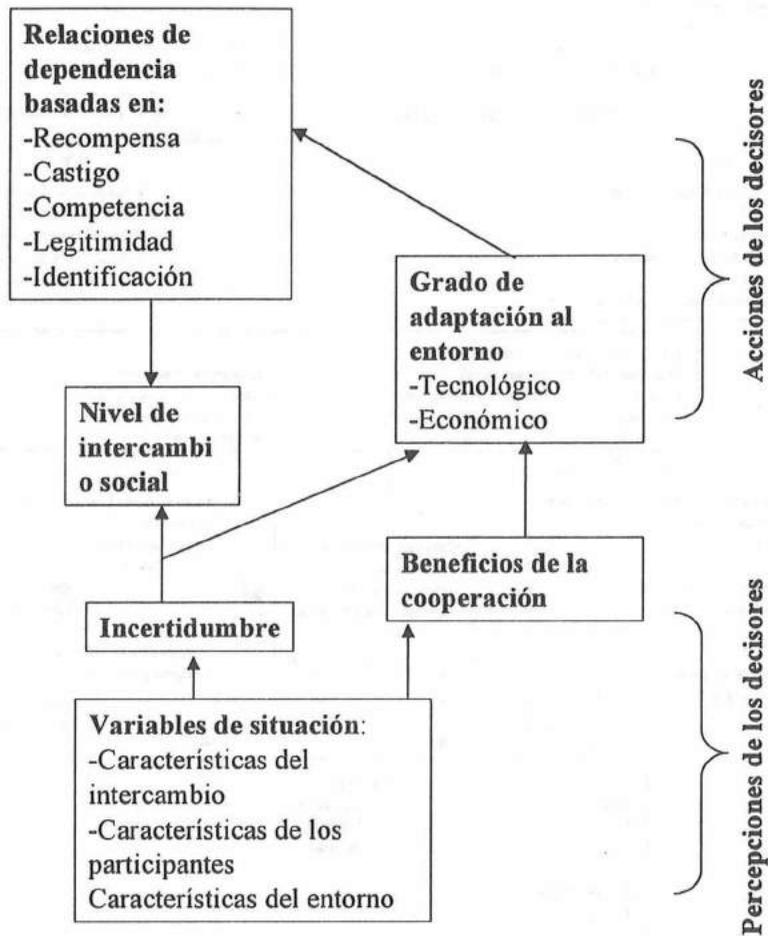
Fuente: Möller y Wilson (1995).

De acuerdo con dicho esquema podremos afirmar que, dependiendo de cómo se establezcan las relaciones para el intercambio de un determinado producto, éstas obligarán a organizar de forma específica la función de Marketing. Por ejemplo si el producto o servicio está estandarizado la función de compra del demandante y la función de marketing del oferente tiene un papel limitado en sus empresas respectivas. Por oposición si el producto no está normalizado, se hace necesario organizar las relaciones de dependencia caracterizadas por una gran complejidad interfuncional en ambas empresas.

De la misma manera a medida que aumenta la complejidad del producto mayor serán las relaciones entre los diferentes servicios del comprador y del vendedor.

Desde una perspectiva estática y legalista, Gundlach y Murphy (1993) identifican cuatro niveles de intensidad en el vínculo entre proveedores y clientes:

**Gráfico 3**  
**MODELO DE INTERACCIÓN DE ORGANIZACIONES**



Fuente: Hakansson y Ostberg (1975).

1. *Auténticos intercambios contractuales*, en los que ambas partes establecen contratos legalmente vinculantes que especifican el comportamiento futuro de cada uno de ellos.

2. *Sistemas interorganizativos*, caracterizados por una relación de intercambio tradicional que se extiende más allá de sus límites.

3. *Sistemas transorganizacionales*, donde aparecen roles y responsabilidades que cruzan las barreras administrativas e integran las actividades de ambas empresas.

4. *Joint ventures*, donde se produce la creación de una nueva entidad legal.

Sin embargo, también es preciso incorporar una perspectiva dinámica que recoja la evolución de la relación. Dwyer, Schurr y Oh (1987) proponen la existencia de cinco etapas en el desarrollo de una nueva relación:

1. *Notoriedad*, etapa en la que una de las partes reconoce que la otra parte puede ser un socio.

2. Cualquier tipo de interacción, explícita o implícita, marca el inicio de la fase de *exploración*, caracterizada por la búsqueda y prueba y donde los socios potenciales consideran los posibles beneficios, obligaciones y cargas por establecer la relación.

3. *Expansión*, que implica el reconocimiento del incremento continuo de los beneficios de la relación para ambos socios, y mayor interdependencia.

4. *Compromiso* implícito o explícito de continuidad en la relación entre los socios.

5. La última etapa por la que pasa una relación es la de disolución de la misma.

Una situación particularmente frecuente en Marketing industrial es el desarrollo de nuevas tecnologías y nuevos productos. En este caso existen dos alternativas en la gestión de las relaciones entre comprador y vendedor (Meyers y Athaide, 1991). La primera opción sería la denominada *relación en serie*, de modo que el desarrollo de nuevos productos sigue las etapas habituales con poca o ninguna interacción entre comprador y vendedor. La segunda opción, el *codesarrollo proactivo*, supone una relación más próxima en el diseño, producción e implementación del nuevo producto o tecnología. Esta relación permite un aprendizaje mutuo durante todo el proceso de innovación. De especial importancia es la figura del *lead user* introducida por von Hippel (1976, 1986) en la etapa de generación de nuevas ideas, al ser clientes de especial dinamismo tecnológico capaces de desarrollar soluciones tecnológicamente avanzadas que son transferidas a sus proveedores, y lo que Rogers (1983) denomina la *reinención* de la innovación durante su utilización. Las gradaciones de la relación en este proceso de aprendizaje mutuo se recogen en el gráfico 4.

#### 4.2. Las relaciones con otros aliados. El enfoque de red

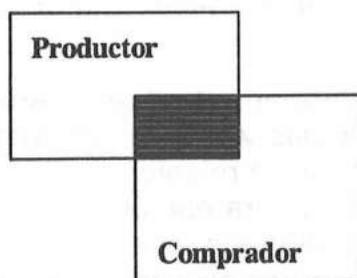
El enfoque puramente diádico se ve extendido con la perspectiva de redes aplicada a los mercados industriales, considerándolos como redes de relaciones interorganizativas a largo plazo Arndt (1979). El papel de la gestión de Marketing es, según este enfoque, el establecimiento, desarrollo, defensa y mantenimiento de las posiciones en la red. Esto implica la gestión de múltiples recursos en las relaciones con proveedores, gobierno, redes de distribución y clientes (Hakansson y Snehota, 1989). Dentro de la red, la intensidad de las relaciones abarca desde la compra de materiales y componentes ya disponibles hasta acuerdos contractuales, acuerdos implícitos no formalizados, relaciones a largo plazo, y participaciones en capital (Gómez Arias, 1995).

La pertenencia a una red de empresas supone un cambio de perspectiva en la gestión y evaluación de la calidad, al tener en cuenta las relaciones directas e indirectas en otros miembros de la red (Holmlund y Kock, 1995). Dado que el comprador incorporará el producto a su propio proceso productivo, los requisitos de calidad se extienden a lo largo de la cadena. De esta forma, la incorporación de un nuevo miembro a la red supone la consideración de los deseos y necesidades de los clientes del comprador, sus otros proveedores y toda otra serie de relaciones indirectas.

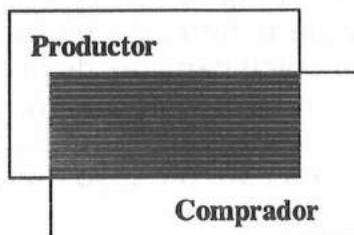
#### Gráfico 4 REPRESENTACIÓN ESQUEMÁTICA DE LOS TIPOS DE RELACIÓN DE APRENDIZAJE ENTRE PRODUCTORES Y COMPRADORES



Relación de bajo aprendizaje  
(la mayor parte del conocimiento ya está disponible)



Relación de aprendizaje moderado  
(algún conocimiento nuevo es desarrollado y compartido)



Relación de alto aprendizaje  
(se desarrolla y comparte mucho conocimiento nuevo)

Fuente: Meyers y Athaide (1991).

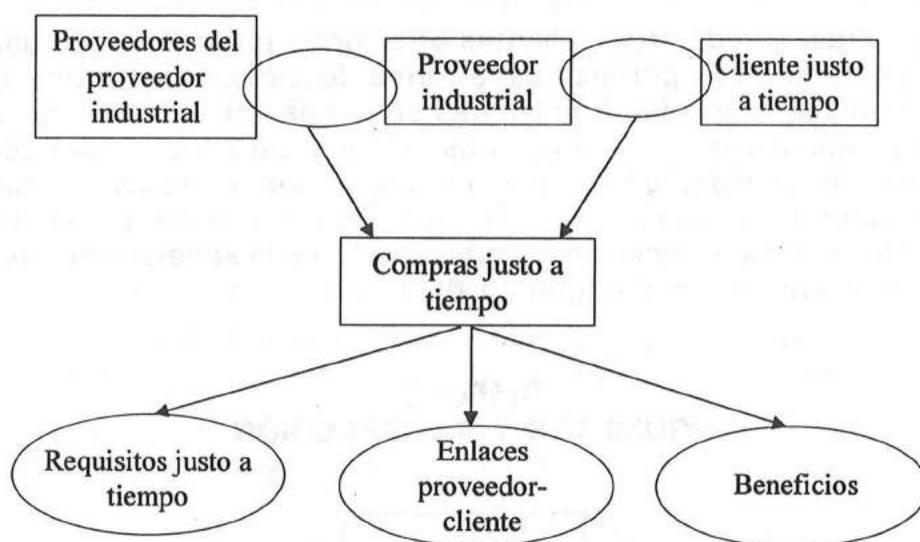
Del mismo modo que la incorporación a redes de empresas más o menos densas incorpora ventajas en cuanto a flexibilidad y rapidez de adaptación a los cambios del entorno y las necesidades de los clientes, y aprendizaje tanto tecnológico como de mercado, plantea importantes costes, fundamentalmente derivados de la rigidez estratégica asumida al tener que renunciar con frecuencia a las relaciones con otras empresas/redes con las que entran en competencia las empresas con las que se han establecido relaciones próximas (Gómez Arias, 1995).

## 5. EL IMPACTO DE LAS NUEVAS TÉCNICAS DE GESTIÓN EN EL MARKETING INDUSTRIAL

El incremento de empresas que han implantado las técnicas justo a tiempo y control total de calidad JIT/CTC, obliga a los diferentes proveedores de

toda la cadena industrial a desarrollar paralelamente los sistemas JIT, forzando a establecer un conjunto de asociaciones internas, asociaciones externas y asociación proveedor-transportista-cliente (O'Neal y Bertrand, 1993) que modifica las relaciones tradicionales (compra-venta) de carácter efímero en otras más estables basadas en la apertura, la cooperación y la confianza mutua, eliminando todas las barreras que impidan la cooperación tanto interna como externa.

**Gráfico 5**  
**COMPRAS JIT**



Fuente: O'Neal y Bertrand (1993).

En el escenario de compras JIT el proveedor industrial desempeña un doble papel, tal y como se indica en el gráfico 5, a la vez suministrador, que se adapta a los requisitos y exigencias de sus clientes, y cliente a su vez de otros proveedores de otros niveles en la cadena industrial, estableciéndose una cadena de relaciones equivalentes (véase gráfico 5) que fomenta la cooperación entre compañías y la relación interfuncional, construyendo en algunos casos redes internas y externas, que se ven favorecidas por la progresiva implantación de la transmisión electrónica de datos (EDI). Precisamente estos sistemas EDI suponen compartir un recurso de la máxima importancia estratégica, la información en tiempo real, y ponerlo a disposición de otras organizaciones con el fin de obtener objetivos comunes.

La incorporación del sistema justo a tiempo pone de relieve lo absurdo que es tener una dicotomía entre la gestión de Marketing y las otras funciones de la empresa. Como nos indica Wilson (1992), si al hacer uso del justo a tiempo se producen costes más altos de suministro, pero a cambio los clientes quedan más amarrados, se reduce la competencia, los gastos de ventas y de Marketing quedan mejor contenidos, y resulta factible mejorar los precios, entonces el gasto en el sistema es una inversión preliminar en Marketing, no simplemente una faceta de la planificación y de las existencias de producción del proveedor.

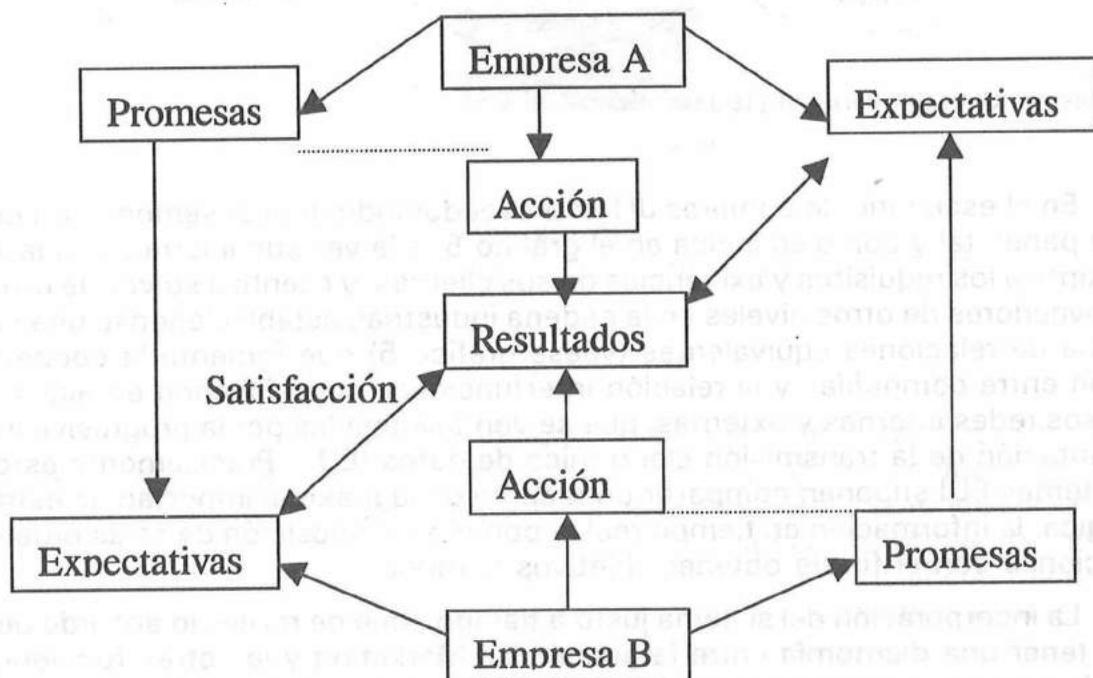
## 6. ELEMENTOS QUE ESTABLECEN, MANTIENEN Y MEJORAN LAS RELACIONES EN LAS EMPRESAS INDUSTRIALES

Nos parece oportuno, por último, dedicar este apartado a completar nuestra reflexión, incorporando aquellos elementos que permiten establecer, consolidar y mejorar relaciones a largo plazo (Grönroos, 1994), como son los conceptos de *promesas* (Calonius, 1986) y de *confianza*, que se están extendiendo tanto dentro del Marketing Industrial como del de Relaciones. Estos elementos determinan la forma en que una relación se establece, se mantiene y se mejora.

### 6.1. Las promesas y la satisfacción de los clientes y otros públicos

Una empresa puede atraer clientes ofreciendo *promesas*, persuadiéndolos de este modo a comportarse de la forma deseada. Estas *promesas* pueden ser expresas, o pueden ir implícitas en la imagen de la marca. De esta forma se puede atraer a un nuevo consumidor y establecer una nueva relación. Pero la rentabilidad a largo plazo requiere que la relación se mantenga y mejore para retener a la base de clientes. Para ello, el cumplimiento de las *promesas* hechas es esencial en la consecución de la satisfacción del consumidor o del cliente industrial (gráfico 6).

Gráfico 6  
PROMESAS Y SATISFACCIÓN



### 6.2. Los conceptos de confianza y compromisos

La *confianza*, por su parte, se conceptualiza sociológicamente como una orientación recíproca e interpretaciones compartidas, y tiene a la relación social como objeto y se simboliza en la intención de acción (Lewis y Weigert, 1985).

Dentro del campo industrial, el concepto de *confianza* se ha extendido no sólo a las relaciones sociales (entre individuos), sino a las relaciones entre organizaciones, de modo que implica (Moorman, Deshpandé y Zaltman, 1993):

- a) Creencia que la otra parte seguirá el curso de acción deseado.
- b) Intención de comportarse y comprometer recursos de acuerdo con esta creencia.
- c) Incertidumbre, en la medida en que el comportamiento de la otra parte no se puede controlar.
- d) Vulnerabilidad a las consecuencias de las acciones de la otra parte.

A partir de los conceptos de confianza como deseo de mantener una relación valiosa (Moorman, Zaltman y Desphandé, 1992), y compromiso como creencia de que la otra parte llevará a cabo acciones que produzcan resultados positivos (Anderson y Narus, 1990), Morgan y Hunt (1994) distinguen diez formas diferentes de relaciones inter- e intra-empresas:

1. Los intercambios relacionados entre *fabricantes y proveedores* para alcanzar el just-in-time y la calidad total.
2. Los intercambios relacionales que implican a los *proveedores de servicios* como las agencias de publicidad y los institutos de investigación comercial.
3. Las *alianzas estratégicas* con competidores en tecnología, co-marketing y alianzas estratégicas globales (Fernández Sánchez, 1996).
4. Las alianzas entre la *empresa y organizaciones no lucrativas*, como instituciones y asociaciones públicas.
5. La asociación para una investigación y desarrollo conjuntos entre la *empresa y los organismos públicos*.
6. Las relaciones a largo plazo entre la *empresa y sus clientes finales*.
7. Los intercambios relacionales entre la *empresa y sus asociados en los canales de distribución* (Vázquez Casielles y Trespacios Gutiérrez, 1997).
8. Los intercambios relacionales *entre los departamentos funcionales* de la empresa.
9. Los intercambios relacionales que se producen entre la *empresa y sus empleados*.
10. Las relaciones con las *diferentes áreas de negocio* de la empresa (unidades, divisiones, sucursales).

## 7. CONCLUSIONES

Como hemos analizado a lo largo de este artículo, los nuevos conceptos de Marketing que están apareciendo, aunque suponen aportaciones importantes tanto en el campo de la investigación como en la gestión del Marketing, lo hacen a partir de conceptos y prácticas ya establecidas. En particular, el nuevo Marketing de Relaciones tiene sus orígenes en conceptos, teorías y prácticas desarrolladas (entre otros) por el IMP Group en el campo del Marketing Industrial.

También, a su vez, las empresas industriales están incorporando nuevas técnicas y conceptos de gestión relacional, necesarias para el mantenimiento y fidelización de clientes y proveedores, en el marco de la implantación de nuevas técnicas de gestión (JIT, CTC, etc.).

Este trabajo supone una aportación que permite comprender adecuadamente las interrelaciones funcionales y las relaciones interempresariales, y su impacto en la creación de valor, y con el que se pretende demostrar la necesidad de utilizar enfoques interdisciplinarios en los distintos campos del Marketing.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alet i Vilaginés, J. (1994): *Marketing relacional*, Ediciones Gestión 2000, Barcelona.
- Ames, C. B. (1968): «Marketing Planning for Industrial Products», *Harvard Business Review* 46 (5), pp. 100-11.
- Arndt, J. (1979): «Toward a Concept of Domesticated Markets», *Journal of Marketing* 43, pp. 69-75.
- Bello Acebrón, L. (1989): «Marketing Industrial», *Boletín de Estudios Económicos* 45 (137), pp. 363-375.
- Berry, L. y Parasuraman, A. (1993): «Building a new academic field - the case of services marketing», *Journal of Retailing* 69 (1), pp. 13-60.
- Bonoma, T. V. y Zaltman, G. (Eds.) (1978): *Industrial Buying Behavior*, American Marketing Association, Chicago.
- Brand, G. T. (1972): *The Industrial Buying Decision*, A.B.P., Londres.
- Calonius, H. (1986): «A Market Behaviour Framework», en Möller, K. y Paltchik, M. (Eds.), *Contemporary Research in Marketing*, XV Conference of the European Marketing Academy, Helsinki.
- Chisnall, P. M. (1985): *Strategic Industrial Marketing*, Prentice Hall International, Londres.
- Coase, R. H. (1937): «The Nature of the Firm», *Económica* 4, pp. 386-405.
- Dwyer, F. R.; Schurr, P. H. y Oh, S. (1987): «Developing Buyer-Seller Relations», *Journal of Marketing* 51 (2), pp. 11-27.
- Evans, J. R. y Laskin, R. L. (1994): «The Relationship Marketing Process: A Conceptualization and Application», *Industrial Marketing Management* 23, pp. 439-452.
- Fernández Sánchez, E. (1996): *Innovación, tecnología y alianzas estratégicas*, Cívitas, Madrid.
- Ford, D. (1990): *Understanding Business Markets: Interaction, Relationships, Networks*, Academic Press, Londres.
- Gómez Arias, J. T. (1995): «Do networks really foster innovation?», *Management Decision* 33 (9), pp. 52-56.

- Gómez Arias, J. T. (1997): «A Relationship Marketing Approach to 'Guanxi'», *European Journal of Marketing* (en prensa).
- Grönroos, C. (1989): «Defining Marketing. A Market-Oriented Approach», *European Journal of Marketing* 23, pp. 52-60.
- Grönroos, C. (1994): «From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing», *Management Decision* 32 (2), pp. 4-20.
- Grönroos, C. (1996): «Relationship marketing: strategic and tactical implications», *Management Decision* 34 (3), pp. 5-14.
- Grönroos, C. y Gummesson, E. (1985): «The Nordic School of Service Marketing», en Grönroos, C. y Gummesson, E. (Eds.), *Service Marketing - Nordic School Perspectives*, Stockholm University.
- Gummesson, E. (1987): «The New Marketing - Developing Long-term Interactive Relationships», *Long Range Planning* 20 (4), pp. 10-20.
- Gundlach, G. T. y Murphy, P. E. (1993), «Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchanges», *Journal of Marketing* (octubre), pp. 35-46.
- Gupta, A. K.; Raj, S. P. y Wilemon, D. L. (1986): «A Model for Studying R&D-Marketing Interface in the Product Innovation Process», *Journal of Marketing* 50, pp. 7-17.
- Gupta, A. K.; Raj, S. P. y Wilemon, D. L. (1990): «La relación entre Marketing e I+D en las empresas de alta tecnología», en Escorsa, P. (Ed.), *La gestión de la empresa de alta tecnología*, Ariel Economía, Barcelona, pp. 186-203.
- Hakansson, H. (ed.) (1982): *International Marketing and Purchasing of Industrial Goods*, Wiley, Nueva York.
- Hakansson, H. y Ostberg, C. (1975): «Industrial Marketing: An Organizational problem?», *Industrial Marketing Management* 4, pp. 113-123.
- Hakansson, H. y Snehota, (1989): «No Business Is an Island, The Network Concept of Business Strategy», *Scandinavian Journal of Management* 4 (3), pp. 187-200.
- Heskett, J. L. (1987): «Lessons in the Service Sector», *Harvard Business Review* 65 (marzo-abril), pp. 118-126.
- Holmlund, M. y Kock, S. (1995): «Buyer Perceived Service Quality in Industrial Networks», *Industrial Marketing Management* 24, pp. 109-121.
- Jackson, B. B. (1985): «Building Customer Relationships That Last», *Harvard Business Review* 63, pp. 120-128.
- Kotler, P. (1995): *Dirección de Marketing*, Prentice Hall, Englewood Cliffs.
- Langeard, E. y Eiglier, P. (1987): *Servuction. Le Marketing des Services*, Wiley, París.
- Lewis, J. D. y Weigert, A. (1985): «Social Atomism, Holism and Trust», *The Sociological Quarterly* 26 (4), pp. 455-471.

- Mattsson, G. (1975): «System Interdependencies-A Key Concept in Industrial Marketing Analysis?», *Recherches en Marketing Industrial, Séminaire de Sénanque, mai, FNEGE*.
- Meyers, P. W. y Athaide, G. A. (1991): «Strategic Mutual Learning Between Producing and Buysing Firms During Product Innovation», *Journal of Product Innovation Management* 8, pp. 155-169.
- Möller, K. y Wilson, D. T. (1995): «Business Relationships - An Interaction Perspective», en Möller, K. y Wilson, D. T. (Eds.), *Business Marketing: An Interaction and Network Perspective*, Kluwer, Boston.
- Mudambi, R. y McDowell Mudambi, S. (1995): «From Transaction Cost Economics to Relationship Marketing: a Model of Buyer-Supplier Relations», *International Business Review* 4 (4), pp. 419-433.
- Narver, J. y Slater, S. (1990): «The Effect of Market Orientation on Business Profitability», *Journal of Marketing* 54, pp. 20-35.
- O'Neal, C. H. y Bertrand, K. (1993): *J.I.T. Marketing estratégico para el mercado industrial*, Gestión y Empresa, Parramon, Barcelona.
- Palmer, A. J. (1995): «Relationship Marketing: Local Implementation of a Universal Concept», *International Business Review* 4 (4), pp. 471-481.
- Payne, A. (ed.) (1995): *Advances in Relationship Marketing*, Londres: Kogan Page.
- Rogers, E. M. (1982), «Information exchange and technological innovation», en Sahal, D. *The Transfer and Utilization of Technical Knowledge*, Lexington Books, Lexington, pp. 105-123.
- Sharma, A. y Sheth, J. N. (1997): «Relationship Marketing. An Agenda for Inquiry», *Industrial Marketing Management* 26, pp. 87-89.
- Sheth, J. N. (1973): «A Model of Industrial Buyer Behavior», *Journal of Marketing* 37 (4), pp. 50-56.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995): «Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences», *Journal of the Academy of Marketing Science* 23 (4), pp. 255-271.
- Vázquez Casielles, R. y Trespalacios Gutiérrez, J. (1997): *Distribución comercial: estrategias de comerciantes y detallistas*, Cívitas, Madrid.
- von Hippel, E. (1976): «The dominant role of users in the scientific instrument innovation process», *Research Policy* 5, pp. 212-239.
- von Hippel, E. (1986): «Lead users: A source of novel product concepts», *Management Science* 32 (7), pp. 791-805.
- Webster, F. E. (1994): *Estrategia de marketing industrial*, Díaz de Santos, Madrid.
- Williamson, O. E. (1975): *Markets and Hierarchies: Analysis and Antitrust Implications*, Nueva York, Free Press.
- Wilson, A. (1992): *Nuevas tendencias en Marketing*, Deusto, Bilbao.

### ABSTRACT

In the face of the paradigmatic change that has recently appeared in Marketing, with the incorporation of Marketing Relations, this article shows how part of the origins of this new focus are to be found in the concepts and practices of Industrial Marketing. It also delves into the inter –and intra– relations between companies in order to create value, and it highlights how the new management techniques and the *promise* and *trust* concepts are applicable to industrial procedures and reinforce the contents of Marketing Relations.

*Key words:* industrial marketing, marketing relations, marketing theory, relations between companies, interfunctional relations.