

Consecuencias del aprendizaje organizativo en las relaciones comerciales entre empresas

López Sánchez, José Ángel*
Santos Vijande, María Leticia**
Trespalacios Gutiérrez, Juan Antonio***

Resumen

El propósito del artículo es examinar el efecto del aprendizaje organizativo (AO) sobre la satisfacción y la lealtad en las relaciones comerciales entre empresas. Para ello se plantea y contrasta un modelo conceptual donde se adopta como unidad de análisis la relación diádica que mantienen las empresas fabricantes con su principal distribuidor. Los resultados obtenidos aportan evidencias empíricas acerca de que el AO del fabricante es un antecedente relevante de los resultados alcanzados en los intercambios relacionales. Así, el mayor grado de AO de la empresa fabricante incide de modo directo en el grado de satisfacción del distribuidor principal y también actúa de modo indirecto sobre su grado de lealtad. Se comprueba además que dicho AO potencia de un modo directo los resultados empresariales del fabricante.

Palabras clave: Aprendizaje organizativo, satisfacción, lealtad, canales de distribución, trabajo empírico.

* Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, España (2007). Licenciado en Administración y Dirección de Empresas por la Universidad de Extremadura, España (1998). Profesor Colaborador en el Departamento de Dirección de Empresas y Sociología de la Universidad de Extremadura. Badajoz, España. E-mail: jangel@unex.es.

** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, España (1997). Licenciada en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo (1993). Profesora Titular de Universidad en el Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Oviedo, España. E-mail: lsantos@uniovi.es.

*** Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo, España (1985). Licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales por la Universidad de Oviedo (1981). Catedrático de Universidad del Departamento de Administración de Empresas de la Universidad de Oviedo. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Oviedo, España. E-mail: jtrespa@uniovi.es.

The Consequences of Organizational Learning in Commercial Relations between Companies

Abstract

The purpose of this article is to examine the effect of organizational learning (AO-OL) on satisfaction and loyalty in commercial relations between companies. To accomplish this, a conceptual model was proposed and contrasted in which the unit of analysis adopted was the dyadic relationship maintained between manufacturing companies and their principal distributors. Results provided empirical evidence indicating that the manufacturer's organizational learning is a relevant antecedent to the results achieved in relational interchanges. Thus, a greater degree of OL in the manufacturing company directly affects the main distributor's satisfaction and also acts indirectly on its degree of loyalty. It also proves that organizational learning directly empowers the manufacturer's entrepreneurial results.

Keywords: Organizational learning, satisfaction, loyalty, distribution channels, empirical work.

Introducción

El aprendizaje organizativo (AO) es ampliamente reconocido en la actualidad como un recurso estratégico que permite mejorar la competitividad de las organizaciones. Los beneficios del aprendizaje se han confirmado en multitud de aspectos de gestión como la calidad del servicio, el desarrollo de nuevos productos, y la orientación al mercado. Estas evidencias ponen de manifiesto la importancia del AO en la creación de nuevos espacios de mercado y el papel que juega en la supervivencia de las empresas ante un entorno de constante cambio. Dentro de este marco, el propósito de este artículo es alcanzar un mayor grado de conocimiento acerca de la influencia del AO en la satisfacción y la lealtad de los socios comerciales en el ámbito de los mercados industriales. Aunque la literatura existente acerca de las relaciones comprador-vendedor identifica muchas variables relacionales de resultado, en esta investigación la atención se centra en la satisfacción y la lealtad porque estas variables constituyen pode-

rosos mecanismos para garantizar un rendimiento a largo plazo en las relaciones empresariales (Ittner y Larcker, 2003). Medidas financieras como las ventas y los beneficios, si bien son relevantes y han sido ampliamente estudiadas en la literatura, necesitan ser complementadas por el análisis de estas variables, las cuales ponen un mayor énfasis en aspectos vitales del marketing necesarios para el correcto desarrollo de las relaciones empresariales.

Ahora bien, a pesar de que en el plano teórico se ha defendido el posible efecto positivo del AO sobre la satisfacción y lealtad del cliente, el número de investigaciones que hasta la fecha se ha registrado por esta cuestión se puede calificar de escaso (Lapre y Tsikriktsis, 2006). Todo ello resulta sorprendente cuando ampliar la comprensión acerca de esta cuestión es relevante desde una óptica teórica y empírica. Así, surge la interrogante: ¿por qué las empresas promueven o ponen freno al desarrollo de la satisfacción y la lealtad del cliente? Una forma de abordar esta inquietud es examinando los factores controlables de las

compañías que pueden actuar como antecedentes de la satisfacción y la lealtad del cliente. Examinar a nivel empírico el efecto de estos factores puede ayudar a las empresas a gestionarlos de un modo eficaz con el propósito último de mejorar la calidad de sus relaciones comerciales. Este vacío de investigación ha propiciado que académicos como Tax y Brown (1998) y Edmonson (2008) hayan insistido en la necesidad de desarrollar estudios empíricos al respecto. Este artículo es un primer paso para examinar el rol del AO como antecedente de la satisfacción y la lealtad del cliente. La estructura del artículo es la siguiente: primero, se plantea el marco teórico y las hipótesis de investigación. La sección empírica analiza las escalas de medida y el modelo estructural especificado. Por último, se presentan las conclusiones más significativas del estudio desarrollado.

1. Marco teórico e hipótesis de investigación

En esta investigación se adopta el enfoque basado en los recursos (EBR) para desarrollar un marco teórico con el que se pretende conseguir un mayor grado de conocimiento acerca de cómo se pueden mejorar la satisfacción y la lealtad en los mercados industriales. Desde esta óptica el AO se considera un recurso estratégico para el éxito a largo plazo de una relación (Santos *et al.*, 2005). Precisamente, se entiende que el AO ejerce un efecto positivo en la satisfacción y la lealtad. Un socio comercial que tenga por tanto un alto nivel de AO se espera que ofrezca productos que se ajustan de forma precisa a las necesidades de su contraparte en la diada.

Así mismo, se entiende que una organización aprende “si a través del procesamiento de la información cambia el alcance de sus

comportamientos potenciales” (Huber, 1991: 89). Esta aproximación coincide con la escuela de proceso del AO, la cual considera que el aprendizaje colectivo está enraizado en las capacidades cognitivas y de comportamiento de las personas que forman parte de la organización (Bell, Whitwell y Lukas, 2002). Esta escuela mantiene que los procesos de aprendizaje individual se pueden replicar a un nivel superior hasta el punto de que, al igual que los individuos, las organizaciones también son capaces de aprender cuando así lo requieren. Conforme a lo apuntado en esta investigación se adopta un constructo multidimensional del AO, el cual, de forma sintética, se explica a continuación (Huber, 1991; Santos *et al.*, 2009; López, Santos y Trespalacios, 2010):

a) Adquisición de información. La información puede tener su origen en fuentes internas y externas. La información se desarrolla internamente a través del *aprendizaje congénito*, el cuál proviene de los fundadores de la compañía, la *experiencia previa*, o el *aprendizaje indirecto* entendido éste último como el análisis espontáneo de las acciones desarrolladas por los competidores. En otras ocasiones las empresas *buscan* información externa, para identificar tendencias clave, resolver problemas específicos, y comparar sus resultados con los de la competencia. Buscar información fuera de la empresa también incluye el *injerto*, esto es, la adquisición de organizaciones, la creación de “joint ventures”, o la incorporación de nuevos empleados de otras entidades.

b) Distribución de información. Este proceso tiene lugar a través de interacciones formales (por ejemplo, reuniones interdepartamentales, discusiones acerca de las necesidades futuras de la organización, y la formación cruzada) e informales entre los distintos sujetos de la organización. La comunicación

en esta etapa del AO se favorece mediante la creación de bases de datos y redes formales, las cuales garantizan la rápida y precisa difusión de la información. Estas iniciativas se complementan además con mecanismos informales de intercambio de información, de tal forma que el conocimiento tácito adquirido por los empleados puede ser transformado en conocimiento explícito para la organización.

c) Interpretación de información. La tercera etapa pretende analizar la información desde un punto de vista global. Por esta razón alcanzar un consenso con respecto al significado de la información y sus implicaciones es una prioridad para la organización. Con este propósito las empresas desarrollan modelos mentales compartidos y favorecen el ajuste continuo entre sus diversas áreas funcionales para un desarrollo de sus operaciones. La interpretación compartida se ve favorecida además por la riqueza de las distintas herramientas de comunicación empleadas. Sin embargo, con el propósito de interpretar la información de la manera más correcta posible las compañías, a veces, se ven en la necesidad de emprender *procesos de desaprendizaje*. Deben cuestionarse por tanto los modelos mentales compartidos predominantes y el conocimiento acumulado, a la vez que se deben rechazar aquellas creencias, datos, e información obsoleta que puede inducir a una toma de decisiones ineficaz.

d) Memoria organizativa. La idea del aprendizaje colectivo ha impulsado otra dimensión del AO, a saber la *memoria organizativa*. Este constructo representa todo el conocimiento acumulado por la organización. Tiene que ser almacenado adecuadamente y estar a disposición de los empleados, de tal forma que pueda ser recuperado cuando resulte necesario, lo que previene que el conocimiento se pierda a través de las rotaciones del

personal. En este estudio la atención se dirige a la *memoria activa*, la memoria que existe en los *individuos* y las *redes sociales*, en vez de la memoria pasiva, la cual está basada en las tecnologías de la información aplicada a los ordenadores. La razón es que la *memoria activa* es la que en última instancia determina cómo se deben conseguir los objetivos organizativos.

1.1. Aprendizaje organizativo y satisfacción

La satisfacción en las relaciones comprador-vendedor se ha convertido en un imperativo estratégico para la mayoría de las empresas. Dicho estado afectivo positivo se puede materializar en “una moral incrementada, una cooperación entre los miembros del canal, y menores litigios, entre otros resultados” (Ganesan, 1994:5). Los beneficios tangibles de una relación en la que existe satisfacción son mayores que los que se pueden obtener cuando no está presente, ya que la satisfacción incrementa la moral entre los miembros del canal. También resulta más probable que los litigios se vean reducidos. En este trabajo la satisfacción se define como “un estado afectivo positivo que resulta de la valoración de todos los aspectos de la relación comercial que mantiene una empresa con otra” (Anderson y Narus, 1984:66).

En este contexto, la literatura revela que las empresas capaces de aprender rápidamente a modificar sus productos y formas de hacer negocios obtienen resultados favorables en la satisfacción del cliente (Hult, 1998). El AO permite anticipar cambios en las necesidades expresadas y latentes, y favorece la existencia de una cartera de productos que se ajusta a las demandas del mercado. Las empresas fabricantes que operen como una organización de aprendizaje serán capaces de co-

nocer y anticipar los gustos, necesidades, y deseos de los distribuidores, lo que les permitirá materializar este conocimiento en una oferta de mercado lo suficientemente atractiva, debido a la flexibilidad inherente que confiere el AO para afrontar las condiciones cambiantes del mercado (Morgan y Turnell, 2003). El AO también aporta introspección acerca de por qué se sigue un determinado comportamiento cuando se trata de dar solución a los problemas planteados por los distribuidores. Se mejora por tanto la capacidad de respuesta ante los requerimientos cambiantes de los distribuidores, además de poder mantener un balance apropiado entre la explotación del conocimiento que ha sido generado y la exploración de nuevas oportunidades de mercado (Tax y Brown, 1998). De aquí se puede derivar que: H₁: El AO del fabricante tiene un efecto positivo en la satisfacción del principal distribuidor con el fabricante.

1.2. Aprendizaje organizativo y lealtad

La lealtad en las relaciones comprador-vendedor es uno de los objetivos prioritarios en las estrategias de marketing de las empresas. Los clientes leales es más que probable que busquen beneficios en el largo plazo y que se involucren en acciones cooperativas que favorezcan a los socios comerciales (Agustin and Singh, 2005). La lealtad se considera una fuente de ventaja competitiva cuyas consecuencias se pueden materializar en menores costes en la obtención de nuevos clientes, mayor estabilidad en el crecimiento de las ventas, y poder contar con clientes que actúan como defensores de la empresa (Mithas, Krishnan y Fornell, 2005). La lealtad se define como la intención de llevar a cabo un conjunto variado de comportamientos que ponen de manifiesto la motivación por mantener la relación de intercambio, tales como: la

compra repetida, la generación de referencias positivas, y la tolerancia al precio (Jacoby y Chestnut, 1978; Lam *et al.*, 2004).

Ahora bien, al igual que con la satisfacción, el AO se puede relacionar con la lealtad. Cuando el fabricante tiene un alto nivel de AO se encontrará en una posición favorable para identificar y resolver los problemas de su contraparte (Reichheld, 1996). Esto le permitirá llevar a cabo acciones organizativas que fortalecerán la frecuencia y magnitud de los intercambios relacionales. Los programas de lealtad de los fabricantes, por ejemplo, tienen un papel relevante en estas circunstancias, ya que ayudarán a desarrollar y mantener la lealtad del distribuidor, la cual, como se ha comentado con anterioridad, tiene un componente actitudinal y otro de comportamiento. De este modo, parece razonable pensar que el fabricante que actúa como una organización de aprendizaje será capaz de identificar y establecer las recompensas necesarias para que se produzca la compra repetida del distribuidor. El fabricante también será capaz de adoptar aquellas iniciativas con las que mejorar la predisposición del distribuidor para generar referencias positivas y tener una mayor tolerancia al precio de los productos que éste le ofrece (Wallace, Giese y Johnson, 2004). Conforme a los argumentos mostrados se propone que: H₂: El AO del fabricante tiene un efecto positivo en la lealtad del principal distribuidor con el fabricante.

1.3. Satisfacción, lealtad y resultados empresariales

La satisfacción se ha mostrado a menudo como un importante antecedente de la lealtad (Spiteri y Dion, 2004). Tal es así, que cuando un fabricante consigue satisfacer al distribuidor en una serie de transacciones, éste último es muy probable que quiera continuar

con la relación, especialmente si nunca ha existido algún tipo de desavenencia con el fabricante. Lo anterior permite plantear la siguiente hipótesis de investigación: H₃: La satisfacción del principal distribuidor con el fabricante tiene un efecto positivo en la lealtad que este distribuidor experimenta con el fabricante.

Existen varias razones por las que la satisfacción puede favorecer los resultados empresariales (Luo y Homburg, 2007). Una es la premisa de que si el fabricante puede obtener satisfacción del distribuidor en las sucesivas interacciones, éste último es probable que quiera mantener la relación, y esto significará que habrá un flujo constante de ingresos para el fabricante en el futuro. También es razonable asumir que, una vez el distribuidor está satisfecho, será más tolerable con los precios fijados por el fabricante. Otro aspecto relevante es que la satisfacción del distribuidor puede reducir los costes de adquirir nuevos socios comerciales como resultado de los comentarios favorables realizados por los distribuidores que han trabajado con el fabricante hasta la fecha (Brown *et al.*, 2005). Finalmente, debido al efecto acumulativo de la satisfacción previa, el distribuidor puede expresar este estado afectivo positivo incrementando su demanda por los productos y servicios, impulsando así los flujos de caja del fabricante y reduciendo los costes de transacción. Este razonamiento nos permite afirmar que: H₄: La satisfacción del principal distribuidor con el fabricante tiene un efecto positivo en los resultados empresariales que experimenta dicho fabricante.

Si el fabricante constata que el distribuidor es leal, actuando como un socio comercial y mostrando un comportamiento de compras repetidas, generación de referencias positivas, y tolerancia al precio, entonces es posi-

ble esperar una mejora en los resultados empresariales del fabricante (Spiteri y Dion, 2004). Trabajar con un distribuidor que muestra tal lealtad es un factor clave para que la relación tenga una orientación de largo plazo. Este tipo de distribuidor se puede esperar que compre más a lo largo del tiempo, e incluso que incremente su presupuesto de compra con el fabricante si sus ingresos aumentan. Los distribuidores que son leales están también preparados para emitir opiniones favorables y prestar más atención a los productos del fabricante porque asocian éste último con una propuesta única de valor que excede el valor ofrecido por la competencia. Todo esto favorece la reputación del fabricante en su quehacer diario, y atrae así la atención de nuevos distribuidores sin que ello suponga un incremento en los costes de adquisición de nuevos clientes (Cretu y Brodie, 2007). Estos argumentos nos conducen a la siguiente hipótesis de investigación: H₅: La lealtad del principal distribuidor con el fabricante tiene un efecto positivo en los resultados empresariales que experimenta dicho fabricante.

1.4. Aprendizaje organizativo y resultados empresariales

El AO de una empresa puede ser uno de los principales precursores de los resultados que ésta alcanza en el mercado donde se desenvuelve (Tippins y Sohi, 2003). En este trabajo los resultados empresariales se identifican como la consecución de los objetivos organizativos con respecto al crecimiento de las ventas, la cuota de mercado, los beneficios, y la rentabilidad (Santos *et al.*, 2005). De acuerdo con el enfoque basado en los recursos (EBR), el aprendizaje del fabricante tiene un efecto positivo en los resultados empresariales (Hult, Ketchen y Slater, 2002). Precisamente, el AO es un recurso estratégico que

permite la consecución de ventajas competitivas de carácter sostenible: primero, porque es valioso al favorecer la creación de ofertas de mercado que son deseadas por los distribuidores; segundo, porque es escaso o raro dado que los estudios empíricos siguen confirmando sus efectos positivos en los resultados empresariales; y tercero, porque es intangible lo que lo convierte en difícil de imitar por los competidores, a la vez que dificulta su transferencia desde otras organizaciones. Todo ello se traduce en la siguiente hipótesis de investigación: H₆: El AO del fabricante tiene un efecto positivo en los resultados empresariales que experimenta dicho fabricante.

2. Métodos

2.1. Muestra y recogida de información

A partir de la base de datos SABI se establece una población final de 1820 empresas caracterizadas por: (a) ser fabricantes establecidos en España, (b) disponer de un tamaño mediano conforme al criterio de la Unión Eu-

ropea (UE) de 2003, y (c) pertenecer a más de un sector de actividad económica (Tabla I). La persona encuestada en las organizaciones fue el Director General, Gerente o Director Comercial. Antes de remitir el cuestionario, todas y cada una de las empresas de la población fueron contactadas telefónicamente. En todos los casos se comprobó que las empresas estuviesen certificadas conforme a la norma ISO 9001:2000. Se garantiza así que las empresas analizadas desarrollan bases regulares de información sobre sus clientes. Así mismo, se realizó satisfactoriamente un test de competencia del informante clave. El cuestionario estructurado se elaboró después de realizar una amplia labor de revisión de la literatura. Se efectuó adicionalmente un pre-test a través de entrevistas en profundidad con cinco académicos de reconocido prestigio y tres altos directivos concedores del tema objeto de estudio. El trabajo de campo concluyó con la obtención de 181 respuestas válidas, lo que se corresponde con una tasa de respuesta del 9,95%. Esta tasa es similar a la obtenida en

Tabla I. Ficha técnica de la investigación

Población objetivo	Empresas medianas fabricantes pertenecientes a los sectores de alimentación (CNAE: 15), químico y plástico (24 y 25), siderurgia y metal (26, 27 y 28), otra maquinaria (29), maquinaria y equipo eléctrico, electrónico y óptico (30, 31, 32 y 33) y equipos de transporte (34 y 35)
Unidad muestral	Director General, Gerente o Director Comercial
Ámbito	Nacional
Método de recogida de información	Cuestionario estructurado proporcionado a directivos a través del correo electrónico o bien el fax
Censo poblacional	1820
Tamaño muestral	181
Procedimiento de muestreo	La elección de los sectores fue discrecional, contactando telefónicamente con la totalidad de las 1820 empresas fabricantes
Fecha de trabajo de campo	Entre Marzo y Junio de 2006

Fuente: Elaboración propia (2010).

otras investigaciones relacionadas con el AO en el ámbito del marketing (Santos *et al.*, 2005).

2.2. Escalas de medida

Se han utilizado escalas Likert de siete puntos. Con respecto al AO, se ha empleado la escala desarrollada por López, Santos y Trespalacios (2010). Esta escala distingue dentro de la adquisición de información (AI): (a) la AI directa, que surge cuando la organización consigue información de su experiencia directa, y (b) la AI indirecta, que centra su atención en la información capturada a través de la experiencia de otras entidades. La distribución de información recoge la trascendencia de una diseminación eficaz de la información en el proceso de aprendizaje. La interpretación de información considera lo útil que resulta para una empresa una comprensión lo más amplia y uniforme posible. Para la última dimensión, la memoria organizativa, se trabajó con aquel tipo de memoria que está basado en los individuos y las redes sociales que éstos generan. La satisfacción del distribuidor más importante percibida por el fabricante (SA) se evaluó como un concepto global, de carácter acumulativo, donde el fabricante valora hasta qué punto el distribuidor estima que la relación de la que forma parte ha superado las expectativas que había puesto en ella. Se utilizó la escala de Cannon y Perreault (1999) adaptada al contexto que nos ocupa. Con respecto a la lealtad del distribuidor más importante percibida por el fabricante (LE), cabe destacar que se ha medido aquel tipo de lealtad que combina aspectos de comportamiento y actitud. Para la lealtad comportamental se han utilizado dos ítems, LE1 y LE3, que hacen mención a un acto de compra repetido a lo largo del tiempo. Los indicadores restantes se corresponden con la perspectiva actitudinal de la lealtad. La

generación de referencias positivas viene representada por el ítem LE2, mientras que la tolerancia al precio se valora por medio de LE5. Se incluyen también dos indicadores, LE4 y LE6, que capturan la disposición actitudinal positiva, a nivel general, que el distribuidor tiene en proseguir la relación. Para la escala de los resultados empresariales (RE) se solicita al encuestado que valore una serie de ítems ampliamente utilizados en la literatura, tales como: el crecimiento de las ventas, la cuota de mercado, los beneficios, y la ROI.

3. Resultados

Los resultados empíricos fueron evaluados siguiendo procedimientos habituales en la literatura. Primero, las propiedades psicométricas (fiabilidad, validez convergente, y validez discriminante) de las escalas de medida fueron examinadas siguiendo las recomendaciones metodológicas de Gerbing y Anderson (1988); y Slater, Hult y Olson (2009). Segundo, las hipótesis formuladas fueron analizadas por medio de un sistema de ecuaciones estructurales.

3.1. Modelos de medida

Para analizar las escalas de medida, los indicadores se sometieron a una serie de análisis factoriales confirmatorios. El procedimiento de estimación utilizado es el de máxima verosimilitud robusta para evitar los problemas asociados con la no normalidad de los datos. Las escalas de medida fueron divididas en dos subconjuntos de variables: (a) los factores de orden inferior relacionados con la estructura factorial de orden superior del AO, esto es, la adquisición de información directa, la adquisición de información indirecta, la distribución de información, la interpretación de información, y la memoria organizativa; y

(b) la satisfacción, la lealtad, y los resultados empresariales. Se utilizó esta metodología para no exceder la recomendación de cinco casos por cada parámetro estimado. La calidad del ajuste de los modelos de medida fue confirmada mediante un conjunto de índices de ajuste ampliamente utilizados en la literatura.

En este sentido se puede señalar que del examen de los tests estadísticos de las medidas de fiabilidad, validez, y ajuste (Tabla II) se comprueba que los diferentes modelos de medida se pueden considerar una representación satisfactoria de los datos obtenidos en este estudio. Con respecto al modelo factorial confirmatorio de primer orden del otro subconjunto

Tabla II. Resultados del análisis factorial confirmatorio

Factor Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa Cronbach	Bondad del Ajuste
AI directa						
AI1	0,834	14,027				
AI2	0,788	9,833	0,853	0,660	0,849	
AI3	0,814	10,574				
AI indirecta						
AI9	0,715	9,417				
AI10	0,842	13,327	0,825	0,612	0,824	
AI11	0,785	10,722				
Distribución-Información						
DI2	0,745	10,183				S-B χ^2 (125) = 174,360
DI4	0,840	14,354	0,883	0,655	0,881	NNFI = 0,958
DI5	0,842	16,577				CFI = 0,966
DI6	0,807	15,407				IFI = 0,966
Interpretación-Información						
II1	0,791	12,269				GFI = 0,872
II2	0,841	14,028	0,877	0,640	0,874	SRMR = 0,047
II5	0,779	13,032				
II6	0,787	14,281				
Memoria organizativa						
MO4	0,795	12,529				
MO5	0,830	11,439	0,866	0,619	0,864	
MO6	0,768	9,297				
MO7	0,751	11,340				

Clave: AI = Adquisición información, IFC = Índice fiabilidad compuesto, AVE = Varianza media extraída.
 Fuente: Elaboración propia (2010).

de variables, los índices de ajuste (Tabla III) revelan también un adecuado comportamiento de la estructural factorial analizada.

3.2. Modelo estructural

En este apartado se procedió con el análisis de las relaciones causales del modelo estructural especificado: H₁-H₆, recogidas en la Tabla IV. Fue necesario antes que nada verificar la existencia de validez discriminante entre los constructos del modelo comprobando que la raíz cuadrada de la AVE excedía su correlación. Los resultados del análisis factorial confirmatorio de primer orden basado en los factores anteriormente mencionados mos-

traron un buena calidad del ajuste. En el modelo se simplificó además el factor de orden superior, esto es, el AO tomando la media de las puntuaciones de los indicadores de los factores de orden inferior. Esto corroboró la fiabilidad y validez convergente de todos los factores, además de su validez discriminante. La varianza del método común no fue un problema en esta investigación.

A la vista de los resultados precedentes, se continúa con el análisis del modelo estructural bajo unas condiciones idóneas. Los resultados muestran que los índices de ajuste son en su conjunto aceptables (Tabla IV). Precisamente, se constató que la influencia del

Tabla III. Resultados del análisis factorial confirmatorio

Factor Ítem	Lambda Estand.	T-Valor Robusto	IFC	AVE	Alfa Cronbach
Satisfacción distribuidor					
SA1	0,926	12,103			
SA2	0,908	13,046			
SA3	0,867	11,003	0,958	0,820	0,957
SA4	0,942	13,027			
SA5	0,882	10,845			
Lealtad distribuidor					
LE1	0,797	14,390			
LE2	0,734	12,102			
LE3	0,819	12,884	0,908	0,622	0,898
LE4	0,867	11,600			
LE5	0,730	11,927			
LE6	0,778	10,169			
Resultados empresariales					
RE1	0,955	13,627			
RE2	0,877	12,225	0,896	0,744	0,890
RE3	0,743	10,345			

Clave: AI = Adquisición información, IFC = Índice fiabilidad compuesto, AVE = Varianza media extraída.

Fuente: Elaboración propia (2010).

Tabla IV. Resultados del modelo estructural

Relaciones causales o paths del modelo	Signo Esperado	Coefficiente Estandarizado	T-Valor Robusto	Bondad del Ajuste
H ₁ : AO → SA	+	0,295	3,023	S-B χ^2 (129) = 188,751
H ₂ : AO → LE	+	0,057	n.s.	NNFI = 0,957
H ₃ : SA → LE	+	0,792	10,518	CFI = 0,964
H ₄ : SA → RE	+	0,101	n.s.	IFI = 0,964
H ₅ : LE → RE	+	0,162	n.s.	GFI = 0,878
H ₆ : AO → RE	+	0,348	4,017	SRMR = 0,052

Clave: AO = Aprendizaje organizativo fabricante, SA = Satisfacción distribuidor, LE = Lealtad distribuidor, RE = Resultados empresariales, n.s. = no significativo.

Fuente: Elaboración propia (2010).

AO del fabricante en la satisfacción del distribuidor era significativa (H₁). Sin embargo, se observó un comportamiento diferente en su efecto en la lealtad del distribuidor porque la relación causal no fue significativa (H₂). La conocida relación entre la satisfacción del distribuidor y la lealtad del distribuidor fue confirmada (H₃). Estas dos variables no tienen además un impacto significativo en los resultados empresariales, por lo que las hipótesis H₄ y H₅ fueron rechazadas. Finalmente, se confirmó que el AO del fabricante mejora sus resultados empresariales (H₆).

4. Conclusiones

Este estudio ha examinado el impacto del AO en la satisfacción y la lealtad. Este es un tema particularmente relevante en el contexto del marketing entre empresas puesto que ayuda a explicar por qué las relaciones comerciales son exitosas y duraderas (Lapre y Tsi- kriktsis, 2006). También se contrasta una escala de medida del AO tras el análisis de la literatura. Así, partiendo de la premisa de que no se puede gestionar aquello que no se puede medir, la investigación aporta en el contexto

de las relaciones fabricante-distribuidor un instrumento de medida que puede resultar de utilidad para la gestión empresarial. Se reconoce que se están dando los primeros pasos en un campo de estudio complejo y difícil, pero que no puede ni debe ser ignorado.

En este sentido, la investigación se puede considerar pionera puesto que proporciona evidencia empírica de que el AO del fabricante es un antecedente directo y positivo de la satisfacción del distribuidor. Sugiere que cuando el AO está lo suficientemente desarrollado en el fabricante éste puede obtener un conocimiento preciso acerca de las necesidades latentes y expresadas de su socio comercial. Este aspecto es valioso para el fabricante porque le permite desarrollar y mejorar su cartera de productos para satisfacer al distribuidor. También se mostró que el AO del fabricante está relacionado indirectamente (a través de la satisfacción) y de manera positiva con la lealtad del distribuidor. En este sentido, en investigaciones pasadas el AO ha sido visto como un factor potencial para conseguir satisfacción y lealtad (Lapre y Tsi- kriktsis, 2006). Estos hallazgos proporcionan soporte empírico para esta idea, e implica que el AO es un

factor clave de las variables mencionadas con anterioridad. Del mismo modo se constata que el AO del fabricante impacta en los resultados empresariales directa y positivamente. Este hallazgo coincide con el estudio de Tippins y Sohi (2003), el cual mostró que el AO puede conducir a un mayor grado de resultados empresariales, ya que a medida que las empresas aprenden de sus clientes y competidores tienen mayores probabilidades de conocer cómo ajustar mejor su oferta de productos a las necesidades del mercado.

Sin embargo, la satisfacción y la lealtad no tienen una influencia significativa en los resultados empresariales. Una explicación plausible puede ser que el fabricante al dedicar un esfuerzo excesivo a aprender y mejorar en su quehacer diario en la relación con su distribuidor, buscando el mayor grado de satisfacción y lealtad posible de éste último, puede que minusvalore si tal esfuerzo, en la práctica empresarial, es posible materializarlo en sus propios resultados empresariales. Si no fuera consciente de tal circunstancia el fabricante podría caer en la “trampa” de hacer frente a todas las demandas de su socio comercial sin aceptar, por ejemplo, que existe un punto en el que el coste de ajustarse a las necesidades expresadas por el socio comercial puede que no tenga un impacto significativo en los ingresos que finalmente reporta.

Bibliografía citada

- Agustín, Clara y Singh, Jagdip (2005). “Curvilinear effects of consumer loyalty determinants in relational exchanges”. **Journal of Marketing Research**. Vol. 42, No. 1. Pp. 96-108.
- Anderson, James y Narus, James (1984). “A model of the distributor’s perspective of distributor-manufacturer working relationships”. **Journal of Marketing**. Vol. 48, No. 4. Pp. 62-74.
- Bell, Simon, Whitwell, Gregory y Lukas, Bryan (2002). “Schools of thought in organizational learning”. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 30, No. 1. Pp. 70-86.
- Brown, Tom, Barry, Thomas, Dacin, Peter A. y Gunst, Richard (2005). “Spreading the word”. **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 33, No. 2. Pp. 123-138.
- Cannon, Joshep y Perreault, William (1999). “Buyer-seller relationships in business markets”. **Journal of Marketing Research**. Vol. 36, No. 4. Pp. 439-460.
- Cretu, Anca y Brodie, Roderick (2007). “The influence of brand image and company reputation where manufacturers market to small firms”. **Industrial Marketing Management**. Vol. 36, No. 2. Pp. 230-240.
- Edmonson, Amy (2008). “The competitive imperative of learning”. **Harvard Business Review**. Vol. 86, No. 7/8. Pp. 60-67.
- Ganesan, Shankar (1994). “Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships”. **Journal of Marketing**. Vol. 58, No. 2. Pp. 1-19.
- Gerbing, David y Anderson, James (1988). “An updated paradigm for scale development incorporating unidimensionality and its assessment”. **Journal of Marketing Research**. Vol. 25, No. 2. Pp. 186-192.
- Huber, George (1991). “Organizational learning”. **Organization Science**. Vol. 2, No. 1. Pp. 88-115.
- Hult, Thomas (1998). “Managing the international strategic sourcing process as a market driven organizational learning system”. **Decision Sciences**. Vol. 29, No. 1. Pp.193-216.

- Hult, Thomas, Ketchen, David y Slater, Stanley (2002). "A longitudinal study of the learning climate and cycle time in supply chains". **Journal of Business & Industrial Marketing**. Vol. 17, No. 4. Pp. 302-323.
- Ittner, Christopher y Larcker, David (2003). "Coming up short on nonfinancial performance measurement". **Harvard Business Review**. Vol. 81, No. 11. Pp. 88-95.
- Jacoby, Jacob y Chestnut, Robert (1978). **Brand loyalty measurement and management**. John Wiley & Sons. New York.
- Lam, Shun, Shankar, Venkatesh, Erramilli, Krishna y Murthy, Bvsan (2004). "Customer value, satisfaction, loyalty, and switching costs". **Journal of the Academy of Marketing Science**. Vol. 32, No. 3. Pp.293-311.
- Lapre, Michael y Tsikriktsis, Nikos (2006). "Organizational learning curves for customer dissatisfaction". **Management Science**. Vol. 52, No. 3. Pp. 352-366.
- López, José A., Santos, M^a Leticia, y Trespalacios, Juan (2010). "Organizational learning and value creation in business markets". **European Journal of Marketing**. Vol. 44, No.11/12. En prensa.
- Luo, Xueming y Homburg Christian. (2007). "Neglected outcomes of customer satisfaction". **Journal of Marketing**. Vol. 71, No. 2. Pp. 133-149.
- Mithas, Sunil, Krishnan, M.S. y Fornell, Claes (2005). "Why do customer relationship management applications affect customer satisfaction". **Journal of Marketing**. Vol. 69, No. 4. Pp. 201-209.
- Morgan, Robert y Turnell, Christopher (2003). "Market based organizational learning and market performance gains". **British Journal of Management**. Vol. 14, No. 3. Pp. 255-274.
- Reichheld, Frederick (1996). Learning from defections. **Harvard Business Review**, Vol. 74, No. 2, Pp. 56-69.
- Santos, M^a Leticia, Sanzo, María, Álvarez, Luis y Vázquez, Rodolfo (2005). "Organizational learning and market orientation". **Industrial Marketing Management**. Vol. 34, No. 3. Pp. 187-202.
- Santos, M^a Leticia, López, José A. y Trespalacios, Juan (2009). "Organizational learning effects on firm's flexibility, competitive strategy and performance". Ponencia. **Academy of Marketing Conference**. Leeds. Reino Unido.
- Slater, Stanley, Hult, Thomas y Olson, Eric (2009). "Factors influencing the relative importance of marketing strategy creativity and marketing strategy implementation effectiveness". **Industrial Marketing Management**, en prensa.
- Spiteri, Joseph y Dion, Paul (2004). "Customer value, overall satisfaction, end user loyalty, and market performance". **Industrial Marketing Management**. Vol. 33, No. 8. Pp. 675-687.
- Tax, Stephen y Brown, Stephen (1998). "Recovering and learning from service failure". **Sloan Management Review**. Vol. 40, No. 1. Pp. 75-88.
- Tippins, Michael y Sohi, Ravipreet (2003). "IT competency and firm performance". **Strategic Management Journal**. Vol. 4, No. 8. Pp. 745-761.
- Wallace, David, Giese, Joan y Johnson, Jean (2004). "Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies". **Journal of Retailing**. Vol. 80, No. 4. Pp. 249-263.