

Aumento de la lealtad en el transporte marítimo en Panamá con la mirada puesta en el cliente*

pp. 24-42

MILVA EILEEN JUSTAVINO-CASTILLO****IRENE GIL-SAURA*******MARÍA FUENTES-BLASCO********BEATRIZ MOLINER-VELÁZQUEZ*********DAVID SERVERA-FRANCÉS*******

* Esta investigación es parte del proyecto de I+D+i Ayuda PID2020-112660RB-I00 financiado por MCIN/AEI/10.13039/501100011033, desarrollado por el grupo de investigación consolidado AICO/2021/144 financiado por la Conselleria d' Innovació, Universitats, Ciència i Societat Digital de la Generalitat Valenciana.

** Magíster en Cadena de Suministro y Logística. Universidad Tecnológica de Panamá. Ciudad de Panamá, Panamá. E-mail: milva.justavino@utp.ac.pa. ORCID: 0000-0002-3348-1977. Google Scholar: https://scholar.google.com/citations?view_op=list_works&hl=es&user=iWzmY5oAAAAJ. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57226318430>.

*** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia, Valencia, España. E-mail: irene.gil@uv.es. ORCID: 0000-0002-5758-0806. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=5Qh81MYAAAAJ>. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=26430896600>.

**** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, España. E-mail: mfuebla@upo.es. ORCID: 0000-0002-7082-7068. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=ucs32g4AAAAJ>. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=57195383537>.

***** Doctora en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad de Valencia, Valencia, España. E-mail: beatriz.moliner@uv.es. ORCID: 0000-0003-0357-749X. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?hl=es&user=GqZQ6EUAAAAJ>. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=36125275800>.

***** Doctor en Marketing. Universidad Católica de Valencia San Vicente Mártir, Valencia, España. E-mail: david.servera@ucv.es. ORCID: 0000-0002-4494-632X. Google Scholar: <https://scholar.google.com/citations?user=xzB3zroAAAAJ&hl=th>. Scopus Author ID: <https://www.scopus.com/authid/detail.uri?authorId=25959709900>.

COMO CITARESTE ARTÍCULO**How to cite this article:**

Justavino-Castillo, M.E. et al. (2022). Aumento de la lealtad en el transporte marítimo en Panamá con la mirada puesta en el cliente. *Revista Perspectiva Empresarial*, 9(2), 24-42.

Recibido: 11 de junio de 2022

Aceptado: 06 de diciembre de 2022

RESUMEN En el contexto del transporte marítimo, los clientes pueden desarrollar distintos roles. **Objetivo.** Analizar la lealtad en las relaciones entre empresas marítimas según el tipo de cliente (importador y agente de carga), observando las prácticas sostenibles y el valor logístico como variables impulsoras de la lealtad. **Metodología.** Se analizó una muestra de 105 empresas panameñas de transporte marítimo por medio de la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales. **Resultados.** Se evidencia el papel mediador del valor logístico entre las prácticas sostenibles y la lealtad. Se constata la influencia que posee el tipo de cliente sobre los efectos encadenados hipotetizados. **Conclusiones.** Se concluye que para los importadores la cadena de efectos se intensifica y que tanto el valor logístico como las prácticas sostenibles son bases en las que apoyar la estrategia de fidelización. Así pues, se dibuja la ruta para el mantenimiento de las relaciones a largo plazo con este tipo de cliente.

PALABRAS CLAVE prácticas sostenibles, valor logístico, lealtad, transporte marítimo, importadores, agentes de carga, TBL.

Increased loyalty in maritime shipping in Panama with a customer focus

ABSTRACT Customers may fulfil different roles in maritime shipping. **Objective.** To analyze loyalty in the relationships among maritime firms according to customer types (importers and freight forwarders), with sustainable practices and logistics value as loyalty-driving variables. **Methodology.** A sample of 105 Panamanian maritime shipping firms was analyzed by estimating a structural equation model. **Results.** The importance of logistics value in mediating the relationship between sustainable business practices and customer loyalty is demonstrated, and the influence of customer type on the proposed chained effects is substantiated. **Conclusions.** The chain of effects is heightened for importers while the loyalty strategy is supported by both logistic value and sustainable practices. The route for maintaining long-term relationships with this type of customer is thus outlined.

KEY WORDS Sustainable practices, logistics value, loyalty, maritime transport, importers, freight forwarders, TBL.

Aumento da fidelização no transporte marítimo no Panamá de olho no cliente

RESUMO No âmbito do transporte marítimo, os clientes podem desenvolver diferentes funções. **Objetivo.** Analisar a lealdade nas relações entre empresas marítimas de acordo com o tipo de cliente (importador e agente de cargas), observando as práticas sustentáveis e o valor logístico como variáveis impulsionadoras da lealdade. **Metodologia.** Uma amostra de 105 armadores panamenhos foi analisada por meio da estimação de um modelo de equação estrutural. **Resultado.** Fica evidente o papel mediador do valor logístico entre práticas sustentáveis e fidelização. Confirma-se a influência do tipo de cliente nos efeitos encadeados hipotéticos. **Conclusões.** Conclui-se que para os importadores a cadeia de efeitos se intensifica e que tanto o valor logístico quanto as práticas sustentáveis são bases para sustentar a estratégia de fidelização. Assim, traça-se o caminho para a manutenção de relacionamentos de longo prazo com esse tipo de cliente.

PALAVRAS CHAVE práticas sustentáveis, valor logístico, fidelização, transporte marítimo, importadores, agentes de carga, TBL.

Introducción

La propagación del coronavirus (COVID-19) puso de manifiesto el papel que juega la industria marítima como facilitadora clave del comercio internacional. De acuerdo con la UNCTAD (2021) el transporte marítimo moviliza el 80 % del volumen del comercio mundial de mercancías. Este sector se encuentra en un profundo período de cambio debido a las pérdidas comerciales en la cadena de suministro como resultado de la crisis sanitaria internacional. A esto se le suman las presiones ejercidas por las partes interesadas para una mayor sostenibilidad (Alamouh, Ballini and Ölçer, 2021) y la alta competitividad debido a la mercantilización percibida en el mercado (Balci, Cetin and Tanyeri, 2018; Balci, Caliskan and Yuen, 2019). Bajo este contexto, existe un consenso en la literatura que indica que las compañías navieras que deseen mantener su rentabilidad deben desarrollar estrategias centradas en sus clientes (Yuen et al., 2018; Balci, Caliskan and Yuen, 2019; Tran et al., 2020; Tepe and Arabelen, 2022; Justavino-Castillo et al., 2022).

Ante un mercado complejo y dinámico como es el transporte marítimo, el marketing relacional se ha convertido en un marco disciplinario para el desarrollo de relaciones rentables a largo plazo (Tepe and Arabelen, 2022). En esta línea, la literatura empieza a señalar que es posible conseguir la lealtad del cliente a través de la implementación de prácticas sostenibles (Shin et al., 2017; Yang, 2017; Yuen et al., 2018; Jozef et al., 2019).

La sostenibilidad es definida desde la perspectiva de la triple línea base —TBL— que comprende tres pilares de apoyo: económico; medioambiental y social (Elkington, 2004). A pesar de las presiones que ejercen las partes interesadas para el cumplimiento de la sostenibilidad en base a estos tres pilares (Tran et al., 2020), son escasos los estudios que han analizado las percepciones de los clientes ante estas prácticas desde un enfoque TBL. La mayor parte de los estudios se han enfocado tan solo en la sostenibilidad medioambiental.

En el contexto de negocio a negocio —B2B— algunos autores coinciden en que los aspectos ambientales influyen en la evaluación de los

proveedores (Hänninen and Karjaluo, 2017; Yuen et al., 2018). Esta evaluación es explicada a través del valor percibido. El valor es definido como el cumplimiento de las expectativas del cliente en términos de costes y beneficios (Gil-Saura, Servera-Francés and Fuentes-Blasco, 2010; Gil-Saura, Berenguer-Contrí and Ruiz-Molina, 2018). Ante este escenario se ha reconocido el potencial de la logística para mejorar el servicio, denominándolo valor logístico (Gil-Saura, Servera-Francés and Fuentes-Blasco, 2010). Por ello los beneficios de las prácticas sostenibles están enfocados en los aspectos económicos, sociales, emocionales y de utilidad (Yuen et al., 2018). Por ejemplo, hay evidencia de que las prácticas de sostenibilidad reducen los costes operativos y que esto posteriormente se ve reflejado en el precio (Tran et al., 2020).

Por otro lado, diversos estudios han indicado que el valor es un elemento fundamental para la obtención de la lealtad del cliente (Hänninen and Karjaluo, 2017; Ruiz-Martínez, Frasquet and Gil-Saura, 2019; Lin, Chen and Wang, 2021).

No obstante, a pesar de las ventajas competitivas que representan las prácticas sostenibles y el valor logístico para las empresas de transporte marítimo, los estudios que han analizado su efecto encadenado y que persiguen la generación de lealtad son escasos y ninguno se ha aproximado a su análisis desde un enfoque multidimensional.

Por su parte, los clientes de las navieras se pueden clasificar en dos grupos: agentes de carga y expedidores. Los primeros actúan como intermediarios entre la naviera y el dueño de la carga. Los expedidores, bien sean importadores y/o exportadores, son los dueños de la carga. Pueden contratar directamente al transporte con la compañía naviera o subcontratarlo a través del agente.

Estudios previos han explorado la actitud de los expedidores y agentes de carga respecto a la sostenibilidad medioambiental. Los resultados han indicado que los grupos de clientes tienen diferentes comportamientos respecto a las actividades medioambientales (Van den Berg and De Langen, 2017). En el ámbito de la investigación la mayor parte de los estudios no clasifican a los expedidores, por lo que —en un intento de

progresar en el conocimiento de este ámbito— este estudio propone analizar a los importadores —como parte del grupo de expedidores— y a los agentes de carga.

Con todo, al centrarnos en la relación cliente-proveedor en el sector de transporte marítimo, los objetivos de este estudio se describen a continuación: (i) evaluar la influencia de las prácticas sostenibles en la cadena de efectos de valor logístico y lealtad; (ii) analizar si, en dicha cadena, el valor logístico puede desempeñar un papel mediador; (iii) examinar el rol que desempeñan los tipos de clientes (importadores y agentes de carga) sobre las relaciones propuestas, prácticas sostenibles y valor, así como también en la relación valor logístico y lealtad. El estudio de estas variables permitirá tener un mejor conocimiento del proceso que conduce a la generación de lealtad. Lo anterior, les permitirá a las compañías navieras concentrar sus esfuerzos en aquellos aspectos que ayudan a mantener las relaciones duraderas.

Por su parte, este estudio se estructura de la siguiente manera. En primer lugar se realiza una descripción general de la literatura relacionada con las prácticas sostenibles, el valor logístico y la lealtad. En segundo lugar, con base en la revisión de literatura, se desarrollan cuatro hipótesis en función de las relaciones en cadena entre las variables de estudio. En tercer lugar se describe la metodología utilizada y luego se presentan los resultados de la investigación. Por último, se exponen las conclusiones y futuras líneas de investigación.

Revisión teórica

Prácticas sostenibles en el transporte marítimo

El rápido crecimiento del sector marítimo y la naturaleza de sus operaciones provoca un amplio y considerable impacto en el medioambiente. Esta degradación medioambiental ha llamado la atención de las partes interesadas, las cuales también han mostrado su preocupación en otros aspectos de la sostenibilidad (Tran et al., 2020). En el transporte marítimo, la sostenibilidad se refiere

a los esfuerzos realizados por las organizaciones para satisfacer las necesidades actuales sin afectar las capacidades de las generaciones futuras (Yuen, Thai and Wong, 2016). Siguiendo la línea de investigación de Elkington (2004) las navieras deben adoptar una posición estratégica y realizar actividades sostenibles que contemplen mejoras en el desempeño social, económico y medioambiental de forma simultánea (Lun et al., 2016). Según Tran et al. (2020) no se puede etiquetar una práctica como sostenible si tiene un impacto negativo en el desempeño económico, independientemente de los efectos positivos en el ámbito social y medioambiental.

Las navieras deben abordar las actividades de sostenibilidad, contemplando las necesidades de las partes interesadas (proveedores, socios, clientes) (Tran et al., 2020). Para Chang y Danao (2017), tras el obligado cumplimiento de las normas institucionales ambientales y las estrategias establecidas por sus propias empresas, son los clientes de la naviera los que más influyen en la adopción de estas prácticas. También se observa que las navieras reciben presión coercitiva de sus clientes (Tran et al., 2020), quienes pueden retirar su apoyo si estas no cumplen con sus expectativas de sostenibilidad, poniendo en riesgo la lealtad del cliente (Jozef et al., 2019). El problema de la sostenibilidad es complejo, ya que se extiende a los otros socios de la cadena. Cualquier incumplimiento en las normas sostenibles por parte de la naviera, serán los usuarios del servicios de transporte (expedidores y agentes de carga) los que tendrán que responder ante los ojos de sus clientes (Jozef et al., 2019).

Por otro lado, las compañías navieras que sean capaces de gestionar la sostenibilidad acorde a los requisitos de los clientes lograrán su lealtad (Yuen et al., 2018; Balci, Caliskan and Yuen, 2019; Jozef et al., 2019; Tran et al., 2020). De igual manera mediante la implementación de estas prácticas las navieras también obtendrían beneficios en la eficiencia de recursos, diferenciación de la oferta y reducción de costes operativos (Tran et al., 2020).

A continuación, se detallan las distintas actividades y prácticas sostenibles en base al enfoque TBL (es decir, las prácticas del ámbito social, económico y medioambiental).

Prácticas económicas: el rendimiento económico de las navieras es fortalecido a través de las prácticas sostenibles porque mejora la eficiencia de los recursos (Vural, Baştuğ and Gülmez, 2021). Es decir que se pueden maximizar las ganancias por medio de actividades como la reducción de la velocidad y el uso de motores de barcos más eficientes, ya que a través de estas prácticas y la inversión en este tipo de tecnología el consumo de combustible es menor (Lam, 2015; Yuen et al., 2018). La disponibilidad de recursos económicos también permite la accesibilidad a nuevos mercados, mayor capacidad de infraestructura y mejora en la competitividad (Psaraftis, 2019).

Prácticas sociales: el pilar social del TBL se enfoca en los factores humanos, ya que contempla las necesidades de los empleados y la comunidad (Fernando, Jasmi and Shaharudin, 2019). Esta dimensión se preocupa por la preservación cultural, el bienestar de la sociedad, la salud y la seguridad laboral (Psaraftis, 2019). La participación en actividades de voluntariado o cooperar con la educación son aspectos sociales que deben practicar las empresas navieras (Yuen et al., 2018). Para Tran et al. (2020) las navieras deben realizar actividades desde un enfoque altruista.

Prácticas medioambientales: las prácticas medioambientales buscan reducir los gases del efecto invernadero, el agua de lastre, materiales peligrosos y accidentes que deterioren el medioambiente (Fernando, Jasmi and Shaharudin, 2019; Psaraftis, 2019). Las empresas navieras responden ante estos desafíos medioambientales a través de la adquisición de barcos ecológicos (Chang and Danao, 2017) y la utilización de fuentes de energía alternativa bajas en carbono (Ren and Lützen, 2017). Esta dimensión, a parte del servicio del transporte, también abarca las actividades relacionadas con la documentación y materiales de envío cuyo fin es reducir el uso de materiales que se generan durante estas operaciones (Jozef et al., 2019).

Valor logístico

Desde una perspectiva relacional, la generación de valor en el cliente es necesaria para la continuidad de la relación entre proveedor y cliente (Hänninen and Karjaluoto, 2017). En el campo logístico, por ende, analizar el valor se ha convertido en una

pieza fundamental para la obtención de ventajas competitivas. Según Novack, Langley y Rinehart (1995) cuando se ofrece un servicio logístico que cumple con los requisitos del cliente, en cuanto a beneficios y costes, y este lo percibe así, se logra el valor logístico. Gil-Saura, Servera-Francés y Fuentes-Blasco (2010) estudiaron los antecedentes y los resultados del valor logístico a partir del valor percibido. Sus resultados indicaron que el valor logístico contribuye en la generación de la clásica cadena de satisfacción-lealtad. En esta misma línea, Kim y Kim (2019) y Lin, Chen y Wang (2021) investigaron el valor en el transporte marítimo e indicaron que las navieras deben conectar las preferencias de servicios de sus clientes con el cumplimiento de su percepción de valor. Para Nguyen, Thaichon y Nguyen Thanh (2019) las empresas proveedoras deben preocuparse en analizar, crear y entregar valor a las empresas clientes. Es decir que las navieras deben concentrar sus recursos en ofrecer un servicio de alto valor, aumentando los beneficios percibidos por los clientes y reduciendo los costes o sacrificios asociados al proceso del servicio. Esta premisa también es apoyada por la teoría del intercambio social, la cual señala que las intenciones de una empresa por continuar utilizando un servicio se hace en función de las recompensas y costes de la transacción que percibe (Balci, Caliskan and Yuen, 2019). Un aumento en la percepción del valor está relacionado con un aumento en la percepción de diferentes antecedentes de valor del servicio percibido; por consiguiente, cuanto mayor sea la percepción del valor, los resultados serán más favorables para la empresa (Nguyen, Thaichon and Nguyen Thanh, 2019). Gil-Saura, Servera-Francés y Fuentes-Blasco (2010) adaptaron la propuesta teórica de Novack, Langley y Rinehart (1995) al servicio del transporte marítimo y conceptualizaron que el valor será percibido por los clientes a través de la evaluación de la productividad de los servicios logísticos, la importancia de dichos servicios y la cuantificación del valor.

Cuantificación del valor logístico: existe un consenso en la literatura que señala que el precio es un valor dominante en la selección de la naviera. Según Lin, Chen y Wang (2021) los clientes de las navieras pagan por el valor percibido del servicio recibido. Esto indica que para generar valor logístico las empresas proveedoras del servicio deben trabajar en la minimización de los costes

del servicio ofrecido y dicha reducción debe verse reflejada en el precio. Para Yuen et al. (2018) a través del coste de transacción es posible reducir el coste total del servicio. Las solicitudes de reserva, la devolución de confirmaciones y emisiones de factura en forma automatizadas son prácticas que podrían generar valor al reducir dicho coste de transacción (Jozef et al., 2019).

Productividad del servicio logístico: en el estudio de la relación coste-beneficio generada en la prestación de servicios, la productividad desempeña un papel muy importante. La productividad del servicio se refiere a la forma en que una empresa administra sus recursos con el fin de cumplir los objetivos trazados (Dobmeier, 2016). Las empresas navieras cuentan con recursos físicos, humanos, de capital y tecnológicos. La forma en que se combinan y asignan dichos recursos reflejan la calidad operacional del negocio (Linh, Nga and Trang, 2019). Mientras que para Grönroos y Ojasalo (2004) la productividad del servicio debe ser evaluada también por la perspectiva del cliente.

Importancia del servicio logístico: en los últimos años los clientes de las navieras se han vuelto más sensibles al precio, ya que encuentran que los servicios de estas son homogéneos debido a las alianzas estratégicas de compartir buques (Balci, Cetin and Tanyeri, 2018; Balci, Caliskan and Yuen, 2019). Esto implica que las navieras deban ofrecer servicios de mayor valor sobre los servicios de la competencia (Balci, Caliskan and Yuen, 2019). Al brindar un servicio de valor superior se reduce el coste de oportunidad de los clientes en elegir otra naviera. Al tratarse el transporte marítimo un servicio intangible, Balci, Caliskan y Yuen (2019) indicaron que a través del enfoque de la teoría de intercambio social y las estrategias de vinculación relacional (financiera, social y estructural) es posible aumentar los beneficios percibidos de los clientes y así contribuir en la generación de la lealtad.

Lealtad

La lealtad es definida como la intención de las empresas clientes de continuar la relación con su proveedor de servicios de envío (Jozef et al., 2019). La conceptualización de la lealtad se ha realizado desde un enfoque actitudinal y comportamental (Colmenares and Saavedra, 2007) que se genera

a partir de la acumulación gradual de encuentros positivos entre el proveedor y el cliente (Oliver, 1999). Para Dike y Stanley (2021) la búsqueda de la fidelización de los clientes es más frecuente en los clientes de servicios que en los clientes de productos tangibles, convirtiéndose en ámbitos de servicios en un tema capital al explicar los vínculos entre proveedores y clientes. La lealtad hacia el proveedor de servicios principal es materializada a través de la recompra y la recomendación de la compañía naviera a otras empresas (Shin et al., 2017). Así, la construcción de relaciones a largo plazo en base al logro de la lealtad es vista como una forma de protección frente a la competencia en precios (Balci, Caliskan and Yuen, 2019).

Propuesta de modelo e hipótesis

Efecto de las prácticas sostenibles y valor logístico: desde el ámbito del marketing son diversos los trabajos que vinculan la aplicación de prácticas sostenibles con el aumento del valor percibido (Luo and Bhattacharya, 2006; Servera-Francés, Fuentes-Blasco and Piqueras-Tomás, 2020; Cui et al., 2021). En el ámbito del transporte marítimo, el estudio de Yuen et al. (2018) propone que la realización de prácticas sostenibles por parte de las empresas navieras contribuye a la generación de valor en sus clientes. El valor percibido, tal y como es delimitado en este trabajo, se produce a partir de los beneficios que los clientes perciben por la participación de las navieras en actividades sostenibles. La aproximación teórica basada en recursos también sustenta los beneficios que pueden percibir los clientes cuando las navieras invierten en sostenibilidad bajo un enfoque TBL. Por un lado, contribuyen al medioambiente al reducir el índice de contaminación; por otro, contribuyen en el aspecto económico para la inversión en activos ecológicos. Por último, también hay una ganancia desde el punto de vista social debido a que se logra una mayor seguridad laboral (Tran et al., 2020). Por tanto, en base a lo anterior, se propone la primera hipótesis:

H_1 : las prácticas sostenibles inciden directa y positivamente sobre el valor logístico.

Efecto del valor logístico y lealtad: la teoría del intercambio social argumenta que las empresas continúan o terminan una relación mediante

la evaluación de las recompensas y costes de transacción. Balci, Caliskan y Yuen (2019) aplicaron esta teoría en la relación naviera-cliente y concluyeron que las estrategias de vinculación social, estructural y económica fortalecen las relaciones con los clientes. Lin, Chen y Wang (2021), sobre el transporte marítimo de corta distancia, concluyeron que existe una fuerte vinculación entre el valor percibido por los clientes y sus intenciones de compra. Mientras que los estudios de Yuen et al. (2018) demostraron la importancia de brindar servicios que sean percibidos por los clientes como superiores en relación a otras navieras, ya que ello permitirá el logro de la lealtad de sus clientes. Así, la siguiente hipótesis establece que:

H₂: el valor logístico incide directa y positivamente sobre la lealtad.

Efecto mediador del valor logístico: Yuen et al. (2018) analizaron el papel del valor percibido en la relación cliente-empresa proveedora; los resultados indicaron que las prácticas de envío sostenible son una condición necesaria pero insuficiente para la obtención de la lealtad de los clientes de la naviera. De ahí que enfatizan que las prácticas sostenibles deben crear valor y ser percibido así por los clientes para el logro de su lealtad. De igual manera la realización de actividades sostenibles contribuye a la imagen ambiental de las empresas, lo que es un factor de evaluación de los clientes a través del valor percibido (Hänninen and Karjaluoto, 2017). Por su parte, Jozef et al. (2019) señalaron que los expedidores incrementan sus niveles de lealtad cuando perciben que su proveedor de servicios implementa prácticas sostenibles. A pesar de las contribuciones del valor, en la relación prácticas sostenibles y lealtad, son escasos los estudios que han analizado el valor como variable mediadora en el sector B2B. No obstante, si existen evidencias del efecto mediador del valor en la literatura del ámbito de comportamiento del consumidor — B2C—. En base a la creencia de que es posible transferir hallazgos entre los contextos B2C y B2B (Gil-Saura et al., 2020), se progresó en el estudio del papel mediador del valor logístico y de su potencial rol como impulsor de la lealtad. Así, a partir de los efectos positivos generados por la participación de las empresas en actividades sociales (Hanaysha, 2018; Mohammed and Al-Swidi, 2019), se propone la siguiente hipótesis:

H₃: el valor logístico media la relación entre las prácticas sostenibles y la lealtad.

Efecto moderador de la variable tipo de clientes: estudios previos han analizado las percepciones de las empresas clientes de las navieras respecto a la sostenibilidad (Van den Berg and De Langen, 2017) y el valor logístico (Lin, Chen and Wang, 2021). Dichas investigaciones han demostrado que en el sector de transporte estas percepciones difieren en cuanto a grupo de clientes. Según Van den Berg y De Langen (2017) los agentes de carga están menos preocupados por la sostenibilidad medioambiental respecto a los expedidores. Gil-Saura et al. (2015) identificaron en el sector de transporte grupos de empresas diferenciadas por el nivel percibido de valor logístico. De ahí que la variable tipo de negocio puede actuar como moderadora en las relaciones que se describen a continuación:

H_{4a}: los tipos de negocios (importadores y agentes de carga) moderan la relación entre las prácticas sostenibles y el valor logístico.

H_{4b}: los tipos de negocios (importadores y agentes de carga) moderan la relación entre el valor logístico y la lealtad.

Las hipótesis planteadas se recogen en el modelo teórico que se presenta en la figura 1. Además, en este modelo, la “antigüedad en el sector” y el “tamaño de las empresas” se han agregado como variables de control.

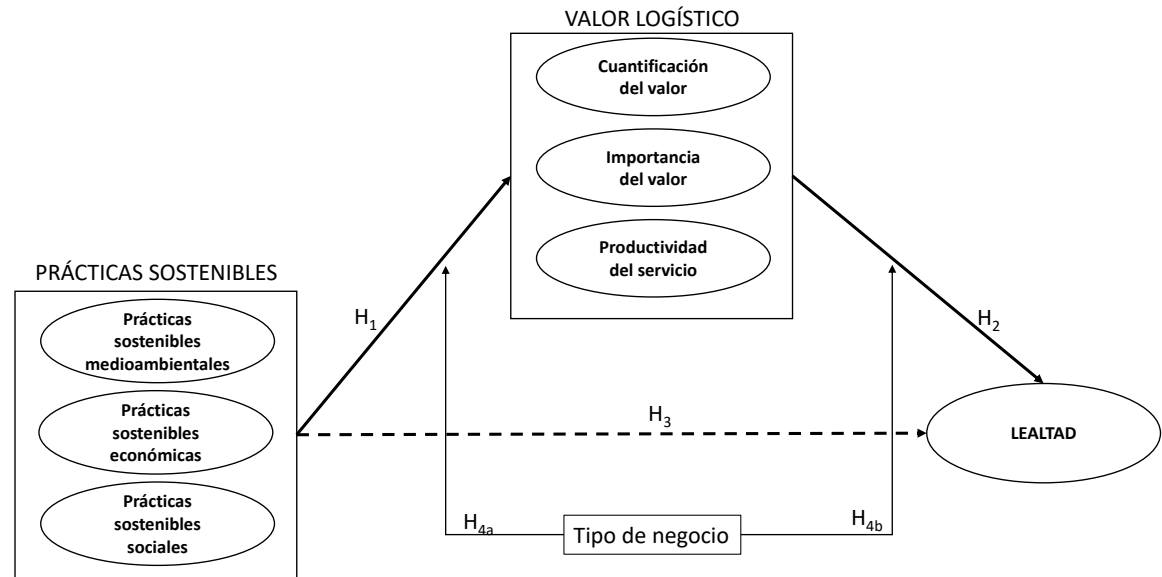


Figura 1. Modelo propuesto. Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Metodología

Instrumento de medida y trabajo de campo

Se desarrolló una investigación empírica de corte cuantitativa aplicada a los servicios de transporte marítimo mediante un cuestionario estructurado, dirigido a los responsables de contratar a la compañía naviera para el servicio de transporte marítimo. Se incluyeron en la muestra tanto a los importadores como a los agentes de carga de Panamá. En relación con las escalas de medida empleadas, para evaluar las prácticas sostenibles, se utilizó la escala de Shin et al. (2017). Se contempló el carácter multidimensional de las prácticas sostenibles, teniendo en cuenta tres dimensiones: sostenibilidad económica; social y

medioambiental. La escala de Servera-Francés, Gil-Saura y Fuentes-Blasco (2008) se utilizó para medir el valor logístico. Siguiendo la propuesta de estos autores, el valor logístico está medido a través de las dimensiones de productividad del servicio logístico, importancia del servicio logístico y cuantificación del servicio logístico. Por último, para evaluar la lealtad, se contempló una medida unidimensional de 5 ítems a partir de Shin et al. (2017). En todos los casos se emplearon escalas tipo Likert de 7 puntos (siendo 1 "totalmente en desacuerdo" hasta 7 "totalmente de acuerdo") en las que el encuestado debía posicionarse según su grado de conformidad con las afirmaciones propuestas. El trabajo de campo se realizó entre los meses de octubre de 2019 y febrero de 2020. Se obtuvieron 105 respuestas válidas y completas. Las principales características de la muestra se recogen en la tabla 1.

Tabla 1. Perfil de la muestra

	Número	%		Número	%
Tipo de negocio			Tamaño de la empresa		
Importador	31	29,52	1-25 empleados	51	48,57
Agente de carga	74	70,48	26-50 empleados	31	29,52
Años de servicio			51-100 empleados	12	11,43
1-5	27	25,71	>101	10	9,53
6-10	32	30,48	Empresas que no respondieron	1	0,95
11-15	16	15,25	Tiempo de relación de la empresa con la naviera		
16-20	7	6,66	menos de 1 año	3	2,86
>20	18	17,14	1-4 años	43	40,95
Empresas que no respondieron	5	4,76	5-9 años	38	36,19
			Más de 10 años	19	18,10
			Empresas que no respondieron	2	1,90

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Análisis de datos

La metodología llevada a cabo para el contraste de hipótesis fue la estimación de un modelo de ecuaciones estructurales —SEM—. Se tomaron en consideración estudios previos, se propuso la modelización de las prácticas sostenibles y del valor logístico como un modelo tipo reflectivo-reflectivo. El estudio de Khan, Dewan y Chowdhury (2016) indicó que los factores de sostenibilidad tipo reflectivo son apropiados en la cadena de suministro y las microempresas. Kumar y Goswami (2019) validaron las dimensiones de sostenibilidad tanto en la industria de servicio como manufacturera. Indicaron que los elementos de medición de las prácticas sostenibles, constructos de primer orden, se caracterizan por ser intercambiables y tener una alta correlación. Con respecto al valor logístico, las contribuciones de Servera-Francés, Gil-Saura y Fuentes-Blasco (2008) y Gil-Saura, Servera-Francés y Fuentes-Blasco (2010) han validado

el carácter reflectivo de esta variable a través de sus estudios realizados en empresas dedicadas a diferentes actividades comerciales. En esta misma línea, Justavino-Castillo, Gil-Saura y Fuentes-Blasco (2020) aplicaron medidas reflectivas para analizar el valor logístico en el sector marítimo; se constata así la existencia de una relación de causalidad entre la variable valor logístico y los indicadores.

La antigüedad en el sector y el tamaño de la empresa se incluyeron como variables de control en la modelización. En el primer paso se examinaron las cargas de los indicadores, estimando el modelo de medida de segundo orden (tabla 2), a partir de las puntuaciones factoriales obtenidas de las dimensiones de prácticas sostenibles y valor logístico. De acuerdo con Hair et al. (2019) un ítem es significativo si sus cargas son superiores a 0,708, lo que significa que el factor explica el 50 % de su varianza.

Tabla 2. Estimación del modelo de medida de segundo orden (fiabilidad, consistencia y validez convergente)

Constructo	Indicadores	Carga	t-Stat	Alfa de Cronbach	Fiabilidad compuesta	AVE
Prácticas sostenibles	Prácticas medioambientales	0,908**	23,55	0,913	0,945	0,852
	Prácticas económicas	0,923**	41,00			
	Prácticas sociales	0,938**	48,75			
Valor logístico	Cuantificación del valor	0,892**	13,26	0,928	0,954	0,874
	Importancia del valor	0,957**	42,20			
	Productividad del servicio	0,954**	46,90			
Lealtad	LE1	0,914**	24,70	0,932	0,949	0,788
	LE2	0,912**	27,37			
	LE3	0,841**	9,70			
	LE4	0,881**	22,66			
	LE5	0,887**	33,98			

Nota: ** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

En el segundo paso, para medir la consistencia interna de las dimensiones, se utilizaron dos indicadores: el indicador alfa de Cronbach y de fiabilidad compuesta — CR—. En ambos casos se superó el umbral mínimo recomendado de 0,7 (Anderson and Gerbing, 1988). En el tercer paso de la evaluación del modelo de medición reflectivo de primer orden se analizó la validez convergente a través de la varianza media extraída —AVE— cuyo valor debe superar 0,5 (Hair et al., 2019). En el cuarto

paso, este estudio prueba la validez discriminante entre los constructos al utilizar el criterio de Fornell y Larcker (1981) y la relación *heterotrait-monotrait ratio* —HTMT—. Se puede afirmar que se cumple la validez discriminante dado que la raíz cuadrada del AVE es mayor que la correlación entre constructos. También se confirma la validez discriminante por los valores de las correlaciones al cuadrado de la relación HTMT, que son menores al valor de 0,9 (tabla 3) (Henseler, Ringle and Sarstedt, 2015).

Tabla 3. Correlaciones entre constructos

	Antigüedad (control)	Lealtad	Sostenibilidad	Tamaño (control)	Valor
Antigüedad (control)	—	0,053	0,083	0,365	0,016
Lealtad	-0,025	0,887	0,745	0,032	0,807
Sostenibilidad	0,017	0,689	0,923	0,078	0,797
Tamaño (control)	0,365	0,007	-0,073	—	0,037
Valor	-0,01	0,757	0,741	-0,025	0,935

Nota: los elementos de la diagonal (en cursiva) son la raíz cuadrada del AVE. Los valores debajo de la diagonal son las correlaciones entre constructos. Los valores arriba de la diagonal indican la ratio HTMT.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Resultados

Modelo estructural

Como sugieren Hair et al. (2019) se evaluaron los valores de R^2 , β estándar, valores t mediante un procedimiento de *bootstrapping* no paramétrico con 5000 submuestras y relevancia predictiva Q^2 para evaluar el modelo estructural. Los valores de R^2 estuvieron por encima del umbral mínimo 0,1 (Falk and Miller, 1992) y los valores de Q^2 fueron superiores a 0; se confirmó así la relevancia predictiva del modelo. Esto permitió evaluar la significación de las relaciones causales previamente

establecidas (Chin, 1998). Los resultados de las estimaciones apoyan la existencia de un efecto directo y significativo en la relación prácticas sostenibles y valor logístico, por lo que se acepta la H_1 . También se acepta la H_2 al comprobar que el valor logístico tiene un efecto directo y significativo sobre la lealtad. Referente a la H_3 , el efecto indirecto de la relación prácticas sostenibles y lealtad resultó ser significativo; de ahí que se comprueba el papel mediador de la variable valor logístico. El valor de R^2 para la lealtad indica que el 61,3 % de la variación de la lealtad de los clientes de la naviera puede explicarse a través del valor logístico y las prácticas sostenibles. Los resultados se presentan en la tabla 4.

Tabla 4. Análisis de mediación

Efectos directos	β (t-Stat)	f^2
Prácticas sostenibles -> valor logístico	0,741** (7,77)	1,216
Valor logístico -> lealtad	0,541** (4,23)	0,340
Prácticas sostenibles -> lealtad	0,293** (2,62)	0,099
Efecto indirecto		
Prácticas sostenibles -> lealtad	0,401** (3,33)	
Efecto total		
	0,694	

Nota: R^2 (lealtad)= 0,613; R^2 (valor logístico)= 0,549; Q^2 (lealtad)= 0,447; Q^2 (valor logístico)= 0,516; VAF= 57,78 %; ** $p < 0,01$.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

Análisis multigrupo

Antes de comprobar las posibles diferencias en las relaciones en función del tipo de negocio (importadores y agentes de carga) se comprobó la existencia de invarianza métrica. Esta se evaluó, siguiendo los tres pasos del procedimiento MICOM (Henseler, Ringle and Sarstedt, 2016) (tabla 5). Primero se determinó la invarianza de configuración entre las muestras dado que se utilizaron los mismos ítems, el mismo algoritmo de obtención y el mismo tratamiento de datos para todos los constructos en los dos grupos. En el paso 2, la prueba de permutación indica que ninguno de

los valores de c difiere significativamente entre las muestras debido a que $c=1$ se encuentra dentro de los límites inferior y superior de los intervalos de confianza del 95 %, lo que confirma la invarianza del compuesto. En los pasos 3a-3b, no se pudo confirmar la igualdad de las varianzas y las medias entre los constructos puesto que en algunos casos la diferencia de las puntuaciones compuestas se encuentra fuera de los límites del intervalo de confianza del 95 %. Por ello no se pudo determinar la invarianza completa, aunque sí parcial, como la condición mínima para comparar coeficientes de ruta estandarizados entre grupos (Hair et al., 2017).

Tabla 5. Resultados de la invarianza de medida (MICOM)

Constructo	Paso 1		Paso 2		Paso 3a			Paso3b		
	Invarianza de configuración		Invarianza de compuesto	Invarianza de medida parcial	Evaluación de igualdad de medias			Evaluación de igualdad de varianzas		
	C=1	5%	Diferencia establecida	Diferencia	Intervalo de confianza	Igualdad	Diferencia	Intervalo	Igualdad	
Antigüedad	Sí	1	1	Sí	0,271	[-0,344-0,359]	Sí	0,261	[-0,445-0,342]	Sí
Lealtad	Sí	0,994	0,989	Sí	-0,615	[-0,361-0,354]	No	1,513	[-1,246-1,181]	No
Sostenibilidad	Sí	1	0,996	Sí	-0,798	[-0,381-0,349]	No	1,294	[-1,007-1,001]	No
Tamaño	Sí	1	1	Sí	0,485	[-0,311-0,378]	No	0,783	[-1,145-0,880]	Sí
Valor logístico	Sí	0,981	0,984	No	-0,817	[-0,383-0,327]	No	2,048	[1,557-1,675]	No

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

La tabla 6 muestra los resultados de la evaluación del análisis multigrupo, utilizando el método no paramétrico de permutación. La prueba de permutación es considerada como una de las

técnicas de PLS-SEM más conservadora para la evaluación de las diferencias entre los coeficientes de trayectoria entre dos grupos (Sarstedt, Henseler and Ringle, 2011).

Tabla 6. Análisis multigrupo

Hipótesis	Grupo 1 importadores N= 31	Grupo 2 agentes de carga N=74	Grupo 1 frente grupo 2 original	Grupo 1 frente grupo 2 permutación	P-value	sig?
	Coefficiente Path	Coefficiente Path	Coefficiente Path	Coefficiente Path		
Antigüedad -> lealtad	0,059	-0,116	0,176	-0,017	0,135	No
Prácticas sostenibles -> valor logístico	0,860	0,500	0,360	-0,039	0,029*	Sí
Tamaño -> lealtad	-0,001	0,023	-0,024	0,020	0,436	No
Valor logístico -> lealtad	0,841	0,313	0,528	-0,048	0,010*	Sí

Nota: * $p < 0,05$.

Fuente: elaboración propia por parte de los autores.

A partir de los resultados obtenidos de permutación se comprueba que existen diferencias significativas entre los grupos de clientes importadores y agentes de carga. En el grupo de importadores, las prácticas sostenibles tienen un efecto significativamente mayor sobre el valor logístico. También los resultados indican que la relación entre el valor logístico y la lealtad es más fuerte en el grupo de los importadores que en los agentes de carga. Por tanto, se acepta la cuarta hipótesis (H_4) al corroborar el papel del tipo de negocio como variable moderadora.

Conclusiones

El objetivo de este estudio ha sido comprender cómo las prácticas sostenibles desde un enfoque TBL conducen a la generación de lealtad de las compañías navieras frente a su proveedor a través del valor logístico y observar el efecto moderador de la variable tipo de negocio en las relaciones que se encadenan. Los resultados confirman que las prácticas sostenibles influyen en el valor logístico. Es decir que los clientes perciben que las actividades sostenibles contribuyen en la maximización de sus ganancias; este resultado se alinea con la contribución de Yuen et al. (2018). También se han encontrado evidencias de que el valor logístico percibido posee efectos sobre la lealtad, permitiendo afirmar su importancia cuando se pretenden construir relaciones duraderas en el tiempo, y definir objetivos estratégicos ligados al logro de la fidelización del cliente. Este hallazgo se une a los alcanzados en investigaciones previas como las de Hänninen y Karjaluo (2017) o la de Ruiz-Martínez, Frasquet y Gil-Saura (2019), quienes han afirmado la influencia del valor sobre la lealtad; lo anterior, permite avanzar en el conocimiento de que estos vínculos también se dan en el transporte marítimo de la mercancía.

De igual manera los resultados alcanzados también evidencian el papel clave que desempeña el valor logístico como variable mediadora. Esto corrobora los beneficios de la presencia de valor logístico percibido en las relaciones B2B, en la medida en que este refuerza la intensidad de los nexos entre las prácticas sostenibles y la lealtad (Hanaysha, 2018; Yuen et al., 2018; Mohammed

and Al-Swidi, 2019). Por otro lado, se constata el efecto directo de las prácticas sostenibles sobre la lealtad; si bien estos resultados difieren de los obtenidos por Yuen, Thai y Wong (2016). A la luz de estos hallazgos, se concluye la necesidad de seguir investigando la lealtad en el ámbito de las relaciones entre empresas; en especial, cuando el origen de su formación se sitúa en el desarrollo de las prácticas sostenibles. Esta área de investigación sin duda requiere de contribuciones adicionales que tracen con mayor claridad la ruta hacia la lealtad.

De otro lado, las variables de control no presentaron efectos significativos sobre la lealtad. A partir de este resultado se concluye que ni la antigüedad ni el tamaño de la empresa contribuyen de manera significativa a explicar y predecir la lealtad; en cambio, el valor logístico sí lo hace.

En lo relativo a las diferentes percepciones de los importadores y agentes de carga, como tipo de clientes de la naviera, se evidencia que los importadores están más preocupados por los aspectos relacionados con la sostenibilidad. Estos resultados son concordantes con el estudio de Van den Berg y De Langen (2017), quienes indicaron que los expedidores se centran más en la sostenibilidad medioambiental que los agentes de carga. Como consecuencia, en el grupo de los importadores frente al grupo de agentes de carga, los efectos de las prácticas sostenibles están mejor explicados a través del valor logístico percibido y se generan niveles de lealtad superiores. Las percepciones de la sostenibilidad desde un enfoque TBL, en estos dos tipos de negocio, permiten observar de una forma más clara su impacto en la formación de la lealtad.

Los resultados de este estudio también tienen implicaciones gerenciales. La industria naviera a través de la gestión logística tiene grandes oportunidades de generar valor al considerar como punto de partida el desarrollo de prácticas sostenibles. Es decir que mediante el desarrollo de estas actividades se puede brindar un nivel de servicio superior al cliente. Para la obtención de estos resultados es necesario que las navieras desarrollen las prácticas sostenibles desde un enfoque multidimensional. Esto implica identificar cuáles son las actividades que los clientes consideran prioritarias en cada uno de los pilares de la TBL, ya que los clientes consideran importante tanto el aspecto medioambiental

(por ejemplo, que las navieras cumplan con los lineamientos internacionales) como en el aspecto social (por ejemplo, las capacitaciones que las navieras le brindan a su personal) y en el aspecto económico (pues los clientes valoran que las actividades que desarrollan las navieras contribuyan al crecimiento económico de la sociedad). Esto permitirá a las compañías navieras tomar decisiones adecuadas de inversión de recursos. De igual manera deben desarrollar estrategias en las que las prácticas sostenibles contribuyan a cultivar el valor logístico y que sean consistentes con las percepciones del cliente con respecto a la productividad, la importancia y la cuantificación del servicio logístico. La comunicación sobre la participación de las navieras en actividades sostenibles contribuye en su posicionamiento en el mercado (Vural, Baştuğ and Gülmez, 2021), por lo que se sugiere a las compañías navieras que utilicen diferentes mecanismos de divulgación de sostenibilidad desde el enfoque TBL. Esto es importante porque se ha evidenciado que las percepciones de los clientes respecto a las actividades sostenibles conducen a una generación de efectos positivos, expresados en términos de beneficios y obtención de lealtad del cliente (Tran et al., 2020). Asimismo, las navieras deben preocuparse en atender los requerimientos de sostenibilidad de los importadores y agentes de carga puesto que se ha evidenciado que la participación de las empresas navieras en actividades sostenibles influye en la generación de lealtad.

Por último, en lo relativo a las limitaciones y oportunidades de investigación futura, se puede afirmar el alcance limitado del estudio dado que los datos solo se recopilaron en Panamá. Así las cosas, debería replicarse en otros contextos geográficos donde el transporte marítimo de mercancía sea parte importante de la economía del país. Además, debido a las escasas evidencias en la literatura sobre el papel mediador del valor logístico percibido en la relación entre las prácticas sostenibles y la lealtad en el contexto B2B, se recomienda replicar el estudio en otro tipo de industria de servicio.

Referencias

- Alamouh, A.S., Ballini, F. and Ölçer, A.I. (2021). Ports, maritime transport, and industry: The immediate impact of COVID-19 and the way forward. *Maritime Technology and Research*, 4(1), 250092.
- Anderson, J.C. and Gerbing, D.W. (1988). Structural equation modeling in practice: A review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Balci, G., Cetin, I.B. and Tanyeri, M. (2018). Differentiation of container shipping services in Turkey. *Transport Policy*, 61, 26-35.
- Balci, G., Caliskan, A. and Yuen, K.F. (2019). Relational bonding strategies, customer satisfaction, and loyalty in the container shipping market. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 49(8), 816-838.
- Chang, Y.T. and Danao, D. (2017). Green Shipping Practices of Shipping Firms. *Sustainability*, 9(5), 829.
- Chin, W.W. (1998). The partial least squares approach to structural equation modeling. *Modern Methods for Business Research*, 295(2), 295-336.
- Colmenares, O.A. and Saavedra, J.L. (2007). Theoretical review of the brand loyalty: Approaches and valuations. *Cuadernos de Gestión*, 7(2), 69-81.
- Cui, C. et al. (2021). The Influence of Passengers' Perceived Social Responsibility Efforts on Their Satisfaction in Public-Private-Partnership Urban Rail Transit Projects. *Sustainability*, 13, 13108.
- Dike, R.A. and Stanley, C.C. (2021). Effect of Customer relationship management on customers' loyalty in shipping companies in Lagos State, Nigeria. *American International Journal of Business Management*, 4(5), 52-64.
- Dobmeier, M. (2016). Understanding and managing service productivity: A literature review. *Journal of Business Market Management*, 9(1), 518-540.
- Elkington, J. (2004). Enter the triple bottom line. En Henriques, A. and Richardson, J. (Ed.), *The Triple Bottom Line, Does It All Add Up? Assessing the Sustainability of Business and CSR*. London, England: Earthscan.

- Falk, R.F. and Miller, N.B. (1992). *A primer for soft modeling*. Akron, USA: University of Akron.
- Fernando, Y., Jasmi, M.F.A. and Shaharudin, M.S. (2019). Maritime green supply chain management: Its light and shadow on the bottom line dimensions of sustainable business performance. *International Journal of Shipping and Transport Logistics*, 11(1), 60-93.
- Fornell, C. and Larcker, D.F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Gil-Saura, I., Servera-Francés, D. and Fuentes-Blasco, M. (2010). Antecedents and consequences of logistics value: An empirical investigation in the Spanish market. *Industrial Marketing Management*, 39(3), 493-506.
- Gil-Saura, I. et al. (2015). La calidad y el valor percibido en el transporte de mercancías en España y su importancia en la segmentación de clientes. *Innovar*, 25(58), 105-123.
- Gil-Saura, I., Berenguer-Contri, G. and Ruiz-Molina, E. (2018). Satisfaction and loyalty in B2B relationships in the freight forwarding industry: Adding perceived value and service quality into equation. *Transport*, 33(5), 1184-1195.
- Gil-Saura, I. et al. (2020). The Role of Retail Equity, Value and Relational Benefits in Building B2B Relationships in Retailing. *Journal of Relationship Marketing*, 19(4), 253-286.
- Grönroos, C. and Ojasalo, K. (2004). Service productivity—Towards a conceptualization of the transformation of inputs into economic results in services. *Journal of Business Research*, 57(4), 414-423.
- Hair, J.F. et al. (2017). *A primer on partial least squares structural equation modelling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks, USA: SAGE.
- Hair, J.F. et al. (2019). When to use and how to report the results of PLS-SEM. *European Business Review*, 31(1), 2-24.
- Hanaysha, J.R. (2018). Customer retention and the mediating role of perceived value in retail industry. *World Journal of Entrepreneurship, Management and Sustainable Development*, 14(1), 2-24.
- Hänninen, N. and Karjaluoto, H. (2017). Environmental values and customer-perceived value in industrial supplier relationships. *Journal of Cleaner Production*, 156, 604-613.
- Hänninen, N. and Karjaluoto, H. (2017). The effect of marketing communication on business relationship loyalty. *Marketing Intelligence and Planning*, 35(4), 458-472.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2015). A new criterion for assessing discriminant validity in variance-based structural equation modeling. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 43(1), 115-135.
- Henseler, J., Ringle, C.M. and Sarstedt, M. (2016). Testing measurement invariance of composites using partial least squares. *International Marketing Review*, 33(3), 405-431.
- Jozef, E. et al. (2019). The effect of green shipping practices on multinational companies' loyalty in Malaysia. *International Journal of Logistics Management*, 30(4), 974-993.
- Justavino-Castillo, M.E., Gil-Saura, I. y Fuentes-Blasco, M. (2020). Efectos de la sostenibilidad y del valor logístico en las relaciones entre empresas de transporte marítimo. *Estudios Gerenciales*, 36(157), 377-390.
- Justavino-Castillo, M.E. et al. (2022). How to increase company loyalty: using relational variables and sustainable practices to segment the maritime transport sector. *Economic Research-Ekonomski Istraživanja*. En prensa.
- Khan, E.A., Dewan, M.N.A. and Chowdhury, M.M.H. (2016). Reflective or formative measurement model of sustainability factor? A three industry comparison. *Corporate Ownership and Control*, 13(2), 83-92.
- Kim, B.S. and Kim, B.Y. (2019). The effect of service attributes in Korean marine transportation services. *Journal of Distribution Science*, 17(12), 43-54.
- Kumar, G. and Goswami, M. (2019). Sustainable supply chain performance, its practice and impact on barriers to collaboration. *International Journal of Productivity and Performance Management*, 68(8), 1434-1456.

- Lam, J.S.L. (2015). Designing a sustainable maritime supply chain: A hybrid QFD-ANP approach. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 78, 70-81.
- Lin, C.-C., Chen, Y.J. and Wang, J.W. (2021). Double matching service preference for promoting short sea shipping: Evidence from Taiwan. *Maritime Business Review*, 6(4), 392-413.
- Linh, N.T.C., Nga, D.Q. and Trang, P.N.T. (2019). Evaluating the ability to achieve efficiency in providing services of the freight forwarding firms in Viet Nam. *International Journal of Supply Chain Management*, 8(6), 146-152.
- Lun, Y.H.V. et al. (2016). *Green shipping management*. London, England: Springer International Publishing.
- Luo, X. and Bhattacharya, C.B. (2006). Corporate social responsibility, customer satisfaction, and market value. *Journal of Marketing*, 70(4), 1-18.
- Mohammed, A. and Al-Swidi, A. (2019). The influence of CSR on perceived value, social media and loyalty in the hotel industry. *Spanish Journal of Marketing-ESIC*, 23(3), 373-396.
- Nguyen, X.N., Thaichon, P. and Nguyen Thanh, P.V. (2019). Customer-Perceived Value in Long-Term Buyer-Supplier Relationships: The General B2B Insurance Sector. *Services Marketing Quarterly*, 40(1), 48-65.
- Novack, R.A., Langley, C.J. and Rinehart, L.M. (1995). *Creating logistics value: Themes for the future*. Illinois, USA: Council of Logistics Management.
- Oliver, R.L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44.
- Psaraftis, H.N. (2019). *Sustainable Shipping: A cross-Disciplinary View*. Mew York, USA: Springer Nature.
- Ren, J. and Lützen, M. (2017). Selection of sustainable alternative energy source for shipping: Multi-criteria decision making under incomplete information. *Renewable and Sustainable Energy Reviews*, 74, 1003-1019.
- Ruiz-Martínez, A., Frasset, M. and Gil-Saura, I. (2019). How to measure B2B relationship value to increase satisfaction and loyalty. *Journal of Business and Industrial Marketing*, 34(8), 1866-1878.
- Sarstedt, M., Henseler, J. and Ringle, C.M. (2011). Multigroup analysis in partial least squares (PLS) path modeling: Alternative methods and empirical results. *Advances in International Marketing*, 22, 195-218.
- Servera-Francés, D., Gil-Saura, I. y Fuentes-Blasco, M. (2008). El valor logístico: una propuesta de modelo a partir de sus antecedentes y consecuencias. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 17(1), 127-150.
- Servera-Francés, D., Fuentes-Blasco, M. and Piqueras-Tomás, L. (2020). The importance of sustainable practices in value creation and consumers' commitment with companies' commercial format. *Sustainability*, 12(23), 1-14.
- Shin, Y. et al. (2017). Do corporate sustainable management activities improve customer satisfaction, word of mouth intention and repurchase intention? Empirical evidence from the shipping industry. *The International Journal of Logistics Management*, 28(2), 555-570.
- Tepe, R. and Arabelen, G. (2022). Relationship marketing strategies in the container shipping industry: A qualitative approach. *Scientific Journals of the Maritime University of Szczecin*, 69(141), 1-13.
- Tran, T.M.T. et al. (2020). A theory-driven identification and ranking of the critical success factors of sustainable shipping management. *Journal of Cleaner Production*, 243, 118401.
- Tran, T.M.T. et al. (2020). The antecedents of sustainable shipping management and organisational performance: Resource accumulation and orientation perspectives. *International Journal of Physical Distribution and Logistics Management*, 50(9-10), 833-854.
- UNCTAD. (2021). *Informe sobre el transporte marítimo*. New York, USA: Naciones Unidas.
- Van-den-Berg, R. and De Langen, P.W. (2017). Environmental sustainability in container transport: The attitudes of shippers and forwarders. *International Journal of Logistics Research and Applications*, 20(2), 146-162.
- Vural, C.A., Baştuğ, S. and Gülmez, S. (2021). Sustainable brand positioning by container shipping firms: Evidence from social media communications.

Transportation Research Part D: Transport and Environment, 97, 102938.

Yang, C.S. (2017). An analysis of institutional pressures, green supply chain management, and green performance in the container shipping context. *Transportation Research Part D: Transport and Environment*, 61, 246-260.

Yuen, K.F., Thai, V.V. and Wong, Y.D. (2016). The effect of continuous improvement capacity on the relationship between of corporate social performance and business performance in maritime transport in Singapore. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 95, 62-75.

Yuen, K.F. et al. (2018). The effect of sustainable shipping practices on shippers' loyalty: The mediating role of perceived value, trust and transaction cost. *Transportation Research Part E: Logistics and Transportation Review*, 116, 123-135.