

VALORACIÓN DE LOS RESULTADOS ORGANIZACIONALES DERIVADOS DEL MARKETING RELACIONAL ATENDIENDO A LAS CARACTERÍSTICAS DEL CLIENTE (1)

Marzo Navarro, M.
Pedraja Iglesias, M.
Rivera Torres, P.
Universidad de Zaragoza

RESUMEN

La globalización, la competencia y la saturación de los mercados han provocado un creciente interés de las empresas por desarrollar un Marketing de Relaciones. Para ello, es fundamental determinar el tipo de cliente que valora los beneficios derivados de la aplicación de una estrategia relacional por parte de la organización y que, para corresponder, está dispuesto a desarrollar, voluntariamente, comportamientos que ayuden a la organización a alcanzar sus objetivos. Los resultados obtenidos muestran que los beneficios relacionales son valorados más positivamente por los clientes de mayor edad y son estos clientes quienes están más dispuestos a cooperar con la distribución adecuada del servicio. Por su parte el sexo muestra su influencia en la fidelidad.

PALABRAS CLAVE: Beneficios, Satisfacción, Compromiso de la Organización, Comportamientos Voluntarios, Variables Sociodemográficas.

ABSTRACT

Globalisation, competition and market saturation have caused a growing interest in firms to develop Relationship Marketing. It is therefore fundamental to determine the kind of customer who values the benefits derived from the application of a relationship strategy by the organisation and who, in correspondence, is willing to voluntarily develop behaviours that may help the organisation to reach its objectives. The results obtained show that relationship benefits are valued more positively by older customers, and these customers are those who are willing to co-operate in the adequate distribution of the service. For its part, gender shows its influence through loyalty.

KEYWORDS: Benefits, Satisfaction, Commitment to the Organisation, Voluntary Behaviours, Socio-demographic Variables.

1. INTRODUCCIÓN

La intensificación de la competencia, la necesidad de fidelizar a los clientes, la concepción de los mercados como redes, el desarrollo tecnológico, ..., son algunos de los cambios producidos en el entorno, que han puesto de manifiesto la necesidad de cuestionar el marco conceptual tradicional del marketing (Sánchez et al., 2000), trasladándose desde el mercado genérico hacia la relación con el cliente individual. Para ello, las empresas deberían abandonar su orientación a las transacciones y centrarse en el desarrollo de relaciones (Pinto, 1997).

El enfoque tradicional del marketing tiende a enfatizar la importancia de adquirir nuevos clientes e incrementar la cuota de mercado, considerando la lealtad del cliente ya existente como un resultado de las actividades desarrolladas. Sin embargo, en aquellos mercados en los cuales, teóricamente, los principios del marketing de masas son más relevantes, las empresas han detectado que tener cuota de mercado *per se*, no produce resultados favorables, por lo que se hace necesario prestar atención a los clientes existentes (Ahmad y Buttle, 2001).

La ampliación del dominio tradicional del marketing, que incorpora al acto de intercambio tanto los antecedentes como las consecuencias del mismo (Dwyer et al., 1987), pone de

manifiesto el potencial que dicha ampliación tiene para que las empresas consigan ventajas competitivas sostenibles. El marketing de relaciones puede proporcionar beneficios a los clientes que dificulten el acceso de la competencia, y que den lugar a mayores niveles de lealtad (Evans y Laskin, 1994; Henning-Thurau y Klee, 1997; Reynolds y Beatty, 1999).

Una de las definiciones más aceptadas del marketing de relaciones lo conceptualiza como *“el que se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas hacia el establecimiento, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios relacionales exitosos”* (Morgan y Hunt, 1994, p.22). Por lo tanto, una estrategia de marketing de relaciones debe crear un valor superior, para el cliente o para cualquier otra parte, que el derivado de la simple transacción de productos en un momento dado. Desde esta perspectiva, las empresas con éxito son aquellas que *“poseen”* a sus propios clientes y que persiguen valores estables para ellos (Vandermerwe, 1996).

La existencia de relaciones estables entre el proveedor y el cliente se ve propiciada por las características de los servicios (Berry, 1995), ya que el hecho de que los clientes sean con frecuencia parte del proceso de producción y distribución del servicio, provoca que la relación entre el proveedor y el cliente sea crítica. Sin embargo, estas empresas gozan de mayor facilidad para realizar acciones visibles que lleven a la creación y desarrollo de relaciones estables a largo plazo con el cliente, en un plano en el que el cliente se sienta identificado y apreciado por la empresa (Ortega y Recio, 1997).

Los beneficios relacionales, funcionales y sociales, obtenidos por los clientes inciden en su satisfacción y en sus futuros comportamientos voluntarios (Cannon y Homberg, 2001; Cannon y Perreault, 1999). Así, dicha satisfacción debería llevar al cliente a otorgar a la organización un tratamiento favorable y, por lo tanto, a contribuir a la consecución de sus objetivos. Así, el cliente podría desarrollar una serie de comportamientos voluntarios en beneficio de la organización, entre los que se encuentran aquellos indicativos de lealtad, los relacionados con la calidad de la distribución del servicio y los indicativos de una implicación activa y responsable en la dirección y desarrollo de la empresa (Graham, 1991; Van Dyne et al., 1994). Por lo tanto, la orientación al cliente centrada en el marketing de relaciones implica comprender estos comportamientos que, voluntariamente, pueden desarrollar los clientes y que ayudan a la empresa a conseguir ventajas competitivas sostenibles.

Para ello, es necesario tener en cuenta que la efectividad de las estrategias de marketing relacional dependen de cómo responde cada cliente a las mismas (Naidu et al., 1999). Si las empresas consiguen entender el marketing relacional desde la perspectiva del cliente, podrán explicar las causas que llevan a esos clientes a mantener relaciones con determinados servicios (Berry, 2002) y desarrollar las estrategias adecuadas. Así las empresas deberían desarrollar relaciones estables con aquellos clientes que realmente las valoran, que provocan incrementos en su satisfacción y el posterior desarrollo de comportamientos beneficiosos para la empresa (Keith et al., 2004).

Basándonos en la adecuación de las empresas de servicios para la creación de relaciones mutuamente beneficiosas para los proveedores y los consumidores, el trabajo que se plantea pretende profundizar en el conocimiento del tipo de consumidor que valora la aplicación del marketing relacional. Para ello, se propone un modelo en el cual, partiendo de los beneficios que puede obtener el cliente de mantener una relación estable con el proveedor de un servicio minorista, se analiza la influencia de determinadas características del cliente en los resultados del marketing relacional. El servicio elegido es el ofrecido por los establecimientos minoristas

dedicados a la venta de ropa, dado que es un servicio de alto contacto personal en el que se producen relaciones estables entre el personal de contacto y el cliente. Así, las relaciones desarrolladas deberían tener una gran importancia en los posteriores comportamientos desarrollados por los clientes (Macintosh y Lockshin, 1997).

La información analizada ha sido obtenida a través de la realización de una encuesta personal a clientes habituales de una serie de establecimientos minoristas de venta de ropa. En dicha encuesta han sido recogidos distintos aspectos relacionados con los beneficios relacionales para los clientes, sus niveles de satisfacción, de compromiso percibido por parte de la organización y de los distintos comportamientos voluntarios que pueden ser llevados a cabo.

2. BENEFICIOS RELACIONALES PERCIBIDOS POR EL CLIENTE

Dentro de las distintas versiones en las que puede ser concebido el marketing de relaciones (2) se encuentra la perspectiva orientada a tratar a cada cliente como un segmento unitario. Así, Shani y Chalasani (1992, p. 44) establecen que *“el marketing relacional es un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una conexión con los clientes individuales y para reforzar continuamente esa conexión en beneficio de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados que aporten valor añadido, durante un largo periodo de tiempo”*. A pesar de las diversas definiciones que se pueden encontrar del marketing de relaciones bajo esta perspectiva (Jackson, 1985; Grönroos, 1989; 1990), se puede establecer que el marketing de relaciones se centra en las relaciones individuales oferente-demandante, en que ambas partes obtienen beneficios derivados de la relación establecida y que dicha relación tiene una naturaleza longitudinal (Peterson, 1995).

En el contexto de establecimientos minoristas, el marketing de relaciones debe ser visto a través de los ojos del cliente, ya que su objetivo es construir y mantener relaciones con los clientes (Grönroos, 1990). Pero, para establecer una relación hay que dar promesas, para mantenerla hay que cumplir dichas promesas y, para incrementarla, hay que establecer nuevas promesas, siempre habiéndose cumplido las anteriores (Grönroos, 1990). Este último requisito es una percepción del cliente, por lo que la implantación de un marketing relacional estará influido por las percepciones de los clientes sobre los esfuerzos de marketing realizados por la empresa (Webster, 1994).

Junto con la existencia de confianza y compromiso entre las partes, está aceptado que la relación cercana con el cliente es muy importante, ya que contribuye a la satisfacción de determinadas necesidades personales de los clientes. Si las relaciones establecidas son cercanas, la probabilidad de que sean estables aumenta, por lo que se consiguen las características demandadas por el marketing (Sánchez et al., 2000). En este sentido, el comportamiento llevado a cabo por el proveedor del servicio, en relación al grado de atención y empatía con el cliente, afectará directamente a la relación que establezca con dicho cliente ya que le podrá permitir resolver sus problemas, proporcionar oportunidades y ofrecer valor añadido con una orientación a largo plazo (Küster, 2002).

Los beneficios que pueden obtener los clientes de estas relaciones estables pueden centrarse, por ejemplo, en el incremento de la confianza y reducción de riesgos, ventajas económicas, simplificación e incremento de la eficiencia en el proceso de decisiones, beneficios sociales y adaptabilidad (Esteban et al., 2000). Como ya se ha indicado, una parte importante de estos beneficios viene determinada por la relación establecida con el proveedor,

pudiendo ser divididos en dos categorías primarias, beneficios funcionales y beneficios sociales (Adelman et al., 1994; Beatty et al., 1996; Bitner, 1995; Dwyer et al., 1987; Gwinner et al., 1998; Reynolds y Beatty, 1999; Pedraja y Rivera, 2002).

En el contexto aquí analizado, los trabajos realizados establecen que los clientes de los establecimientos de ropa buscan beneficios funcionales y sociales en las relaciones que establecen con los establecimientos (Marzo et al., 2004; Reynolds y Beatty, 1999), siendo los establecimientos de menor tamaño los que gozan de mayores oportunidades para proporcionar dichos beneficios. Los beneficios funcionales incluyen ahorros de tiempo, conveniencia, realización de la mejor decisión de compra, ..., mientras que los beneficios sociales incluyen lo amable y cómoda que sea la relación, -diversión con la compañía del empleado o con su relación cercana, tener un buen amigo, y divertirse en pasar tiempo con el empleado-, (Goodwin, 1994). Así, a través del establecimiento de relaciones estables, los consumidores, por una parte, reducirán los problemas asociados a la elección de compra, mejorando la eficiencia de la toma de decisiones (Sheth y Parvatiyar, 1995) y, por otra, cubrirán la necesidad humana básica de sentirse importantes (Jackson, 1993), relacionando los beneficios obtenidos con el sentimiento de familiaridad y de amistad con el proveedor (Barnes, 1994). Lógicamente, las empresas pequeñas pueden ser percibidas por los clientes como más proactivas, simplemente por la mayor probabilidad de interactuar con el mismo proveedor durante distintas ocasiones de compra y, por lo tanto, por poder proporcionar los beneficios derivados del marketing relacional con mayor facilidad.

Por lo tanto, la obtención de estos beneficios relacionales por parte de los clientes debería tener una incidencia positiva en sus comportamientos posteriores en beneficio de la organización.

3. RESULTADOS DEL MARKETING RELACIONAL

El marketing de relaciones debe ser una filosofía que guíe las estrategias de la empresa mas que una serie de técnicas, herramientas y tácticas. Así, si se llega a comprender las causas que llevan al cliente a establecer relaciones con determinados servicios, las empresas podrán desarrollar las estrategias adecuadas (Berry, 2002).

La satisfacción global del cliente refleja la evaluación que dicho cliente realiza sobre la actuación de la empresa relativa a las expectativas acumuladas a lo largo de los encuentros con el servicio (Bitner y Hubber, 1994; Kelley y Davis, 1994). Así, si los clientes perciben recibir beneficios de la relación con los empleados, además de los derivados de la adquisición del servicio, podrán evaluarlos y obtener un determinado nivel de satisfacción con dichos empleados. Esta satisfacción se transfiere a la satisfacción global con la empresa (Beatty et al., 1996; Goff et al., 1997; Heskett et al., 1994) y debería incidir positivamente en las actitudes y comportamientos que muestre el cliente hacia la misma (Dabholkar et al., 2000). Por lo tanto, el nexo de unión entre los beneficios que puede obtener el cliente y los obtenidos por la organización viene representado por la satisfacción del cliente.

Si un cliente está satisfecho con la actuación de una determinada organización puede desarrollar acciones voluntarias, de naturaleza no específica, que sugieren un compromiso personal entre las partes (Organ, 1988). Estos comportamientos futuros se refieren a las intenciones que muestren los clientes de volver a interactuar en el futuro con el proveedor del servicio (Keith et al., 2004). Así, son numerosos los estudios que muestran que cuando un

cliente está satisfecho con el resultado de un servicio, será más probable que colabore con el proveedor y que lo recomiende a otros clientes (Crosby et al., 1990; Fornell, 1992; Fornell et al., 1996; Keith et al., 2004).

Dentro de las empresas de servicios, se pueden diferenciar tres tipos de comportamientos voluntarios que incluyen al cliente como gestor de la empresa (Bowers et al., 1990), como recurso humano (Kelley et al., 1990; 1992) y como consultor organizacional (Schneider y Bowen, 1995; Wolstenholme, 1988).

Considerar al cliente como gestor de la empresa se refiere a aquellos comportamientos de los clientes indicativos de lealtad y de promoción de los intereses de la organización más allá de los intereses individuales. Dentro de ellos se incluirían la preferencia hacia el proveedor del servicio, la comunicación boca-oído favorable y las recomendaciones como indicadores de la atracción de los clientes y de la fidelidad hacia la organización (Boulding et al., 1993; Parasuraman et al., 1991; Rust et al., 1995; Swan y Oliver, 1989; Zeitham et al., 1996). La importancia de lealtad de los clientes radica en que es considerada como una de las principales fuentes de ventajas competitivas (Bharadwaj et al., 1993). Además, altos niveles de lealtad por parte de los clientes incrementan la satisfacción del propio trabajador de la empresa, y en consecuencia, su productividad (Suárez et al., 2005).

La perspectiva de considerar al cliente como recurso humano recoge los comportamientos de los clientes relacionados con la calidad de la distribución del servicio (Graham, 1991; Van Dyne et al., 1994), ya que los clientes tienen bien definidas sus expectativas sobre lo que deben hacer y cómo deben actuar durante el encuentro con el servicio (Mills y Morris, 1986; Solomon et al., 1985). La mayor parte de estos comportamientos facilitan el éxito de las interacciones con el empleado de contacto e, incluso, pueden tener implicaciones para otros clientes (Bitner et al., 1994). Para los clientes es importante ser cooperativos, observar las reglas y políticas, ser respetuosos y educados, ... (Bateson, 1985; Bitner et al., 1994; Kelley et al., 1990; 1992; Solomon et al., 1985).

Por último, considerar al cliente como consultor organizacional se refiere a los comportamientos de los consumidores indicativos de una implicación activa y responsable en la dirección y desarrollo de la organización (Van Dyne et al., 1994). El cliente ocupa una posición única para poder guiar el servicio de la empresa; son un recurso de consulta sin coste y son expertos en la perspectiva de los clientes (Wolstenholme, 1988), ya que por ejemplo, las quejas y sugerencias de los clientes pueden llevar a solucionar problemas con el servicio, a mejorarlo e incluso a crear uno nuevo (Plymire, 1991). Además, la resolución de problemas que los clientes puedan tener con el proveedor del servicio es vital para obtener relaciones estables y duraderas entre las partes involucradas (Tax et al., 1998).

Dentro de la literatura especializada, es el primero de estos enfoques el que ha recibido mayor atención, existiendo pocas investigaciones centradas en analizar los comportamientos de cooperación y de participación que pueden desarrollar los clientes satisfechos (Reynolds y Beatty, 1999). En el contexto analizado, una de las estrategias empresariales que está cobrando mayor relevancia es la retención de clientes a través de su fidelización. La lealtad del cliente representa un activo competitivo (Dekimpe et al., 1997) así como las bases para incrementar los precios y generar barreras a la entrada (Aaker, 1991). Este hecho es especialmente cierto en

aquellas empresas que operan en mercados maduros, con una estrategia general de crecimiento nulo o reducido (Ortega y Recio, 1997; Plans, 1997). Así, en el contexto de los mercados de consumo minorista, el bajo crecimiento y la intensa competencia están acentuando la necesidad de retener a los consumidores existentes (Sirohi et al., 1998).

La satisfacción del cliente también debería afectar a la percepción que éste tenga sobre el compromiso de la organización. El concepto de compromiso es un elemento clave para la existencia de un marketing de relaciones (Morgan y Hunt, 1994), y ha sido definido como “*una promesa implícita o explícita de una relación continua entre las partes del intercambio*” (Dwyer et al., 1987, p. 19). En las empresas de servicios este concepto cobra una gran relevancia, ya que como indican Berry y Parasuraman (1991, p. 133), “*las relaciones entre la empresa y el cliente se construyen fundándose en el compromiso mutuo*”. El compromiso refleja la unión psicológica entre el cliente y la empresa, recogiendo el compromiso percibido de la organización las creencias que posee el cliente sobre que la empresa actuará de forma responsable, útil y honesta. Por tanto, cuanto mayor sea la satisfacción del cliente mayor compromiso percibirá por parte de la organización (Bettencourt, 1997).

Todas estas variables deberían estar influidas, entre otros aspectos, por las características de los clientes implícitos en las relaciones estables con el proveedor del servicio. Así, a la hora de desarrollar sus estrategias relacionales las empresas deberían tener en cuenta qué tipo de cliente es el que valora los beneficios que se derivan. Es decir, si existe una tipología determinada de clientes cuyas percepciones de los beneficios relacionales, niveles de satisfacción y de compromiso así como sus intenciones futuras están influidas, de manera significativa por características como edad, sexo, ... A pesar de la importancia del tema, son pocos los estudios que lo abordan (Dunham et al., 1994; Mathieu y Zajac, 1990). Este es el principal motivo que nos lleva a incorporar dichas variables en el estudio a realizar.

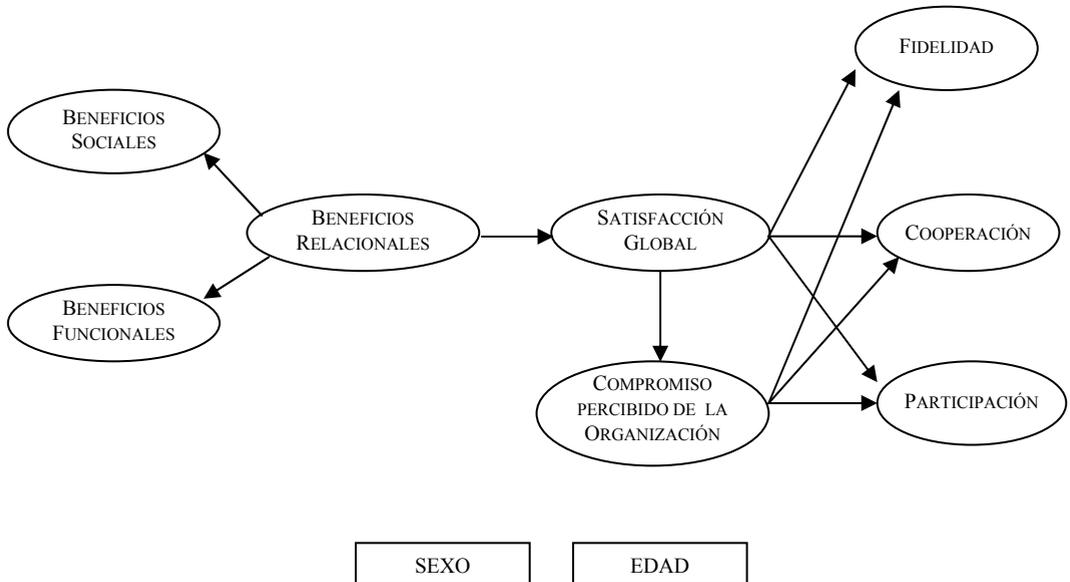
4. MODELO PROPUESTO

El trabajo que aquí se plantea pretende, fundamentalmente, analizar el efecto de determinadas características de los clientes en los resultados derivados de la aplicación de un marketing relacional. Se pretende profundizar en las relaciones derivadas de la aplicación del marketing relacional en el comercio minorista por lo que partiendo de los beneficios relacionales obtenidos por los clientes, sus efectos en la satisfacción del cliente y los posteriores comportamientos voluntarios, fidelidad, cooperación y participación, se analizan los efectos ejercidos por las variables sexo y edad. Para ello, se propone el modelo mostrado en la Figura 1.

En dicho modelo, se parte de los beneficios relacionales, funcionales y sociales, que obtiene el cliente de mantener relaciones estables con la organización, en el caso que nos ocupa con el personal de contacto del comercio minorista analizado. La obtención de estos beneficios relacionales debería afectar a la satisfacción alcanzada por el cliente en sus experiencias con el servicio analizado. Así,

Hipótesis 1: “*La satisfacción global del cliente estará positivamente afectada, entre otros aspectos, por los beneficios relacionales derivados de su interacción con el servicio*”

Figura 1. Modelo Propuesto



Como ya hemos indicado, el compromiso percibido de la organización refleja las creencias que tienen los clientes sobre el nivel de compromiso mantenido por dicha organización. Lógicamente si la satisfacción del cliente se deriva parcialmente de los beneficios relacionales que ha obtenido, los clientes satisfechos deberían percibir mayores niveles de compromiso por parte de la organización. Por lo tanto,

Hipótesis 2: “Los clientes más satisfechos con el servicio percibirán mayores niveles de compromiso por parte de la organización que lo presta”

La aplicación con éxito de estrategias de marketing de relaciones por parte de la empresa, medida a través de la satisfacción del cliente, debería conseguir que dicho cliente de a la empresa un trato favorable, de manera que intente también contribuir al éxito de la organización. Este tratamiento favorable debería verse traducido en el desarrollo de los tres tipos de comportamientos voluntarios descritos anteriormente: fidelidad, cooperación y participación. Así,

Hipótesis 3: “Los clientes más satisfechos con el servicio desarrollarán en mayor medida comportamientos indicativos de lealtad hacia la organización”

Hipótesis 4: “Los clientes más satisfechos con el servicio tenderán a desarrollar en mayor medida comportamientos de cooperación con la organización”

Hipótesis 5: “Los clientes más satisfechos con el servicio participarán más en su relación con la organización”

Además, se incluyen una serie de efectos que el compromiso percibido de la organización podría ejercer también sobre los comportamientos voluntarios de los clientes. Dichos efectos se establecen basándonos en el supuesto de que, si el cliente percibe que la organización se compromete en mantener una relación estable, éste debería corresponder a ese esfuerzo. La

manera de responder podría ser a través del desarrollo de aquellos comportamientos voluntarios que benefician a la organización. Este motivo nos lleva a establecer otras tres hipótesis a contrastar.

Hipótesis 6: *“El compromiso de la organización que perciba el cliente afectará positivamente a la fidelidad de éste hacia la organización”*

Hipótesis 7: *“El compromiso de la organización que perciba el cliente afectará positivamente a la cooperación que éste desarrolle con la organización”*

Hipótesis 8: *“El compromiso de la organización que perciba el cliente afectará positivamente a la participación de éste en las actividades desarrolladas por la organización”*

Finalmente, basándonos en investigaciones previas (Marzo et al., 2005), se plantea una hipótesis que pretende recoger los efectos ejercidos por algunas de las variables que nos permitirían poder caracterizar a los clientes más propensos a mantener relaciones estables con los establecimientos minoristas analizados. Así, aunque no se establece el signo de la relación, se indica que el sexo y la edad son variables que pueden influir en los resultados derivados del Marketing Relacional.

Hipótesis 9: *“Las características de los clientes, como el sexo y/o edad, pueden influir en sus percepciones de los beneficios relacionales y del compromiso de la empresa, sus niveles de satisfacción así como en su disposición a llevar a cabo comportamientos voluntarios en beneficio de la empresa”*

5. MÉTODO

El servicio elegido para llevar a cabo el estudio es el ofertado por los establecimientos minoristas de tiendas de ropa. El motivo que ha llevado a su elección es que es un servicio con alto nivel de contacto personal entre el proveedor y el cliente, por lo que existe la oportunidad de generar beneficios relacionales para el cliente que incidan en su satisfacción y, posteriormente, en los comportamientos voluntarios favorables a la organización que éste pueda desarrollar. Este hecho nos debería permitir comprobar la incidencia de las características sociodemográficas propuestas en las variables analizadas.

5.1. Base de Datos

La información analizada se basa en la proporcionada por una encuesta llevada a cabo en enero de 2001. El tipo de muestreo utilizado se corresponde a un procedimiento no probabilístico.

Las encuestas personales fueron realizadas por un grupo de encuestadores especialmente entrenados para ello, obteniéndose 214 encuestas válidas para los objetivos del estudio. Los individuos analizados contestaron a las preguntas planteadas en la encuesta teniendo como marco de referencia su establecimiento de ropa habitual en el que realizaban, por lo tanto, la mayor parte de sus compras.

La mayor parte de los establecimientos indicados por los encuestados como establecimiento habitual son de tipo *boutique*, con un tamaño pequeño. Por lo tanto, existe una mayor probabilidad de interactuar con el mismo vendedor durante distintas ocasiones de compra y, así, verse incrementada la probabilidad de proporcionar los beneficios derivados del marketing relacional.

5.2. Medidas Utilizadas

A excepción de las características sociodemográficas, la información analizada fue medida a través de escalas de acuerdo de siete puntos, desde 1 “Totalmente en Desacuerdo” hasta 7 “Totalmente de Acuerdo”.

Los ítems mostrados en el Cuadro 1, representan una adaptación, al contexto específico en el que fue realizada la encuesta, de los proporcionados por la literatura especializada.

Cuadro 1. Variables e ítems bajo estudio

VARIABLES	ÍTEMES
BENEFICIOS FUNCIONALES (Reynolds y Beatty, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Valoro el tiempo que ahorro gracias a la ayuda que me proporciona el dependiente (P1) ◆ Me beneficio de los consejos que me da el dependiente (P2) ◆ Realizo la mejor decisión de compra gracias al dependiente (P3)
BENEFICIOS SOCIALES (Reynolds y Beatty, 1999)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ El aspecto amistoso de la relación que mantengo con el dependiente es muy importante para mí (P4) ◆ Valoro la relación amistosa y cercana que mantengo con el dependiente (P5)
SATISFACCIÓN GLOBAL DEL CLIENTE (Bitner y Hubbert, 1994; Bettencourt, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Comparando con otras, estoy muy satisfecho con esta tienda (P6) ◆ Basándome en toda mi experiencia con esta tienda, estoy muy satisfecho con la misma (P7) ◆ Mis experiencias de compra en esta tienda han sido siempre muy gratificantes (P8)
COMPROMISO PERCIBIDO DE LA ORGANIZACIÓN (Eisenberger et al., 1986; Bettencourt, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Esta tienda valora mi contribución a su bienestar (P9) ◆ Esta tienda cuida mi bienestar (P10) ◆ Esta tienda aprecia los esfuerzos que realizo (P11)
FIDELIDAD (Zeithaml et al., 1996; Bettencourt, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Digo cosas positivas de la tienda a otras personas (P12) ◆ Animo a mis amigos y conocidos a comprar en esta tienda (P13)
COOPERACIÓN (Kelley et al., 1992; Van Dyne et al., 1994; Bettencourt, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Intento mantener las reglas establecidas por la tienda (P14) ◆ Trato al personal de la tienda con amabilidad y respeto (P15)
PARTICIPACIÓN (Zeithaml et al., 1996; Bettencourt, 1997)	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Realizo sugerencias constructivas sobre cómo puede la tienda mejorar su servicio (P16) ◆ Si tengo alguna idea útil sobre cómo mejorar el servicio, se lo comunico a alguien de la tienda (P17)
SEXO	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Hombre ◆ Mujer
EDAD	<ul style="list-style-type: none"> ◆ Menos de 18 años ◆ Entre 18 y 29 años ◆ Entre 30 y 49 años ◆ Entre 50 y 64 años ◆ Más de 65 años

5.3. Características de la Muestra

La muestra analizada está integrada por un 38.4% de hombres. La mayor parte de los individuos analizados, el 83.6% se sitúan en el intervalo de edad correspondiente a 18-49 años. Las unidades familiares a las que pertenecen están integradas, por término medio, por cuatro miembros (38.3%), y perciben unos ingresos medios anuales situados mayoritariamente, el 56.3% de los casos, en el intervalo 6010.12-24040.48 euros.

5.4. Metodología

La red conceptual propuesta en la Figura 1 requiere la especificación de variables latentes, caracterizadas por no ser susceptibles de observación directa o porque es imposible asumir que su observación está libre de un determinado error de medida. La consecuencia de este tipo de especificación es que los modelos de ecuaciones estructurales con variables latentes sean la aproximación metodológica más adecuada (Bagozzi, 1982; Rivera y Satorra, 2002).

6. ANÁLISIS Y RESULTADOS

La estimación máximo verosímil, a través del EQS 6.1 del modelo propuesto en la Figura 1, proporcionó una Chi-cuadrado de Satorra- Bentler de 155.38 con 130 grados de libertad y un *p-value* de 0,06. En consecuencia, el modelo planteado representa adecuadamente las relaciones observadas entre las variables y puede ser, inicialmente, aceptado. Además, las medidas de ajuste del modelo muestran los siguientes valores: RRMSAS=0.030, RBBN=0.897, RCFI=0.981 y SRMR=0.049.

Los resultados finalmente obtenidos son los mostrados en la Figura 2. Como puede observarse en dicha Figura, la mayor parte de las relaciones establecidas son significativas y muestran el sentido, en este caso positivo, esperado. En el Cuadro 2 se muestran los coeficientes de determinación de las relaciones estructurales implicadas en el modelo (R^2) y los coeficientes de fiabilidad asociados a las variables latentes (Índice de Fornell-Larcker e Índice Omega). Los valores reflejados en dicho Cuadro nos indican que los ítems empleados para medir las variables bajo estudio son adecuados (Índice F-L), así como que la capacidad explicativa de las relaciones establecidas es aceptable (R^2). Todo ello nos lleva a aceptar el modelo propuesto.

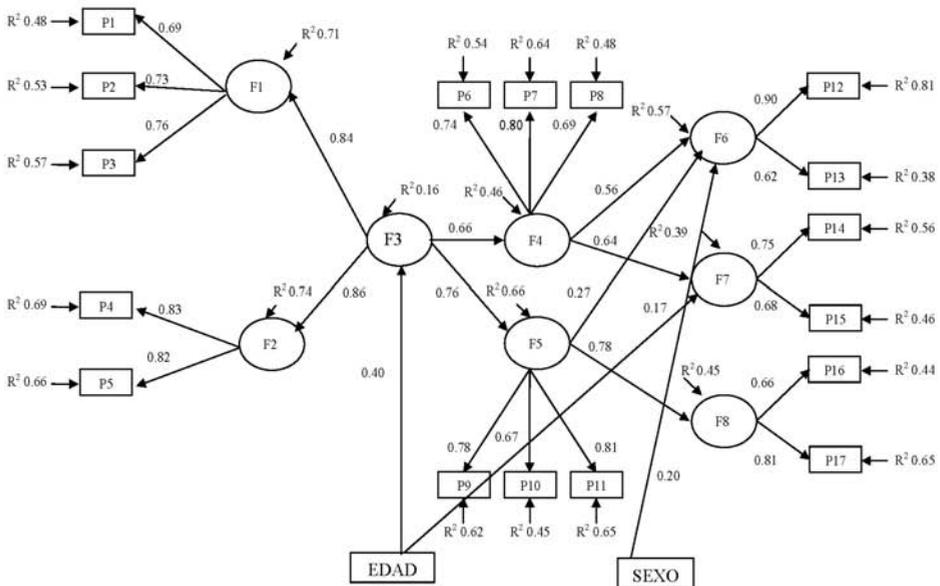
Cuadro 2. Coeficientes de Determinación e Índices de Fornell-Larcker y Omega

VARIABLE	R^2	ÍNDICE F-L	ÍNDICE OMEGA
F1: Beneficios Funcionales	0.71	0.53	0.77
F2: Beneficios Sociales	0.74	0.68	0.81
F3: Beneficios Relacionales	0.16	0.72	0.84
F4: Satisfacción Global del Cliente	0.46	0.56	0.79
F5: Compromiso Percibido de la Organización	0.66	0.58	0.81
F6: Fidelidad	0.57	0.65	0.79
F7: Cooperación	0.39	0.53	0.69
F8: Participación	0.45	0.57	0.73

Los resultados obtenidos nos llevan a no rechazar la Hipótesis 1, por lo que podemos afirmar que en el caso analizado los beneficios relacionales percibidos por el cliente (F3), derivados fundamentalmente de su relación con el personal de contacto del establecimiento, ejercen un efecto positivo y significativo sobre la satisfacción del cliente (F4). Dichos beneficios son capaces de explicar el 45% de la satisfacción experimentada por el cliente en su relación con el servicio analizado.

Sin embargo, la satisfacción del cliente (F4) no muestra un efecto significativo sobre el compromiso percibido de la organización (F5), lo que nos lleva a rechazar la segunda de las hipótesis establecidas. En relación al compromiso percibido de la organización (F5), en el modelo finalmente aceptado, surge una relación significativa no establecida a priori. Dicha relación es la que se detecta entre los beneficios relacionales (F3) y el compromiso percibido de la organización (F5). Así, en el caso analizado, dichos beneficios afectan de manera positiva y significativa al compromiso que el cliente cree que asume la organización en la relación que establezca. Además, los beneficios relacionales muestran una gran capacidad explicativa de este compromiso, ya

Figura 2. Modelo aceptado



Si nos centramos en la posible relación entre la satisfacción experimentada por los clientes y los posibles comportamientos voluntarios que éstos pueden desarrollar en beneficio de la organización, comprobamos que las hipótesis 3 y 4 no se rechazan, mientras que la Hipótesis 5 se rechaza. Así, se comprueba que la satisfacción del cliente (F4) afecta a dos de los posibles comportamientos analizados: a la fidelidad (F6) y a la cooperación (F7), y no incide en la participación de los clientes en la organización.

Por otra parte, el compromiso percibido de la organización (F5) afecta a la fidelidad (F6) y a la participación (F8), y no incide en la cooperación que pueden desarrollar los clientes en beneficio de la organización, por lo que no se pueden rechazar las hipótesis 6 y 8, frente a la hipótesis 8 que es rechazada.

En cuanto a las características sociodemográficas establecidas en la hipótesis 9, se observa que las variables sexo y edad influyen en alguna de las variables relacionadas con la aplicación de estrategias de marketing de relaciones. Así, se observa como la variable sexo afecta a la lealtad mientras que la edad influye en los beneficios relacionales percibidos (F3) y en la cooperación (F7). Concretamente, son las mujeres las que desarrollan un comportamiento voluntario indicativo de lealtad al establecimiento, a través del desarrollo de una comunicación personal positiva. Por otra parte, se observa como los individuos de mayor edad son los que perciben unos mayores beneficios relacionales derivados de su relación con el proveedor del servicio y, además, desarrollan comportamientos voluntarios indicativos de cooperación, a través del respeto de las normas.

7. CONCLUSIONES

Una de las principales utilidades del marketing de relaciones está en crear un conocimiento único y difícil de imitar (Saren y Tzokas, 2000), pero el conocimiento de los clientes sólo puede incrementarse si las empresas son capaces de mantener relaciones continuas con los clientes. La valoración del cliente, y lo que espera y valora de la empresa, constituye un apartado crítico para conseguir una auténtica creación de valor para el cliente (Alet, 2000). Los clientes además de esperar recibir la distribución satisfactoria del núcleo del servicio, esperan obtener beneficios adicionales, los cuales pueden derivarse de la relación mantenida con el personal del contacto. Así, a través de la actuación de dicho personal de contacto, los proveedores del servicio pueden crear un valor en la relación que genere tanto barreras a la entrada de competidores como barreras a la salida, a través de costes de cambio, para el cliente.

El efecto positivo de los beneficios relacionales de los clientes en su satisfacción y en el compromiso que perciba por parte de la organización puede ayudar a la empresa a desarrollar ventajas competitivas sostenibles. En la investigación desarrollada se observa que ambos conceptos afectan a la fidelidad del cliente. La aportación de beneficios relacionales al cliente, sociales y funcionales, debería vincularse con la aportación de rentabilidad a la empresa tanto a medio como a largo plazo. La relevancia de la estrategia empresarial centrada en la retención de clientes a través de su fidelización se debe a la convicción existente de que es más rentable mantener clientes, buscando la rentabilidad en un horizonte de largo plazo, que captar nuevos, ya que la diferencia en términos presupuestarios es significativa (Reichheld y Sasser, 1990). Esta fidelidad del cliente debería conducir a mejores resultados empresariales en la medida en que una base de clientes leales provoca la disminución de los costes de marketing, proporciona una excelente vía de comunicación para elevar la imagen de la empresa, dificulta el acceso a la competencia y permite fijar precios más altos (Berné et al., 1996). Sin embargo, es indiscutible que no se puede fidelizar a un cliente si éste no está satisfecho, por lo que las políticas encaminadas a mejorar la satisfacción del cliente y a su fidelización se convierten en decisiones estratégicas para la mayor parte de las empresas de servicios. Por lo tanto, para poder conseguir fidelizar a los clientes, sería necesario que el comercio minorista oferte una relación efectiva y afectiva, que permita la creación de lazos personales y sociales con los clientes. Estos lazos, que se verían reflejados en los niveles de satisfacción del cliente y en el compromiso que perciba por parte de la organización, son junto a los financieros uno

de los elementos más adecuados para conseguir clientes fieles (Plans, 1997). Así, las estrategias defensivas, desarrolladas por los establecimientos minoristas, encaminadas a la retención de sus clientes deberían tener en cuenta fundamentalmente, el papel crucial que juega la satisfacción del cliente a la hora de explicar su lealtad. Tal y como indican Berné et al., (1996, p. 73), “ningún programa de fidelización o ningún objetivo de mejora de la lealtad puede hacerse al margen de una política de satisfacción del cliente”.

A pesar de la importancia que las estrategias minoristas actuales otorgan a la consecución de la fidelidad del cliente, no deberían dejarse a un lado otros comportamientos voluntarios que dichos clientes pueden desarrollar para facilitar que las empresas alcancen sus objetivos. Dado la producción y el consumo simultáneo que se produce en los servicios, es fundamental contemplar al cliente como un recurso humano y como un consultor organizacional. El cliente actúa como un input en el proceso de “fabricación” del servicio, por lo que el comportamiento que desarrolle al interactuar con el proveedor del servicio, es crucial para poder alcanzar los estándares de calidad fijados. En este sentido, se observa que si los clientes se sienten satisfechos con las relaciones establecidas con la empresa minorista, desarrollarán comportamientos voluntarios dirigidos a observar las reglas marcadas por la empresa, a ser educado y respetuoso, ... Estas actuaciones facilitarán que el servicio se “produzca” tal y como se había diseñado previamente.

El cliente también puede actuar como una fuente de información sin coste que ayude a la empresa a mejorar el servicio que esté ofertando. Estos comportamientos voluntarios que lleven a los clientes a realizar sugerencias constructivas sobre cómo puede ser mejorado el servicio, cuáles son las fórmulas para que la empresa pueda satisfacer mejor sus necesidades, cuáles son los problemas con los que se enfrenta para poder experimentar adecuadamente el servicio ofertado, ..., se ven influidos por el compromiso percibido por parte de la organización. Así, si el cliente realmente siente que la empresa de servicios se preocupa por sus opiniones e intenta dar respuesta a las mismas, se esforzará en ayudar a la empresa para que sea capaz de mejorar sus estrategias.

Para que las empresas puedan obtener todos los beneficios derivados de la aplicación del marketing de relaciones, debe ser capaz de conocer qué tipo de cliente es más sensible al mismo. En nuestro caso, la caracterización de este cliente se ha intentado llevar a cabo a través de dos características sociodemográficas empleadas habitualmente en la literatura para este objetivo. Dichas variables son el sexo y la edad, mostrando los resultados obtenidos la importancia de las mismas. Así, son las mujeres y los clientes de más edad los que muestran una mayor disposición a desarrollar una serie de comportamientos que benefician a la empresa que ha llevado a cabo estrategias de marketing relacional. Estos comportamientos quedan patentados a través de una mayor fidelidad y de una mayor cooperación con el proveedor del servicio.

A pesar de todos los beneficios que pueden derivarse del establecimiento de relaciones estables entre oferentes y demandantes, hay que tener también en cuenta una serie de inconvenientes que también pueden derivarse de las mismas. Por ejemplo, las empresas deben ser conscientes de que, en ocasiones, los clientes que llevan tiempo inmersos en relaciones a largo plazo son más difíciles de servir satisfactoriamente, ya que son más sensibles a cualquier fallo de los vendedores en quienes confían (Kuster, 2002). Junto a esto, es necesario que las empresas identifiquen a aquellos clientes que valoran el mantenimiento de una relación estable y ver si dichos clientes son fieles, participan y cooperan con la empresa de servicios. Además, las empresas deben estar seguras de la rentabilidad no sólo de sus productos sino también de sus clientes. Por lo tanto, habrá que gestionar adecuadamente la relación con el cliente de manera que los ingresos de la relación superen los costes de la misma.

NOTAS

- (1) Este trabajo se ha realizado en el marco del Grupo de Excelencia “CREVALOR”. Los autores desean agradecer la ayuda recibida a través del Proyecto de Investigación del Ministerio de Educación y Ciencia SEJ2005-06603/ECON.
- (2) Sánchez et al., (2000) establecen cinco visiones diferentes de concepción del marketing de relaciones: actividad promocional, construcción de una relación cercana, retención de clientes, cautividad del cliente y situación del cliente en primer lugar del marketing.

8. BIBLIOGRAFÍA

- AAKER, D.A. (1991): “Measuring Brand Equity Across Products and Markets”, *California Management Review*, Vol. 38, No. 2, pp. 102-120.
- ADELMAN, M.B., AHUVIA, A. y GOODWIN, C. (1994): “Beyond Smiling: Social Support and Service Quality”, en R.T. Trust y R.L. Oliver (eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications. pp. 139-171.
- AHMAD, R y BUTTLE, F. (2001): “Customer Retention: A Potentially Potent Marketing Management Strategy”, *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 9, pp. 29-45.
- ALET, J. (2000): *Marketing Relacional*. Ediciones Gestión 2000. Barcelona.
- BAGOZZI, R.P. (1982): “The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model”, en C. Fornell (ed.): *A Second Generation of Multivariate Analysis*, Vol. 2, Praeger Publishers, pp. 5-23.
- BARNES, J.G. (1994): *The Issue of Establishing Relationships With Customers in Service Companies: When Are Relationships Feasible and What Form Should They Take?*, Working paper, Memorial University of Newfoundland.
- BATESON, J.E.G. (1985): “Self-Service Consumer: An Exploratory Study”, *Journal of Retailing*, Vol. 61, fall, pp. 49-76.
- BEATTY, S.E., MAYER, M.L., COLEMAN, J.E., REYNOLDS, K.E. y LEE, J. (1996): “Customer-Sales Associate Retail Relationships”, *Journal of Retailing*, Vol. 72, fall, pp. 223-247.
- BERNÉ, C., MÚGICA, J.M. y YAGÜE, M.J. (1996): “La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad”, *Economía Industrial*, No. 307, pp. 63-73.
- BERRY, L.L. (1983): “Relationship Marketing of Services”, en L.L. Berry, G.L. Shostack y G. Upah (ed): *Emerging Perspectives on Services Marketing*, pp. 25-28. Chicago: American Marketing Association.
- BERRY, L.L. (1995): *On Great Service-A Framework for Action*. New York: The Free Press.
- BERRY, L.L. (2002): “Relationship Marketing of Services-Perspectives”, *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 1, No. 1, pp. 37-58.
- BERRY, L.L. y PARASURAMAN, A. (1991): *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York: The Free Press.
- BBETTENCOURT, L.A. (1997): “Customer Voluntary Performance: Customers As Partners in Service Delivery”, *Journal of Retailing*, Vol. 73, No. 3, pp. 383-406.
- BHARADWAJ, S.G., VANRADARAJAN, P.R. y COWLES, D. (1993): “Sustainable Competitive advantage in service industries: a conceptual model and research propositions”, *Journal of Marketing*, Vol. 57, pp. 83-99.
- Bitner, M.J. (1995): “Building Service Relationships: It’s All About Promises”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, fall, pp. 246-251.
- BITNER, M.J. y HUBBER, A.R. (1994): “Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality” en Roland R. Rust and Richard L. Oliver (eds), *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications, pp. 72-94.
- BOULDING, W., KALRA, A., STAELIN, R. y ZEITHAML, V. (1993): “A Dynamic Process Model of Service Quality”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 30, febrero, pp. 7-27.
- BOWERS, M.R. MARTIN, C.L. y LUCKER, A. (1990): “Trading Places: Employees as Customers, Customers as Employees”, *The Journal of Services Marketing*, Vol. 4, No.2, pp. 55-69.
- CANNON, J.P. y HOMBERG, V. (2001): “Buyer-Seller Relationships and Customer Firm Cost”, *Journal of Marketing*, Vol. 65, enero, pp. 29-43.
- CANNON, J.P. y PERREAULT, W.D. (1999): “Buyer-Seller Relationships in Business Markets”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, noviembre, pp. 439-460.
- CROSBY, L.A., KENNETH, R.E. y COWLES, d. (1990): “Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective”, *Journal of Marketing*, Vol. 54, julio, pp. 68-81.
- DABHOLKAR, P.A., SHEPHERD, D.C. y THORPE, D.I. (2000): “A Comprehensive Framework for Service Quality: On Investigation of Critical Conceptual and Measurements Issues Through a Longitudinal Study”, *Journal of Retailing*, Vol. 76, No. 2, pp. 139-174.
- DEKIMPE, M.G., STEENKAMP, J.B., MELLENS, M. y ABBEELE, P.Y. (1997): “Decline and Variability in Brand Loyalty”, *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, No. 5, pp. 405-420.
- DUNHAM, R.B. GRUBE, J.A. y CASTENADA, M.B. (1994): “Organizational Commitment: the Utility of an Integrative Definition”, *Journal of Applied Psychology*, Vol. 79, pp. 370-380.

- DWYER, R.F., SCHURR, P.H. y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships", *Journal of Marketing*, Vol.51, abril, pp. 11-27.
- EISENBERGER, R., HUNTINGTON, R., HUTCHINSON, S., y SOWA, D. (1986): "Perceived Organizational Support", *Journal of Applied Psychology*, Vol.71, agosto, pp. 500-507.
- ESTEBAN, A., MILLÁN, A., MOLINA, A. y MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2000): "Identificación de los Beneficios Para el Consumidor del Marketing Relacional: El Caso de las Entidades Financieras", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 3, pp. 147-156.
- EVANS, J.R. y LASKIN, R.L. (1994): "The Relationship marketing Process: A Conceptualization and Application", *Industrial Marketing Management*, Vol. 23, pp. 439-452.
- FORNELL, C. (1992): "A National and Corporate Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", *Journal of Marketing*, Vol. 56, enero, pp. 1-21.
- FORNELL, C., JOHNSON, M.D., ANDERSON, E.W., CHA, J. y BRYANT, B.E. (1996): "The American Customer Satisfaction Index: Nature, Purpose and Findings", *Journal of Marketing*, Vol. 60, octubre, pp. 7-18.
- GOFF, B.G., BOLES, J.S., BELLENGER, D.N. y STOJACK, C. (1997): "The Influence of Salesperson Selling Behaviors on Customer Satisfaction with Products", *Journal of Retailing*, Vol. 73, verano, pp. 171-184.
- GOODWIN, C. (1994): "Between Friendship and Business: Communal Relationships in Service Exchanges", working paper, University of Manitoba.
- GRAHAM, J.W. (1991): "An Essay on Organizational Citizenship Behavior", *Employee Responsibilities and Rights Journal*, Vol. 4, noviembre, pp. 249-270.
- GRÖNROOS, C. (1989): "Defining Marketing: A Market-Oriented Approach", *European Journal of Marketing*, Vol. 23, No. 1, pp. 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1990): "Relationship Approach to Marketing in Service Contexts: The Marketing and Organizational Behavior Interface", *Journal of Business Research*, Vol. 20, enero, pp. 3-11.
- GRÖNROOS, C. (2000): "Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9, No. 3, pp. 13-24.
- GWINNER, K.P., GREMLER, D.D. y BITNER, M.J. (1998): "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, primavera, pp. 101-114.
- HENNING-THURAU, T. y KLEE, A. (1997): "The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development", *Psychology and Marketing*, Vol. 14, No. 8, pp. 737-764.
- HESKETT, J., JONES, T., LOVEMAN, G., SASSER, E. y SCHLESINGER, L. (1994): "Putting the Service-Profit Chain to Work", *Harvard Business Review*, marzo-abril, pp. 164-174.
- JACKSON, B.B. (1985): *Winning and Keeping Industrial Customers*. Lexington: Lexington Books.
- JACKSON, D. (1993): "The Seven Deadly Sins of Financial Services Marketing and the Road to Redemption", *Direct Marketing*, Vol. 55, marzo, pp. 43-45.
- KEITH, J.E., LEE, D.J. y LEE, R.G. (2004): "The Effect of Relational Exchange Between the Service Provider and the Customer on the Customer's Perception of Value", *Journal of Relationship Marketing*, Vol. 3, No. 1, pp. 3-33.
- KELLEY, S.W. y DAVIS, M.A. (1994): "Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, invierno, pp. 52-61.
- KELLEY, S.W., DONNELLY, J.H.JR., y SKINNER, S.J. (1990): "Customer Participation in Service Production and Delivery", *Journal of Retailing*, Vol. 66, fall, pp. 315-335.
- KELLEY, S.W., SKINNER, S.J. y DONNELLY, J.H.JR. (1992): "Organizational Socialization of Service Customers", *Journal of Business Research*, Vol. 25, noviembre, pp. 197-214.
- KÜSTER, I. (2002): "La Venta de Relaciones", *Investigación y Marketing*, Vol. 74, marzo, pp. 41-46.
- MACINTOSH, G. y LOCKSHIN, L.S. (1997): "Retail Relationships and Store Loyalty: A Multi-Level Perspective", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 14, pp. 487-497.
- MARZO, M., PEDRAJA, M y RIVERA, P. (2004): "The Benefits of Relationship Marketing for the Consumer and for the Fashion Retailers", *Journal of Fashion Marketing and Management*, Vol. 8, No. 4, pp. 425-437.
- MARZO, M., PEDRAJA, M y RIVERA, P. (2005): "Topología de Clientes del Comercio Minorista desde la Perspectiva del Marketing Relacional", *Universia Business Review*, No. 5, pp. 80-91.
- MATHIEU, J.E. y ZAJAC, D.M. (1990): "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment", *Psychological Bulletin*, No. 108, pp. 171-194.
- MILLS, P.K. y MORRIS, J.H. (1986): "Clients as Partial Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation", *Academy of Management Review*, Vol. 11, octubre, pp. 726-735.
- MORGAN, R.M. y HUNT, S.D. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp. 20-38.
- NAIDU, G.M., PARVARTIYAR, A., SHETH, J. y WESTGATE, L. (1999): "Does Relationship Marketing Pay?. An Empirical Investigation of Relationship Marketing Practices in Hospitals", *Journal of Business Research*, Vol. 46, No. 3, pp. 207-218.
- ORGAN, D.W. (1988): *Organizational Citizenship Behavior: The Good Soldier Syndrome*. Lexington: Lexington Books.
- ORTEGA, E. y RECIO, M. (1997): "Fidelización de Clientes y Marketing de Relaciones", *Investigación y Marketing*, Vol. 57, diciembre, pp. 33-40.