

IMPORTANCIA E IMPLICACIONES DE LA CREACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE VALOR EN LAS RELACIONES EMPRESA-CONSUMIDOR: TIPOLOGÍA, VARIABLES DETERMINANTES Y RESULTADOS

Maria Eugenia Ruiz Molina

Universitat de València¹

Ana Isabel Jiménez Zarco

Universitat Oberta de Catalunya²

María Pilar Martínez Ruiz

Universidad de Castilla-La Mancha³

María Rosa Llamas Alonso

Universidad de León⁴

¹ Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universitat de València. Avinguda dels Tarongers, s/n, 46022 Valencia. Spain. Tel.: +34 963 828 860. Fax: +34 963 828 333. Email: M.Eugenia.Ruiz@uv.es.

² Estudis d'Economia i Empresa. Universitat Oberta de Catalunya. Avinguda del Tibidabo 39-43. 08035 Barcelona. Spain. Tel: +34 (9)3 2542110. Fax: +34 (9) 34176495. Email: ajimenez@uoc.edu

³ Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Sociales. Avenida de los Alfares, 44. 16071 Cuenca. Spain. Tel.: +34 902 204 100 (ext. 4242). Email: MariaPilar.Martinez@uclm.es

⁴ Departamento de Dirección y Economía de la Empresa, Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Campus de Vegazana, s/n, 24071 León. Spain. . Tel.: +34 987 291455. Fax: +34 987 291454E-mail: rosa.llamas@unileon.es.

IMPORTANCIA E IMPLICACIONES DE LA CREACIÓN Y EL INTERCAMBIO DE VALOR EN LAS RELACIONES EMPRESA-CONSUMIDOR: TIPOLOGÍA, VARIABLES DETERMINANTES Y RESULTADOS

Resumen

Son múltiples los aspectos que el estudio del marketing de relaciones implica, pero concretamente el análisis de su aplicabilidad a los mercados de consumo final goza de plena atención por parte de académicos y profesionales. Ciertamente, este campo conforma las bases para el desarrollo de un notable cuerpo teórico relativo al proceso que tiene lugar entre los agentes en un mercado definido por el intercambio de productos, servicios e información.

Y es que sin duda las nuevas orientaciones empresariales apuestan por fortalecer los vínculos con los consumidores, dada su capacidad para influir en la estabilidad y crecimiento de la empresa. No obstante, el mantenimiento de relaciones estables y duraderas entre ambos agentes resulta especialmente complejo, sobre todo cuando tales agentes presentan distinta naturaleza y buscan objetivos diferentes. Ante esta situación, la construcción y el intercambio de valor se convierten en el eje central de la relación, determinando su capacidad de fortalecimiento y atractivo respecto a los agentes implicados.

El presente trabajo se centra en analizar el papel que el valor juega en este proceso, describiendo los diferentes tipos de valor que cada agente busca así como el modo en que éste se construye y entrega a lo largo de la relación.

Palabras clave: *Confianza, Compromiso, Cooperación, Marketing de relaciones, Orientación al mercado, Valor*

Clasificación JEL: M 31 - Marketing

RELEVANCE AND IMPLICATIONS OF THE GENERATION AND INTERCHANGE OF VALUE IN CUSTOMER-FIRM RELATIONSHIPS: TYPOLOGY, DETERMINANTS VARIABLES AND RESULTS

Abstract

Among the several aspects that the relationships marketing includes, the analysis of its applicability to end consumers markets receives great attention not both by academics and professionals. This research stream set the basis for the development of a relevant theoretical body regarding the process that takes place between agents in a market defined by the interchange of products, services and information.

No doubt that the new business orientations are oriented towards the enhancement of relationships with customers, given their ability to influence on firm's stability and growth. However, the maintenance of stable and long-term relationships between both agents is especially complex, especially when those agents have different nature and search for different objectives. In this situation, the construction and interchange of value becomes the central axis of the relationship, determining its enhancement and attractiveness towards implied agents.

The present manuscript focuses on analyzing the value's role within this process, describing the different types of value that each agent search for as well as the way each agent builds up value and gives it along the relationship.

Keywords: *Trust, compromiso, cooperation, relationships marketing, market orientation, value.*

JEL classification: M 31 - Marketing

1. Introducción

Sin duda, son numerosos y muy variados los aspectos que el estudio del marketing de relaciones implica, pero concretamente el análisis de su aplicabilidad a los mercados de consumo final goza de plena atención por parte de académicos y profesionales. La elevada importancia que estos mercados representan para el bienestar empresarial (Fruchter y Sigue, 2005), la configuración de red que durante los últimos años está adquiriendo el mercado (Vilaseca y Torrent, 2005), y la relevancia que conceptos tales como el de cooperación en la cadena de valor y oferta de servicio total muestran en la capacidad de diferenciación e innovación de las empresas (Hurley y Hult, 1998; Hult et al., 2000; Naver et al. 2004) ha llevado a que el estudio de las relaciones en el contexto de los mercados finales se haya convertido en una línea de investigación prioritaria (e.g., Boulding et al., 2005; Grönroos, 2000). Ciertamente, este campo conforma las bases para el desarrollo de un notable cuerpo teórico relativo al proceso que tiene lugar entre los agentes en un mercado definido por el intercambio de productos, servicios e información.

Entre todos los trabajos desarrollados dentro de este ámbito, especial atención merecen aquellos relativos a las relaciones establecidas entre las empresas y los consumidores. Por lo general, en los mismos, no sólo se busca conocer las motivaciones que presentan tanto empresas como consumidores para implicarse en la relación, sino que además, analizando la naturaleza y características de la relación, intentan plantear modelos que no sólo definan las variables determinantes del éxito o fracaso de la misma sino que describan el proceso seguido para su establecimiento. Con tal fin, junto al soporte teórico desarrollado en el ámbito del marketing de relaciones y de la orientación al mercado, se debe utilizar aquel otro que, desarrollado bajo la óptica de la psicología, analice el papel que el concepto valor juega en el desarrollo de relaciones, tanto de carácter interpersonal, como en el seno de los grupos humanos.

Siguiendo esta propuesta, en el siguiente trabajo se aborda en profundidad el estudio de las relaciones establecidas entre las empresas y los consumidores en el seno de los mercados de consumo final. Para llevar a cabo nuestra tarea plantearemos el siguiente esquema: entendiendo que el marketing de relaciones supone un giro fundamental en la filosofía empresarial, comenzaremos nuestro trabajo analizando el concepto de valor como elemento central sobre el que se sustenta la relación. Estableciendo las diferentes fases por las que

transcurre el proceso relacional, observaremos cómo finalmente el futuro de la relación y el valor creado durante la misma, dependen del desarrollo de confianza y compromiso por parte de los agentes. Por último, analizamos los cambios que en el ámbito del marketing supone el establecimiento de relaciones con el cliente basadas en la creación de valor, estableciendo a modo de conclusión las principales implicaciones que a nivel estratégico y táctico la aplicación de esta nueva orientación supone para la empresa.

2. El valor de la relación para empresas y consumidores

El concepto de valor ha adquirido gran relevancia en la gestión de cualquier tipo de negocio. La literatura especializada en el tema (e.g., Alet, 1994; Bigné et al. 2000; Camarero y Gutiérrez, 2000; Ravald y Grönroos, 1996; Reichheld y Sasser, 1990; Zeithaml, 1988) establece que el valor es un concepto complejo, sobre todo cuando se analiza en el contexto de las relaciones entre agentes de diferente naturaleza. No obstante, del análisis de estos trabajos, se desprende la existencia de cuatro características que definen el valor que para un agente reporta una relación: (1) su carácter dependiente (Camarero y Gutierrez, 2000); (2) su carácter perceptual, dada su determinación a partir de la naturaleza y características de los agentes (Bigné et al, 2000; Grönroos, 1990 a, 1994 b; 1996; Ravald y Grönroos, 1996 y Zeithaml, 1988); (3) su doble componente positiva y negativa (Bigné et al., 2000; Ravald y Grönroos, 1996; Ruyter et al., 1996; Zeithmaml, 1988 y Woodruff, 1997).) y finalmente, (4) su dinamicidad en el tiempo (Alet, 1994; Bigné et al, 2000; Berry, 1983, 1995 b; Gummesson, 1987; Parasuraman et al, 1991; Ruyter et al.,1996 y Woodruff, 1997) A partir de estas premisas, el concepto de valor puede ser formulado en los siguientes términos: *“una percepción, resultado de la valoración global que el agente realiza sobre la utilidad que la relación le reporta, basada en las percepciones de lo que recibe y de lo que da a cambio”* (Bigné et al, 2000; Payne, y Frow, , 2005; Ravald y Grönroos, 1996; Ruyter et al. 1996; Zeithmaml, 1988).

La percepción que presentan empresas y consumidores del valor es distinta. La naturaleza del agente establece cuáles han de ser los beneficios deseados, los costes en que habrá de incurrir, y la importancia de los mismos, determinando así el saldo neto de esta valoración. Así, la naturaleza económica de las empresas determina que los beneficios buscados en la relación sean de naturaleza económica, competitiva y estratégica (Alet, 1994; Battaacharya y Sen, 2003; Fruchter y Sigue, 2005; Reichheld y Sasser, 1990). En este último punto, merece la pena destacar los trabajos desarrollados por Reichhel y Sasser y Alet a comienzo de la década de 1990. Concretamente, Reichhel y Sasser (1990) llega a la conclusión de que el desarrollo

de acciones destinadas a reducir el número de clientes perdidos, provocan aumentos en la rentabilidad empresarial, más que proporcionales. Por otro lado, el trabajo de Alet (1994), introduciendo el concepto de valor de vida del cliente, entiende que el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes permite a la empresa obtener un flujo de ingresos netos, como si de un activo financiero rentable se tratase.

La literatura de marketing considera que el mantenimiento de una relación exitosa con el cliente facilita a la empresa la consecución de una cartera de clientes satisfechos y fieles, lo que le proporciona una mejora de su situación económica y competitiva en los mercados a la vez que un aumento de la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas desarrolladas (Ravald y Grönroos, 1996; Yang y Peterson, 2004). Una clientela satisfecha permite mejorar la situación económica y competitiva en los mercados a través de: (1) el incremento del volumen de adquisiciones de productos de la empresa (Aaker, 1994; Gwinner et al. 1998; Narver et al., 2004); (2) las reducciones en los costes de la comunicación y fuente de atracción de nuevos clientes (Payne y Frow, 2005; Zailhmaml et al. 1996); (3) el bajo coste de mantenimiento del cliente fiel (Nauman, 1995; Vavra, 1992); (4) la creación de barreras de entrada (Grönroos, 2000; Porter, 1989); y (5) la construcción de un capital comercial basado en el producto o la marca (Aaker, 1994; Bhattacharya y Sen, 2003; Keller, 2003; Nysveen et al., 2005).

Así pues, el mantenimiento de una relación exitosa con el cliente mejora la efectividad y eficacia de las acciones de marketing desarrolladas por la empresa en los mercados (Esteban et al., 1999; Fruchter y Sigue, 2005; Sheth y Parvartiyar, 1995). El reconocimiento de las necesidades, preferencias y comportamientos de los clientes permite el desarrollo de estrategias adaptadas a cada tipo de cliente, por lo que la eficacia de las acciones comerciales queda garantizada. Asimismo, cuando una empresa consigue que su base de clientes sea fiel, puede disminuir sus niveles de costes. Esta reducción se obtiene gracias a que el coste del servicio a los clientes satisfechos es más reducido, y porque los diferentes costes de la empresa pueden ser armonizados a lo largo de todo el periodo en el que esté vigente la relación entre la empresa y el cliente (Yang y Peterson, 2004).

Por el lado del cliente los beneficios recibidos del mantenimiento de la relación son de cuatro tipos distintos: económicos, sociales, personales y de clientización (Bitner, 1995; Berry, 1995 a ; Henning-Thurau et al., 2002; ; Gwinner et al. 1998; Varki y Wong, 2003; Yang y Peterson, 2004). El cliente, como ser social, se encuentra afectado por multitud de fuerzas de su entorno que le llevan a desarrollar múltiples y variadas necesidades de orden social. Este

hecho, unido a sus características personales, le lleva a buscar la satisfacción de un conjunto de necesidades de diferente orden, a través de la obtención de un producto, y del desarrollo de un comportamiento concreto. Conjuntamente a los beneficios directamente obtenidos del producto, el cliente es capaz de obtener la satisfacción de gran cantidad de necesidades a través del propio mantenimiento de una relación duradera y estable en el tiempo (Chiou y Droge, 2006; Yang y Peterson, 2004).

Los beneficios de naturaleza económica constituyen el primer tipo de beneficios identificados en el desarrollo y mantenimiento de una relación por parte del cliente. Derivados del carácter económico de la relación, en general estos beneficios se han contemplado en términos monetarios, haciendo especial referencia al ahorro de dinero conseguido por el sujeto y derivado del trato o consideración especial que recibe en lo que respecta a los precios de adquisición del producto (Peterson y Jolibert, 1995). No obstante, también pueden ser entendidos como cualquier tipo de ahorro que el consumidor realice, ya sea en tiempo o esfuerzo.

Entre los beneficios sociales derivados de la relación, se encuentran tanto aquellos directamente relacionados con el producto y su significado social, como aquellos derivados del propio mantenimiento de la relación. Entre estos últimos cabe destacar la existencia de una confraternización o de una relación de amistad con el proveedor que hace sentir a la persona importante dentro del entorno que le rodea (Bhattacharya y Sen, 2003 Jackson, 1993). Íntimamente relacionados con estos beneficios, aparecen los beneficios personales derivados de la relación. En diversas ocasiones el bienestar personal se encuentra condicionado por el reconocimiento y éxito social, pero en otras, se deriva de la reducción de estrés, de la existencia de un sentimiento de comodidad o de la obtención de un valor acorde con las expectativas presentadas. La reducción del riesgo percibido y la ausencia de necesidad de tener que enfrentarse de nuevo a un proceso de elección -beneficios identificados respectivamente por Berry (1995 a) y Gwinner et al. (1998) –pueden ser también señalados como beneficios personales. Finalmente, cabe mencionar los llamados beneficios de clientización. Identificados por Gwinner et al. (1998), estos beneficios derivan directamente del mejor trato que el proveedor ofrece al cliente como consecuencia de su conocimiento y la existencia de una relación fraternal basada en la confianza. Entre ellos encontramos el ofrecimiento de un producto o servicio hecho a “medida” para el consumidor.

Gwinner et al. (1998) consideran que los beneficios obtenidos por el cliente a través del mantenimiento de una relación pueden variar en función del grado de valoración que reciben,

en función del tipo de producto o servicio que se esté considerando y del nivel de contacto con la empresa. Determinados beneficios de tipo social, personal y de clientización adquieren suma importancia en situaciones donde el ofrecimiento de un producto o servicio requiere de un alto grado de contacto con la empresa, o del desarrollo por parte de la misma de ciertas tareas que incrementan el valor añadido.

A continuación el cuadro 1 muestra los costes en los que pueden incurrir los agentes durante el desarrollo y mantenimiento de una relación.

Cuadro 1. Costes derivados del desarrollo y mantenimiento de una relación

COSTES	DESCRIPCIÓN
ECONÓMICOS	Desembolso necesario para obtener un producto o servicio Costes de depreciación a lo largo del tiempo
LEGALES	Costes asociados a la prestación del servicio Costes de restitución por incumplimiento –total o parcial –de la prestación acordada por contrato
TEMPORALES	Costes requeridos para encontrar el mejor producto o servicio en cada momento del tiempo
DE ESFUERZO	Costes asociados a la obtención, interpretación y negociación de la información
PSICOLÓGICOS	Derivados del proceso de negociación, de la dependencia del otro agente y de los riesgos asociados a la relación
DE OPORTUNIDAD	Derivados de emplear esfuerzos en otra actividad.
SOCIALES	Derivados de los efectos que la elección concreta ejerce sobre el micro y el microentorno
AFFECTIVOS- CONDUCTUALES	Derivados del abandono por parte de uno de los dos agentes de la relación mantenida a lo largo del tiempo.
DE CAMBIO	Vinculados a la existencia de barreras que dificultan la entrada o salida de la relación.

Fuente: *Elaborado a partir de Alet (1994), Bigné et al. (2000) y Gassenheir et al. (1998)*

La importancia otorgada a la creación y entrega de valor en la relación, y su concepción como un proceso continuo en el tiempo (Grönroos, 2000), ha llevado a que desde el ámbito del marketing se propongan diferentes modelos, que bajo una perspectiva dinámica, tratan de integrar este concepto en el proceso de desarrollo de la relación (Bigné et al. 2000; Wilson,

1995). Partiendo del estudio de la relación como un proceso polietápico donde intervienen de forma activa o latente distintas variables, los modelos desarrollados permiten explicar los modos a través de los cuales el valor se va generando, y los comportamientos que en el futuro desarrollan los agentes, y a partir de los cuales, se establece o interrumpe la relación.

3. El proceso de construcción de la relación entre empresas y consumidores: creación e intercambio de valor entre las partes

A lo largo de las décadas pasadas numerosos trabajos académicos han analizado el proceso relacional. Sin embargo, gran parte de los modelos propuestos para este fin, centraban su interés en ámbitos distintos a los mercados de consumo final (Bove y Jonson, 2001; Cannon y Perreault, 1999; Michaels et al; 1997), de ahí que sea el modelo ofrecido por Wilson (1995) sea el más idóneo para analizar el proceso de construcción de relaciones en los mercados de consumo final,

Partiendo de la revisión de los trabajos desarrollados por Boris y Jemison (1989); Dwyer et al (1987); Han y Wilson (1993); Mummalaneni y Wilson (1991); Wilson et al (1995), este autor propone un modelo integrador donde combina aspectos relativos a las variables relevantes en la relación, con aquellos otros obtenidos del proceso de modelización y conceptualización del proceso relacional. Así, haciendo uso de una *aproximación a la interacción*⁵, Wilson (1995) construye un modelo donde la relación entre comprador y vendedor se fundamenta en la construcción e intercambio de valor entre compradores y vendedores. Este modelo contrasta con la idea tradicional de considerar a ambos agentes como adversarios, considerando que la interacción entre comprador y vendedor es entendida como una interacción diádica en un contexto de red. De este modo, la relación se ve rodeada e influida por una atmósfera compleja determinada por las características de los agentes implicados, sus intereses y expectativas, su cultura además de por otros elementos que de forma general conforman el entorno de la relación. Por otro lado, la construcción y el intercambio de valor, que de diferente tipo, se produce a lo largo de todo el proceso, constituye la esencia de la relación y su razón de ser (Henning-Thurau et al., 2002).

Las variables establecidas por este autor como condicionantes del éxito o fracaso de la relación, y por ende del valor generado en la misma, son el compromiso, la confianza, la cooperación, los objetivos comunes, el desequilibrio entre interdependencia y poder, el

⁵ La aproximación a la interacción fue desarrollada durante la década de 1980 por el Industrial Marketing and Purchasing Group (IMP Group)

mantenimiento de la satisfacción, la comparación del nivel de alternativas, la adaptación, la tecnología compartida, la inversión no recuperada, y los vínculos sociales y estructurales. De manera general, se puede considerar que la amplia mayoría de las variables propuestas por Wilson, son bastante acertadas para el fin que pretende. Si bien el hecho de que algunas de las variables citadas sean propias de las relaciones entre empresas, ha conducido a ciertos autores a pensar que para el análisis de las relaciones empresa-consumidor sería conveniente excluir o redefinir algunas de ellas, o bien, incluir otras nuevas que hacen referencia a procesos de naturaleza humana estrictamente (Anderson y Narus, 1990; Fournier 1998; Gurviez, 1997) Heide y John 1992; Morgan y Hunt 1994).

El modelo planteado por Wilson describe un proceso relacional definido en cinco etapas a lo largo de las cuales se va generando valor. Dependiendo de la etapa en la que se encuentre el proceso, quedarán establecidas las variables relevantes y su estado activo o latente, determinándose de este modo su papel en la relación y el proceso de creación y entrega de valor. Los cambios en el entorno, y/o en los agentes, son un continuo que lleva a la evolución de la relación y a la activación de las diferentes etapas. Gráficamente, las etapas del modelo y las variables que en el se consideran como relevantes se presentan en la Figura 1.

Figura 1. Integración de variables y proceso de intercambio

VARIABLES	BÚSQUEDA Y SELECCIÓN	DEFINICIÓN DE PROPÓSITOS	DEFINICIÓN DE LÍMITES	CREACIÓN VALOR RELACIONAL	MANTENIMIENTO DE LA RELACIÓN
Reputación	██████████				
Mantenimiento de la Satisfacción	██████████████████				
Confianza	██████████				
Vínculos Sociales	██████████████████████████████				
Comparación Nivel de Alternativas	██████████████████				
Objetivos Mutuos	██				
Poder/ Dependencia	██████████████████████████████████				
Tecnología	██████████████████████████████				
Inversión no Recuperada			██████████████████		
Adaptación			██████████████████		
Vínculos Estructurales				██████████	
Cooperación				██████████	
Compromiso				██████████	

Fuente: *Wilson, (1995)*

Frente a otros modelos como los planteados por Bigné et al. (2000), o el de Dwyer et al (1987), Wilson considera la necesidad de introducir una primera fase consistente en la búsqueda y elección del compañero de relación. Esta fase se entiende como el paso más crítico del proceso relacional, dado que antes de comenzar con una relación, cada agente mostrará unas expectativas sobre el valor que espera recibir, y sobre la base de las cuales decide o no iniciar la relación (Ahuja, 2000; Grönroos, 1990 a, b, 1994 a, b). Tras el primer contacto, ambas partes obtienen un primer valor de la relación. Este valor, diferente de las expectativas, se calcula como la diferencia entre los beneficios realmente obtenidos y los costes o sacrificios incurridos. Para que exista un valor neto realmente positivo es necesario que el beneficio percibido sea mayor o como mínimo igual al esperado, y por supuesto mayor al coste (Alet, 1994). En caso de que esto ocurra, los agentes sentirán un impulso por mantener y fortalecer la relación, pero en caso contrario, es posible que la relación no se inicie.

No obstante, en ocasiones el beneficio percibido es menor al esperado, y aunque el valor neto obtenido sea positivo, se produce una situación de insatisfacción inicial o satisfacción parcial. Esta situación puede dar lugar a que la relación se inicie o continúe, pero siempre estará sujeta a tensiones entre las partes que conducirán a una renegociación (Bigné et al. 2000; Yang y Peterson, 2004). Otras veces, las expectativas iniciales sobre el mantenimiento de la relación denotan valores negativos, dado que los costes son superiores al beneficio esperado. Habitualmente, en estos casos, la relación no se suele iniciar, aunque en ocasiones hay otras razones subyacentes que hacen recomendable establecerla o mantenerla (Blois, 1996).

La interpretación que los agentes desarrollen del valor, determinará el curso futuro de la relación. En este sentido, Bigné et al (2000) identifican dos posibles situaciones de las cuales depende la marcha y dirección de la relación: (1) cuando los agentes entiendan que el fruto de dicha relación ha sido beneficioso, puesto que el beneficio percibido es mayor o igual al esperado, los costes son menores que el beneficio, y el valor percibido por ambas partes es similar; o bien (2) cuando los agentes obtengan un valor negativo o igual a cero, o alguno de ellos entienda que existe desequilibrio en cuanto al valor percibido. Si la situación presentada es la primera, la satisfacción entre las partes lógicamente llevaría a que los contactos se repitiesen en el futuro, estableciéndose una relación de confianza entre las partes (Rapp y Collins, 1991), en la cual la propia relación genera beneficios adicionales, que de orden psicológico y social incrementan el valor total percibido (Ravald y Grönroos, 1996). Aunque, también cabría la posibilidad de que uno de los agentes, pese a encontrarse satisfecho, decidiese no mantener la relación (Reichheld, 1993).

Por otro lado, si la situación fuese la segunda, el resultado sería la creación de una relación insatisfactoria, donde no existe confianza. Ante ese caso, Bigné et al (2000) considera la existencia de tres posibles soluciones. La primera es que ambas partes, o al menos una de ellas, entienda que el beneficio potencial de la relación es negativo o no es suficiente con respecto a sus expectativas iniciales, por lo que abandonaría la relación. La segunda es que se entienda que aunque la relación inicial no ha sido suficientemente beneficiosa, existen posibilidades futuras de llegar a un entendimiento que beneficie a ambas partes, entrando así en un proceso posterior de renegociación. La tercera, es que se entienda que aunque la situación inicial no es muy favorable debido a las barreras de salida, no existe otra alternativa que seguir con la relación (Blois, 1996).

Continuar con la relación implica volver a desarrollar nuevos contactos entre los agentes. Como resultado de estos contactos pueden generarse nuevos vínculos que más allá de los

meramente económicos, tienden a presentar un carácter social (Payne y Frow, 2005). Aunque el grado de incertidumbre sigue siendo elevado en las primeras etapas y el riesgo de ruptura de la relación es bastante elevado, la consolidación de estos vínculos a lo largo del proceso tiende a fomentar la confianza entre ambos agentes, fortaleciendo la relación e incrementando el valor generado en la misma (Bhattacharya y Sen, 2003).

La segunda etapa del modelo implica la definición del objetivo de la relación. En este sentido se entiende que aunque cada agente pretenda la obtención de una serie de objetivos particulares que pueden entrar en contradicción con las del otro partner implicado en la relación. La existencia de objetivos comunes más fuertes que los anteriores facilita la resolución de conflictos entre las partes y garantiza el mantenimiento y fortalecimiento de la relación (Bigné et al., 2000). La existencia de una cultura común a ambos agentes, facilita la definición del objetivo conjunto de la relación y posibilita el entendimiento entre las partes, aún a costa de que la relación implique una pérdida de poder o la renuncia a alguno de los objetivos particulares.

El tercer estado de la relación viene definido por la fijación de los límites de la relación. A fin de dar una respuesta a preguntas del tipo: ¿Hasta dónde llegan las libertades individuales y en que punto comienza a hablarse de una labor colectiva? ó ¿Qué legitima a la relación a obligar a las partes a comprometer sus recursos y sus actuaciones en la búsqueda de cierto fin?, los agentes implicados en la relación tienden a establecer ya sea de forma clara -abierto e incluso legal -o de forma tácita, algún tipo de acuerdo, convenio o contrato que defina los límites de la relación y establezca y profile la estructura de gobierno de la misma (Camarero y Gutiérrez, 2000). A través de este acto, se reducen algunos de los costes asociados al proceso relacional, sobre todo al establecerse las obligaciones y derechos de cada parte y al definirse el grado en el cual cada una puede penetrar en la otra y desarrollar una acción conjunta (Heide y George, 1988).

Es en esta etapa cuando comienza a perfilarse la necesidad de un compromiso por ambas partes en cuanto a la limitación de las actuaciones particulares, y la puesta en disposición de recursos y capacidades en el desarrollo de una actuación conjunta. Asimismo, la cooperación comienza a ser el elemento central en torno al cual gira esa actuación conjunta (Kahn y McDonough, 1997). Wilson (1995) destaca que el nivel de satisfacción ofrecido por la relación, se encuentra directamente relacionado con el grado de compromiso de las partes en esa actuación conjunta.

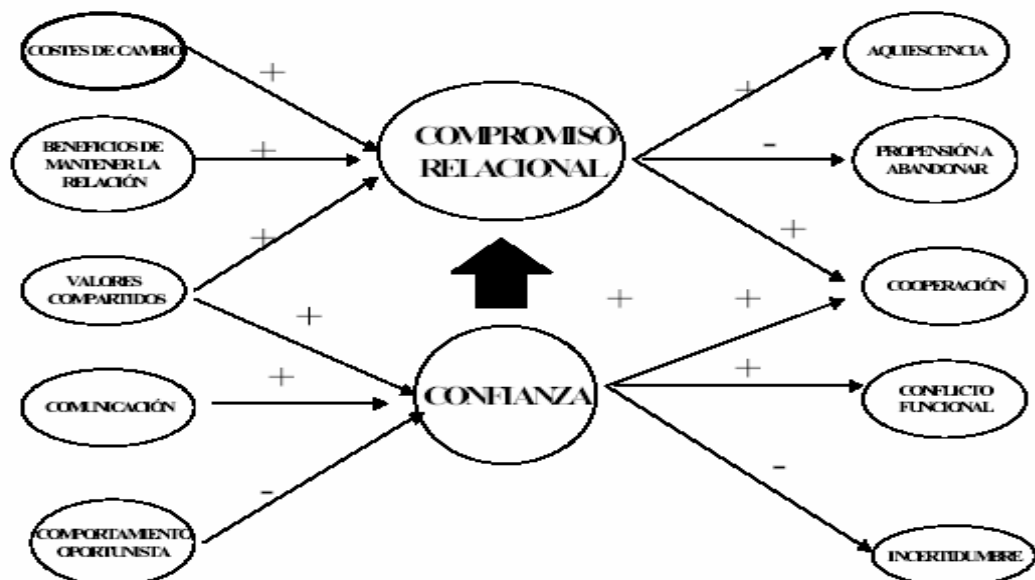
La definición de los límites en la relación determina los recursos disponibles para la creación de valor en la relación. Esto último, definido por Wilson (1995) como la cuarta etapa del proceso, consiste en el acto a través del cual las habilidades competitivas de cada una de las partes, y las desarrolladas mediante su trabajo conjunto, aumentan gracias al mantenimiento de la relación. Ya analizadas previamente cuando tratamos sobre los beneficios de la relación para los agentes, lo importante ahora es resaltar que su obtención es únicamente posible gracias al desarrollo de un trabajo conjunto, donde las partes han comprometido recursos y capacidades, y han sacrificado parte de su poder y algunos de sus intereses particulares. La falta de simetría en muchas relaciones lleva a que el valor obtenido en la relación sea superior para alguna de las partes en comparación con el obtenido por la otra (Bigné et al., 2000). Sin embargo, el valor que es posible obtener ha de ser tal que justifique el mantenimiento de la relación frente a una actuación individualizada y particular. Quizá el equilibrio entre dependencia y poder, conjuntamente con la existencia de vínculos sociales y de confianza entre las partes, facilita la definición de objetivos comunes, aún sabiéndose desde un principio que alguna de las partes resulte más beneficiada que la otra.

Por último cabe destacar que la obtención de valor en la relación refuerza los vínculos establecidos desde un primer momento entre los agentes. No sólo aumenta su dependencia mutua, sino que este hecho conlleva un incremento en los vínculos sociales entre los agentes y un aumento de sus niveles de confianza y compromiso, reforzando la cooperación establecida (Bigné et al. 2000). Por otro lado, en aquellas relaciones que son estrictamente establecidas entre empresas, la existencia de un valor resultante de la relación, desarrolla una vinculación de carácter estructural.

La última etapa del proceso es la denominada de estabilidad híbrida. Ésta se presenta como resultado del éxito que los miembros de la relación obtienen en sus resultados, ante el desarrollo correcto del proceso y la presencia de ciertas variables y factores que lo favorecen. El mantenimiento de una relación en la cual interactúan dos agentes de naturaleza diferente, es un hecho bastante difícil de conseguir, más cuando en la misma el conflicto de intereses y culturas, y el desconocimiento entre las partes conlleva un elevado nivel de riesgo e incertidumbre. Pese a la existencia de factores que hagan recomendable el desarrollo y mantenimiento de la relación, antes de su inicio y durante su proceso de formación es necesario que se den las condiciones necesarias, así como que se fomente en los agentes la aparición de ciertos sentimientos y necesidades, sino la relación estará condenada al fracaso.

De entre todas las variables señaladas como relevantes en el proceso de formación, mantenimiento y estabilidad de la relación, y por ende de la creación e intercambio de valor, Wilson destaca la confianza, el compromiso y la cooperación. Aunque unas variables resulten de la existencia previa de otras, el desarrollo de confianza entre las partes y el compromiso de colaboración y cooperación mutuo permiten la obtención de un valor en la relación que anima a su continuidad en el tiempo. Múltiples trabajos desarrollados en el ámbito del marketing de relaciones confirman esta idea, resaltando la importancia de la confianza y del compromiso como pilares fundamentales de la relación (Andaleeb, 1996; Anderson y Narus, 1990; Blackston, 1993; Dwyer et. al. 1987; Gurviez, 1997; Morgan y Hunt, 1994; O'Malley y Tynan, 1997). Especial atención merece el trabajo de Morgan y Hunt (1994), que bajo el modelo Key Mediating Variable (KMV) plantean un esquema de relación fundamentada en la confianza y el compromiso. En esta propuesta las variables determinantes de su aparición y los resultados derivados de su existencia, son a su vez los determinantes y resultantes del proceso relacional. Las variables identificadas en la Figura 2, presentan un elevado grado de similitud con las planteadas en el modelo desarrollado por Wilson (1995).

Figura 2. Antecedentes y consecuencias de la relación: El Modelo KMV de Marketing de Relaciones



Fuente: *Morgan y Hung (1994)*

4. Los elementos centrales de la relación: Los conceptos de confianza y compromiso

Las teorías sociales desarrolladas sobre la creación de acuerdos, la psicología social, la teoría organizacional y las teorías sobre las relaciones sociales, refuerzan la idea de que la confianza es el primer elemento sobre el que se apoya el éxito de la relación y de la entrega de valor a largo plazo (O'Malley y Tynan, 1997; Spekman, 1988). Destacando su carácter afectivo-emocional, diferentes autores justifican el papel predominante de la confianza en la construcción del acuerdo y futuro desarrollo de la relación. Así, difícilmente podríamos comprender una relación continua en el tiempo, dirigida al largo plazo y motivada por factores sociales y por la búsqueda de beneficios de diferente naturaleza, si las partes implicadas en la misma, aunque no carentes de racionalidad, no mostraran señal alguna o signo afectivo en su comportamiento. En definitiva, si no existiese una fuerte actitud positiva basada en un sentimiento de afinidad o afecto hacia la otra parte. Una relación caracterizada por la existencia de confianza resulta extremadamente beneficiosa para las partes, que desearán comprometerse para su mantenimiento. La ausencia de confianza engendra recelo entre las partes, reduciendo el grado de compromiso entre ellas y convirtiendo la relación en una mera transacción a corto plazo.

Aunque sin perder de vista su origen racional, la idea de que la confianza es un exponente de la dimensión afectiva del comportamiento humano, se encuentra presente en los estudios desarrollados sobre este concepto. Definida por algunos autores como un estado de seguridad en el sujeto, y entendida por otros como una orientación de futuro, se puede aceptar que la confianza se basa fundamentalmente en el desarrollo de expectativas y/o creencias positivas sobre los motivos y comportamientos que otro u otros agentes presentarán ante el primero, dada una situación de alto riesgo (Gurvies, 1997).

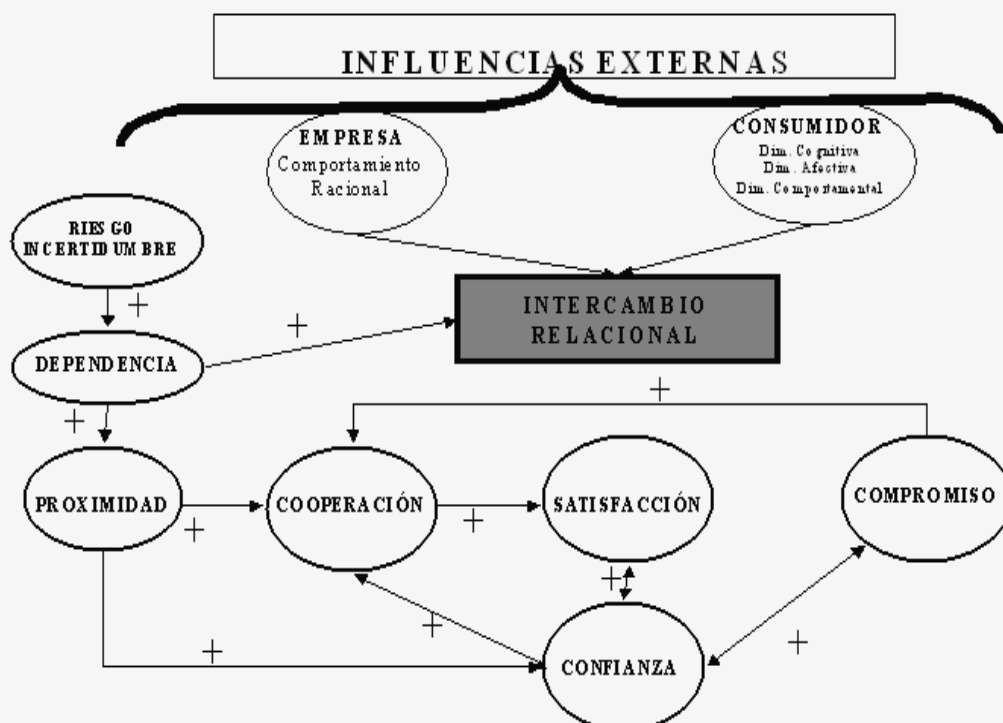
O'Malley y Tynan (1997) señalan la validez general de esta definición, al poner de manifiesto el elevado grado de acuerdo existente entre las diversas definiciones que sobre el concepto de confianza se han generado, con respecto de los elementos que la determinan. Pese a que la teoría subyacente a cada definición puede presentar un origen diferente, todas ellas identifican varios elementos determinantes de la confianza: la creencia o expectativa que desarrolla un sujeto, la supuesta integridad en los propósitos y comportamientos del otro agente, los

resultados positivos que espera conseguir el sujeto de la relación, el poder de la confianza para generar compromiso en la relación y la orientación futura de la confianza.

El carácter afectivo de la confianza lleva a que esta sea un elemento difícil de conseguir (Gurvies, 1997). Ésta no puede ser reemplazada ni calculada basándonos en el conocimiento de elementos pasados, ni tampoco es proporcional a los elementos en los cuales esta fundamentada. Moorman et al. (1993) reconocen que será la existencia de un deseo interno de iniciar una relación con otro agente, con el fin de obtener determinado valor, será lo que determina el nivel de confianza que el sujeto desarrolle. A pesar de que este deseo no viene recogido directamente en las definiciones aportadas sobre la confianza, Morgan y Hunt (1994) observan como de manera implícita se reconoce esta intención, ya que sino de ninguna manera el sujeto podría calificar al otro agente implicado en la relación como digno de confianza, y mucho menos desarrollar en sí mismo un estado de seguridad basado en las expectativas positivas sobre el comportamiento del otro agente.

La literatura de marketing señala la existencia de un conjunto de factores, que fuertemente relacionados con la confianza, determina el desarrollo y mantenimiento de una relación que aporta valor a las partes implicadas. Entre estos factores destacan: la satisfacción (Andaleeb, 1996; Blackston, 1993), el compromiso (Andaleeb, 1996; Anderson y Narus (1984); Morgan y Hunt (1994); O'Malley y Tynan (1997) y la proximidad (Mollá y Sánchez, 1997; Sánchez, 1997).

Esta combinación de factores así como el grado de dependencia o independencia reconocido entre ellos, dependerán básicamente de los autores y de la teoría subyacente al modelo



propuesto. Sin embargo, entendemos que la alta interrelación existente entre estos elementos nos permite seguir destacando de entre todos ellos la importancia de la confianza y del compromiso como los elementos esenciales del proceso. Así, vista la proximidad entre los agentes como uno de los precursores de la confianza (Mollá y Sánchez, 1997; Wilson, 1995), la satisfacción entendida como precursor y a su vez resultado de la confianza, y el compromiso como el resultado al que se llega tras la existencia de confianza, creemos posible seguir apoyando la idea anteriormente expuesta (ver Figura 3).

Figura 3. Modelo sobre el proceso relacional

Fuente: *Elaboración propia*

Pero, aunque la confianza sea uno de los elementos centrales en la relación, no debemos olvidar que la duración de la misma, y por tanto su futuro, está fundamentalmente condicionada a la existencia de un compromiso entre las partes por desarrollar un comportamiento cooperativo. Entendido que el compromiso es resultado directo de la existencia de confianza, y considerando pues que consecuencia del mismo las partes implicadas son capaces de sacrificarse para mantener la relación, desarrollando un comportamiento afín con estos objetivos, podremos decir que el éxito o fracaso de la relación, también descansa sobre el compromiso.

En lo que respecta al compromiso, las definiciones desarrolladas en el ámbito del marketing no aportan una interpretación y conceptualización que sea unánimemente aceptada sobre este concepto. Pese a que la gran mayoría de ellas tienen su origen directo en la Teoría del Intercambio Social, o bien de forma indirecta descansan sobre la misma, el grado de desacuerdo existente sobre ciertas cuestiones básicas dificulta la labor de ofrecer una definición estricta sobre este concepto. Aunque de forma más o menos general el compromiso ha sido analizado como una variable dependiente en las relaciones entre compradores y vendedores (Anderson et al, 1987; Anderson y Weitz, 1990; Jackson, 1985 b; Dwyer et al., 1987; Moorman et al. 1993), las principales divergencias encontradas durante la labor de conceptualización, las encontramos en: las dudas sobre el origen conductual o actitudinal del compromiso, su carácter unilateral o bilateral, etc.

Frente a este problema, el trabajo desarrollado por O'Malley y Tynan (1997) arroja luz sobre el tema al revisar las diferentes definiciones aportadas sobre este concepto. A tenor del análisis desarrollado por estos autores, se pueden identificar tres características básicas del

concepto compromiso: su doble componente conductual y actitudinal, su carácter bilateral y su dimensión temporal.

De los diferentes trabajos analizados, un número importante de ellos reconoce que el compromiso presenta una componente actitudinal, siendo a veces entendido como una creencia, otras como un deseo, e incluso definido como una promesa. Entre estas definiciones cabe destacar las ofrecidas, entre otros, por Dwyer et al. (1987), Moorman et al. (1992), Morgan y Hunt (1994), o Wilson (1995). El trabajo desarrollado por Dwyer, et al. (1987) considera el compromiso como la promesa implícita o explícita de continuidad de una relación entre las partes. Moorman, et al. (1992) entienden que el compromiso es el deseo duradero de mantener el valor de la relación. Mientras, Morgan y Hunt (1994) definen el compromiso como la creencia de una de las partes de que la continuidad de la relación mantenida con otro agente es importante como garantía para maximizar los esfuerzos por mantenerlas. Por último, Wilson (1995), entiende que el compromiso es el deseo de continuar una relación y trabajar para asegurar su mantenimiento.

Pero frente a esta consideración del compromiso como una actitud, las definiciones analizadas también señalan una componente conductual en este concepto. Como anteriormente señalamos, el compromiso asienta las bases para el desarrollo de un comportamiento cooperativo, junto a ese deseo, creencia o actitud favorable que el sujeto puede desarrollar con respecto a la continuidad de la relación e interacción conjunta, es necesario el desarrollo efectivo de cierto tipo de actuaciones donde la empresa ha de emplear todos sus recursos y capacidades. Esta componente conductual se ve reflejada en varias de las definiciones analizadas por O'Malley y Tynan, donde la noción de “realización de esfuerzos” de carácter diferente es puesta de manifiesto. Entre estas definiciones cabe citarse las aportadas por autores como Anderson y Narus, en las cual se reconoce la necesidad de compartir información y significados entre los agentes (Anderson y Narus, 1984), o la necesidad de una acción activa por parte de las partes implicadas para demostrar que el compromiso adquirido es algo más que una promesa.

El carácter bilateral del compromiso es también una de las características básicas de este concepto. La idea de un compromiso unilateral, desarrollado exclusivamente por una de las partes, se presenta como ilógica en el momento en que se busca la continuidad de una relación, en la cual la cooperación es un punto importante. Entre las definiciones que reconocen el carácter bilateral del compromiso encontramos las aportadas por Dwyer et al.

(1987) y por Anderson y Narus (1984), las cuales introducen de forma clara la necesidad de que entre ambos agentes exista un deseo y una intención de actuación conjunta.

Por último cabe destacar la dimensión temporal del compromiso. Aunque ya puesto de manifiesto al analizar las dos componentes que lo definen, y su carácter bilateral, hemos de mencionar que este concepto presenta una orientación al largo plazo, ya que el deseo presentado por ambas partes, como el comportamiento desarrollado tiene como fin el mantenimiento de una relación a lo largo del tiempo como forma de obtener valor.

5. Conclusiones e implicaciones tácticas y estratégicas de un marketing de relaciones basado en la construcción y entrega de valor

Los cambios que a nivel cognitivo y conductual genera la adopción de una orientación al mercado en la empresa, presentan su concreción en marketing, con la introducción de un enfoque dirigido a la creación y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. Los principios que rigen la orientación al mercado, justifican la búsqueda de relaciones que basadas en el diálogo, la cooperación, la confianza y el compromiso mutuo, se dirijan a la creación y entrega de valor mutuo. La generación y diseminación de una inteligencia de marketing por todos los departamentos de la empresa, favorecen la adquisición de un conocimiento sobre el mercado y los agentes que lo componen, facilitando el desarrollo de las actividades necesarias para crear y mantener dichas relaciones.

Tanto la orientación al mercado, como el marketing de relaciones han encontrado una elevada aceptación en los mercados de bienes de consumo. Junto a la capacidad de detectar nuevas oportunidades de negocio, y reducir el riesgo comercial, tecnológico y estratégico asociado a la actuación de los mercados, estos nuevos enfoques permiten generar importantes fuerzas susceptibles de explotación. El desarrollo de ciertas ventajas y su mantenimiento, garantizan el crecimiento y la rentabilidad de la organización tanto a corto como a medio y largo plazo, ofreciendo una importante capacidad para consolidar a la organización a lo largo del tiempo, en una posición fuerte y estable en los mercados.

Pero la aplicación del marketing de relaciones introducirá importantes cambios tanto en el ámbito estratégico como táctico en la gestión de las organizaciones. Frente a un enfoque transaccional, fundamentado en el producto como base del mantenimiento y desarrollo de promesas, el marketing de relaciones introduce una nueva orientación que apoyada en todos los recursos y capacidades de la empresa se dirige a la creación y entrega de valor a los consumidores.

De hecho, la diferenciación a través del ofrecimiento de mayor valor a los clientes es la base sobre la que se construye la relación. Conseguir que el consumidor crea en la capacidad de la organización para mantener y hacer efectivas las promesas realizadas, desarrolle confianza, y se comprometa en la relación hasta el punto de renunciar a parte de su poder y a objetivos particulares, en aras de desarrollar un comportamiento cooperativo, se fundamenta en la superioridad y diferenciación de la organización, de su oferta y de todas sus recursos y actividades desarrolladas por y para la relación.

Inicialmente es la superioridad de la oferta con respecto de la de la competencia la que anima al consumidor a implicarse en una relación con la empresa. Posteriormente, la obtención de otros beneficios ajenos a los anteriores, y que derivados de la propia relación y el comportamiento desarrollado por la empresa, justifica el mantenimiento de la relación en el tiempo. Una oferta global de servicios, totalmente adaptada a las necesidades de los consumidores y que favorece la interrelación entre el consumidor y la empresa durante el acto de uso y consumo del mismo, incrementa el valor percibido por el consumidor. Con el paso del tiempo, el propio mantenimiento de la relación, favorece el desarrollo de afecto entre las partes –confianza- cuya traducción conductual –compromiso y cooperación- da lugar a beneficios sociales y psicológicos, reduce el riesgo y los costes asociados a la relación, y en definitiva e incrementa el valor de la propia relación.

El cambio en los elementos esenciales del modelo, implica una nueva forma de enfocar las relaciones y por tanto de gestionar el marketing tanto en los ámbitos estratégicos como tácticos. Las empresas abogan por un marketing desarrollado a todos los niveles, gestionado y coordinado por toda la organización y que haciendo uso de los recursos de la misma se dirija a la creación y entrega de valor a los consumidores. Se defiende el desarrollo de un marketing a tres niveles: interno, interactivo y externo como única vía para hacer, mantener y llevar a cabo las promesas sobre las que se asienta el valor de la relación (Barroso y Martín, 1999). Marketing externo, que se ocupe de “hacer promesas” con acciones orientadas hacia los consumidores individualmente considerados, marketing interactivo que se centre en “asegurar las promesas”, y marketing interno que se ocupe del continuo desarrollo de los recursos de la organización con el objeto de concienciar a todas y cada una de las áreas de la organización para que orienten su actividad a la satisfacción de los clientes, preparando a sí a la empresa para “mantener las promesas”.

Asimismo, el proceso de diálogo establecido entre las empresas y los consumidores a lo largo de toda la relación, adquiere gran relevancia dentro de este planteamiento, convirtiéndose en

uno de sus elementos centrales. Sobre el mismo se asienta una parte importante del proceso de creación y entrega de valor a los clientes. El valor entregado por la organización se fundamenta en la adecuación de las actuaciones de la empresa a los deseos y necesidades del consumidor, y en este sentido el proceso de dialogo bilateral permite a las empresas adquirir un conocimiento sobre los consumidores que facilita esta adaptación. Por otro lado, el dialogo en sí mismo constituye un proceso de creación de valor. La comunicación que la empresa desarrolla con los consumidores ofrece valor a los mismos, al aportarle un conocimiento sobre la oferta y sus características que reduce el coste temporal, económico y psicológico asociado a la toma de decisión.

El desarrollo de este análisis pone de manifiesto la existencia de dos elementos, que necesarios para el éxito de la relación a lo largo del tiempo, representan los puntos esenciales sobre los que se configura el desarrollo de acciones estratégicas y tácticas en el ámbito del marketing, estos son los conceptos de promesa y valor. En un marketing centrado en la gestión de relaciones entre la empresa y sus consumidores, las responsabilidades de éste no se han de limitar exclusivamente a hacer promesas para persuadir a los consumidores, sino que principalmente ha de estar dirigido a su mantenimiento y cumplimiento. El cumplimiento de las promesas por parte de la empresa, y en definitiva el valor aportado por las mismas al otro agente, constituirá el medio para lograr la satisfacción del cliente, su retención a largo plazo y la rentabilidad para la organización

En definitiva, la estrategia que ha de ser diseñada por una empresa que sigue una orientación relacional debe presentar los siguientes elementos estratégicos y tácticos (ver Cuadro 2).

Cuadro 2. Elementos estratégicos y tácticos de la orientación al marketing de relaciones

ELEMENTOS ESTRATÉGICOS	La redefinición del negocio como un “negocio de servicio”. Centrada en la creación y entrega de valor al cliente, la empresa debe ir orientada a la satisfacción de los deseos y exigencias que éstos plantean, ofreciendo además de un bien, un conjunto de servicios que incrementen el valor. La consideración de la organización desde la perspectiva de un proceso de gestión y no desde una perspectiva funcionalista. El conjunto de actividades y funciones que contribuyen a entrar y crear valor para el
--------------------------------------	--

	cliente deben ser coordinadas y gestionadas en un proceso global. Establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado para capacitar y manejar adecuadamente el proceso del servicio en su conjunto. El Marketing de Relaciones implica un enfoque basado en la colaboración. La creación y entrega de valor al cliente se concibe como una cadena de actividades en las que pueden colaborar diferentes organizaciones y agentes.
ELEMENTOS TÁCTICOS	La búsqueda de contactos directos con los clientes y otros agentes del mercado. El Marketing de Relaciones se fundamenta en la idea de colaborar con el consumidor, sobre la base de una confianza mutua que facilite el desarrollo de relaciones a largo plazo. La construcción de una base de datos que contenga información actualizada sobre los clientes y otros agentes del mercado. Se necesita un conocimiento profundo de los consumidores. Esta facilita la identificación de segmentos de clientes con los que es posible establecer relaciones rentables. El desarrollo de un sistema de servicio orientado al cliente. La empresa debe gestionar un proceso de servicio al consumidor, lo que exige que diseñe y explote un sistema de servicios orientado hacia la satisfacción de éste.

Fuente: Barroso y Martín (1999)

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AAKER, D.A. (1994): *Gestión del Valor de la Marca: Capitalizar el Valor de la Marca*. Ediciones Díaz de Santos. S.A., Madrid

AHUJA, G. (2000): "The Duality of Collaboration: Inducements and Opportunities in the Formation of Inter-firm Linkages", *Strategic Management Journal*, vol. 21, nº3, pp. 317-343.

ALET, J. (1994): *Marketing Relacional: Cómo Establecer Clientes Leales y Rentables*, Edc. Gestión 2000, Barcelona.

ANDALEEB, S.S. (1996): "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence", *Journal of Retailing*, vol. 72, nº 1, pp. 77-93.

ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1984): "A Model of the Distributor's Perspective of Distributor-Manufacturer Working Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 48 (otoño), pp. 62-74.

ANDERSON, J.C. Y NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distribution Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships", *Journal of Marketing*, vol. 54, pp. 42-58.

ANDERSON, E. Y WEITZ, B. (1990): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads", *Marketing Science*, vol. 8 (invierno), pp. 310-323.

ANDERSON, E., LODISH, M. Y WEITZ, B. (1987): "Resource Allocation Behavior in Conventional Channels", *Journal of Marketing Research*, vol. 24 (febrero), pp. 85-97.

BERRY, L.L. (1983): "Relationship Marketing". En L. Berry, G. Lynn y Shostack y G. Upah (eds). *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA, Chicago, II, pp. 25-28.

BERRY, L.L. (1995a): "Relationship Marketing of Services –Growing Interest, Emerging Perspectives", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 236-245.

BERRY, L.L. (1995b): *On Great Service: A Framework for Action*. New York, The Free Press.

BHATTACHARYA, C.B. Y SEN, S. (2003). "Consumer-company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies", *Journal of Marketing*, vol. 67, nº 2 (abril), pp. 76-88.

BIGNÉ, E. MOLINER, M.A. Y CALLARÍAS, L.J. (2000): "El Valor y la Fidelización de Clientes: Una Propuesta de Modelo Dinámico de Comportamiento" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 65-78.

BITNER, M.J. (1995): "Building Service Relationships: It's All About Promises", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 246-251.

BLACKSTON, M. (1993): "Beyond Brand Personality: Building Brand Relationship". En D.Aaker y A.L. Biel: *Brand Equity and Advertising: Advertising's Role in Building Strong Brand*, Laurence Erlbaum Associates, Publisher. Hillsdale, New Jersey, pp. 113-124.

BLOIS, K. J. (1996): "Relationship Marketing in Organizational Markets-Assessing its Cost and Benefits", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 4, pp. 181-191.

BOULDING, W., STAEELIN, R., EHRET, M., Y JOHNSTON, W.J. (2005): "A customer relationship management roadmap: what is known, potential pitfalls, and where to go", *Journal of Marketing*, vol. 69, nº 4, pp. 155-166.

BOVE, L.L. Y JOHNSON, L.W. (2001): "Customer relationships with service personnel: do we measure closeness, quality or strength?", *Journal of Business Research*, vol. 54, nº 3, pp.189-197.

CAMARERO, M.C. Y GUTIÉRREZ, J. (2000): "Propuesta de un Modelo Explicativo en las Relaciones Comerciales a Largo Plazo entre Empresas" *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 89-112.

CANNON, J.P. Y PERREAULT, W.D.JR. (1999): "Buyer-Seller Relationships in Business Markets". *Journal of Marketing Research*, vol. 36, nº 4 (noviembre), pp. 439-460.

CHIOU, J.S., Y DROGE. C. (2006): "Service Quality, Trust, Specific Asset Investment, and Expertise: Direct and Indirect Effects in a Satisfaction-Loyalty Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 34, nº 4 (octubre), pp. 613 - 627.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. Y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, vol. 51 (abril), pp. 11-27.

ESTEBAN, A.; MILLÁN, A.; MOLINA, A. Y MARTÍN, D. (1999): "La Perspectiva del Consumidor de Servicios Financieros en el Marketing Relacional". *Actas del XI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, pp. 181-194.

FRUCHTER, E. Y SIGUE. S.P. (2005): "Transactions vs. Relationships: What Should the Company Emphasize?", *Journal of Service Research*, Vol. 8, nº 1 (agosto), pp.18 - 36.

GRÖNROOS, C. (1990a): *Service Management and Marketing Managing the Moments of Truth in Service Competition*. Lexinton Books y McMillan, traducido al castellano como *Marketing y Gestión de Servicios*, Edic. Díaz de Santos, Madrid, 1994.

GRÖNROOS, C. (1990b): "Relationship Apporach to the Marketing Function in Service Context: The Marketing and Organizationa Behavior Interface", *Journal of Business Research*, vol. 20, nº 1, pp. 3-12.

- GRÖNROOS, C. (1994a): "Quo Vadis, Marketing?, Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management*, vol. 10, pp. 347-360.
- GRÖNROOS, C. (1994b): "Form Marketing Mix to the Relationship Marketing Toward a Paradigm Shift in Marketing". *Asia-Australian Marketing Journal*, vol. 2, n° 1, pp. 1.
- GRÖNROOS, C. (2000): "Relationship Marketing: Interaction, Dialogue and Value", *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, n° 3, pp.13-24.
- GUMMESSON, E. (1987): "The New Marketing-developing Long-term Interactive Relations". *Long Range Planning*, vol. 20, n°. 4, (otoño), pp. 10-20.
- GURVIEZ, P. (1997): "Trust: A New Approach to Understanding the Brand-Consumer Relationship", En *New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*. Three American Marketing Association, Special Conferences. Dublin, Ireland, pp. 504-518.
- GWINNER, K.P.; GREMLER, D.D. Y BITNER, M.J. (1998): "Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective", *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 26, n° 2, pp. 101-114.
- HEIDE, J. B. Y GEORGE H. (1988): "The Role of Dependence Balancing in Safeguarding Transaction-Specific Assets in Conventional Channels". *Journal of Marketing*, vol. 52 (enero), pp. 20-35.
- HENNING-THURAU, T.; GWINNER, K.P, Y GREMLER, D.D. (2002): "Understanding Relationship Marketing Outcomes.An Integration of Relational Benefitx and Relationship Quality", *Journal of Service Research*, vol.4, n° 3, pp. 230-247.
- HURLEY, R.F.; Y HULT, T.M. (1998): "Innovation, Market Orientation, and Organizational Learning: An Integration and Empirical Examination *Journal of Marketing*, vol. 62, n° 3 (julio), pp. 42-54.
- HULT, T.M.; NICHOLS, E.J.JR.; GIUNIPERO, L.C. Y HURLEY, R.F. (2000): "Global Organizational Learning in the Supply Chain: A Low versus High Learning Study", *Journal of International Marketing*, vol. 8 n°. 3, pp. 61-83.
- KAHN, K.B. Y MCDONOUGH III, E.F. (1997): "An Empirical Study of the Relationship among Co-location, Integration, Performance and Satisfaction", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 14, pp.161-178

KELLER, K.L. (2003): *Strategic brand management: building, measuring, and managing brand equity*, 2ª Ed. Upper Saddle River:Prentice Hall

JACKSON, D. (1993): “The Seven Deadly Sins of Financial Services Marketing... and the Road to Redemption”, *Direct Marketing*.

MICHAELS, R.E.; DAY, R.L.; Y JOACHIMSTHALER, E.A. (1987): “Role Stress among Industrial Buyers: An Integrative Model”, *Journal of Marketing*, vol. 51, nº 2 (abril), pp. 28-45.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R. Y ZALTMAN, G. (1993): “Factors Affecting Trust in Market Research Relationships”, *Journal of Marketing*, vol. 57, (enero) pp. 81-101.

MORGAN, R.M. Y HUNT, S.D. (1994): “The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing”, *Journal of Marketing*, vol. 58, (julio), pp. 20-38.

NARVER, J.C.; SLATER, S.F. Y MACLACHLAN, D.L. (2004): “Responsive and Proactive Market Orientation and New Product Success”, *Journal of Product Innovation Management*, vol. 21, nº 5. pp. 334-347.

NAUMAN, E. (1995): *Creating Customer Value: The Path to Sustainable Competitive Advantage*. Cincinnati, O.H. Thompson Executive Press.

NYSVEEN, H.; PEDERSEN, P. E.; THORBJORNSSEN, H.; Y BERTHON, P. (2005): “Mobilizing the Brand: The Effects of Mobile Services on Brand Relationships and Main Channel Use”, *Journal of Service Research*, vol. 7, nº 3 (febrero), pp. 257 - 276.

O'MALLEY, L. Y TYNAN, C. (1997): “A Reappraisal of the Relationship Marketing Constructs of Commitment and Trust”. *Proceedings of En New and Evolving Paradigms: The Emerging Future of Marketing*. Three American Marketing Association, Special Conferences. Dublin, Ireland, pp. 486-503.

PARASURAMAN, A.; ZEITAML, V. Y BERRY, L. (1991): “Understanding Customer Expectations of Service”. *Sloan Management Review*, (primavera), pp. 39-48.

PAYNE, A., FROW, P. (2005): “A strategic framework for customer relationship management”, *Journal of Marketing*, vol. 69, nº 4, pp. 167-176.

PETERSON, R.A. Y JOLIBERT, A.J.P. (1995): “A Meta-Analysis of Country of Origin Effects”, *Journal of International Business Studies*, vol. 26, nº 4, pp. 883-899.

PETERSON, K.J.; HANDFIELD, R.B.; Y RAGATZ, G.L. (2003): "A Model of Supplier Integration into New Product Development", *Journal of Product Innovation Management*, vol. 20, pp. 284-299.

PORTER, M.E. (1989): *Estrategia Competitiva: Técnicas para el Análisis de los Sectores Industriales y de la Competencia*. Continental, México.

RAPP, S. Y COLLINS, T (1991): *El Nuevo Rumbo del Marketing*. McGraw Hill, Madrid.

RAVALD, A. Y GRÖNROSS, C. (1996): "The Value Concept and Relationship Marketing", *European Journal of Marketing*, vol. 30, nº 1, pp. 19-30.

REICHHELD, F. (1993): "Loyalty-based Management", *Harvard Business Review*, (marzo-abril), pp. 64-73.

REICHHELD, F. Y SASSER, W.E. (1990): "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, vol. 68, (septiembre-octubre), pp. 105-111.

RUYTER, K.; WEITZELS, M. Y BLOEMER, J. (1996): "On the Relationship Perceived Service Quality and Behavioral Intentions. A Cross Sectional Perspective". 25th EMAC, pp. 273-292.

SÁNCHEZ, M.; GIL, I. Y MOLLÁ, A. (2000): "Estatus del Marketing de Relaciones". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp.47-64.

SHETH, J.N. Y PARVARTIYAR, A. (1995): "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 255-271.

SPEKMAN, R.E. (1988): "Strategic Supplier Selection: Understanding Long-Term Buyer Relationships". *Business Horizons*, (julio/agosto), pp. 75-81.

STORBACKA, K., STRANDVICK, T. Y GRÖNROOS, C. (1994): "Managing Customer Relationship for profit: The Dynamics of Relationship Quality", *International Journal of Service Industrial Management*, vol. 5, pp. 139-153.

VARKI, S. Y WONG, S. (2003): "Consumer Involvement in Relationship Marketing of Services" *Journal of Service Research*, vol. 6, nº 1, (August), pp.83 - 91.

VAVRA, T. G. (1992): *Aftermarketing: How to Keep Customers for Life Through Relationship Marketing*. Homewood, IL: Business One Irwin.

VILASECA, J., TORRENT, J. (coords.) (2005). Cap a l'empresa xarxa: Les TIC i les transformacions de l'activitat empresarial a Catalunya. Barcelona: Editorial UOC y Generalitat de Catalunya, CIDEM.

WILSON, D.T. (1995): "An Integrated Model of Buyer-Seller Relationships". *Journal of Academy Marketing Science*, vol. 23, nº 4, pp. 335-345.

WOODRUFF, R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy Marketing Science*, vol. 25, nº 2, pp. 139-153.

YANG, Z. Y PETERSON, R.T. (2004): "Consumer perceived value, satisfaction and royalty: the role of switching costs". *Psychology and Marketing*, vol 21, nº. 10, pp. 799-822.

ZEITHAML, V. (1988): "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence". *Journal of Marketing*, vol 52 (Julio), pp. 2-22.

ZEITHAML, V; Berry, L.L. y Parasuraman, A. (1996): "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, vol. 60 (abril), pp. 31-46.