

## **La lealtad y los beneficios relacionales como criterios de segmentación en las relaciones entre empresas de servicios\***

María Eugenia Ruiz Molina<sup>♦</sup>

*Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Valencia, Valencia, Spain*

Irene Gil Saura

*Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados  
Universidad de Valencia, Valencia, Spain*

María Fuentes Blasco

*Departamento de Dirección de Empresas  
Universidad Pablo de Olavide, Sevilla, Spain*

### **♦ Autora de contacto:**

Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valencia.  
Avinguda dels Tarongers, s/n  
46022 Valencia. Spain  
Tel.: +34 963 828 860. Fax: +34 963 828 333.  
Email: [M.Eugenia.Ruiz@uv.es](mailto:M.Eugenia.Ruiz@uv.es)

\* Este estudio ha sido realizado con el apoyo financiero prestado por el proyecto I+D del Plan Nacional SEJ2007-66054/ECON

## **Loyalty and relational benefits as segmentation criteria between service companies**

### **La lealtad y los beneficios relacionales como criterios de segmentación en las relaciones entre empresas de servicios**

**Summary:** Customer loyalty is increasingly difficult to maintain in a context in which a growing number of service companies are shifting from personal contact to customer service through the Internet. Literature has related customer loyalty to value creation and this, in turn, with the benefits obtained by customers from their relationships with their suppliers. Therefore, this paper aims at identifying the relational benefits that are affecting customer loyalty in a B2B environment at a greater extent. Through a CHAID algorithm, we obtain five customer segments that differ significantly in their level of loyalty and their perception of confidence and social benefits in their relationships with their key suppliers. The design of specific customer relationship policies for each segment can positively contribute to customer loyalty.

**Keywords:** loyalty, relational benefits, segmentation, retail travel agency, B2B

**Resumen:** La lealtad del cliente es cada vez más difícil de mantener en un contexto en el que un creciente número de empresas de servicios están pasando del contacto personal a la atención a través de Internet. Desde la literatura, se ha relacionado la lealtad del cliente con la creación de valor y esta, a su vez, con los beneficios obtenidos por los clientes de sus relaciones con sus proveedores. Por ello, el presente trabajo tiene como objetivo identificar los beneficios relacionales que influyen en mayor medida en la lealtad de los clientes en un entorno B2B. A través de un algoritmo CHAID, se obtienen cinco segmentos de empresas cliente que difieren significativamente en su nivel de lealtad y en su percepción de los beneficios de la confianza y sociales en sus relaciones con sus principales proveedores. El diseño de políticas de relaciones con clientes específicas para cada segmento puede contribuir positivamente a la lealtad del cliente.

**Palabras clave:** lealtad, beneficios relacionales, segmentación, agencia de viajes minorista, B2B

## **1. Introducción**

El Marketing es definido como "actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar, e intercambiar ofertas que tienen valor para los clientes, usuarios, socios y la sociedad en general" (AMA, 2007). En comparación con la definición anterior (AMA, 2004), donde se considera que el marketing está centrado en el establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones continuas entre comprador y el vendedor como fuente de beneficios mutuos para ambas partes, la nueva definición centra el marketing en la provisión de valor a largo plazo.

Los gerentes de marketing deben comprender los factores que explican el establecimiento de relaciones duraderas con el fin de gestionar su cartera de clientes de una manera eficaz (Srivastava et al., 2001). Hoy en día, en mercados altamente competitivos, la segmentación de clientes constituye una herramienta fundamental para dirigirse eficazmente al mercado (Shani y Chalasani, 1992). Esto es especialmente importante en el sector de las agencias de viajes, puesto que el uso generalizado de Internet está llevando a la desintermediación y los resultados de los agentes de viajes dependen en gran medida de su capacidad de capturar la lealtad del mercado y garantizar el acceso a la información al tiempo que se proporcionan servicios de valor añadido (Lewis *et al.*, 1998).

Diversas variables han sido consideradas en este proceso de segmentación. Si bien las variables descriptivas han sido tradicionalmente utilizadas en la segmentación, debido a la creciente complejidad y diversidad del comportamiento de los clientes, estos criterios cada vez menos válidos. Así, siguiendo un enfoque relacional, uno de los criterios de segmentación propuestos se basa en el compromiso (Story y Hess, 2006) y la lealtad (Yoon y Kim, 2000). De esta manera, mediante la definición de segmentos de consumidores con diferentes evaluaciones de su lealtad a sus principales proveedores, los gerentes de empresas proveedoras de agentes de viajes pueden diseñar estrategias de comercialización conforme a las características de cada tipo de cliente.

La literatura en marketing de servicios ha hecho hincapié en la importancia de los beneficios relacionales percibidos por el cliente, tanto en el contexto B2C como en el B2B, como antecedente de la satisfacción del cliente y la lealtad hacia el proveedor de servicios (Gwinner et al., 1998; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau et al., 2002; Yen y Gwinner, 2003; Park y Kim, 2003; Thao y Swierczek, 2008). En particular, existe evidencia de la presencia de este tipo

de beneficios y su influencia positiva en los resultados empresariales de los proveedores de servicios en el contexto de las relaciones entre agencias de viajes y los turistas. No obstante, se ha prestado escasa atención al estudio de este constructo y su influencia en los resultados empresariales de los proveedores de servicios en el ámbito de las relaciones interorganizacionales en la industria del turismo.

Así, desde un enfoque de marketing relacional, el presente trabajo tiene como objetivo analizar la existencia de segmentos diferenciados de las agencias de viajes en cuanto a su lealtad hacia sus principales proveedores y la influencia de esta variable de los beneficios percibidos de relación. En este sentido, centrándonos en las relaciones de las agencias de viajes con sus principales proveedores, el presente trabajo tiene como objetivo evaluar la validez de los beneficios relacionales como variable de segmentación de las agencias de viajes en base a su lealtad a su principal proveedor, así como identificar los beneficios de la relación que más influyen en la lealtad en un entorno B2B.

## **2. Revisión de la literatura**

En el sector turístico se ha argumentado que las empresas que generan valor para el cliente, logran satisfacer más eficazmente sus necesidades y gozan de una mayor fidelidad de los clientes (Dubé y Renaghan, 1999a, 1999b, 2000). El valor para el cliente ha sido definido como el equilibrio entre los múltiples beneficios y sacrificios la oferta de un proveedor según es percibida por los clientes (Ulaga y Eggert, 2002). Los beneficios que reciben los clientes como resultado de sus intercambios en sus relaciones a largo plazo con los proveedores de servicios han sido denominados "beneficios relacionales" (Gwinner et al., 1998; Hennig-Thurau et al., 2002). Estos beneficios se refieren a cualquier esfuerzo activamente realizado por el proveedor para aumentar el valor percibido por el cliente más allá del producto o servicio recibido (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003). En el entorno B2C, se han identificado tres tipos de beneficios relacionales, a saber: beneficios de la confianza, beneficios sociales y beneficios de trato especial (Gwinner et al., 1998; Patterson y Smith, 2001; Hennig-Thurau et al., 2002; Yen y Gwinner, 2003; Park y Kim, 2003).

En cambio, la investigación en torno a los beneficios relacionales en los mercados interorganizacionales es más reciente y no ofrece una evidencia concluyente. Así, en el contexto B2B no existe una única conceptualización de la multidimensionalidad del constructo de los

beneficios relacionales. De hecho, se han propuesto diversas tipologías de beneficios relacionales que sugieren dos (Homburg et al., 2005), tres (Barry y Terry, 2008) y hasta cinco tipos de beneficios relacionales (Ulaga y Eggert, 2003). En particular, Homburg et al. (2005) distinguen entre los beneficios básicos y añadidos, mientras que Barry y Terry (2008) identifican tres tipos - i.e. beneficios básicos, beneficios del aprovisionamiento y beneficios de las operaciones - y Ulaga y Eggert (2003), por su parte, señalan la existencia de cinco tipos de beneficios relacionales: beneficios del producto, beneficios del servicio, beneficios técnicos, beneficios sociales y beneficios de llegada a tiempo al mercado -. Por el momento, ninguna de estas propuestas ha sido ampliamente aceptada por los académicos, ya que estas tipologías parecen ser altamente dependientes del contexto. Así, el significado de “prestaciones básicas” varía en gran medida entre sectores, individuos y a lo largo del tiempo.

Frente al contexto B2B, en las relaciones entre empresas y consumidores, la clasificación de Gwinner et al. (1998), que distingue entre beneficios de confianza, beneficios sociales y beneficios de trato especial, es ampliamente reconocida y aplicada en diferentes sectores. En particular, los beneficios de la confianza se refieren a factores psicológicos, como la menor ansiedad y la percepción de un riesgo inferior en el resultado de la transacción. Los beneficios sociales, por su parte, se refieren a la creación de lazos personales entre los clientes y empleados de la empresa, que se traducen en la familiaridad e incluso la amistad. Por último, los beneficios de trato especial combinan las ventajas de tipo económico y de personalización del servicio, como, por ejemplo, descuentos, ahorro de tiempo y servicios adicionales no disponibles para clientes esporádicos, que se derivan de la consideración de cliente especial en virtud de la historia de la relación.

En el sector turístico, los beneficios de trato especial han sido ampliamente utilizados para generar lealtad en los clientes (Palmer y Mayer, 1996; Buhalis, 1998). En este sentido, los programas de fidelización han sido ampliamente desarrollados en diversos formatos bajo un enfoque de marketing relacional (Stauss et al., 2001). No obstante, este objetivo no siempre se logra, debido a la proliferación de estos programas de fidelización (Gilbert, 1996; Meyer-Waarden, 2006) y a la percepción del cliente que los beneficios obtenidos no compensan el esfuerzo necesario para lograrlos (García de Madariaga y Reinares, 2007). Se requiere el desarrollo de prestaciones adicionales por parte del proveedor de servicios para garantizar la fidelidad del cliente.

La lealtad ha sido definida como la combinación de una actitud positiva y la repetición de compra (Dick y Basu, 1994), considerando conjuntamente de esta manera las dos perspectivas – actitudinal y conductual - tradicionalmente discutidas en la literatura. De acuerdo con la perspectiva actitudinal, la lealtad se define como una actitud que en ocasiones implica una relación con la empresa. Desde la segunda perspectiva, la lealtad se considera en términos de comportamiento revelado a través de repetición de compra (Uncles et al., 2003).

El concepto de lealtad ha sido comúnmente relacionado con el compromiso. En concreto, los clientes comprometidos no sólo muestran comportamientos leales, sino que también se implican emocionalmente en la continuidad de la relación (Story y Hess, 2006). La lealtad en el sector servicios es quizás más difícil de conceptualizar en comparación con los bienes, debido a la intangibilidad, la inseparabilidad, la variabilidad y el carácter perecedero de los servicios (Bloemer et al., 1998; Mittal y Lassar, 1998), siendo fundamental el papel de las relaciones con los clientes.

A la vista de la evidencia anterior, cabe esperar que la lealtad y los beneficios de la relación permitan identificar segmentos homogéneos de empresas cliente que difieren de forma significativa con respecto a estas variables, así como con otras variables relevantes para la empresa proveedora.

### 3. Metodología

Con el fin de lograr el objetivo de este trabajo, llevamos a cabo una entrevista personal a gerentes de agencias de viajes minoristas con respecto a sus relaciones con sus principales proveedores (operadores turísticos, agentes de viajes mayoristas, etc.). La Tabla 1 muestra las características principales de esta investigación cuantitativa.

TABLA 1  
Ficha técnica de la investigación

<b>Universo</b>	Agencias de viajes minoristas
<b>Ámbito geográfico</b>	Madrid, Barcelona y Valencia
<b>Tamaño muestral</b>	309 agencias de viajes minoristas
<b>Diseño muestral</b>	Encuesta personal a gerentes de agencias de viajes
<b>Periodo de recogida de datos</b>	Febrero-marzo de 2009
<b>Información recogida</b>	- beneficios relacionales - lealtad - datos de clasificación
<b>Técnicas estadísticas</b>	CHAID Análisis de la varianza (ANOVA)
<b>Software estadístico</b>	SPSS versión 15.0

El cuestionario incluye ítems para medir los beneficios relacionales - 16 ítems adaptados a partir de Gwinner et al. (1998) y la lealtad - 4 ítems adaptados de Zeithaml et al. (1996) y Bloemer et al. (1999), así como una serie de variables de clasificación. Todos los ítems fueron valorados por los entrevistados en una escala de 5 puntos, desde 1 ("totalmente en desacuerdo") a 5 ("totalmente de acuerdo").

Las agencias de viajes minoristas de la muestra han sido seleccionados entre las mayores empresas en términos de activos totales en el balance a partir de los códigos CNAE -Clasificación Nacional de Actividades Económicas- e IAE -Impuesto de Actividades Económicas- obtenidos a partir de SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos), una base de datos que contiene los informes anuales de las principales empresas españolas y portuguesas. Se obtuvo un total de 309 cuestionarios válidos a partir de entrevistas personales con los gerentes de agencias de viajes minoristas en las tres principales ciudades españolas. La Tabla 2 muestra la distribución de la muestra en función de las principales variables de clasificación.

TABLA 2  
Datos generales de la muestra

	Número	%
Principal actividad de la agencia de viajes:		
- minorista	278	89.97
- mayorista	31	10.03
Tipo de proveedor:		
- touroperator / agencia de viajes mayorista	216	69.9
- transportista	48	15.5
- hotel	35	11.3
- otros proveedores de servicios	10	3.2
Antigüedad como cliente:		
- 0-5 años	81	26.21
- 6-10 años	101	32.69
- 11-15 años	54	17.47
- Más de 15 años	73	23.62

A partir de los datos recogidos a través del cuestionario, se aplica un algoritmo de Detección Automática de Interacciones (*Automatic Interaction Detection* o AID) considerando la lealtad como variable clave en el proceso de segmentación. El algoritmo AID es una técnica de análisis estadístico no paramétrico que se utiliza para estudiar la relación de dependencia entre una variable dependiente y varias variables predictoras (variables independientes o explicativas) que funciona de forma secuencial a través del análisis de varianza. De esta forma, se pretende identificar las variables independientes que contribuyen a explicar en mayor medida la

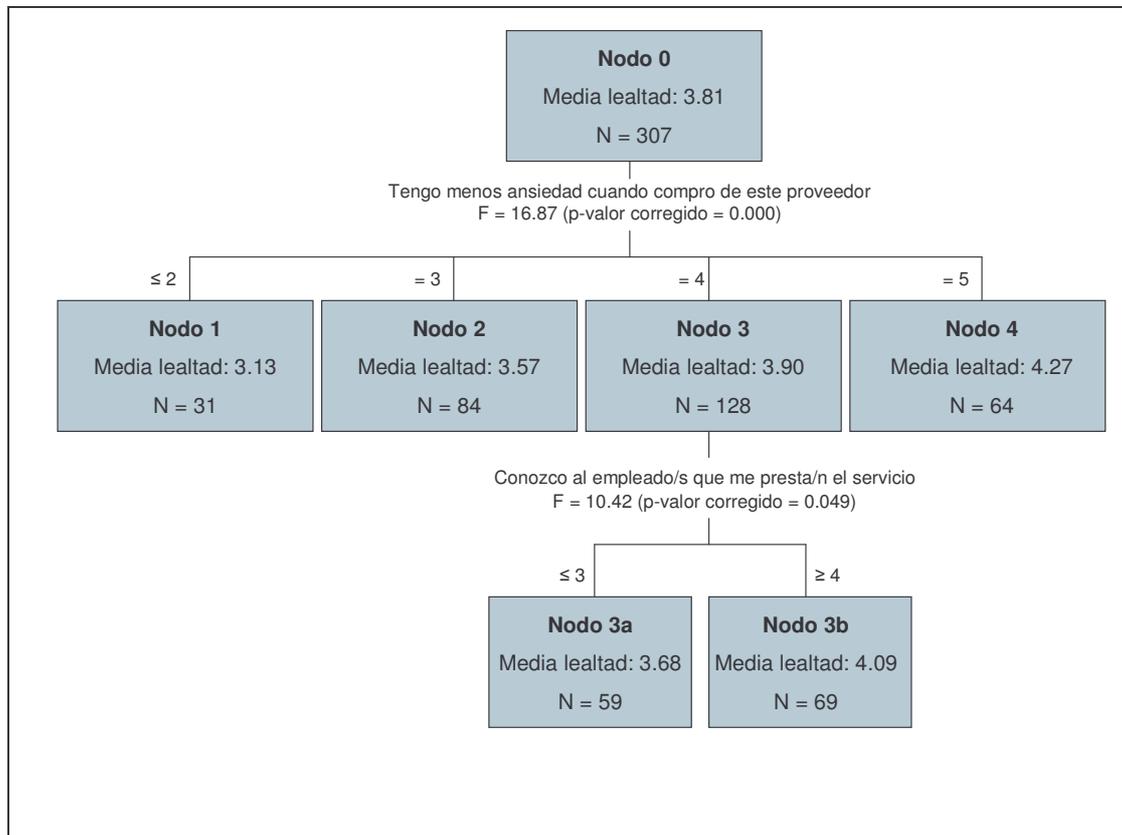
variabilidad de la variable dependiente (Kass, 1980). En concreto, el procedimiento basado en la chi cuadrado (*Chi-square AID* o CHAID) subdivide los datos de la muestra en segmentos exclusivos y exhaustivos que son comparados a través de dicho estadístico (Magidson, 1993). En el presente estudio, se ha utilizado el algoritmo CHAID para caracterizar la lealtad de las agencias de viajes hacia sus principales proveedores en base a los beneficios percibidos de la relación. Se espera que este proceso proporcione segmentos heterogéneos que difieran significativamente no sólo en las variables dependientes e independientes, sino también en relación con otras variables.

Los segmentos resultantes son comparados mediante un análisis de varianza (ANOVA) con respecto a otras variables. De esta manera, nuestro objetivo es determinar si los sujetos que pertenecen a cada grupo constituyen un segmento de agencias de viajes y, por tanto, se comportan de una manera significativamente diferente con respecto a variables que no han sido consideradas por el algoritmo de segmentación CHAID. Por último, se identifican las características distintivas de los segmentos de agencias de viajes.

#### **4. Resultados**

Con objeto de clasificar los agentes de viaje minoristas en base a su lealtad hacia su proveedor principal, se aplica un algoritmo CHAID considerando la lealtad del cliente como la variable dependiente, y los ítems referidos a los beneficios de la confianza, los beneficios sociales y los beneficios de trato especial como variables independientes. Los resultados obtenidos se muestran en la Figura 1.

FIGURA 1  
**Árbol de clasificación generado por el algoritmo CHAID**



Estimación riesgo: 0,635. Error típico: 0,055

Como se puede comprobar, el algoritmo CHAID genera cinco segmentos finales de agencias de viajes. Con el fin de caracterizar mejor cada segmento final, contrastamos la significación de las diferencias entre los segmentos con respecto a la lealtad y a los beneficios relacionales. La Tabla 3 muestra los valores promedio obtenidos para los distintos ítems en cada segmento y los grupos estadísticamente significativos formados a partir del análisis de la varianza (ANOVA).

TABLA 3  
*Variables incorporadas en CHAID: Valores medios y diferencias significativas*

	1	2	3a	3b	4	F	Subgrupos para $\alpha = 0.05^*$
<b>Lealtad</b>							
Me considero un cliente leal a este proveedor	3.13	3.67	3.68	4.09	4.27	15.01	1-2-3a / 3b-4
<b>Beneficios de la confianza</b>	<b>2.93</b>	<b>3.47</b>	<b>3.96</b>	<b>4.03</b>	<b>4.56</b>	<b>119.37</b>	<b>1 / 2 / 3a-3b / 4</b>
B1. Comprando de este proveedor, tengo menos riesgo de que algo salga mal.	3.03	3.57	4.02	4.07	4.45	27.03	1 / 2 / 3a-3b / 4
B2. Creo que puedo confiar en este proveedor.	3.44	3.66	4.08	4.14	4.42	17.87	1-2 / 3a-3b / 4
B3. Tengo más confianza de que el servicio será prestado correctamente por este proveedor.	3.09	3.61	3.98	4.08	4.54	34.63	1 / 2 / 3a-3b / 4
B4. Tengo menos ansiedad cuando compro de este proveedor.	1.84	3.00	4.00	4.00	5.00	4826.45	1 / 2 / 3a-3b / 4
B5. Sé lo que puedo esperar cuando compro de este proveedor.	3.22	3.58	4.02	3.97	4.67	34.52	1 / 2 / 3a-3b / 4
B6. Recibo del proveedor un servicio del más alto nivel.	2.97	3.43	3.66	3.90	4.30	19.33	1-2 / 3a-3b / 4
<b>Beneficios sociales</b>	<b>2.53</b>	<b>3.84</b>	<b>2.65</b>	<b>4.00</b>	<b>3.57</b>	<b>37.63</b>	<b>1-2-3a / 3b / 4</b>
B7. Soy reconocido por algunos empleados	2.87	3.02	2.90	4.03	3.75	18.82	1-2-3a / 3b-4
B8. Conozco al empleado/s que me presta/n el servicio	2.66	2.90	2.36	4.24	3.72	42.53	1-2 / 3a / 3b / 4
B9. He desarrollado una amistad con el proveedor del servicio	2.44	2.90	2.64	3.91	3.59	23.69	1-2-3a / 3b-4
B10. Me conocen por mi nombre.	2.31	2.80	2.83	4.07	3.55	27.24	1 / 2-3a / 3b / 4
B11. Disfruto ciertos aspectos sociales de la relación	2.34	2.49	2.51	3.75	3.25	23.55	1 - 2 - 3a / 3b / 4
<b>Beneficios de trato especial</b>	<b>2.68</b>	<b>3.01</b>	<b>3.00</b>	<b>3.71</b>	<b>3.54</b>	<b>18.11</b>	<b>1-2-3a / 3b-4</b>
B12. Obtengo de este proveedor descuentos u ofertas especiales que la mayoría de clientes no pueden obtener	2.56	2.92	2.98	3.74	3.57	13.77	1-2-3a / 3b-4
B13. Obtengo de este proveedor mejores precios que la mayoría de clientes	2.55	3.01	3.10	3.69	3.49	10.74	1 / 2 / 3a / 3b-4
B14. Me prestan servicios que no proporcionan a la mayoría de clientes	2.59	3.01	2.95	3.73	3.59	14.51	1-2-3a / 3b-4
B15. Cuando hay que esperar, me tratan mejor que a otros clientes	2.75	3.04	2.98	3.70	3.52	12.05	1-2-3a / 3b-4
B16. Obtengo un servicio más rápido que el resto de clientes.	2.78	3.06	3.00	3.70	3.57	12.37	1-2-3a / 3b-4
<b>Nº de empresas</b>	<b>31</b>	<b>84</b>	<b>59</b>	<b>69</b>	<b>64</b>		
<b>%</b>	<b>10.1</b>	<b>27.4</b>	<b>19.2</b>	<b>22.5</b>	<b>20.8</b>		

\* Para contrastar la significatividad de las diferencias entre los tipos de distribuidores se utilizó el test de comparación múltiple post-hoc de Tukey. Sólo se muestran las diferencias entre grupos estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

Por lo que respecta a la variable dependiente del algoritmo CHAID, esto es, la lealtad de la agencia de viajes hacia su principal proveedor, se observa que los segmentos de 3b y 4 presentan un valor promedio significativamente más alto en comparación con los otros segmentos de clientes. Los segmentos de agentes de viajes con mayores niveles de lealtad muestran asimismo puntuaciones medias más elevadas para los beneficios relacionales en comparación con el resto de segmentos de clientes. No obstante, se observan diferentes perfiles para cada segmento en función de la importancia relativa de los diferentes tipos de beneficios relacionales.

En cambio, el primer segmento muestra los niveles más bajos en lealtad y percepción de los beneficios relacionales, siendo el más pequeño en cuanto a su tamaño. Por el contrario, el segundo segmento es el mayor en términos de número de empresas y, si bien muestra asimismo bajos niveles de lealtad del cliente hacia su proveedor principal, los beneficios de la confianza son mucho más apreciados que en el primer segmento. Los beneficios de la confianza marcan también las diferencias entre los segmentos 2 y 3b, que por lo demás muestran niveles similares de lealtad hacia el proveedor principal.

Los dos segmentos de clientes con mayores niveles de lealtad son las agencias de viajes incluidas en los segmentos 3b y 4. No obstante, los beneficios de la confianza y los beneficios sociales permiten establecer distinciones entre estos dos segmentos. En particular, el cuarto segmento es el que muestra los mayores niveles de lealtad de los clientes y de beneficios relacionales. En cuanto a los beneficios de trato especial, se valoran de forma significativamente más positiva por los segmentos de 3b y 4, en comparación con las agencias de viajes incluidas en los segmentos 1, 2 y 3b.

Adicionalmente, contrastamos la importancia de las diferencias entre los distintos segmentos de clientes en función del volumen de negocios de las agencias de viaje, el tamaño de la empresa (medido a través del número de empleados y el volumen de activos), el número de años de relación comercial con el principal proveedor, y el porcentaje que representan las compras a este proveedor sobre las compras totales.

TABLA 4  
*Variables de clasificación: Valores medios y diferencias significativas*

	1	2	3a	3b	4	F	Diferencias entre subgrupos*
Nº empleados	6,19	5,89	4,67	4,28	5,16	0,79	-
Volumen de ventas (2008) (miles de euros)	1.246	1.384	1.136	1.074	1.803	0,24	-
Antigüedad como cliente del proveedor (años)	14,32	12,51	11,85	9,51	10,89	2,62	1 / 3b
Nº proveedores alternativos	14,09	15,26	15,76	14,53	14,31	0,29	-
Porcentaje de compras totales a este proveedor	33,59	37,28	39,32	33,23	38,00	1,01	-

\* Para contrastar la significatividad de las diferencias entre los tipos de distribuidores se utilizó el test de comparación múltiple post-hoc de Tukey. Sólo se muestran las diferencias entre grupos estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

A este respecto, sólo se han encontrado diferencias significativas entre los segmentos 1 y 3b, en el sentido de que, curiosamente, es el grupo de clientes de mayor antigüedad el que se declara en menor medida leal al proveedor principal, mientras que el segmento que presenta menor número de años como cliente es uno de los que se declara más leal a su principal proveedor. Por lo que

respecta al resto de variables de clasificación, no se observa presencia de diferencias significativas. Así, si bien, por lo general, cuanto mayor es el porcentaje de compras al principal proveedor, mayor es la lealtad declarada por el cliente, las diferencias entre segmentos no resultan estadísticamente significativas.

Adicionalmente, se calculan los valores medios y se contrasta la existencia de diferencias significativas entre los distintos segmentos para una serie de variables referidas a la relación entre proveedor y cliente, a saber: los costes de cambio y sacrificios de la relación percibidos por la empresa cliente, la confianza, el compromiso y la satisfacción, así como la intención de compra futura al proveedor, medida como probabilidad de acudir al principal proveedor en la próxima compra. Los resultados obtenidos se muestran en la Tabla 5.

TABLA 5  
*Variables no incorporadas en CHAID: Valores medios y diferencias significativas*

	1	2	3a	3b	4	F	Diferencias entre subgrupos*
<b>Costes de cambio y sacrificios de la relación</b>							
C1. El tiempo que necesito para comprarle a este proveedor es adecuado	3,41	3,65	3,71	3,91	4,20	7,39	1-3b, 1-4, 2-4, 3a-4
C2. Este proveedor me quita problemas	2,81	3,24	3,56	3,75	3,98	15,40	1-3a, 1-3b, 1-4, 2-3b, 2-4, 3a-4
C3. Se requiere poco esfuerzo para comprarle a este proveedor	3,81	3,86	3,89	3,82	4,11	1,54	-
C4. Considerando todo, desperdiciaría mucho tiempo si cambiase de proveedor	2,94	3,13	3,02	3,73	3,69	8,33	1-3b, 1-4, 2-3b, 2-4, 3a-3b, 3a-4
C5. Perdería una relación amistosa y agradable si cambiase	2,32	2,66	2,40	3,73	3,29	25,29	1-3b, 1-4, 2-3b, 2-4, 3a-3b, 3a-4, 3b-4
C6. Es arriesgado cambiar de proveedor pues tal vez no será tan bueno	2,47	3,04	2,88	3,56	3,59	11,73	1-2, 1-3b, 1-4, 2-3b, 2-4, 3a-3b, 3a-4
<b>Confianza</b>	3,37	3,96	4,24	4,51	4,75	26,31	1-2, 1-3a, 1-3b, 1-4, 2-3b, 2-4, 3a-4, 3b-4
<b>Compromiso</b>	2,44	3,16	3,39	3,96	4,41	26,97	1-2, 1-3a, 1-3b, 1-4, 2-3b, 2-4, 3a-3b, 3a-4, 3b-4
<b>Satisfacción</b>	3,25	3,63	3,76	4,04	4,20	17,78	1-2, 1-3a, 1-3b, 1-4, 2-3b, 2-4, 3a-4
<b>Probabilidad de acudir al proveedor principal la próxima compra (%)</b>	54,44	60,93	60,81	57,62	60,64	0,56	-

\* Para contrastar la significatividad de las diferencias entre los tipos de distribuidores se utilizó el test de comparación múltiple post-hoc de Tukey. Sólo se muestran las diferencias entre grupos estadísticamente significativas a un nivel del 5%.

Como se puede observar, los segmentos más leales valoran en mayor medida los costes de cambio de proveedor y consideran que incurren en escasos sacrificios por el mantenimiento de la relación. Adicionalmente, en comparación con los segmentos de clientes menos leales, los más fieles a su proveedor principal declaran niveles significativamente mayores de confianza, compromiso y satisfacción hacia su proveedor principal.

Sin embargo, no existen diferencias significativas entre segmentos de clientes en cuanto a la intención de compra, observándose niveles superiores al 50% de probabilidad en todos los casos. Este hallazgo resulta un tanto sorprendente, puesto que el número de proveedores alternativos, como se ha podido observar en la Tabla 4, oscila en torno a 15. Ello podría deberse al elevado grado de especialización geográfica o por tipo de cliente de ciertas agencias de viajes mayoristas y touroperadores, lo que puede llevar en algunos casos a una lealtad espuria.

Por lo tanto, las variables descriptivas no muestran diferencias significativas, mientras que las variables relacionales, como la lealtad, los beneficios de la relación y otras características de la relación, permiten a los proveedores de agencias de viajes identificar segmentos de clientes que difieren en la intensidad de su percepción de las prestaciones ofrecidas por el proveedor. En general, podemos distinguir entre los clientes con bajos niveles de lealtad (segmentos 1, 2 y 3b) que difieren significativamente en su apreciación de las prestaciones de confianza, mientras que los clientes muy leales se distinguen por la importancia prestada a los beneficios sociales y de trato especial.

En este sentido, el segmento 1 podría ser denominado “**Cientes de lealtad espuria**”, puesto que si bien las agencias de viajes incluidas en dicho segmento presentan un porcentaje de compras y una intención de compra futura similar al resto de segmentos, su valoración de los beneficios de la relación, de los costes de cambio y de otros indicadores del estado de la relación con su principal proveedor, como son la confianza, el compromiso y la satisfacción, son sustancialmente inferiores en comparación con el resto de segmentos.

El segmento 2, por su parte, valora especialmente los beneficios sociales derivados de su relación con su principal proveedor, si bien ofrece evaluaciones modestas en el resto de tipos de beneficios. Es por ello que etiquetamos este segmento como “**Cientes sociales**”. Frente a este, los clientes recogidos en el segmento 3a valoran especialmente los beneficios de la confianza, por lo que les denominamos “**Cientes adversos al riesgo**”, puesto que los beneficios que valoran en mayor medida en su principal proveedor son la reducción de la ansiedad derivada del riesgo y la incertidumbre.

Por su parte, el segmento 3b podría ser etiquetado como “**Cientes de alto contacto**”, ya que aprecian los beneficios sociales y de trato especial derivados de su relación con su principal proveedor de forma significativamente más intensa que el resto de segmentos. En general, cuanto

mayor es la valoración de los beneficios relacionales, mayor es la lealtad hacia el proveedor principal.

Por último, el segmento 4 recoge la parte de la clientela que muestra mayores niveles de lealtad y valoración de los beneficios de la relación, así como de confianza, compromiso y satisfacción. Por ello, denominamos este segmento como **“Clientes altamente leales”**. Convertir a los clientes en altamente leales podría ser el objetivo de los proveedores de servicios, puesto que estos clientes presentan una menor propensión al cambio de proveedor, lo que implica una mayor estabilidad en la clientela y en los ingresos de la empresa suministradora.

## 5. Conclusiones

Desde la literatura se reconoce la necesidad de segmentar a los clientes tanto en el ámbito del comercio B2C como en el B2B con el fin de garantizar la eficacia de las políticas de comercialización de la empresa en un mercado altamente competitivo. A partir de los resultados obtenidos en el presente trabajo, entendemos que la lealtad del cliente y los beneficios derivados de la relación con el proveedor de servicios se pueden considerar dos criterios válidos para la segmentación de clientes en el comercio entre empresas de servicios, facilitando así las decisiones de los gerentes con respecto a la elaboración de políticas de marketing adecuadas para los mercados a los que se dirigen. De este modo, los proveedores de agencias de viajes pueden diseñar sus políticas de acuerdo con los tipos más habituales de los clientes.

En este sentido, la aplicación del algoritmo CHAID ha permitido identificar cinco segmentos de agencias de viajes que difieren en la lealtad declarada al proveedor de servicios y la evaluación de los beneficios relacionales, así como en diversas variables relativas a la calidad de la relación (e.g. costes de cambio y sacrificios de la relación, confianza, compromiso, satisfacción). Este hallazgo nos permite concluir que, aunque una parte significativa de las agencias de viajes muestran los niveles medios de lealtad para con sus principales proveedores, los beneficios de la confianza y los beneficios sociales son eficaces para aumentar la lealtad del cliente. No obstante, los beneficios de trato especial no han sido seleccionados por el algoritmo CHAID como variable discriminante entre grupos de clientes. Así, los gerentes de empresas proveedoras de agentes de viajes deberían centrarse en proporcionar a sus clientes evidencia acerca de los beneficios de la confianza y contacto personal con el fin de generar lealtad, a la vista de la importancia de estas variables para segmentar los clientes en función de sus niveles de lealtad y de valoración de los

beneficios de la relación y aplicar las políticas de comercialización de acuerdo con las características de cada segmento.

Sin embargo, el proveedor no puede identificar el segmento de pertenencia del cliente en función de la lealtad a partir del comportamiento de compra, puesto que tanto el porcentaje de compras como la intención de realizar futuras compras del principal proveedor no difiere significativamente entre segmentos. Este hecho puede ser interpretado en el sentido de que existe una cierta lealtad espuria en cierto segmento que puede quebrarse en el momento que aparezca un nuevo proveedor ofreciendo servicios muy similares. La evaluación continuada del nivel de satisfacción del cliente se vislumbra como la principal vía del proveedor para determinar el segmento de pertenencia del cliente.

No obstante, la presente investigación es una primera etapa de un estudio que debería ser completado con el análisis de variables adicionales. En este sentido, las variables de carácter comportamental, tales como los patrones y los motivos de compra al proveedor de servicios, deberían ser estudiados más detalladamente. Adicionalmente, la lealtad hacia el proveedor principal se ha medido como una evaluación global efectuada por la empresa cliente y, por lo tanto, puede implicar un alto grado de subjetividad. La consideración del punto de vista del proveedor por lo que respecta a la calidad de la relación y el número de quejas recibidas podría proporcionar más información en relación a esta segmentación.

En este sentido, entendemos que las relaciones entre las variables incluidas en nuestro estudio deberían seguir siendo estudiadas, y por lo tanto, el presente trabajo abre nuevas líneas de investigación. El siguiente paso debería ser el análisis de variables adicionales para determinar la lealtad del cliente, tales como los motivos de compra. Adicionalmente, se debería estudiar la existencia de diferencias entre segmentos en función del tipo de proveedor (touroperador, agente de viajes mayorista, cadena hotelera, etc.) y la estructura del mercado (número de proveedores alternativos, grado de especialización de los proveedores de servicios, poder de negociación, etc.) con el fin de completar la caracterización de los distintos segmentos de empresas cliente.

### **Referencias bibliográficas**

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) (2004). *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Committee on Definitions* AMA, Chicago.

AMERICAN MARKETING ASSOCIATION (AMA) (2007). *Definition of Marketing*. [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com).

- BARRY, J. Y TERRY, T.S. (2008). “Empirical study of relationship value in industrial services”. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 23, nº 4, pgs. 228–241.
- BLOEMER, J.; DE RUYTER, K. Y WETZELS, M. (1999). “Linking perceived service quality and service loyalty: a multidimensional perspective”. *European Journal of Marketing*, Vol. 33, nº 11/12, pgs. 1082-1106.
- BLOEMER, J.; DE RUYTER, K.; PEETERS, P. (1998). “Investigating drivers of bank loyalty: the complex relationship between image, service quality and satisfaction”. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 16, nº 7, pgs. 276-286.
- BUHALIS, D. (1998). “Strategic use of information technologies in the tourism industry”. *Tourism Management*, Vol. 19, nº 5, pgs. 409–421.
- DE WULF, K. Y ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. (2003). “Assessing the impact of a retailer’s relationship efforts on consumers’ attitude and behaviour”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 10, nº 2, pgs. 95-108.
- DICK, A.S. Y BASU, K. (1994). “Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 22, nº 2, pgs. 99-113.
- DUBÉ, L. Y RENAGHAN, L. M. (1999a). “Building customer loyalty - guests’ perspective on the lodging industry’s functional best practices (part I)”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, pgs. 78–88.
- DUBÉ, L. Y RENAGHAN, L. M. (1999b). “How hotel attributes deliver the promised benefits—guests’ perspective on the lodging industry’s functional best practices (part II)”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 40, pgs. 89–95.
- DUBÉ, L. Y RENAGHAN, L. M. (2000). “Creating visible customer value”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, Vol. 41, pgs. 62–72.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. Y REINARES, P.J. (2007). “Mejora de la gestión de los programas de fidelización multisponsor: una propuesta operativa basada en las preferencias de los consumidores”. *Actas XIX Encuentro de Profesores de Marketing*, Vigo 20-21 Septiembre.
- GILBERT, D.C. (1996). “Relationship marketing and airline loyalty schemes”. *Tourism Management*, Vol. 17, nº 8, pgs. 575-582.
- 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, nº 2, pgs. 101-114.
- HENNIG-THURAU, T.; GWINNER, K.P. Y GREMLER, D.D. (2002). “Understanding relationship marketing outcomes: An integration of relational benefits and relationship quality”. *Journal of Service Research*, Vol. 4, nº 3, pgs. 230-247.
- HOMBURG, C.; KUESTER, S.; BEUTIN, N., Y MENON, A. (2005). “Determinants of Customer Benefits in Business-to-Business Markets: A Cross-Cultural Comparison”. *Journal of International Marketing*, Vol. 13, nº 3, pgs. 1-31.
- KASS, G.V. (1980). “An Exploratory Technique for Investigating Large Quantities of Categorical Data”. *Applied Statistics*, Vol. 29, pgs. 119-127.

- LEWIS, I.; SEMEIJN, J.(J.) Y TALALAYEVSKY, A. (1998). "The impact of information technology on travel agents". *Transportation Journal*, Vol. 37, n° 4, pgs. 20-25.
- MEYER-WAARDEN, L. (2006). "The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet". *Journal of Retailing*, Vol. 83, n° 2, pgs. 223-236.
- MITTAL, B. Y LASSAR, W. (1998). "Why do customers switch?: The dynamics of satisfaction versus loyalty". *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, n° 3, pgs. 177-194.
- PALMER, A.J., Y MAYER, R. (1996). "Relationship marketing: A new paradigm for the travel and tourism sector". *Journal of Vacation Marketing*, Vol. 2, n° 4, pgs. 326-333.
- PARK, C.H. Y KIM, Y.-G. (2003). "Identifying key factors affecting consumer purchase behavior in an online shopping context". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 31, n° 1, pgs. 16-29.
- SHANI, D. Y CHALASANI, S. (1992). "Exploiting niches using relationship marketing". *Journal of Service Marketing*, Vol. 6, pgs. 43-52.
- SRIVASTAVA, R. K., FAHEY, L. Y CHRISTENSEN, H. K. (2001). "The resource-based view and marketing: The role of market-based assets in gaining competitive advantage". *Journal of Management*, Vol. 27, n° 6, pgs. 777-802.
- STAUSS, B.; CHOJNACKI, K.; DECKER, A., Y HOFFMAN, F. (2001). "Retention effects of a customer club". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 12, n° 1, pgs. 7-19
- STORY, J. Y HESS, J. (2006). "Segmenting customer-brand relations: beyond the personal relationship metaphor". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 23, n° 7, pgs. 406-413.
- THAO, H.T.P., Y SWIERCZEK, F.W. (2008). "Internet use, customer relationships and loyalty in the Vietnamese travel industry". *Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics*, Vol. 20, n° 2, pgs. 190-210.
- ULAGA, W. Y EGGERT, A. (2002). "Customer perceived value: A substitute for satisfaction in business market". *Journal of Business and Industrial Marketing*, Vol. 17, n° 2-3, pgs. 107-118.
- ULAGA, W., Y EGGERT, A. (2003). "Developing a Standard Scale of Relationship Value in Business Markets: Development of a Measurement Scale". *Working Paper 2/2003. Working Paper Series*. Institute for the Study of Business Markets (ISBM) at the Penn State University, University Park.
- UNCLES, M.D.; DOWLING, G.R. Y HAMMOND, K. (2003). "Customer loyalty and customer loyalty programs". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 20 n° 4, pgs. 294-316.
- YEN, J.R. Y GWINNER, K.P. (2003). "Internet retail customer loyalty: the mediating role of relational benefits". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 14, n° 5, pgs. 483-500.
- YOON, S.J. Y KIM, J.-H. (2000). "An empirical validation of a loyalty model based on expectation disconfirmation". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 17, n° 2, pgs. 120-136
- ZEITHAML, V; BERRY, L.L. Y PARASURAMAN, A. (1996). "The Behavioral Consequences of Service Quality". *Journal of Marketing*, Vol. 60 (April), pgs. 31-46.