

**Relationship value as antecedent of value cocreation in retailing services: moderator effect of customer orientation**

**El valor relacional como antecedente de la cocreación de valor en servicios de distribución minorista: efecto moderador de la orientación al cliente.**

**Nieves Villaseñor, UAM, Spain**

**Natalia Rubio, UAM, Spain**

**María-Jesús Yagüe, UAM, Spain**

**Summary:**The purpose of the study is the application of the Service Dominant Logic (SDL) in the context of retail distribution services to determine the antecedents of co-creation among actors (primarily customer and commercial chain). While the co-creation of value has been addressed mainly in the context of services that require high customization, high involvement and a high degree of personal contact (eg, medical, financial, tourism or beauty services), in the context of consumer goods distribution services it is not usual that consumers participate in activities of co-creation. Based on the premise 8 of the SDL "the focus on service is inherently oriented beneficiary and relational" (Vargo and Lusch, 2016), we proposed that there are two key factors influencing co-creation: the relational value between actors and customer orientation. The empirical research is based on a survey. The results derived from the application of a structural equation model show that co-creation has two manifestations: 1.) The customer's participation in service recovery communicating errors and faults detected during the service (Dong et al 2007) and 2) The customer's communication with the retailer giving suggestions for improving the fit between the retailer and the customer needs (Yi & Gong, 2013), being the relational value a relevant antecedent of the 2 dimensions investigated of co-creation. It is also demonstrated that customer orientation has a positive moderating effect on the relationship between relational value and co-creation.

**Keywords:**value cocreation, relational value, customer orientation.

## 1. Introducción

En la última década, ha surgido una línea de investigación emergente en el ámbito del marketing que propugna la Lógica Dominante de los Servicios (LDS) de Vargo y Lusch (2004). La LDS afirma que la base del intercambio entre las organizaciones y los clientes es el servicio y este enfoque está inherentemente orientado al cliente y al marketing relacional (Vargo y Lusch, 2004). La literatura previa sobre orientación al mercado, recoge el efecto de la orientación hacia el cliente sobre diferentes beneficios relacionales como la satisfacción del cliente (Bloemer y Oderkerken-Schroder, 2002) y su confianza y compromiso (Morgan y Hunt, 1994), que facilita el flujo de comunicación cliente-empresa. Por lo tanto, ambas variables: valor relacional y orientación hacia el cliente juegan un papel fundamental en la participación activa del cliente en el proceso de creación de valor a través del feedback que genera.

Si bien la colaboración del cliente en el proceso de prestación del servicio es imperativa en organizaciones que requieren una elevada personalización del servicio y un mayor contacto personal entre el cliente y los empleados de la organización, en el sector de la distribución minorista en el que se enmarca el presente trabajo, la participación del cliente puede constituir una fuente de ventaja competitiva (Bove et al., 2009). Pero, en los productos de compra frecuente no es habitual que se dé esta participación activa del cliente, al tratarse de compras de escasa implicación (Theodoridis y Chatzipanagiotou, 2009), por lo que en el sector objeto de estudio, es necesario conocer qué factores contribuyen a la cocreación del cliente con la empresa.

En este contexto, el objetivo general de este trabajo consiste en construir un modelo de formación de 1) participación activa del cliente en el proceso de creación de valor para la empresa (cocreación) a través de la información y el feedback que transmite a la misma y que se manifiesta a través de dos dimensiones: 1) la participación en la mejora del servicio comunicando errores y fallos detectados durante el servicio (Dong et al. 2007) y 2) compartir con la empresa propuestas y sugerencias que permiten mejorar el ajuste entre la oferta de la empresa y las necesidades del cliente (Yi & Gong, 2013). La participación activa del cliente genera valor para la empresa, lo que tiene una influencia positiva sobre la rentabilidad empresarial (Chan et al., 2010).

En concreto, el presente trabajo plantea un modelo en el marco de la LDS en el que el valor de la relación constituye un antecedente clave de la cocreación o participación activa del cliente en términos de feedback. Además, se plantea el efecto moderador que puede ejercer la orientación al cliente sobre las relaciones planteadas, lo que constituye un avance en la identificación de variables moderadoras con influencia sobre la cocreación.

Para cumplir con los objetivos de la investigación el trabajo se estructura de la siguiente manera: primero, se presenta una revisión de la literatura a partir de la cual se formulan las hipótesis a contrastar; en segundo lugar se exponen los resultados del estudio, y por último se discuten las principales conclusiones y futuras líneas de investigación.

## **2. Marco conceptual**

En este epígrafe se incorporan las bases que sustentan el efecto directo que tiene el valor de la relación sobre la cocreación de valor para el cliente y la empresa.

### **a) Efecto del valor de la relación sobre la cocreación de valor**

La importancia del valor percibido de la relación radica en su influencia sobre la actitud de los individuos hacia la organización. De acuerdo a la teoría del intercambio social, los clientes que valoran positivamente su relación con la organización, se sienten más comprometidos con la misma, en el sentido de que sienten un mayor nivel de implicación para que la relación continúe siendo beneficiosa para ambas partes. Como recompensa a los beneficios relacionales percibidos, los consumidores se implican más en la relación que mantienen con una organización, se sienten identificados con los objetivos y valores de la empresa y comprometidos con el bienestar de la organización que les reporta los beneficios relacionales (Bettencourt, 1997). Por ello, realizan mayores esfuerzos por mantener esa relación que consideran valiosa, y aumentan sus intenciones de participar en el proceso de creación de valor a través de su feedback, haciéndole llegar a la empresa comentarios y sugerencias sobre aspectos del servicio que pudieran mejorarse, así como sobre actuaciones que pueden llevar a cabo para incrementar el valor del servicio para sus clientes (Jap et al., 1999; Morgan y Hunt, 1994; Bove et al., 2009; Meyer et al., 2002). En base a ello se plantean las siguientes hipótesis:

*H<sub>1a</sub>: El valor percibido de la relación ejerce un efecto positivo y significativo sobre la cocreación de valor en términos de sugerencias de mejora del servicio.*

*H<sub>1b</sub>: El valor percibido de la relación ejerce un efecto positivo y significativo sobre la cocreación de valor del cliente en términos de comunicación de fallos del servicio.*

### **b) Efecto moderador de la orientación al cliente**

Este estudio plantea que la orientación al consumidor fortalece la relación existente entre el valor relacional percibido y las dos dimensiones planteadas de la cocreación de valor. La literatura sobre orientación al mercado coincide en entender este concepto como la cultura organizacional que promueve unos valores, actitudes y comportamientos dirigidos a ofrecer un valor superior a los clientes. Este concepto tiene tres dimensiones fundamentales: la orientación al cliente, la orientación a la competencia y la coordinación interdepartamental (Narver y Slater, 1990). Este trabajo se centra en la orientación al cliente, entendida como la actitud de la organización que denota preocupación por los intereses y necesidades de sus clientes (Colwell et al., 2009; Homburg et al., 2011). Este componente del enfoque cultural de la orientación al mercado se destaca como una de las premisas para la implantación de la LDS. El objetivo primordial de este enfoque es la creación de relaciones en el largo plazo con los clientes, mutuamente beneficiosas para las partes (Keillor et al., 2000).

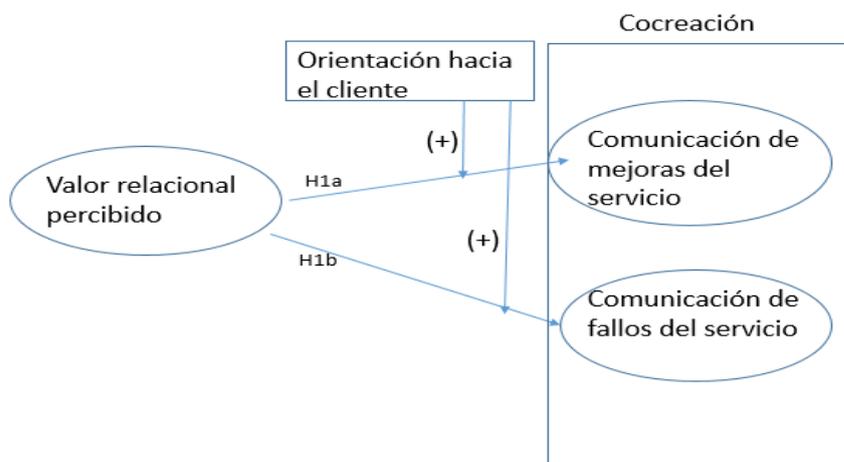
La orientación al consumidor reduce la desconfianza de los clientes respecto a la intención de las organizaciones de alcanzar sus objetivos a costa de los intereses de los consumidores. Esta

menor desconfianza del cliente reduce sus costes relacionales, incrementando el valor relacional percibido (Homburg et al., 2011). Además, las acciones que conlleva la orientación al consumidor (ej. identificación de sus necesidades, personalización de la oferta) incrementan el valor que para los clientes tiene su relación con la empresa a través de un mayor nivel de satisfacción (Brady y Cronin 2001; Franke y Park, 2006; Homburg et al., 2011) de confianza y de compromiso (Molm et al., 2000; Morgan y Hunt, 1994), todos ellos componentes del valor relacional (Athanasopoulos, 2009). La preocupación que percibe el cliente por parte de la empresa, refuerza el valor relacional que siente y constituye una motivación adicional para incrementar la colaboración con la organización que le reporta valor. Es decir, en el caso de los clientes que perciben un menor nivel de orientación al mercado, su cocreación procede del valor relacional percibido, pero en el caso de los clientes que perciben un mayor nivel de orientación al mercado, el valor relacional percibido se ve reforzado por unas prácticas empresariales que denotan preocupación por sus intereses, teniendo por tanto, una motivación adicional (sentirse escuchado) para cocrear con el minorista en términos de comunicación. En base a ello planteamos:

*H<sub>2</sub>: La orientación al cliente del minorista ejerce un efecto moderador positivo sobre la relación entre el valor relacional percibido y la cocreación del cliente.*

En la Figura 1 se presenta el modelo teórico desarrollado.

Figura 1: Modelo teórico



### 3. Metodología

#### 3.1 Obtención de datos

Para analizar la formación de la cocreación de valor en el canal de distribución minorista, se realizó un estudio empírico dirigido a los responsables de la compra de productos de gran consumo. El universo se compone de un total de 17.840.132 hogares españoles. La información se obtiene mediante encuesta telefónica en relación a ochocadenas de hipermercados y supermercados instaladas en la totalidad del territorio de España, cuya cuota de mercado sobre superficie minorista en distribución alimentaria aglutina el 43% del total. Las cadenas elegidas fueron Eroski (formato super e hiper), cuya cuota sobre superficie minorista alcanza 9.6% (Alimarket, 2015), Carrefour (formato super e hiper), con una cuota del 8.7%, grupo Auchan (4.4% de cuota), Mercadona (16.2% de cuota sobre superficie

minorista) y El Corte Inglés(3.9%).Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado por afiliación simple para obtener el mismo porcentaje de respuesta respecto a cada una de las cadenas comerciales (se recoge entre el 11% y el 13.5%). Se obtienen 742 encuestas válidas.Respecto al perfil de la muestra, se trata fundamentalmente de mujeres, con edades comprendidas entre los 21 y 40 años, que trabajan fuera del hogar, con estudios secundarios y/o universitarios, y con ingresos familiares comprendidos entre 1000 y 3000 euros. El tamaño muestral utilizado se corresponde con un error de muestreo del 3.7 % para un nivel de confianza del 95%.

### 3.2 Medición de las variables

La orientación del minorista hacia el consumidor, que se utiliza como variable moderadora, es medida a través de tres ítems adaptados de la escala de Bettencourt(1997). Para construir esta variable moderadora, se construye una escala sumada y se calcula el valor de la mediana. Los consumidores por debajo de este valor (409) perciben una orientación baja, y el resto(perciben una orientación alta (333). El valor percibido de la relación se ha definido como la percepción del consumidor sobre la utilidad que le reporta su relación con la cadena minorista(Vogel et al., 2008). Se mide a través de tres ítems que se adaptan del trabajo de Ulaga y Eggert(2003). Por último, la cocreación de valor en términos de generación y transmisión de información del cliente hacia la cadena(ej, el consumidor comparte la información y hace sugerencias al distribuidor para la mejora del servicio, quejas etc.)se midió a través de una escala adaptada de Chan et al. (2010), Bove et al.(2009) y Bettencourt(1997).

Las escalas de medida utilizadas en el cuestionario adoptan un formato Likert de 11 puntos de grado acuerdo con las afirmaciones, que va desde 0 (totalmente en desacuerdo) a 10 (totalmente de acuerdo).

Tabla 1: Variables del modelo

<p><i>Orientación al consumidor</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-La cadena se esfuerza por conocer sus necesidades y ofrecerles productos/servicios que le satisfagan</li> <li>-La cadena se preocupa por conocer su opinión</li> <li>-A la cadena le gusta recibir sus sugerencias y/o propuestas</li> </ul>
<p><i>Valor relacional: La relación con la cadena</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Es más valiosa que la que mantiene con otras cadenas</li> <li>-Le ofrece un valor superior al que obtiene con otras cadenas</li> <li>-Le ofrece más beneficios que otras cadenas</li> </ul>
<p><i>Cocreación en términos de comunicación de mejoras del servicio: Pensando en su nivel de colaboración con esta cadena,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Suele hacer sugerencias para mejorar el servicio</li> <li>-Suele hacer propuestas para satisfacer mejor sus necesidades</li> </ul>
<p><i>Cocreación en términos de comunicación de fallos del servicio: Pensando en su nivel de colaboración con esta cadena,</i></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-Los fallos de servicio se los comunica a algún empleado</li> <li>-Cuando tiene algún problema, se lo comunica a algún empleado</li> </ul>

## 4. Resultados

### 4.1. La calidad del modelo de medida

La incorporación del papel moderador de la orientación al consumidor en el modelo a contrastar, hace necesario, una vez comprobado el cumplimiento de las propiedades psicométricas de las escalas de medida de las variables incorporadas al estudio para toda la muestra, constatar, igualmente su calidad para cada una de las submuestras, alta orientación percibida y baja orientación percibida, tal y como Byrne (2001) recomienda. Para ello, se realiza, inicialmente, un análisis factorial confirmatorio con el programa AMOS 19.0 cuyos resultados revelan ajustes altamente satisfactorios en ambas muestras. Adicionalmente, se comprueba la validez discriminante en ambas submuestras.

En tercer lugar, se han aplicado los contrastes requeridos para comprobar la equivalencia del modelo de medida en ambos segmentos, los que perciben una elevada orientación al cliente y aquellos que no perciben una elevada orientación al cliente por parte del minorista. Se impone la restricción de las cargas factoriales de ambas muestras, y al compararse los resultados de bondad del ajuste del modelo restringido respecto al modelo sin restricciones, no se observa un empeoramiento significativo (incremento chi cuadrado= 2.20; incremento g.l.=4;  $p=0.7>0.05$ ), lo que garantiza el cumplimiento de la invarianza métrica.

### 4.2. La estimación del modelo de relaciones y contraste de las hipótesis

El modelo de la Figura 1 se estima mediante ecuaciones estructurales, sin incluir, inicialmente, el efecto moderador. El ajuste obtenido es satisfactorio ( $\chi^2=20.74$ ; g.l.=11;  $\chi^2/g.l.=1.89$ ; CFI=0.997; NFI=0.993; IFI=0.997; GFI=0.992; AGFI=0.980; RMSEA=0.035) y se confirman las relaciones e hipótesis propuestas (Tabla 2).

Tabla 2: Estimación del modelo de formación de cocreación de valor

Relaciones del modelo	Coefficiente estandarizado	t-valor
Valor relacional → Cocreación en términos de comunicación de posibles mejoras de servicio	0.17	4.31***
Valor relacional → Cocreación en términos de comunicación de posibles fallos de servicio	0.14	3.14***

A continuación, se considera el efecto moderador y se realiza un análisis estructural multigrupo para los segmentos de alta orientación percibida y baja orientación percibida. Se compara los resultados de un primer modelo sin restricciones en los parámetros estructurales con un segundo modelo donde se impone la restricción de igualdad para dichos parámetros. Los resultados de bondad del ajuste evidencian un empeoramiento significativo del modelo

cuando se imponen las restricciones de igualdad en las relaciones estructurales, lo que evidencia que el papel moderador de la orientación al cliente es significativo en el modelo propuesto de formación de cocreación de valor en el comercio minorista.

Tabla 3: Resultados del análisis multigrupo

Relaciones del modelo	Alta orientación(AO)	Baja orientación (BO)	Ratio Crítico para comparar equivalencia de los parámetros estructurales
Valor relacional → Cocreación en términos de comunicación de posibles mejoras de servicio	0.14***	0.02(n.s.)	-1.84**
Valor relacional → Cocreación en términos de comunicación de posibles fallos de servicio	0.10**	0.10**	0.04 (n.s.)

De las 2 hipótesis propuestas, en la muestra de AO, la relación entre valor relacional percibido y cocreación en términos de comunicación de posibles mejoras del servicio es positiva y significativa (0.14), por el contrario, la relación no se confirma en el grupo de BO (0.02). En el caso de la relación entre valor relacional y cocreación en términos de comunicación de posibles fallos del servicio, la relación es positiva y significativa tanto para el segmento de AO (0.10), como para el segmento de BO (0.10).

En definitiva, respecto a los efectos moderadores propuestos, la hipótesis 2 se confirma parcialmente, lo que significa que 1) existe una diferencia significativa en la intensidad de la relación entre el valor relacional y la cocreación en términos de comunicación de posibles mejoras de servicio entre los grupos de AO y BO, pero 2) no existe una diferencia significativa en la intensidad de la relación entre el valor relacional y la cocreación en términos de comunicación de posibles fallos de servicio entre los mencionados grupos.

## 5. Conclusiones e implicaciones para la gestión

Los hallazgos encontrados en este trabajo revelan que una relación valiosa del consumidor con el minorista contribuye a favorecer la participación del cliente en términos de generación de información o cocreación de valor. La información que transmite el cliente al minorista gracias a la relación que mantiene con el mismo tiene una doble vertiente, por un lado, el cliente advierte al minorista sobre posibles líneas de actuación o mejora que puede llevar a cabo para ofrecer un mejor servicio, y por otro lado, interviene en la recuperación del servicio en la medida en que comunica al minorista los fallos o errores de servicio que detecta.

Además, el proceso se ha analizado para dos segmentos de consumidores (aquellos que perciben una alta orientación hacia el cliente por parte del minorista y aquellos que perciben una orientación hacia el cliente baja). Los resultados de la modelización realizada revelan que los consumidores que perciben una orientación al cliente alta por parte del minorista, se involucran en mayor medida en el buen desarrollo de la relación, indicando de forma voluntaria aquellos aspectos que deben mejorarse para facilitar su proceso de compra (ej. ausencia de determinados productos en las estanterías, envases defectuosos etc.). Sin embargo, para aquellos clientes que no perciben un determinado nivel de orientación al cliente por parte del minorista, no generan información relevante para el minorista sobre cómo podría mejorarse el servicio, y por lo tanto, no se involucran en acciones de cocreación para la mejora.

Los consumidores que se sienten escuchados por el minorista representan una fuente de información muy valiosa en el aprendizaje organizacional, que revierte en mejores resultados empresariales (Voss et al., 2004). Por el contrario, para los consumidores que no perciben la orientación hacia el cliente del minorista, el mantenimiento de una relación valiosa con la cadena no es motivo suficiente para incentivar el feedback que contiene mejoras de servicio. Por lo tanto, como recomendación caber indicar que los minoristas deben buscar herramientas o acciones de orientación al cliente ya que desempeñan un rol muy importante en el flujo de información para la mejora del servicio que se genera entre los consumidores y los minoristas.

Además, los resultados obtenidos advierten a los minoristas de la importancia de implantar estrategias de marketing dirigidas a manifestar a sus clientes su preocupación por sus intereses para favorecer el desarrollo de la cocreación relativa a la mejora del servicio. Actualmente, todas las cadenas analizadas, además de los clásicos canales de comunicación con el cliente (teléfono y servicio de atención al cliente) están utilizando las nuevas tecnologías para desarrollar vías adicionales de comunicación con los clientes para fomentar que comuniquen sus sugerencias, dudas etc. y favorecer de esta manera la participación activa del cliente. Por ejemplo, Eroski en su página web presume de haber ganado el certamen “El Servicio de Atención al Cliente del Año 2013” en el sector de la distribución.

Sin embargo, los clientes que mantienen una relación valiosa con el minorista, le comunican los fallos o errores que detectan, con independencia del nivel de orientación al cliente que perciban. Esto sugiere que la efectividad de la orientación hacia el cliente es especialmente relevante para conseguir la participación activa del cliente respecto a la comunicación de mejoras del servicio, ya que la comunicación de los fallos por parte de los clientes se produce igualmente, con independencia del nivel de orientación al cliente que manifieste el minorista.

Por último, este trabajo no está exento de algunas limitaciones que conviene señalar. Por un lado, el análisis se limita al canal de distribución de productos de gran consumo. Adicionalmente, en el estudio de la percepción de la cocreación deberían incorporarse otros componentes para comprender mejor esta variable, y no limitarse al intercambio de información, tratándose esta variable del nivel más básico de cocreación. Otros componentes de la cocreación de interés para incorporarse son: codiseño de marcas de distribución, codiseño del espacio en el establecimiento etc. Por otra parte, resultaría de gran interés considerar en el modelo otros antecedentes relevantes, que probablemente tendrán importancia notable para comprender como se forma la cocreación en el canal objeto de estudio, y analizar la modelización propuesta para otros grupos de clientes relevantes para la gestión.

## 6. Bibliografía

- ATHANASOPOULOU, P. (2009). Relationship quality: a critical literature review and research agenda. *European Journal of Marketing*, vol.43, nº5/6, pp. 583-610.
- BAWA, P., GUPTA, B. L., y SHARMA, B. (2013). Retail Service Quality's Impact on Value Delivery & Customer Satisfaction in a Retail Store Environment. *Journal of Marketing & Communication*, vol. 8, nº4 , pp. 461-475
- BEJOU, D., WRAY, B., y INGRAM, T. N. (1996). Determinants of relationship quality: an artificial neural network analysis. *Journal of Business Research*, vol. 36, nº2, pp. 137-143.
- BELL, S. J., AUH, S., y SMALLEY, K. (2005). Customer relationship dynamics: service quality and customer loyalty in the context of varying levels of customer expertise and switching costs. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 33, nº 2, pp. 169-183.
- BENAVENT, C., MEYER-WAARDEN, L. y CRIE, D. (2000). Analysis of the efficiency of loyalty programs: a case of study”, *Proceedings of the Third AFM French-German Conference in Retailing and Distribution in Europe*, June, St Malo, pp. 29-30.
- BETTENCOURT L. A.(1997). Customer voluntary performance: customers as partners in service delivery. *Journal of Retailing*, vol. 73, nº 3, pp. 383–406.
- BLOEMER, J., Y ODEKERKEN-SCHRODER, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, vol. 15, pp. 68-80.
- BOVE, L. L., PERVAN, S. J., BEATTY, S. E., Y SHIU, E. (2009). Service worker role in encouraging customer organizational citizenship behaviors. *Journal of Business Research*, vol 62, nº7, pp. 698-705.
- BRADY, M. K.,y CRONIN JR, J. J. (2001). Some new thoughts on conceptualizing perceived service quality: a hierarchical approach. *Journal of Marketing*, vol. 65, nº 3, pp. 34-49.
- BYRNE, B. M. (2001). Structural equation modeling with AMOS, EQS, and LISREL: Comparative approaches to testing for the factorial validity of a measuring instrument. *International Journal of Testing*, vol. 1, nº1, pp. 55-86.
- CHAN, K. W., YIM, C. K., y LAM, S. S. (2010). Is customer participation in value creation a double-edged sword? Evidence from professional financial services across cultures. *Journal of marketing*, vol. 74, nº 3, pp. 48-64.
- CHEUNG, G. W., y RENSVOLD, R. B. (2002). Evaluating goodness-of-fit indexes for testing measurement invariance. *Structural equation modeling*, vol.9, nº2, pp. 233-255.
- COLWELL, S., HOGARTH-SCOTT, S., JIANG, D., y JOSHI, A. (2009). Effects of organizational and serviceperson orientation on customer loyalty. *Management Decision*, vol. 47, nº10, pp. 1489-1513.
- DABHOLKAR, P. A., THORPE, y RENTZ, J.O.(1995). A measure of service quality for retail stores: scale development and validation." *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 24, nº1, pp. 3-16.

- DE RUYETER, K., MOORMAN, L. y LEMMINK, J. (2001). Antecedents of commitment and trust in customer-supplier relationships in high technology markets, *Industrial Marketing Management*, vol. 30, n°3, pp. 271-286.
- FRANKE, G. R., y PARK, J. E. (2006). Salesperson adaptive selling behavior and customer orientation: a meta-analysis. *Journal of Marketing Research*, vol. 43, n°4, pp. 693-702.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001). Building Organizational Capabilities for Managing Economic Crisis: The Role of Market Orientation and Strategic Flexibility", *Journal of Marketing*, vol. 65, (April), pp.67-80
- GUENZI, P., JOHNSON, M.D. y CASTALDO, S.(2009). A comprehensive model of customer trust in two retail stores. *Journal of Service Management* vol. 20, n° 3, pp. 290-316.
- HAIR, J. F., JR., R. E. ANDERSON, R. L. TATHAM, y W. C. BLACK (1998) *Multivariate Data Analysis with Readings*, 5th Edition. Englewood Cliffs, NJ: Prentice Hall, New Jersey
- HENNING-THURAU, T. (2004). Customer orientation of service employees: its impact on customer satisfaction, commitment, and retention, *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, n°5, pp.460-78.
- HOMBURG, C., MÜLLER, M., y KLARMANN, M. (2011). When does salespeople's customer orientation lead to customer loyalty? The differential effects of relational and functional customer orientation. *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 39, n°6, pp. 795-812.
- IPSOS(2011). Informe sobre tendencias del consumidor y fidelización de clientes.
- JAP, S. D. (1999). Pie expansion efforts: Collaboration processes in buyer-supplier relationships. *Journal of Marketing Research*, vol. 36, n°4, pp. 461-475
- KEILLOR, B. D., PARKER, R. S., y PETTIJOHN, C. E. (2000). Relationship-oriented characteristics and individual salesperson performance. *Journal of Business & Industrial Marketing*, vol. 15, n°1, pp. 7-22.
- KIRCA, A. H., JAYACHANDRAN, S., y BEARDEN, W. O. (2005). Market orientation: a meta-analytic review and assessment of its antecedents and impact on performance. *Journal of Marketing*, vol. 69, n°2, pp. 24-41.
- LIU, Y. (2007). The long-term impact of loyalty programs on consumer purchase behavior and loyalty. *Journal of Marketing*, vol. 71, n°4, pp. 19-35.
- MACINTOSH, G. (2007). Customer orientation, relationship quality, and relational benefits to the firm. *Journal of Services Marketing*, vol. 21, n°3, pp. 150-159.
- MEYER, J. P., STANLEY, D. J., HERSCOVITCH, L., y TOPOLNYTSKY, L. (2002). Affective, continuance, and normative commitment to the organization: A meta-analysis of antecedents, correlates, and consequences. *Journal of Vocational Behavior*, vol. 61, pp. 20- 52.
- MEYER-WAARDEN, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, vol. 83, n°2, pp. 223-236.
- MIMOUNI-CHAABANE, A. , y VOLLE, P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, vol. 63, n°1, pp. 32-37.
- MOLM, L. D., TAKAHASHI, N. y PETERSON, G(2000). Risk and trust in social exchange: An experimental test of a classical proposition. *American Journal of Sociology*, pp. 1396-1427.
- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of marketing*, vol. 58, n°3.

- NARVER, J. C., y SLATER, S. F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, vol. 54, n°4.
- NDUBISI, N.O.(2006). A structural equation modeling of the antecedents of relationship quality in the Malaysia banking sector. *Journal of Financial Services Marketing*, vol. 11, n°2, pp. 131-141.
- STEENKAMP, J. B. E., y BAUMGARTNER, H. (1998). Assessing measurement invariance in cross-national consumer research. *Journal of Consumer Research*, vol. 25, n°1, pp. 78-107.
- THEODORIDIS, P. K., y CHATZIPANAGIOTOU, K. C. (2009). Store image attributes and customer satisfaction across different customer profiles within the supermarket sector in Greece. *European Journal of Marketing*, vol. 43, n°5/6, pp. 708-734.
- TIETJE, B. (2002). When do rewards have enhancement effects? An availability valence approach, *Journal of Consumer Psychology*, vol. 12, n° 4, pp. 363-73.
- TRONVOLL, B. (2012). A dynamic model of customer complaining behavior from the perspective of service-dominant logic. *European Journal of Marketing*, vol. 46, n°1/2, pp. 284-305.
- ULAGA, W., y EGGERT, A. (2003). Relationship value in business markets: Development of a measurement scale. *ISBM Report*, vol. 2
- VARGO, S. L., Y LUSCH, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, vol. 68, n°1, pp. 1-17.
- VERHOEF, P. C. (2003). Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development. *Journal of Marketing*, vol. 67, n°4, pp. 30-45.
- VOGEL, V., EVANSCHITZKY, H., y RAMASESHAN, B. (2008). Customer equity drivers and future sales. *Journal of Marketing*, vol. 72, n°6, pp. 98-108.
- VOSS, C. A., ROTH, A. V., ROSENZWEIG, E. D., BLACKMON, K., y CHASE, R. B. (2004). A tale of two countries' conservatism, service quality, and feedback on customer satisfaction. *Journal of Service Research*, vol.6, n°3, pp. 212-230.
- WACHNER, T., PLOUFFE, C. R., y GRÉGOIRE, Y. (2009). SOCO's impact on individual sales performance: The integration of selling skills as a missing link. *Industrial Marketing Management*, vol. 38, n°1, pp. 32-44.
- WONG, A. y SOHAL, A. (2002). Customers' perspectives on service quality and relationship quality in retail encounters." *Managing Service Quality*, vol. 12, n°6, pp. 424-433.
- YOO, B., y DONTU, N. (2001). Developing and validating a multidimensional consumer-based brand equity scale. *Journal of Business Research*, vol. 52, n°1, pp. 1-14.
- ZEITHAML, V. A., BERRY, L. L., y PARASURAMAN, A. (1996). The behavioral consequences of service quality. *Journal of Marketing*, vol. 60, n°2.