

**NUEVOS PLANTEAMIENTOS DE MARKETING: LA
GESTIÓN DE LAS RELACIONES**



Ana M^a Díaz Martín
Rodolfo Vázquez Casielles
Ana Belén del Río Lanza

UNIVERSIDAD DE OVIEDO

**Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad
Área de Comercialización e Investigación de Mercados.**

1. IMPORTANCIA DE LAS RELACIONES EN LA ACTUALIDAD.

La gestión de las relaciones que las empresas establecen con sus clientes, proveedores, competidores u otros agentes del entorno ha recibido, en los últimos años, una gran atención en la literatura y práctica de nuestra disciplina y así lo certifican los diversos congresos y seminarios celebrados en torno a este tema y los números de revistas dedicados íntegramente al Marketing de relaciones¹. No obstante, hay que decir que, aunque el Marketing de relaciones ha entrado a formar parte del léxico de la disciplina en fechas recientes, no se trata de un fenómeno nuevo (BERRY, 1995; BALLANTYNE, 1996; BUTTLE, 1996; GUMMESSON, 1997c). La práctica relacional posee en realidad una larga historia, lo que sucede es que durante mucho tiempo ha permanecido en un segundo plano (GRÖNROOS, 1996) y ahora, en cambio, se le da más importancia o al menos se reconoce explícitamente su valor.

El por qué de este interés por las relaciones parece estar relacionado con ciertas transformaciones del entorno empresarial (WEBSTER, 1992; AIJO, 1996; BEJOU, 1997; GLYNN, 1997; PELS, 1999). Así, el estancamiento de los mercados de consumidores y el elevado grado de similitud existente entre los diversos productos alternativos de que disponen los consumidores, han hecho que la retención de los clientes actuales sea cada vez más importante para un número creciente de empresas². Además, dicha tarea se ha visto facilitada y potenciada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y del denominado Marketing de bases de datos que es considerado por muchos una herramienta clave para la creación de lazos estrechos con los clientes (BLATTBERG y DEIGHTON, 1991; CÉSPEDES y SMITH, 1993; ROWE y BARNES, 1998).

Pero los factores del entorno no son los únicos responsables del auge del Marketing de relaciones (BRODIE *et al.*, 1997; GUMMESSON *et al.*, 1997). Desde el ámbito académico, varios acontecimientos de la última década, relacionados sobre todo con las limitaciones de la definición de Marketing ofrecida por la AMA en 1985 y con el modelo de las 4 “pes” (GUMMESSON, 1987; GRÖNROOS, 1989; 1994a; 1994c), parecen haber impulsado también su

¹ Entre las reuniones científicas destacan el *International Colloquium in Relationship Marketing*, celebrado por primera vez en Australia en 1993 y los congresos de la *Emory University* en Atlanta, organizados también desde 1993. En 1999, el tema central de la *Conferencia Anual del IMP Group* fueron las interacciones, relaciones y redes de cara al nuevo milenio y en los congresos de la *Academia Europea de Marketing* (EMAC) de 1998 y 1999 el primer bloque temático se dedicó al Marketing de relaciones. Entre las revistas con algún número monográfico sobre esta cuestión se encuentran, por ejemplo, el *Journal of the Academy of Marketing Science* (1995, 1999), el *European Journal of Marketing* (1996), el *Asia-Australia Marketing Journal* (1996), el *Journal of Marketing Management* (1997), el *Journal of Business and Industrial Marketing* (1998), el *International Journal of Bank Marketing* (1998) y el *Industrial Marketing Management* (1999).

² Al evaluar la orientación de las empresas estadounidenses hacia la *retención* frente a la *conquista* de clientes, Vavra (1995) detectó entre 1991 y 1993 un cambio sustancial en el porcentaje de recursos de Marketing destinados a una y otra actividad. Los resultados iniciales (1991) reflejaban un predominio del gasto en conquistas, sin embargo en 1994 se comprobó que el 55% del gasto correspondía a la retención.

desarrollo. Por un lado, se ha argumentado que la definición de la AMA y el modelo del Marketing-mix no conducen a una orientación al mercado de las empresas, ya que restringen las actividades de Marketing a un área funcional muy concreto, y, por otra parte, que resultan demasiado simples para ciertos tipos de empresas (las de servicios y las industriales) en las que las interacciones con los clientes son muy frecuentes.

Como resultado de todos estos cambios, el *Marketing de relaciones o relacional* se ha convertido en la década de los 90 en uno de los tópicos de mayor relevancia dentro de la disciplina del Marketing. Su popularidad es tan grande que en torno a sus orígenes (¿quién utilizó el término por primera vez?³) se ha generado un interesante debate (GRÖNROOS, 1995; SHETH y PARVATIYAR, 1995; BUTTLE, 1996; GUMMESSON *et al.*, 1997; MATTSSON, 1997; COVIELLO, *et al.*, 1998). Möller y Halinen-Kaila (1998) sugieren que dicho origen no es único y proponen como raíces del Marketing relacional el Marketing de servicios, el Marketing directo/Marketing de bases de datos, el Marketing industrial y el Marketing aplicado a los canales de distribución. De este grupo de antecedentes, los dos primeros se enmarcan en el ámbito de la investigación sobre el consumidor y los dos últimos en el campo de la investigación sobre empresas.

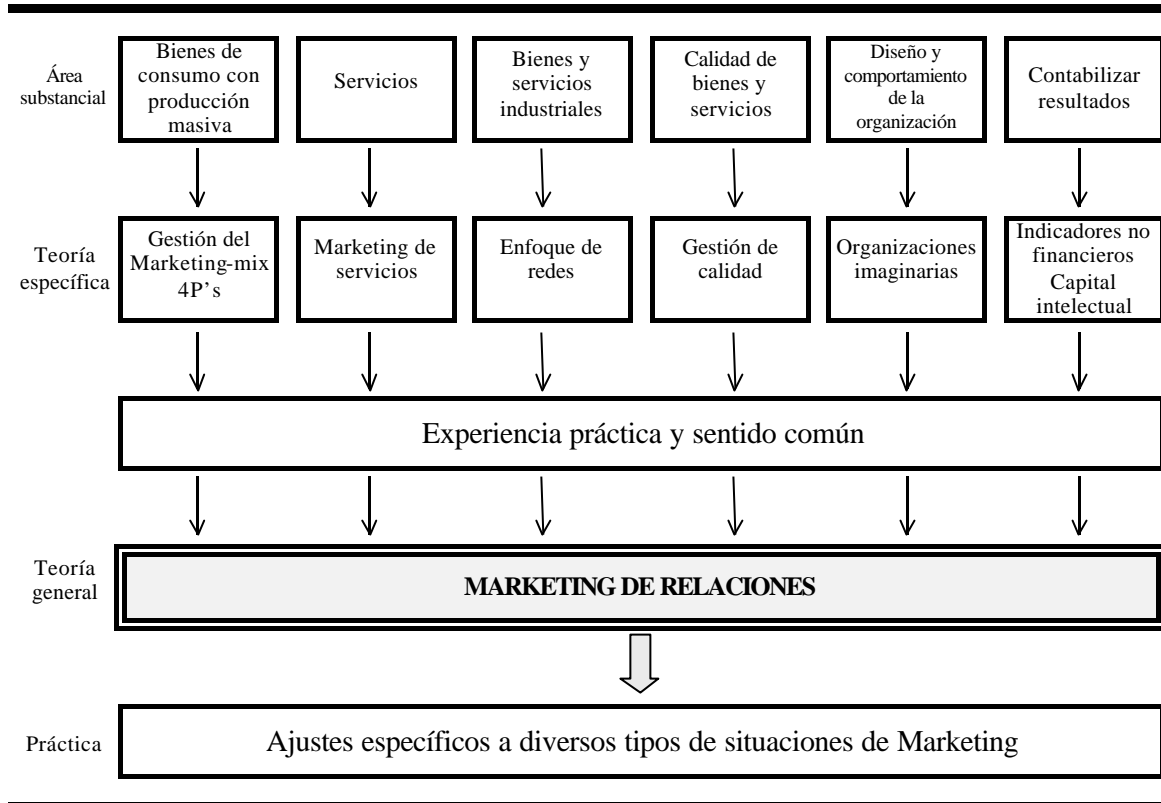
No obstante, dos son los antecedentes conceptuales a los que se hace referencia con mayor frecuencia: los estudios desarrollados por la Escuela Nórdica tanto en el ámbito del Marketing de servicios como en el del Marketing industrial y las contribuciones del IMP Group (Industrial Marketing and Purchasing Group) desde la perspectiva de redes (MATTSSON, 1997).

Asimismo, Gummesson (1998) ha propuesto una teoría general del Marketing de relaciones que resulta de la integración de aportaciones procedentes de diferentes áreas del Marketing, pero destaca sobre todo los estudios realizados en el campo del Marketing de servicios y del enfoque de redes característico del Marketing industrial. En esta teoría Gummesson hace responsables de las relaciones a todos los miembros de la empresa, pues considera que el personal de Marketing no es único que está en contacto con los clientes, y también deja constancia de la importancia de combinar teoría y práctica a la hora de gestionar las relaciones. Los elementos clave de dicha teoría se recogen en la *Figura 1*.

En definitiva, no existe una relación causa-efecto directa en el origen del Marketing relacional (GUMMESSON *et al.*, 1997), sino que la conjunción de los cambios del entorno y la propia evolución del Marketing es lo que ha determinado el desarrollo del Marketing de relaciones.

³ Berry (1983) y Grönroos (1983) suelen ser citados como los dos primeros investigadores que identificaron este fenómeno.

FIGURA 1: RUTAS HACIA EL CONCEPTO DE MARKETING DE RELACIONES



Fuente: GUMMESSON (1998).

2. CONCEPTO DE MARKETING DE RELACIONES

El término Marketing de relaciones o relacional ha sido y es utilizado por muchos investigadores y profesionales del Marketing, pero el sentido que se le da varía de unos autores a otros. Es decir que, su significado no es homogéneo. Así pues, examinar las similitudes y diferencias existentes entre algunas de las definiciones propuestas en estos años puede ser más útil que tratar de encontrar una definición unánimemente aceptada. Entre las citadas con mayor frecuencia se encuentran las siguientes:

1. Marketing de relaciones significa *“atraer, mantener y –en organizaciones multiservicio- desarrollar relaciones con los clientes”* (BERRY, 1983; 25 citado en BUTTLE, 1996).
2. El Marketing de relaciones consiste en la *“comprensión, explicación y gestión de las relaciones empresariales de colaboración establecidas entre proveedores y clientes”* (SHETH, 1994; 2).

3. “*El Marketing de relaciones es Marketing entendido como relaciones, redes e interacción*” (GUMMESSON, 1994; 2; citado en GUMMESSON, 1997b).
4. “*Marketing significa establecer, mantener y mejorar (normalmente, aunque no siempre, a largo plazo) las relaciones con los clientes y otros asociados, que implican un beneficio, con el fin de alcanzar los objetivos de las partes intervinientes. Esto se consigue mediante el intercambio mutuo y el cumplimiento de promesas*” (GRÖNROOS, 1994b, 135).
5. “*El Marketing de relaciones se refiere a las actividades de Marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de intercambios relacionales exitosos*” (MORGAN y HUNT, 1994; 22).

Comenzando por las similitudes, se puede decir que todas estas definiciones implican una asociación entre, al menos, dos partes y las cinco tienen en común que reconocen la importancia de la orientación al largo plazo.

Por otra parte, no restringen las actividades del Marketing a la creación de relaciones, tal y como sucede en la definición de Marketing ofrecida por la AMA en 1985, sino que amplían sus funciones al desarrollo y mantenimiento de las relaciones. Dado que estas dos actividades no suelen ser responsabilidad de los especialistas de Marketing, las definiciones mencionadas implican también que la filosofía del Marketing se extienda por toda la organización y no se limite a un área funcional determinado. En este sentido, Gummesson (1991) distingue entre los “comerciales a tiempo completo”, los integrantes del departamento de Marketing, y los “comerciales a tiempo parcial” o personas que no pertenecen a dicho departamento pero cuyas actitudes y comportamientos tienen un impacto decisivo sobre la satisfacción de los clientes y su comportamiento futuro.

Vemos pues que el planteamiento relacional cuestiona directamente el enfoque transaccional que durante años se le ha dado al Marketing. Mientras que el Marketing transaccional representa un enfoque a corto plazo y se basa en la realización de una venta en cada momento, el enfoque relacional se orienta hacia la satisfacción a largo plazo de consumidores (consultar *Figura 2*).

En el primer caso el objetivo es ganar clientes nuevos, en el segundo, en cambio, la meta es generar valor superior para los clientes actuales, de ahí la importancia adquirida por los conceptos de servicio al cliente y calidad, la cual ha pasado a ser responsabilidad de toda la organización y no sólo de un departamento (CHRISTOPHER *et al.*, 1991; TRESPALACIOS, 1992). Este último hecho, unido a la necesidad de no limitar las actividades de Marketing a las cuatro variables del Marketing-Mix, hace que el Marketing interno sea un aspecto clave en las empresas que adoptan

un enfoque relacional, ya que todos los empleados deben estar motivados y preparados para gestionar las relaciones que la empresa establece con sus públicos.

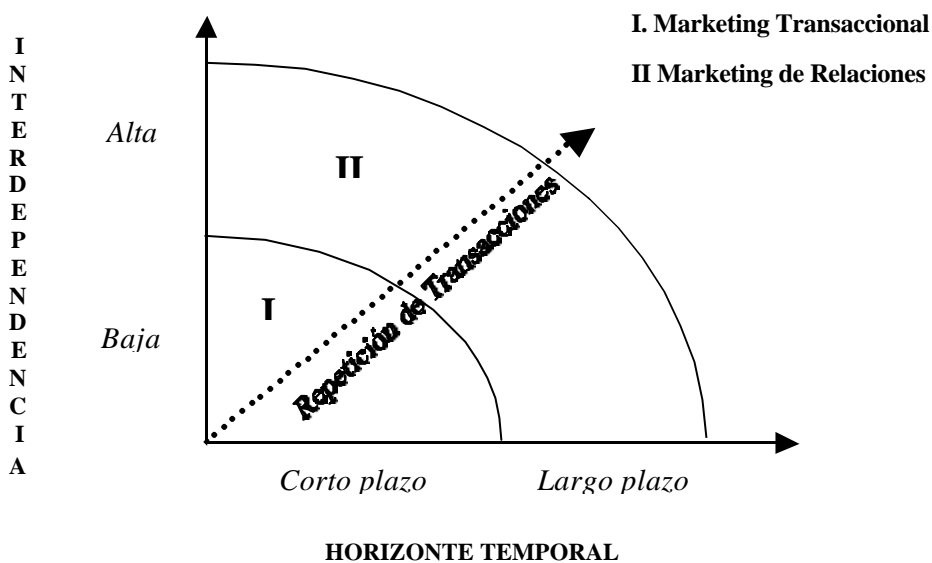
FIGURA 2: DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL



Fuente: Elaborado a partir de TRESPALACIOS (1992).

El Marketing de relaciones, por tanto, hace hincapié en la continuidad, mientras que el enfoque transaccional se fija en lo discreto (MAQUEDA Y LLAGUNO, 1995). Podría decirse que desde una perspectiva transaccional la relación con el cliente termina cuando se produce la venta, mientras que si se adopta un enfoque relacional, con la venta es con lo que comienza la relación con el consumidor. En otras palabras, transacciones y relaciones no son conceptos opuestos, sino que pueden ser entendidas como fases de un posible proceso de evolución (ver Figura 3).

FIGURA 3: DE LAS TRANSACCIONES A LAS RELACIONES



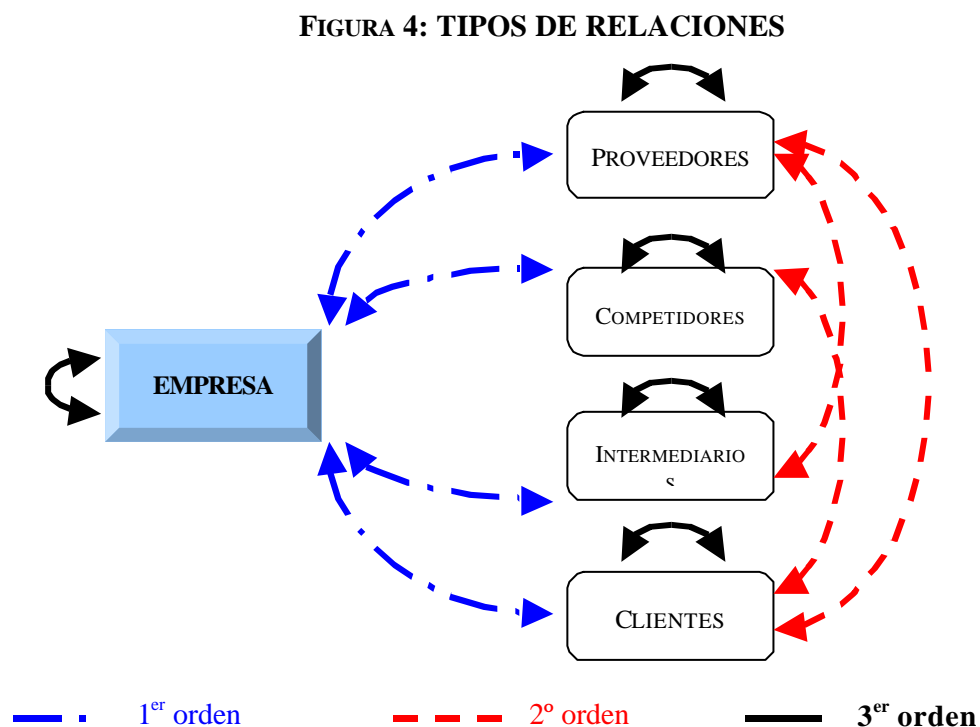
Fuente: WEHRLI y JÜTTNER (1994).

No obstante, hay que aclarar que la repetición de transacciones no conduce obligatoriamente a la creación y el desarrollo de una relación, sino que para que esto suceda se necesita que las partes implicadas en la relación reconozcan su mutua dependencia (CZEPIEL, 1990; ROWES y BARNES, 1998).

En cuanto a las diferencias que se observan entre las definiciones presentadas, dos son las más importantes:

1. Grönroos y Gummesson proponen una definición genérica de Marketing, ya que para ellos el Marketing de relaciones no es una parte del Marketing, sino una nueva forma de entender el Marketing. A diferencia de los otros autores, ellos no describen el carácter del Marketing relacional, sino que van más allá y redefinen el Marketing “per se”.
2. Las dos primeras definiciones, la de Berry y la de Sheth, se centran en las relaciones con los clientes externos de la organización, mientras que las otras tres definiciones, y en general las más modernas concepciones del Marketing relacional, amplían su objetivo y contemplan la posibilidad de establecer relaciones con múltiples públicos que no son estrictamente los clientes finales de la empresa.

Atendiendo precisamente a las partes entre quienes se establece la relación, se ha realizado la clasificación que se recoge en la *Figura 4* y que seguidamente se detalla (CLARK y MARTIN, 1994):



Fuente: CLARK y MARTIN, 1994.

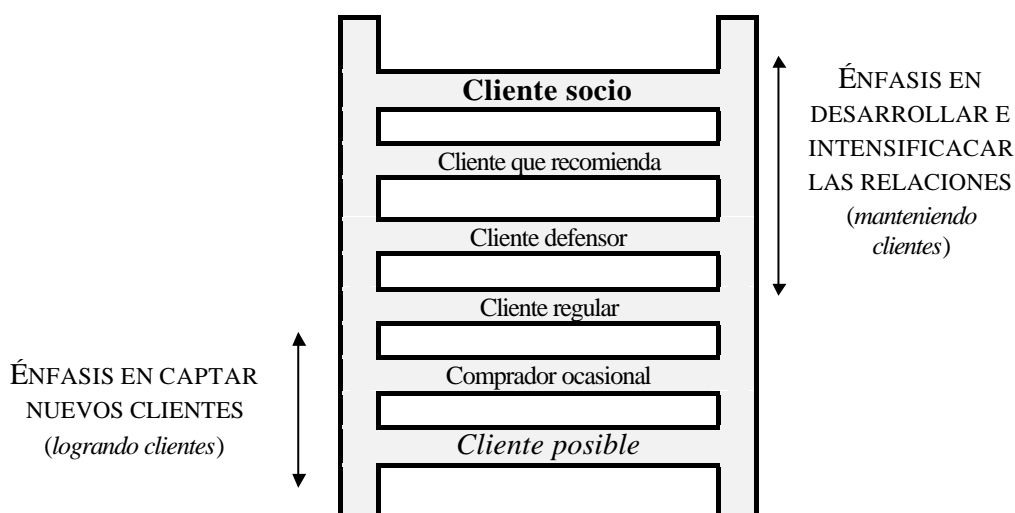
Como conclusión de este análisis de las diferencias y similitudes existentes entre varias definiciones del Marketing relacional, podemos decir, por una parte, que las relaciones implican la asociación entre dos partes, por lo menos, y que no se limitan a la diada fabricante-cliente. No obstante, es cierto que las relaciones más estudiadas son las de primer orden, las de las empresas con los elementos del entorno, y que dentro de ellas a las que mayor atención se ha prestado es a las de la empresa con sus clientes, por lo que de aquí en adelante nos ocuparemos, fundamentalmente, en este tipo de relaciones.

Y por otro lado, de las definiciones también se desprende que el Marketing (su filosofía) tiene que estar presente en toda la organización, que el enfoque relacional es el extremo opuesto al planteamiento transaccional, lo cual no significa que la repetición conduzca a la relación, sino que además tiene que haber interdependencia, y que la construcción de relaciones estables se presenta como un proceso a largo plazo en el que debe participar toda la empresa. De este segundo aspecto nos vamos a ocupar seguidamente.

3. NIVELES DE LAS RELACIONES

La idea de que la formación de una relación es un proceso integrado por varias fases está presente en el denominado “Modelo de Escalera de Lealtad del Cliente diseñado por Christopher *et al.* (1991), modelo al que Bello *et al.* (1999) le han añadido algunos peldaños para diseñar la “Escalera de la Relación” (ver *Figura 5*).

FIGURA 5: MARKETING DE RELACIONES Y LEALTAD DEL CLIENTE



Fuente: CHRISTOPHER *et al.* (1991) y BELLO *et al.* (1999).

Los dos primeros escalones son los típicos de un Marketing de conquista centrado en la captación de posibles clientes y su conversión en compradores ocasionales. La fase siguiente es la del cliente que regularmente hace negocios con la empresa. A continuación hay que intentar convertir al cliente que repite en un cliente defensor. Este cliente puede actuar como un mensajero de las excelencias de la empresa y llegar al final a convertirse en su socio, buscando en colaboración con ella intercambios de los que se pueda derivar una ventaja competitiva mutua.

Con un planteamiento similar, Grönroos (1994b) sugiere que el progreso de la relación con un cliente puede ser visto como un ciclo vital con tres fases o etapas, en cada una de las cuales el objetivo Marketing será distinto:

- 1- Un cliente potencial que no conoce la empresa y sus servicios está en la ETAPA INICIAL del ciclo de vida. En esta fase el objetivo del Marketing consiste en crear interés por la empresa y sus servicios.
- 2- Si ese individuo tiene una necesidad que cree que la organización puede ser capaz de satisfacer, puede pasar a una segunda etapa del ciclo de vida, el PROCESO DE COMPRA; durante dicho proceso, el cliente potencial valora el servicio en términos de lo que busca y lo que está dispuesto a pagar. El objetivo no es otro que transformar el interés general en ventas.
- 3- En el caso de que la evaluación arroje un resultado positivo, el cliente prueba el producto que le ofrece la empresa. Hace una primera compra que le lleva hacia la tercera etapa del ciclo de vida, el PROCESO DE CONSUMO o ETAPA DE USO. Durante esta fase observa y analiza la habilidad de la empresa para resolver sus problemas y ofrecerle un servicio de calidad. Si el cliente queda satisfecho, la probabilidad de que continúe su relación con la empresa y que el proceso de uso se prolongue será mayor que si éste no ve cubiertas sus expectativas. Lo que se persigue es realizar reventas y ventas cruzadas y consolidar la relación con el cliente.

El cliente puede abandonar el ciclo en cualquier etapa o puede quedarse e ir pasando de una a otra. Que decida comprar en la misma empresa la próxima vez que necesite un producto similar o prefiera abandonar depende directamente de los esfuerzos de Marketing de la empresa. Esfuerzos que variarán según la etapa del ciclo de vida de la relación con los clientes en la que se encuentre: establecer un primer contacto exige buenas habilidades de comunicación, apoyadas a ser posible por una comunicación “boca-oreja” favorable y una buen imagen. El mantenimiento y aumento de las relaciones con los clientes requiere sin embargo otros tipos de herramientas, como por ejemplo, buenas habilidades de venta y comunicación de los empleados.

Se podría decir que, desde el punto de vista del proveedor, *establecer una relación* implica hacer promesas, *mantenerla* requiere cumplirlas y *consolidarla* supone realizar un nuevo conjunto de promesas, después de haber cumplido las hechas con anterioridad (GRÖNROOS, 1994b).

Parece pues que un elemento central del Marketing de Relaciones es la vinculación, la cual supone crear lazos que establezcan o fijen los contactos con el cliente para conseguir su adhesión, así como educarle para convertirlo en un verdadero especialista de la compra y uso de los productos, servicios y procedimientos de la empresa e integrarlo con el fin de que colabore y participe en los procesos de diseño y comercialización. Incluso permite convertir al cliente en fuente de recomendación desinteresada de la organización (nivel de socio).

Con respecto a la escalera y el ciclo descritos conviene aclarar que no siempre se han de subir los seis escalones o se ha de pasar por las tres fases, ya que no todas las situaciones requieren el mismo grado de proximidad. Kotler y Dubois (1993) coinciden en esta apreciación y sugieren cinco niveles de relación con un cliente:

1. El *nivel básico*, aquel en el que la empresa nunca vuelve a contactar con el cliente.
2. El *nivel reactivo* que se da cuando se anima al comprador a contactar con la empresa si surge algún problema.
3. El *nivel responsable* en el que la organización, transcurrido un tiempo desde la venta, se pone en contacto con el cliente para verificar que el producto le ha satisfecho y tomar nota de cualquier posible mejora.
4. El *nivel proactivo* caracterizado por la realización de llamadas “cada cierto tiempo” para conocer las reacciones del consumidor ante el uso del producto.
5. El *nivel de socio*, en el que la empresa está en contacto con el cliente permanentemente para ayudarle a mejorar su productividad.

El situarse en uno u otro nivel va a depender en gran medida del número de clientes y del margen de beneficio del producto (ver *Figura 6*), por eso en ciertos casos o para determinadas empresas es prácticamente imposible llegar al último nivel, mientras que para otras puede resultar relativamente sencillo (por ejemplo, empresas industriales con pocos clientes).

Asimismo, es obvio que no todos los clientes son igual de importantes o rentables para una empresa y, por tanto, no se deben perseguir relaciones de socio con todos ellos (REICHHELD, 1993; BLOIS, 1996; GRÖNROOS, 1996; TAKALA y UUSITALO, 1996; DAY, 2000). Y si examinamos la relación desde el punto de vista de la otra parte, veremos que clientes diferentes desearán experiencias distintas al tratar con una empresa, incluso pueden desear ser tratados de una determinada manera por una organización concreta y de una forma totalmente diferente por otra entidad de ese mismo sector. Luego, tampoco todos los consumidores tienen porque estar

dispuestos a mantener relaciones a largo plazo con una empresa, algunos pueden incluso no desearla (LILJANDER y STRANDVIK, 1995; BENDAPUDI y BERRY, 1996; BLOIS, 1996; SHEAVES y BARNES, 1996; BEJOU y PALMER, 1998).

Por eso, antes de volcarse en el desarrollo de una relación con un cliente, la empresa debe preguntarse, en primer lugar, si dicho cliente la considera atractiva y, a continuación, debe averiguar si tiene sentido desde el punto de vista económico desarrollar esa relación (BLOIS, 1996; GRÖNROOS, 1997), ya que la construcción de relaciones lleva siempre asociados costes tanto de inversión como de oportunidad.

FIGURA 6: NIVELES DE MARKETING DE RELACIONES

		MARGEN DE BENEFICIOS		
		ALTO	MEDIO	BAJO
NÚMERO DE CLIENTES	ALTO	<i>Responsable</i>	<i>Reactivo</i>	<i>Básico</i>
	MEDIO	<i>Proactivo</i>	<i>Responsable</i>	<i>Básico</i>
	BAJO	<i>Socio</i>	<i>Responsable</i>	<i>Reactivo</i>

Fuente: KOTLER y DUBOIS (1993).

En otras palabras, las organizaciones deberían intentar identificar a los consumidores más receptivos y más rentables (REICHHELD, 1993; STORBACKA *et al.*, 1994; BLOIS, 1996; LEHTINEN, 1996; GRÖNROOS, 1997; STORBACKA, 1997) y para ello deben analizar la predisposición de los clientes de cara al establecimiento de una relación y los costes asociados a la dicha relación.

4. ACTITUD HACIA LAS RELACIONES

La primera división a realizar es la de los clientes que sí desean una relación a largo plazo con la empresa y los que no la quieren. Después, en el grupo de los deseosos puede distinguirse a su vez entre los que están motivados a mantener la relación porque realmente quieren hacerlo y los que están motivados porque consideran que no tienen otra alternativa.

Para los primeros la continuidad de las relaciones se basa en las respuestas afectivas de las partes implicadas en la relación (enfoque psicológico), respuestas tales como satisfacción, identificación con el socio y confianza (MOORMAN *et al.*, 1992; BERRY, 1995; BITNER, 1995; GRÖNROOS, 1995; TAKALA y UUSITALO, 1996). Se trata pues de un *mantenimiento*

basado en la dedicación (BENDAPUDI y BERRY, 1996; 20) o lo que es b mismo de un compromiso afectivo (BELLO *et al.*, 1999) que normalmente conduce a relaciones con valor para las dos partes.

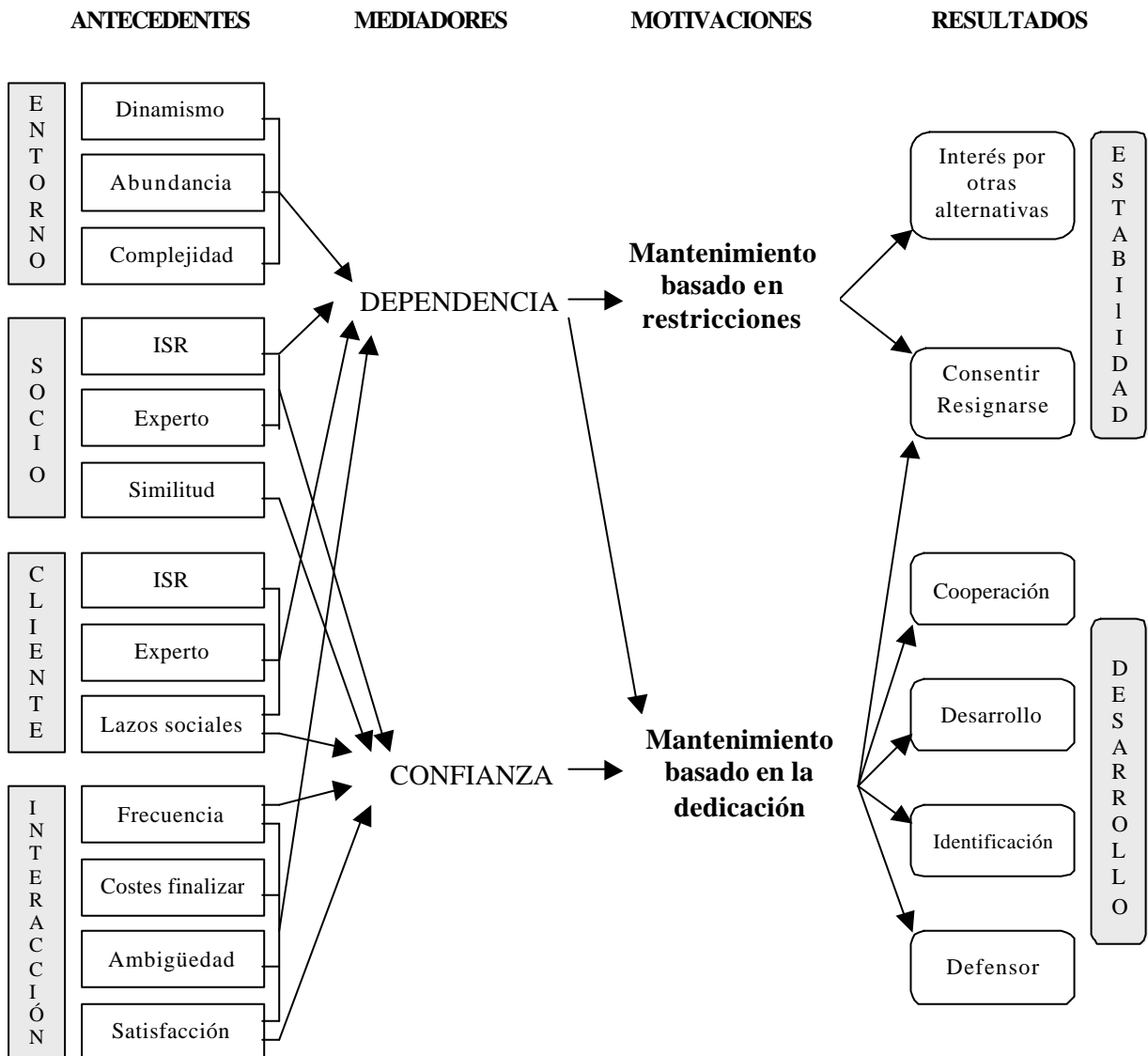
En el caso de los segundos, la continuidad se explica en términos de costes y beneficios asociados a la permanencia frente a los derivados de la ruptura de la relación (enfoque económico). Éste se dice que es un mantenimiento debido a la dependencia (ANDERSON y WEITZ, 1986; ANDERSON y NARUS, 1990) o que está *basado en restricciones* (BENDAPUDI y BERRY, 1996; 20) y el compromiso es calculado en lugar de afectivo (BELLO *et al.*, 1999). Así pues, las situaciones en las que los participantes en la relación se ven obligados a permanecer juntos en contra de su voluntad (al menos uno de ellos) siguen siendo relaciones y se denominan forzadas (SHEAVES y BARNES, 1996).

Los trabajos publicados acerca de cómo se desarrollan y mantienen las relaciones, suelen centrarse en uno de los dos enfoques mencionados, aunque existen algunos intentos de reunir elementos de ambos planteamientos en un solo modelo como por ejemplo el Modelo KMV (*Key Mediating Variables*) diseñado por Morgan y Hunt (1994). En él se presentan como factores clave del éxito de la relación el compromiso y la confianza y aparecen como precursores del compromiso los costes de finalización del contrato, los beneficios de la relación y los valores compartidos y como precursores de la confianza, los valores compartidos, la comunicación y el comportamiento oportunista. Por último, como consecuencia de la influencia de estas dos variables clave hay unos resultados en la relación, que son la aceptación, la propensión a irse, la cooperación, el conflicto funcional y el grado de incertidumbre.

Vemos pues, que el Modelo KMV tiene en cuenta los aspectos económicos (costes y beneficios ligados a la relación) y que recoge también aspectos afectivos de la relación, sin embargo los trata de manera global y habla de un compromiso relacional genérico, sin distinguir entre compromiso o mantenimiento por dependencia y mantenimiento por dedicación.

Un modelo en el que sí se incorporan de forma separada los dos tipos de motivaciones es el elaborado Bendapudi y Berry (1996). Éste es un modelo más completo que el anterior, ya que en él se examinan no sólo los antecedentes y consecuencias del mantenimiento de una relación, sino también las variables moderadoras del compromiso o motivación para el mantenimiento. Además, los autores contemplan de manera separada el mantenimiento basado en restricciones y el basado en la dedicación, especificando que sus antecedentes, moderadores y consecuencias no son idénticos, lo cual no significa que estas motivaciones sean mutuamente excluyentes. No obstante, el modelo sólo ofrece el punto de vista del consumidor (ver *Figura 7*) y aún no ha sido contrastado empíricamente.

FIGURA 7: MODELO DE MANTENIMIENTO DE RELACIONES



Fuente: BENDAPUDI y BERRY (1996).

De acuerdo con Bendapudi y Berry (1996) los antecedentes de la continuidad de una relación se pueden clasificar en cuatro tipos: factores del entorno, variables relativas al socio, variables relativas al cliente y a la interacción. El efecto de estos antecedentes está condicionado, en el caso de que el mantenimiento se apoye en restricciones (compromiso calculado), por la dependencia percibida con respecto a la otra parte y en cuando el mantenimiento se basa en la dedicación (compromiso afectivo), por la dependencia y también por la confianza. En cuanto a los resultados, las restricciones determinan, como mucho, la estabilidad de las relaciones (¿se mantendrán?), mientras que la dedicación conduce a su desarrollo (¿crecerán?).

De lo anterior se deduce que el compromiso y la confianza son aspectos cruciales para el desarrollo y mantenimiento de una relación. No en vano, muchos son los autores que han tratado de profundizar en su conocimiento y hoy en día puede decirse que existe una abundante literatura sobre estas dos variables. No obstante, los enfoques desde los que han sido abordados dichos conceptos son muy diversos y su estudio, como veremos a continuación, resulta complejo.

4.1 El Compromiso: dimensiones y antecedentes

El estudio del compromiso en la literatura de Marketing se ha centrado, básicamente, en el contexto de la gestión de la fuerza de ventas (compromiso de los empleados), en el compromiso organizativo y, más recientemente, en el compromiso relacional (BROWNSTEIN, 1997) sobre todo en trabajos acerca de la supervivencia y resultados en el canal de distribución y en la literatura sobre las relaciones entre empresas industriales.

En el *Cuadro 1* se ofrece un resumen comparativo de algunas de las publicaciones más significativas en relación con el tema del compromiso relacional. En ella se recoge información sobre las variables consideradas, el planteamiento teórico y la escala utilizada para medir el compromiso. Asimismo se detalla el contexto en el que se ha llevado a cabo el estudio, poniéndose de manifiesto la abundancia de investigaciones en mercados industriales y canales de distribución frente a la escasez de trabajos empíricos en mercados de bienes de consumo (estos últimos aparecidos principalmente en el último lustro).

Centrándonos en el ámbito del compromiso interorganizativo, la revisión de la literatura evidencia la existencia de múltiples y diversas definiciones de lo que se entiende por compromiso (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON y WEITZ, 1992; MOORMAN *et al.*, 1992; ANDERSON *et al.*, 1994; MORGAN y HUNT, 1994; PRITCHARD *et al.*, 1999). Algunos conciben el compromiso como el deseo de continuar una relación dedicando recursos concretos a su mantenimiento y otros lo conciben, además, como el deseo de hacer sacrificios a corto plazo o la resistencia a alternativas atractivas a corto plazo, en favor de los beneficios esperados a largo plazo de la permanencia con los socios actuales.

Parece pues, que el compromiso posee dos dimensiones básicas: una actitudinal y otra comportamental. La primera está relacionada con el deseo de dedicar recursos y energía a la continuidad del objeto de compromiso y la segunda, la relativa al comportamiento, tiene que ver una secuencia de acciones marcadas por el sacrificio, la persistencia y la preocupación con el objeto de compromiso.

CUADRO 1: COMPROMISO RELACIONAL.

AUTOR	CONTEXTO	VARIABLES	ESCALAS	TRATAMIENTO DEL COMPROMISO
Dwyer <i>et al.</i> (1987)	Compradores-vendedores industriales	Fases del proceso de desarrollo de relaciones: Conocimiento, Exploración, Expansión, Compromiso y Disolución.	Teórico.	“Promesa implícita o explícita de continuidad relacional entre los socios”. Indicadores: nivel de recursos dedicados a la relación, expectativas sobre intercambios futuros (durabilidad), fluctuaciones de los recursos asignados (consistencia).
Anderson y Weitz (1992)	Diadas fabricantes-distribuidores	Compromiso percibido, nivel actual de compromiso, inversiones específicas, reputación del fabricante.	Compromiso percibido: 10 atributos; Distr. y Fab. $\alpha = 0,90$. Nivel compromiso: 10 atributos; Distr. $\alpha = 0,83$; Fabr. $\alpha = 0,87$	Influencia de las inversiones específicas sobre el compromiso (efecto más fuerte que el debido a las promesas relativas a la exclusividad en la distribución).
Moorman <i>et al.</i> (1992)	Proveedores-usuarios servicios investigación de mercados	Compromiso, confianza, nivel de implicación del socio, calidad percibida de la interacción.	Compromiso: 3 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,78$.	Punto de vista del usuario: efecto positivo de la confianza sobre el compromiso. Influencia positiva del compromiso sobre el uso de la investigación.
Morgan y Hunt (1994)	Distribuidores de neumáticos-proveedor principal.	Compromiso y confianza (antecedentes y resultados).	Compromiso: 7 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,895$.	Compromiso y confianza como variables mediadoras en el desarrollo de las relaciones (no sólo antecedentes independientes de los resultados de una relación).
Kumar <i>et al.</i> (1995)	Distribuidores de coches-proveedores	Compromiso, interdependencia total y asimetría de la interdependencia.	---	Compromiso influido positivamente por la interdependencia total y negativamente por la asimetría de la interdependencia.
Liljander y Strandvik (1995)	Relaciones en el ámbito de los servicios	Modelo de calidad de las relaciones. Compromiso y fortaleza de las relaciones.	Teórico.	Tres tipos de relaciones: R. Valorada (compromiso entre las partes para crearla y mantenerla); R. Indiferente; R. Forzada (compromiso para no finalizarla).

CUADRO 1: COMPROMISO RELACIONAL.

AUTOR	CONTEXTO	VARIABLES	ESCALAS	TRATAMIENTO DEL COMPROMISO
Geykens <i>et al.</i> (1996)	Distribuidores de coches-proveedores	Compromiso calculado y afectivo, confianza, interdependencia total y asimetría de la interdependencia	Compromiso calculado: 3 ítems; Holanda $\alpha = 0,80$ USA $\alpha = 0,81$ Compromiso afectivo: 3 ítems; Holanda $\alpha = 0,81$ USA $\alpha = 0,85$	Efecto positivo de la interdependencia total sobre el compromiso calculado y afectivo. La asimetría de la interdependencia incrementa el compromiso calculado de la parte más dependiente. A mayor confianza menor compromiso calculado y mayor afectivo.
Mohr <i>et al.</i> (1996)	Fabricantes-distribuidores ordenadores.	Compromiso y comunicación	---	La comunicación entre las partes influye de manera positiva sobre el compromiso de los distribuidores con los fabricantes.
Brownstein (1997)	Relaciones entre empresas.	Compromiso y efectividad de la relación.	Teórico.	Tres mecanismos de compromiso: identificación afectiva, implicación calculada e interiorización de normas.
Selnes (1998)	Cafeterías y restaurantes-proveedor comida.	Confianza y Satisfacción. Antecedentes: capacidad, comunicación, compromiso y manejo de conflictos.	Compromiso: 4 atributos; escala 1-10; $\alpha = 0,89$.	Dar pruebas de estar comprometido con los clientes incrementa la satisfacción del comprador con el proveedor.
Baker <i>et al.</i> (1998)	Diada proveedor-distribuidor	Orientación al mercado proveedor y distribuidor y confianza, compromiso, cooperación y satisfacción distribuidor.	Compromiso: 4 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,65$.	Influencia positiva de la orientación al mercado del proveedor sobre el compromiso relacional del distribuidor.
Artz (1999)	Fabricantes equipo original-proveedor principal	Resultado relación (costes transacción, entrega y satisfacción), activos específicos, colaboración, compromiso, importancia y duración de la relación.	Compromiso: 3 atributos; $\alpha = 0,83$.	A mayor compromiso, menores costes de transacción y mayor satisfacción del fabricante.
Garbarino y Johnson (1999)	Espectadores compañía de teatro (abonados frente a ocasionales).	Compromiso, confianza, satisfacción global e intenciones futuras.	Compromiso: 4 atributos; Likert 1-5; $\alpha = 0,87$.	Espectadores altamente relacionales: influencia fuerte compromiso y confianza sobre intenciones futuras. Espectadores con relación débil: satisfacción principal determinante de intenciones futuras.

CUADRO 1: COMPROMISO RELACIONAL.

AUTOR	CONTEXTO	VARIABLES	ESCALAS	TRATAMIENTO DEL COMPROMISO
Geykens <i>et al.</i> (1999)	Análisis Meta. 93 estudios empíricos publicados 1970-96	Esquema: estructura-conducta-resultados.	----	Influencia positiva de la satisfacción no económica sobre la confianza y de ésta a su vez sobre el compromiso.
Grayson y Ambler (1999)	Servicios agencias de publicidad.	Compromiso, confianza, calidad percibida de las interacciones y nivel de uso del servicio	Compromiso: 2 atributos; Likert 1-7.	Confianza y calidad de las interacciones afectan positivamente al compromiso y éste al nivel de uso del servicio. Efectos menos intensos en relaciones largas.
Pritchard <i>et al.</i> (1999)	Proveedores-usuarios servicios hoteles y aviones.	Resistencia al cambio y lealtad como evidencia principal y resultado latente del compromiso, respectivamente.	Lealtad: 6 atributos; Likert 1-7.	Resistencia al cambio precursor de la lealtad de los consumidores.
Sharma y Patterson (1999)	Proveedores-usuarios servicios de planificación financiera.	Compromiso, confianza, comunicación, calidad técnica y funcional.	Compromiso: 5 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,85$.	Compromiso influido directa y positivamente por confianza, comunicación y calidad técnica e indirectamente a través de la confianza por la calidad funcional.
Hult <i>et al.</i> (2000)	Cadena proveedor-comprador-usuario.	Liderazgo y compromiso.	Compromiso: 5 atributos; Likert 1-7; Usuarios: $\alpha = 0,86$. Compradores $\alpha = 0,84$.	Influencia positiva del liderazgo transformacional sobre el compromiso relacional.
San Martín (2000)	Proveedores-usuarios servicios de reparación de automóviles.	Compromiso afectivo, comportamental y temporal, confianza, dependencia, incertidumbre y características personales del usuario.	Compromiso: Likert 1-5 Afectivo $\alpha = 0,88$ Comportamental $\alpha = 0,06$ temporal $\alpha = 0,82$	Relación positiva entre confianza y compromiso afectivo y entre éste y los otros dos tipos de compromiso. Influencia positiva de la dependencia sobre el compromiso comportamental.

Por otra parte, además de diferentes definiciones, en la literatura se pueden identificar tres mecanismos o formas en que los individuos se comprometen con las organizaciones: la identificación afectiva, la implicación calculada y la interiorización de normas (GEYKENS *et al.*, 1996; BROWNSTEIN, 1997).

La identificación afectiva se caracteriza por el *deseo* de estar asociado con una organización, trabajar juntos, cooperar estrechamente y, como resultado, esforzarse por mantener la relación que nos gusta y de la que disfrutamos. Este punto de vista es el que se corresponde con el compromiso afectivo al que se hacía referencia en líneas anteriores.

En el caso de la implicación calculada el esfuerzo por mantener la relación se realiza porque ciertas inversiones pueden perderse si la relación se acaba. Es decir, que, la acumulación de inversiones con valor para las partes genera costes de cambio que suponen a su vez un freno a la terminación de la relación. Este compromiso calculado, resultante también de la interacción entre los socios, aunque con un origen muy distinto, está mucho menos estudiado que el anterior y las investigaciones sobre el mismo se han centrado en el ámbito de las relaciones empresariales y la aplicación del Análisis de Costes de Transacción de Williamson (ANDERSON y WEITZ, 1992).

No obstante, se han encontrado casos en los que la lógica del Análisis de Costes de Transacción (actuación de las inversiones específicas como barreras u obstáculos que dificultan el abandono de una relación) resulta insuficiente para explicar la estabilidad de una relación cuando también forman parte de ella ciertas normas relacionales compartidas por los socios (HEIDE y JOHN, 1992). Estas normas son “*expectativas sobre comportamiento que son compartidas, al menos parcialmente, por un grupo de decisores*” (HEIDE y JOHN, 1992; p. 34) y su interiorización da lugar a que la razón fundamental para mantener una relación no sea el beneficio personal, sino creer que se debe estar comprometido y que sacrificarse por la otra parte es lo correcto.

Entre los factores que contribuyen al desarrollo del compromiso, existen asimismo numerosas evidencias acerca de la influencia positiva de la satisfacción y confianza sobre el compromiso afectivo (ANDERSON y WEITZ, 1992; MOORMAN *et al.*, 1992; MORGAN y HUNT, 1994; GEYKENS *et al.*, 1999; GARBARINO y JOHNSON, 1999; GRAYSON y AMBLER, 1999; SHARMA y PATTERSON, 1999). De hecho, de acuerdo con Dwyer *et al.* (1987) las relaciones se desarrollan a lo largo de cinco etapas o fases (conocimiento, exploración, expansión, compromiso y disolución) y mientras que la confianza se forma en la segunda, el compromiso no aparece hasta la cuarta.

Así pues, el compromiso conlleva vulnerabilidad (MORGAN y HUNT, 1994) y no es posible mantenerlo si asumir ciertos riesgos (ANDERSON y WEITZ, 1992), por tanto, sin

confianza es difícil que se de un compromiso afectivo. Lo que sí puede surgir es el compromiso calculado, ya que éste de lo que depende es de la dependencia que haya entre las partes (GEYKENS *et al.*, 1999).

Por último, se ha comprobado que el compromiso no es sólo un aspecto clave de las relaciones, sino también una variable mediadora de las mismas, que influye directamente sobre resultados como la cooperación o la lealtad, entendida como resistencia al cambio (DICK y BASU, 1994; STORBACKA *et al.*, 1994; SHEAVES y BARNES, 1996).

4.2 El Papel de la Confianza en las Relaciones

La confianza es otro de los tópicos que mayor atención ha recibido en la literatura sobre relaciones y no sólo en la de Marketing, sino también en otras disciplinas como la psicología, la sociología y la economía (COWLES, 1996; JONES y GEORGE, 1998; ROUSSEAU *et al.*, 1998). Desde el punto de vista del Marketing, en particular, las aproximaciones al concepto de confianza se pueden agrupar en dos grandes bloques:

1. Confianza como creencia, sentimiento o expectativa acerca de la fiabilidad de la otra parte de la relación (DWYER *et al.*, 1987; ANDERSON y WEITZ, 1992; GANESAN, 1994).
2. Confianza como intención o comportamiento que refleja seguridad en las buenas intenciones del socio y que conlleva vulnerabilidad e incertidumbre por el lado del que se fía (MOORMAN *et al.*, 1992, 1993; MAYER *et al.*, 1995; DONEY y CANNON, 1997; LÉVY y LENDREVIE, 1999).

De acuerdo con la segunda perspectiva, sin riesgo, la confianza no es necesaria, ya que los resultados no van a tener consecuencias para el que se fía y tampoco se necesita confiar si se pueden controlar todas las acciones del socio o si se conocen a la perfección, es decir, que la confianza no es necesaria cuando no hay incertidumbre.

Hoy en día, más allá de la diversidad de enfoques, parece estar claro que tanto la vulnerabilidad como la incertidumbre son condiciones necesarias para que surja la confianza y que ésta consta de dos componentes distintos la credibilidad del socio y la benevolencia, aunque no todas las escalas diseñadas para evaluar la confianza las contemplan (consultar *Cuadro 2*). El primer componente, la credibilidad, se basa en la medida en que una parte cree que la otra tiene el conocimiento y la experiencia necesarios para llevar a cabo su trabajo de manera efectiva y fiable y el segundo, la benevolencia, se refiere al grado en que un socio cree que la otra parte está verdaderamente interesada por su bienestar y que sus intenciones son buenas cuando se presentan condiciones o situaciones nuevas para las cuales no existe compromiso alguno.

CUADRO 2: ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LA CONFIANZA EN EL MARCO DEL MARKETING DE RELACIONES.

AUTOR	CONTEXTO	ESCALAS DE CONFIANZA
Anderson y Narus (1990)	Fabricantes manufacturas-distribuidores mayoristas	Distribuidores: 1 atributo global. Likert 1-7. Fabricantes: 3 atributos; α no especificado. Credibilidad fundamentalmente.
Crosby <i>et al.</i> (1990)	Agentes seguros de vida	9 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,89$. Credibilidad y benevolencia.
Moorman <i>et al.</i> (1993)	Proveedores-usuarios servicios investigación de mercados.	5 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,84$. Credibilidad fundamentalmente (comportamiento + creencia).
Ganesan (1994)	Proveedores-distribuidores grandes almacenes	Confianza en distribuidor (Likert 1-7): Credibilidad: 4 atributos; $\alpha = 0,80$. Benevolencia: 3 atributos; $\alpha = 0,76$. Confianza en proveedor (Likert 1-7): Credibilidad: 7 atributos; $\alpha = 0,90$. Benevolencia: 5 atributos; $\alpha = 0,88$.
Morgan y Hunt (1994)	Distribuidores de neumáticos-proveedor principal.	7 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,95$. Credibilidad.
Doney y Canon (1997)	Manufacturas industriales	Confianza en empresa (8 ítems): Credibilidad: 3 atributos. Benevolencia: 3 atributos; 2 globales. $\alpha = 0,94$. Confianza en personal (7 ítems): Credibilidad: 3 atributos. Benevolencia: 2 atributos; 2 globales. $\alpha = 0,90$.
Siguaw <i>et al.</i> (1998)	Diada proveedor-distribuidor.	Credibilidad: 5 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,94$. Benevolencia: 4 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,80$.
Sharma y Patterson (1999)	Proveedores-usuarios servicios de planificación financiera.	7 atributos; Likert 1-7; $\alpha = 0,90$. Credibilidad fundamentalmente.
Garbarino y Johnson (1999)	Espectadores compañía de teatro (abonados frente a ocasionales).	4 atributos; Likert 1-5; $\alpha = 0,93$. Credibilidad fundamentalmente.
Joshi y Stump (1999)	Fabricantes equipo original-proveedores	3 atributos; Likert 1-7; $\alpha > 0,80$. Benevolencia fundamentalmente.

La confianza se presenta pues como un elemento esencial para el éxito de las relaciones y como un factor clave de la calidad de las mismas, ya que determina su duración y reduce los conflictos entre las partes (ANDERSON y NARUS, 1990), condiciona el grado de cooperación (MORGAN y HUNT, 1994; SIGUAW *et al.*, 1998), la comunicación entre las partes (MOHR y NEVIN, 1990; ANDERSON y WEITZ, 1992) y el nivel de implicación de los socios (MOORMAN *et al.*, 1992).

Por otra parte, existe una línea de investigación que otorga a la confianza el papel de mecanismo de protección frente a comportamientos oportunistas de las partes (HEIDE y JOHN,

1992; GULATI, 1995; CHILES y McMACKIN, 1996; JOSHI y STUMP, 1999). Se plantea, pues, la confianza como una alternativa a los contratos formales (mecanismo de protección acorde con la lógica de los costes de transacción originados por la realización de inversiones específicas), menos costosa que ellos pero igual de efectiva. Tal y como afirma Ganesan (1994), la confianza contribuye a reducir el riesgo asociado a comportamientos oportunistas, a aumentar las expectativas sobre una orientación al largo plazo y a reducir los costes de transacción en una relación.

Sin embargo, todos estos beneficios no deben hacernos olvidar los peligros asociados a un exceso de confianza en el socio de la relación- Lo que sucede es que, de la misma manera que la falta de confianza puede hacer que se pierdan interesantes oportunidades de negocio u oportunidades para reducir costes en el ámbito de una relación, el exceso de confianza puede dar lugar a una asignación de recursos errónea o a la asunción de riesgos innecesarios (WICKS *et al.*, 1999). Las empresas deben tener en cuenta, por tanto, que distintos niveles de confianza llevan asociados diferentes beneficios, costes y riesgos y que el nivel óptimo de confianza va a estar condicionada, principalmente, por el grado de dependencia existente entre los socios (consultar *Cuadro 3*).

CUADRO 3: BENEFICIOS, COSTES Y RIESGOS DE LA CONFIANZA.

NIVEL DE CONFIANZA	ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS	TIPO DE RELACIÓN
ALTO	- Reducción costes transacción + agencia y conflictos. - Aumento del compromiso, capacidad de adaptación, comunicación partes.	- Costes elevados creación y mantenimiento de la relación. - Peligro de traición y abusos.	Lazos fuertes, pero pocos. Interdependencia
BAJO	- Bajo coste mantenimiento de la relación - Favorece actitud precavida. - Más opciones.	- Compromiso limitado. - Aumento riesgo de oportunismo y costes transacción (contratos formales).	Lazos débiles, pero muchas alternativas. Independencia

Nota: Las situaciones intermedias idóneas son las que combinan lo mejor de los niveles altos y bajos, aunque también puede suceder que reúnan lo peor de los extremos.

Otro aspecto ampliamente investigado en la última década es el de los antecedentes de la confianza. En el ámbito industrial cabe destacar, entre otros, la condición de experto del socio, su reputación, la existencia de intereses y valores comunes a las partes, la satisfacción con interacciones previas, la percepción acerca de la existencia de inversiones específicas y la

frecuencia de los contactos entre los socios (GANESAN, 1994; MORGAN y HUNT, 1994; GULATI, 1995; DONEY y CANNON, 1997). Recientemente, Baker *et al.* (1999) han comprobado empíricamente que la percepción del proveedor acerca del grado de orientación al mercado de un distribuidor influye positivamente sobre la confianza.

En el contexto de los servicios, se ha constatado que los factores interpersonales del proveedor (integridad, habilidad, condición de experto, tacto, dependencia, confidencialidad y sinceridad, entre otros) ejercen una influencia significativa sobre la confianza, sobre todo el relativo a la integridad de quien presta el servicio (MOORMAN *et al.*, 1993) y que ese mismo efecto se da con el sentido de familiaridad con el proveedor del servicio y la satisfacción con el personal de la organización (GARBARINO y JOHNSON, 1999)

Teniendo en cuenta todo lo expuesto en este apartado y para concluir podemos decir que la confianza es un requisito imprescindible para la expansión de la relaciones, pero no para su mantenimiento. Y que la dependencia entre las partes es necesaria tanto para la estabilidad como para el desarrollo de la relación. Así pues, a medida que aumenta la interdependencia, crece la posibilidad de que se establezca una relación, aunque para que la relación se desarrolle la dependencia debe estar equilibrada, pues de no ser así no habrá confianza entre las partes (consultar *Figura 8*).

FIGURA 8: DEPENDENCIA EN LAS RELACIONES

GRADO DE DEPENDENCIA DEL COMPRADOR	Alto	Mercado del Vendedores	Control elevado del vendedor	Relación bilateral Alto compromiso
		Relación mantenida por el comprador	Relación bilateral	Control elevado del comprador
	Bajo	<i>Transacciones discretas</i>	Relación mantenida por el vendedor	Mercado de compradores
		Bajo		Alto
		GRADO DE DEPENDENCIA DEL VENDEDOR		

Fuente: BLENKHORN y MACKENZIE (1996).

5. LOS COSTES DE LAS RELACIONES (perspectiva de la empresa⁴).

Una vez analizados los distintos tipos de motivaciones y seleccionados los consumidores con una actitud más favorable hacia el desarrollo de relaciones, el paso siguiente es calcular los costes en los que se incurre al intentar construir y mantener relaciones.

⁴ Desde el punto de vista de los clientes, las relaciones también tienen un coste, pero no es monetario, sino que está asociado al tiempo y esfuerzo dedicado a identificar posibles proveedores e iniciar una relación con ellos (STORBACKA, 1994; BENDAPUDI y BERRY, 1996) y resultan más difíciles de cuantificar que los costes de las empresas.

Desde el punto de vista del proveedor, los costes de una relación se pueden agrupar en dos tipos básicos (STORBACKA, 1994; BENDAPUDI y BERRY, 1996; BLOIS, 1996):

1. Inversiones específicas de la relación, tanto para su creación como para su desarrollo. Incluyen inversiones en personas, equipos y procesos que son necesarios para la construcción de una determinada relación y que no se pueden trasladar fácilmente a otras relaciones.
2. Costes de mantenimiento. Estos son los costes vinculados a las interacciones que se producen entre las partes a lo largo de la vida de la relación y que, en general, se deben a la mala calidad.

Adicionalmente, cuando hay limitaciones en los recursos disponibles, las relaciones también dan lugar a costes de oportunidad, es decir a costes derivados de la asignación de recursos escasos.

Pues bien, el argumento para construir una relación a largo plazo es que la suma de estos costes sea inferior a los beneficios derivados del desarrollo y mantenimiento de esa relación.

Así pues, se puede decir que construir relaciones duraderas no resulta fácil y que además es costoso. Sin embargo, son muchas las empresas que dedican cada vez más recursos al desarrollo de relaciones con sus clientes y a la protección de su base de clientes (VÁZQUEZ *et al.*, 1998). Ello se debe a los importantes beneficios que es posible obtener si las relaciones se gestionan adecuadamente.

6. LOS BENEFICIOS DE LAS RELACIONES

Entre los beneficios que las empresas obtienen del mantenimiento de relaciones fuertes con sus clientes se pueden destacar los siguientes (REICHHELD y SASSER, 1990; SCHLESINGER y HESKETT, 1991; REICHHELD, 1993; CÁMARA, 1996; BOLTON, 1998):

1. Menos costes:

- 1.a Se ha demostrado que atraer a un consumidor nuevo que reemplace a otro perdido requiere cinco veces más esfuerzo, tiempo y dinero que lo que exige mantener uno ya existente. Ello se debe a que servir a clientes “conocidos” crea eficiencias de tipo operativo. Los clientes con experiencia conocen la empresa y su forma de actuar y, al mismo tiempo, la organización conoce mejor sus necesidades y deseos.
- 1.b La lealtad de los clientes aumenta la satisfacción de los empleados y favorece su retención, lo que al final se traduce en menores costes de contratación y formación de personal.

2. Más ingresos:

2.a Los clientes fieles pueden generar nuevos negocios para las empresas a través de recomendaciones o comunicaciones boca-oreja positivas.

2.b Dichos clientes tienden a incrementar su gasto en la empresa.

2.c Asimismo, están más dispuestos a adquirir otros productos de la empresa y, por tanto, resulta más fácil practicar la venta cruzada de productos.

2.d Finalmente, son menos sensibles a los precios y no se limitan a comprar cuando hay descuentos.

Existe además otro tipo de beneficios que son más difíciles de cuantificar, pero no por ello menos importantes. Estos beneficios hacen referencia al hecho de que los clientes implicados en una relación a largo plazo suelen disculpar con más facilidad los fallos de la organización. De tal manera que el riesgo de una respuesta adversa por su parte ante una de estas irregularidades es menor que cuando no existe la relación. Se podría decir que las relaciones hacen a los clientes menos sensibles a las pérdidas por errores ocasionales en sus interacciones con la empresa y más resistentes a los intentos de persuasión por parte de proveedores alternativos. Incluso disminuye la búsqueda de información sobre productos alternativos.

La posibilidad de obtener estos beneficios es fundamental para que el proveedor quiera desarrollar una relación a largo plazo, pero para que la relación exista, ésta debe ser mutuamente beneficiosa (CZEPIEL, 1990; WEITZ y JAP, 1995). Es decir que, tiene que haber ventajas para las dos partes, en caso contrario la relación desaparecerá.

Los beneficios que las relaciones a largo plazo proporcionan a los clientes, al igual que los de las empresas, pueden ser de varios tipos (BERRY, 1995; BITNER, 1995; SHETH y PARVATIYAR, 1995; GWINNER *et al.*, 1998):

1. *Beneficios derivados de la confianza.* Las relaciones reducen la ansiedad y el riesgo asociado a las decisiones de compra, ya que se limitan las posibilidades de elección y el cliente sabe qué puede esperar del proveedor.
2. *Beneficios sociales.* Estos se refieren a que el cliente se familiariza con los empleados y éstos son capaces de identificar a los clientes fieles y les hacen sentirse importantes.
3. *Beneficios debidos al trato especial,* tales como reducciones en el precio, servicios exclusivos o atención preferente.
4. *Beneficios relativos a la personalización de la oferta.* Las relaciones duraderas permiten al proveedor conocer mejor las necesidades y deseos de los clientes, lo cual facilita el

desarrollo de productos o la prestación de servicios adaptados a las necesidades específicas del consumidor.

La importancia de los cuatro tipos de beneficios que acabamos de mencionar varía de unas industrias a otras, pero, en general, parece que los más valorados por los clientes son los primeros, los relativos a la confianza. Así pues, un aspecto de gran relevancia para la estabilidad de las relaciones es el relativo a las actividades que se pueden llevar a cabo para conseguir que el cliente confíe en la organización y de él nos ocuparemos en el siguiente apartado.

6.1 Generación de Confianza

No existe una lista cerrada de actividades que contribuyen a la generación de confianza entre las partes, pero algunas de las que se suelen mencionar como adecuadas son:

- 1- Abrir líneas de comunicación entre las partes (BERRY, 1995; TAKALA y UUSITALO, 1996). Una comunicación fluida y regular es importante para la empresa porque le permite, por un lado, mantenerse en contacto con sus clientes y demostrarles el interés que tiene por satisfacer sus necesidades y deseos. Y por otra parte, si la comunicación es realmente abierta y en los dos sentidos de la relación, la gestión de las reclamaciones y la solución de problemas se verá facilitada (HART *et al.*, 1990; BOWEN y LAWLER III, 1995). En este sentido, la utilización de las nuevas tecnologías de la información puede resultar de gran ayuda a la hora de crear vínculos personales con el cliente (BERRY, 1995; AIJO, 1996).
- 2- Ofrecer garantías (HART *et al.*, 1990; BERRY, 1995; HOFFMAN y BATESON, 1997). Existen tres tipos básicos de garantías: las *incondicionales*, que prometen la total satisfacción del cliente y, como mínimo, una devolución íntegra de la aportación realizada por el cliente (cubre todos los aspectos de la oferta); las de *resultados específicos* que se aplican sólo a ciertos pasos o determinados resultados del proceso de entrega del bien o servicio; y las *implícitas*, que no están recogidas por escrito ni han sido habladas entre las partes y se basan en la creencia por parte de los clientes de que la empresa está comprometida con su satisfacción.

Las más poderosas, en lo que a generación de confianza se refiere, son las garantías incondicionales. Además, si se ejecutan correctamente, estas garantías contribuyen a diferenciar a la empresa de sus competidores. No obstante, también son las más peligrosas, por lo que antes de ofrecer este tipo de garantías se debe hacer un análisis profundo de su propósito y de sus riesgos.

6.2 Otras Actividades del Marketing de Relaciones

Con respecto a los otros beneficios que una relación estable puede ofrecer a los clientes (los beneficios sociales, el trato especial y la adaptación a las necesidades de cada cliente), las actuaciones de las empresas suelen ir encaminadas hacia la personalización, la ampliación de la oferta y el desarrollo del Marketing Interno.

La individualización de la relación requiere la identificación de las preferencias de cada cliente, para diseñar ofertas adaptadas a sus necesidades específicas y dispensarle un trato personalizado. Esta tarea se simplifica y ofrece mejores resultados cuando la empresa dispone de bases de datos actualizadas sobre sus clientes (BERRY y GRESHAM, 1986; BLATTBERG y DEIGHTON, 1991; CESPEDES y SMITH, 1993).

En cuanto a la ampliación de la oferta, supone ofrecer a los clientes con los que se mantiene una relación a largo plazo ciertos “extras” que no están al alcance de los clientes ocasionales, como, por ejemplo, descuentos en los productos de la empresa, envío periódicamente de revistas con información sobre la entidad o el acceso a determinadas instalaciones. Un tipo particular de ampliación es la de la recompensa basada en los resultados, la cual ha sido adoptada por muchas empresas bajo la forma de programas de fidelización que otorgan puntos a los clientes en función del gasto que realizan (BOLTON *et al.*, 2000).

Por lo que se refiere a los beneficios sociales, hoy en día, se considera que la calidad de las relaciones establecidas con quienes están fuera de la empresa depende de la calidad de las relaciones que se mantengan entre las personas que están dentro de la organización y para lograr altos niveles de calidad en las primeras es necesario alcanzar a su vez altos niveles en las segundas. El factor humano tiene, por tanto, un papel crucial en la empresa, papel que no se limita a los aspectos internos de las relaciones laborales entre empleados, sino que se transmite hacia el exterior de la empresa (MAQUEDA y LLAGUNO, 1995).

Ahora bien, esto supone algo más que entrenar a los empleados para sonreír, decir “*que tenga usted un buen día*” o no dejar que el teléfono suene más de tres veces (BITNER *et al.* 1990). La clave reside en el desarrollo entre los empleados de un mayor interés por los clientes y una orientación hacia el servicio. Para que ese mercado interno responda, la empresa deberá ofrecerle un “producto atractivo”. Dicho producto consiste en un trabajo y un ambiente laboral que motive al personal y atraiga y retenga a los buenos empleados. De esta forma el Marketing Interno asegura que los empleados de todos los niveles de la empresa (personal de contacto y apoyo y directivos) comprendan el negocio, se interesen por los clientes y estén preparados para actuar de una forma orientada a la satisfacción a largo plazo de sus necesidades.

7. LAS REDES DE EMPRESAS

Un tipo particular de relaciones a las que los investigadores están dedicando una gran atención, son las que se establecen entre grupos de empresas. Las redes y las alianzas se han convertido en el aspecto central de la competencia y del éxito actual, haciendo que las relaciones se extiendan a todos los niveles y direcciones (WEBSTER, 1992). Sin embargo, frente al enfoque relacional, que es diádico (estudia la relación de intercambio entre dos partes), el interés del enfoque de red se centra en un sistema institucional a modo de minisociedad de agentes que supera el marco de la relación entre dos partes.

En cualquier caso, tal y como sugiere Trespalacios (1998), las causas del desarrollo del intercambio relacional y la formación de redes son comunes: en los mercados actuales, tan complejos, dinámicos y turbulentos la subsistencia de empresas aisladas se hace cada vez más difícil. La organización con éxito será la que forme parte de una extensa red de alianzas y relaciones con otras empresas especializadas en tecnología y funciones relacionadas (VÁZQUEZ, 1998).

Así pues, *“la paradoja del Marketing de relaciones es que ser un competidor efectivo en la era de la competencia de redes significa también ser un colaborador efectivo”* (HUNT y MORGAN, 1994; 25). Esto supone que en el futuro en la estrategia de Marketing deberán estar presentes ambos elementos: competencia en ciertas áreas y colaboración en otras (HUNT, 1997; GUMMESSON, 1997a).

El funcionamiento de estas redes tiene en común con las relaciones diádicas que requiere la existencia de compromiso y confianza entre las partes. Pero, además de estos dos elementos, se consideran también variables clave ciertas normas sociales como: solidaridad, mutualidad, flexibilidad, sentimiento afectivo de pertenencia a la red, protección que adquieren los miembros frente a prácticas oportunistas, armonización del conflicto y restricción del poder.

8. CONCLUSIONES Y ORIENTACIÓN SOBRE FUTURAS INVESTIGACIONES

Como conclusión, podríamos decir que las relaciones, ya sean diádicas o entre agentes de una red, han captado la atención de un gran número de académicos y profesionales de nuestra disciplina en los últimos años y muy pocos dudan de la importancia que dichas relaciones tienen y van a tener en la evolución del Marketing. Lo que no está tan claro es si se trata de un nuevo paradigma, de una nueva dimensión del Marketing o simplemente del resultado de llevar al extremo la orientación al cliente.

Con respecto a este debate, en la década de los 90 se pueden distinguir tres posturas básicas entre los académicos (PELS, 1999):

1. Los que consideran que para superar las anomalías detectadas por la literatura de relaciones en ámbitos como los servicios o los bienes industriales, tan sólo se necesita añadir una dimensión relacional al Marketing tradicional (estaríamos ante nuevos conceptos y técnicas que son asimilados por el paradigma actual). Estos investigadores han concentrado sus esfuerzos en temas como la satisfacción del consumidor, la retención de los clientes o el Marketing directo.
2. Un segundo grupo de académicos creen que los intercambios relacionales representan un nuevo paradigma, ya que de acuerdo con Khun un nuevo paradigma emerge cuando ofrece una explicación mejor de los fenómenos sobre los que se investiga. Este grupo recomienda un cambio paradigmático en el Marketing, pasando del Marketing Transaccional al Marketing de Relaciones.
3. La tercera postura es la de los autores que asocian los intercambios transaccionales y relacionales con dos paradigmas diferentes y afirman que ambos pueden coexistir. En su opinión, existe un continuo (ver *Figura 9*) a lo largo del cual el tipo de paradigma varía según el tipo de producto (bienes de consumo, industriales y servicios) y el tipo de mercado (individuos frente a organizaciones).

FIGURA 9: CLASIFICACIÓN DE LOS PARADIGMAS DE MARKETING

Producto ofrecido Mercado servido	BS. DE CONSUMO	BS. INDUSTRIALES	SERVICIOS
INDIVIDUOS	Marketing-mix <i>(MK de Consumo)</i> <i>(MK Industrial)</i>		Escuela de Servicios <i>(Nórdica y Norteamericana)</i>
ORGANIZACIONES	Gestión de Canales de Distribución	Enfoque Relacional: Interacción y Redes <i>(IMP)</i>	

Las líneas de puntos tratan de reflejar la difuminación a la que se asiste desde hace algunos años de la diferenciación entre la dimensión tangible e intangible de la oferta comercial.

Fuente: PELS (1999).

Lo cierto es que en un entorno complejo, como lo es éste en el que nos encontramos, el modelo del Marketing-mix resulta limitado para gestionar todos los tipos de intercambios que se pueden dar. Pero cifrarlo todo en las relaciones, puede que tampoco sea la solución. Por eso, tal vez lo mejor sea aceptar la coexistencia de diferentes enfoques (relacional/transaccional. Es más, muy pocas empresas adoptan en la práctica un enfoque transaccional puro o un enfoque relacional puro y lo que suelen hacer es combinar aspectos de ambas orientaciones según las características del mercado en el que se encuentran, la rentabilidad e importancia de sus clientes y los recursos de que disponen.

Finalmente, dos áreas que en estos momentos están despertando un interés creciente entre los investigadores dentro del campo de las relaciones son:

1. El final de las relaciones entre compradores y vendedores.
2. El impacto sobre las relaciones de las nuevas tecnologías de la información.

Por lo que se refiere al estudio del final de las relaciones, desde la perspectiva del Marketing parece que se están desarrollando dos enfoques, uno denominado “salida de clientes” (comportamiento del consumidor) y otro “disolución de relaciones” (Marketing Industrial). En cuanto a las nuevas tecnologías, hasta el momento los principales temas abordados han sido la generación de confianza en las relaciones remotas (a través de la red) y la creación y aprovechamiento de bases de datos de los clientes.

En ambos casos las publicaciones son escasas, a pesar de que la importancia de los dos tópicos ya ha sido reconocida por académicos y empresarios. Así pues, en el futuro sería interesante profundizar en estos aspectos con investigaciones tanto a nivel teórico, como empírico.

9. BIBLIOGRAFÍA.

- AIJO, T. S. (1996): “The Value Concept and Relationship Marketing”. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Nº 2, pp. 8-18.
- ABRATT, R. y RUSSELL, J. (1999): “Relationship Marketing in Private Banking in South Africa”. *International Journal of Bank Marketing*, Vol. 17, Nº 1.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1986): “Make-or-Buy Decisions: Vertical Integration and Marketing Productivity”. *Sloan Management Review*, Vol. 28, primavera, pp. 3-19.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1992): “The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels”. *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, febrero, pp. 18-34.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J. A. (1990): “A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, enero, pp. 42-58.
- ARTZ, K. W. (1999): “Buyer Supplier Performance: The Role of Asset Specificity, Reciprocal Investments and Relational Exchange”. *British Journal of Management*, Vol. 10, pp. 113-126.
- BAKER, T. L.; SIMPSON, P. y SIGUAW, J. A. (1999): “The Impact of Supplier Perceptions of Reseller Market Orientation on Key Relationship Constructs”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 1, invierno, pp. 50-57.
- BEJOU, D. (1997): “Relationship Marketing: Evolution, Present State, and Future”. *Psychology & Marketing*, Vol. 14, Nº 8, Diciembre, pp. 727-736.
- BEJOU, D. y PALMER, A. (1998): “Service Failure and Loyalty: An Exploratory Empirical Study of Airline Customers”. *Journal of Services Marketing*, Vol. 12, Nº 1, pp. 7-22.
- BELLO, L.; POLO, Y. y VÁZQUEZ, R. (1999): “Recientes Aportaciones del Marketing a la Cultura de Marketing y a la Obtención de Ventajas Competitivas”. *Papeles de Economía Española*, marzo.
- BENDAPUDI, N. y BERRY, L. L. (1997): “Customers` Motivations for Maintaining Relationships with Service Providers”. *Journal of Retailing*, Vol. 73, Nº 1, primavera, pp. 15-37.
- BERRY, L. L. y GRESHAM, L. G. (1986): “Relationship Retailing: Transforming Customers into Clients”. *Business Horizons*, November-December, pp. 43-47.
- BERRY, L.L. (1995): “Relationship Marketing of Services-Growing Interest, Emerging Perspectives”. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 43, Nº 4, pp. 236-245.
- 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.
- BITNER, M.J.; BOOMS, B. H. y TETREAUULT, M. S. (1990): “The Service Encounter: Diagnosing Favorable and Unfavorable Incidents”. *Journal of Marketing*, Vol. 54, enero, pp. 71-84.

- BLATTBERG, R. y DEIGHTON, J. (1991): "Interactive Marketing: Exploiting the Age of Addressability". *Sloan Management Review*, Vol. 33, Nº 1, Fall, pp. 5-14.
- BLENKHORN, D. L. y MACKENZIE, H. F. (1996): "Interdependence in Relationship Marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4, December, pp.25-30.
- BLOIS, K. (1996): "Relationship Marketing in Organizational Markets:Assesing its Costs and Benefits". *Journal of Strategic Marketing*, Vol. 4, Nº 3, pp.181-191.
- BOLTON, R. N. (1998): "A Dinamic Model of the Duration of the Customer´s Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction". *Marketing Science*, Vol. 17, Nº 1, pp. 45-65.
- BOLTON, R. N.; KANNAN, P. K. y BRAMLETT, M. D. (2000): "Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nº 1, pp. 95-108.
- BOWEN, D. E. y LAWLER III, E. E. (1995): "Empowering Service Employees". *Sloan Management Review*, Summer, pp. 73-84.
- BRODIE, R. J.; COVIELLO, N. E.; BROOKES, R. W. y LITTLE, V. (1997): "Towards a Paradigm Shift in Marketing?. An examination of Current Marketing Practices". *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 383-406.
- BROWNSTEIN, D. (1997): "Commitment in Interfirm Relationships: Conceptual Roots and Research Implications". *Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 1-17.
- BUTTLE, F. (1996): *Relationship Marketing. Theory and Practice*. PCP, London.
- CÁMARA IBAÑEZ, D. (1996): "Del Marketing de Transacciones al Marketing de Relaciones". *Boletín de Estudios Económicos*, Vol. 51, Nº 157, pp. 5-13.
- CÉSPEDES, F. V. y SMITH, H. J. (1993): "Database Marketing: New Rules for Policy and Marketing". *Sloan management Review*, Vol. 35, Summer, pp. 7-22.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A. y BALLANTYNE, D. (1991): *Relationship Marketing*. Butterworth Heinemann. Oxford.
- CHILES, T. H. y McMACKIN, J. E. (1996): "Integrating Variable Risk Preferences, Trust and Transaction Cost Economics". *The Academy of Management Review*, Vol. 21, Nº. 1, pp. 73-93.
- CLARK, T. y MARTIN, Ch. L. (1994): "Customer –to- Customer: the Forgotten Relationship in Relationship Marketing". Second Research Conference on Relationship Marketing. Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.
- COVIELLO, N. E.; BRODIE, R. J. y GRÖNROOS, C. (1998): "Transaction and Relationship Marketing: A Cross-National Investigation of Contemporary Practice" *27th EMAC Conference Proceedings, Track 1 Market Relationships*, Mayo, pp. 445-452.
- COWLES, D. L. (1996): "The Role of Trust in Customer Relationships: Asking the Right Questions". *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4, Nº 1, pp. 31-42.
- CRAVENS, D. W. y PIERCY, N. F. (1994): "Relationship Managing and Collavorative Networks in Service Organizations". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, Nº 5, pp. 39-53.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R. y COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing*, Vol. 54, julio, pp. 68-81.
- CZEPIEL, J. A. (1990): "Service Encounters and Service Relationships: Implications for Research". *Journal of Business Research*, Vol. 20, Nº 1, pp. 13-21.
- DAY, G. S. (2000): "Managing Market Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, Nº 1, pp. 24-30.
- 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, pp. 99-113.
- DONEY, P. M. y CANON, J. (1997): "An examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 68, abril, pp. 35-51.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 51, abril, pp. 11-27.
- GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Relationships Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, abril, pp. 1-19.
- GARBARINO, E. y JOHNSON, M. S. (1999): "The Different roles of Satisfaction, trust and Commitment in Customer Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 63, abril, pp. 70-87.
- GRAYSON, K. y AMBLER, T. (1999): "The Dark side of Long-Term Relationships in Marketing Services". *Journal of Marketing Research*, Vol. 36, febrero, pp. 132-141.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. E. M. y KUMAR, N. (1999): "A Meta-Analysis of Satisfaction in Marketing Channel Relationships". *Journal of Marketing Research*, mayo, pp. 223-238.
- GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J. B. E. M.; SCHEER, L. K. y KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependece on Relationship Commitment: A Trans-Atlantic Study". *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 13, pp. 303-317.
- GLYNN, W. J. (1997): "Building Future Relationships". *Marketing Management*, Vol. 6, Nº 3, Otoño, pp. 34-36.
- GRÖNROOS, C. (1994a): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in

- Marketing". *Management Decision*, Vol. 32, Nº 2, pp. 4-20.
- GRÖNROOS, C. (1994b): *Marketing y Gestión de Servicios. La gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- GRÖNROOS, C. (1994c): "Quo Vadis Marketing? Toward a Relationship Marketing Paradigm". *Journal of Marketing Management*, Vol. 10, Nº 5, pp. 347-360.
- GRÖNROOS, C. (1995): "Relationship Marketing: The Strategy Continuum". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 252-254.
- GRÖNROOS, C. (1996): "Relationship Marketing Logic". *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4, Dec., pp. 7-18.
- GRÖNROOS, C. (1997): "Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies". *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 407-419.
- GULATI, R. (1995): "Does Familiarity Breed Trust? The Implications of Repeated Ties for Contractual Choice in Alliances". *Academy of Management Journal*, Vol. 38, Nº 1, pp. 85-112.
- GUMMESSON, E. (1997a): "Collaborate or Compete". *Marketing Management*, Vol. 6, Nº 3, otoño, pp. 17-20.
- GUMMESSON, E. (1997b): "Relationship Marketing-The Emperor's New Clothes or a Paradigm Shift?". *Marketing and Research Today*, February, pp. 53-60.
- GUMMESSON, E. (1987): "The New Marketing Developing Long-Term Interactive Relationships". *Long Range Planning*, Vol. 25, Nº 8, pp. 32-54.
- GUMMESSON, E. (1991): "Marketing Orientation Revisited: The Crucial Role of the Part-Time Marketer". *European Journal of Marketing*, Vol. 25, Nº8, pp. 32-54.
- GUMMESSON, E.; LEHTINEN, U. y GRÖNROOS, C. (1997): "Comment on Nordic Perspectives on Relationship Marketing". *European Journal of Marketing*, Vol. 31, Nº 1, pp. 10-16.
- 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, pp. 101-114.
- HARKER, M. J. (1999): "Relationship Marketing Defined? An Examination of Current Relationship Marketing Definitions". *Marketing Intelligence and Planning*, Vol. 17, Nº 1.
- HART, C. W. L.; HESKETT y SASSER, W. E. Jr. (1990): "The Profitable Art of Service Recovery". *Harvard Business Review*, julio-agosto, pp. 148-156.
- HEIDE, J. B. Y JOHN, G. (1992): "Do Norms Matter in Marketing Relationships?". *Journal of Marketing*, Vol. 56, pp. 32-44.
- HOFFMAN, K. D. y BATESON, J. E. G. (1997): *Essentials of Services Marketing*, The Dryden Press, Orlando.
- HULT, G. T. M.; FERRELL, O. C.; HURLEY, R. F. y GIUNIPERO, L. C. (2000): "Leadership and Relationship Commitment". *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 111-119.
- HUNT, S. D. (1997): "Relationship Marketing in the Era of Network Competition". *Marketing Management*, Vol. 3, Nº 1, pp. 18-28.
- HUNT, S. D. y MORGAN, R. M. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*, Vol. 58, julio, pp. 20-38.
- JONES, G. Y GEORGE, J. M. (1998): "The Experience and Evolution of Trust: Implications for Cooperation and Teamwork". *The Academy of Management Review*, Vol. 23, Nº 3, pp. 531-546.
- JOSHI, A. W. y STUMP, R. L. (1999): "Contingent Effect of Specific Asset Investments". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 3, pp. 291-305.
- KOTLER, P. y DUBOIS, B. (1993): "Satisfaire la Clientèle à Travers la Qualité, le Service et le Valeur". *Revue Française du Marketing*, Nº 144-145, pp. 35-52.
- KUMAR, N.; SCHEER, L. K. y STEENKAMP, J.B.E.M. (1995): "The Effects of Perceived Interdependence on Dealer Attitudes". *Journal of Marketing Research*, Vol. 32, agosto, pp. 348-356.
- LEHTINEN, U. (1996): "Our Present State of Ignorance in Relationship Marketing". *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 4, December, pp. 43-51.
- LÉVY, J. y LENDREVIE, J. (1999): "Developing Trust in Commercial Web sites: A Preliminary Approach". *Actas de la European Marketing Academy Conference (EMAC)*, CD-Rom.
- LILJANDER, V. y STRANDVIK, T. (1995): "The Nature of Customer Relationships in Services". *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 4, pp. 141-167.
- MAQUEDA LAFUENTE, J. y LLAGUNO MUSONS, J. I. (1995): *Marketing Estratégico para Empresas de Servicios*, Ed. Díaz de Santos, Madrid.
- MAYER, R. C.; DAVIS, J. H. y SCHOORMAN, F. D. (1995): "An Integrative Model of Organizational Trust". *The Academy of Management Review*, Vol. 20, Nº 3, pp. 709-734.
- MOHR, J. J.; FISHER, R. J. y NEVIN, J. R. (19996): "Collaborative Communication in Interfirm Relationships: Moderating Effects of Integration and Control". *Journal of Marketing*, Vol. 60, julio, pp. 103-115.
- MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. y DESHPANDÉ, R. (1992): "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between organizations". *Journal of Marketing Research*, Vol. 29, agosto, pp. 314-328.
- 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.
- PELS, J. (1999): "Exchange Relationships in Consumer Markets?". *European Journal of Marketing*, Vol. 33, Nº 1/2, pp.19-37.
- PRITCHARD, M. P.; HAVITZ, M. E. y HOWARD, D. R. (1999): "Exchange Relationships in Consumer Markets?". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27, Nº 3, pp. 333-348.
- REICHHELD, F. F. (1993): "Loyalty Based Management". *Harvard Business Review*, March-April, pp. 64-73.
- REICHHELD, F. F. y SASSER, E. Jr. (1990): "Zero Defections: Quality Comes to Services". *Harvard Business Review*, Nº 68, septiembre-octubre, pp. 105-111.
- ROUSSEAU, D. M.; SITKIN, S. B.; BURT, R. S. y CAMERER, C. (1998): "Not so Different After All: A Crossdiscipline View of Trust". *The Academy of Magement Review*, Vol. 23, Nº 4, pp. 393-404.
- ROWE, W.G. y BARNES, J. G. (1998): "Relationship Marketing and Sustained Competitive Advantage". *Journal of Market-Focused Management*, Vol. 2, Nº 3, pp. 281-297.
- SAN MARTÍN GUTIÉRREZ, S. (2000): *La Relación Confianza-Compromiso. Propuesta de un Modelo Explicativo*. Tesis de Licenciatura no publicada. Universidad de Burgos.
- SCHLESINGER, L. y HESKETT, J. (1991): "Breaking the Cycle of Failure in services". *Sloan Management Review*, Vol. 32, spring, pp. 17-28.
- SELNES, F. (1998): "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in buyer-Seller Relationships". *European Journal of Marketing*, Vol. 32, Nº 3/4, pp. 305-322.
- SHARMA, N. y PATTERSON, P. G. (1997): "The Impact of Communication Effectiveness and service Quality on Relationship Commitment in consumer, Professional Services". *The Journal of Services Marketing*, Vol. 13, Nº 2, pp. 151-170.
- SHEAVES, D. E. y BARNES, J. G. (1996): "The Fundamentals of Relationships: An Exploration of the Concept to Guide Marketing Implementation". *Advances in Services Marketing and Management*, Vol. 5, pp. 215-246.
- SHETH, J. N. (1994): "The Domain of Relationship Marketing". Second Research Conference on Relationship Marketing. Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.
- SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1995): "Relationship Marketing in Consumers Markets: Antecedents and Consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº. 4, pp. 255-271.
- SIGUAW, J. A.; SIMPSON, P. y BAKER, T. L. (1998): "Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship". *Journal of Marketing*, Vol. 62, Nº 3, julio, pp. 50-57.
- SMITH, J. B. Y BARCLAY, D. W. (1997): "The Effects of Organizational Differences and trust on the Effectiveness of Selling Parter relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 61, enero, pp. 3-21.
- STORBACKA, K. (1994): "Customer Relationship Profitability: Propositions for Analysis of Relationships and Customer Bases". Second Research Conference on Relationship Marketing. Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.
- STORBACKA, K. (1997): "Segmentation Based on Customer Profitability-Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases". *Journal of Marketing Management*, Vol. 13, pp. 479-492.
- STORBACKA, K.; STRANDVIK, T. y GRÖNROOS, C. (1994): "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality". *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 5, p. 21-38.
- TAKALA, T. y UUSITALO, O. (1996): "An Alternative View of Relationship Marketing: A Framework for Ethical Analysis". *European Journal of Marketing*, Vol. 30, Nº 2, pp. 45-60.
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J.A. (1992): "Hacia un Nuevo Concepto de Marketing. Del Marketing como Intercambio al Marketing de Relaciones". *Anales de Economía y Administración de Empresas*, Nº 0, pp. 111-125.
- TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (1998): "El Contenido y la Estrategia del Marketing: Estado de la Cuestión y Nuevos Planteamientos en el Actual Contexto Económico y Empresarial". *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, Ponencias, Vol. 1, septiembre, pp. 157-182.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R. (1998): "Contribución del Marketing a la Dirección Estratégica: Nuevos Planteamientos para la Teoría y la Investigación". *Actas del VIII Congreso Nacional de ACEDE*, Las Palmas de Gran Canaria, Ponencias, Vol. 1, septiembre, pp. 77-104.
- VÁZQUEZ, R.; TRESPALACIOS, J. A. y RODRÍGUEZ DEL BOSQUE, I. et al. (1998): *Marketing: Conceptos y Aplicaciones Sectoriales*. Cívitas. Madrid. Segunda Edición.
- WEBSTER, F.E. Jr. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing*, Vol. 56, octubre, pp. 1-17.
- WEHRLI, H. P. y JÜTTNER, U. (1994): "Relationship Marketing in Value Generating Systems". Second Research Conference on Relationship Marketing. Center for Relationship Marketing, Emory University, Atlanta.
- WEITZ, B. A. y JAP, S. D. (1995): "Relationship Marketing and Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, Nº 4, pp. 305-320.