
LA GESTIÓN DE LA LEALTAD DEL CLIENTE A LA ORGANIZACIÓN.

UN ENFOQUE DE *MARKETING* RELACIONAL.

.....
MARTA PEDRAJA IGLESIAS
PILAR RIVERA TORRES (*)

Departamento de Economía y Dirección de Empresas
Universidad de Zaragoza

**LOS CAMBIOS PRODUCIDOS EN EL ENTORNO COMPETITIVO EN LAS ÚLTIMAS DÉ-
CADAS HAN PUESTO DE MANIFIESTO LA NECESIDAD DE UN ENFOQUE MÁS PRO-
FUNDO DEL *MARKETING*, QUE VAYA DESDE EL MERCADO GENÉRICO HACIA LA**

143

relación con el cliente individual. Estos cambios han generado tal complejidad que se han visto dificultadas las posibilidades de gestión de las variables comerciales de una manera tradicional. Así, los cambios producidos en el mercado han provocado, tal y como refleja la revista *Business Week* (1991), que «el *marketing* se convierta en parte del sistema de entregar valor al cliente... Con esfuerzos para crear lealtad del cliente».

En este contexto, una de las estrategias empresariales que está cobrando mayor

importancia es la retención de clientes a través de su fidelización. El desarrollo de un adecuado *marketing* de relaciones ayudaría a las empresas a conseguir la lealtad de sus clientes, lo que representa la posesión de un activo competitivo importante que proporciona las bases para poder incrementar los precios y generar barreras a la entrada para nuevos competidores.

El *marketing* de relaciones ha sido definido como «el que se refiere a todas las actividades de *marketing* dirigidas hacia el establecimiento, el desarrollo y

el mantenimiento de intercambios relacionales exitosos» (Morgan y Hunt, 1994), intercambios que crean valor y que, por tanto, ayudarán a las empresas a conseguir una ventaja competitiva sostenible (Vaura, 1992). Esta creación de valor puede ser desarrollada por la empresa fundamentalmente en tres campos (Morgan y Hunt, 1994): a) a través de la asociación con proveedores; b) a través de alianzas horizontales con otras empresas, permitiendo así la existencia de colaboración donde sólo existía competencia, y c) a través de la asociación con los clientes.

En lo que respecta al tercero de los campos indicados, la asociación con los clientes, la mayor parte de los trabajos realizados en el ámbito del *marketing* relacional ponen de manifiesto los beneficios obtenidos por las empresas, estando demostrada la relación positiva existente entre la tasa de retención de clientes y los beneficios económicos obtenidos (Reichheld y Sasser, 1990).

La creación de valor en el intercambio a través de la asociación con los clientes se ve propiciada por las características básicas de las empresas de servicios, ya que el hecho de que los clientes frecuentemente participen en el proceso de producción y distribución del servicio facilita a la empresa la creación de relaciones estables. Así, dentro del sector servicios, y más concretamente en los mercados de consumo minoristas, las empresas están estableciendo, como una de sus prioridades, la gestión de la lealtad del cliente, desarrollando para ello una serie de estrategias defensivas encaminadas a su retención (Sirohi *et al.*, 1998). Sin embargo, aunque para el desarrollo de estas estrategias resulta de vital importancia el conocimiento de aquellos aspectos que hacen que el cliente perciba beneficios de la relación establecida, existen pocos estudios que analicen esta cuestión (Esteban *et al.*, 2001; Gwinner *et al.*, 1998; Reynolds y Beatty, 1999).

El trabajo aquí realizado pretende profundizar en esta cuestión, fijándose como objetivo el análisis empírico de un modelo que refleje los beneficios obtenidos por los clientes, a través del establecimiento de relaciones estables con el personal de contacto de establecimientos minoristas, así como los beneficios que, de estas relaciones, obtiene la organización. Beneficios que se concretan, en el caso analizado, en la lealtad del cliente.

El servicio elegido, el ofrecido por los establecimientos minoristas dedicados a la venta de ropa, es un servicio de alto contacto personal, en el que se producen una serie de interacciones continuas entre el personal de contacto y el cliente, y en el que, por lo tanto, las partes se conocen.

La información analizada ha sido obtenida a través de la realización de una encuesta personal a clientes de una serie de establecimientos minoristas de venta de ropa. En esta encuesta han sido recogidos distintos aspectos relacionados con los beneficios obtenidos por los clientes, con sus niveles de satisfacción y de compromiso, así como con la lealtad manifestada hacia el establecimiento.

La aplicación de la metodología aportada por los Modelos de Ecuaciones Estructurales permitirá determinar si, tal y como se espera, los beneficios obtenidos por los clientes de estos establecimientos, derivados de sus relaciones con el personal de contacto de la empresa, ejercen un efecto positivo en sus niveles de satisfacción, de compromiso y de lealtad.

● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● ● BENEFICIOS DERIVADOS DEL MARKETING RELACIONAL

Desde la perspectiva de la Escuela Nórdica, el *marketing* de relaciones se define como «el proceso de identificar y establecer, mantener, aumentar y, cuando sea necesario, terminar relaciones con los clientes y con otros socios, de tal manera que se consigan los objetivos de las partes implicadas a través del cumplimiento de las promesas mutuas» (Grönroos, 1997). Por lo tanto, una estrategia de *marketing* de relaciones debería crear un valor superior, para el consumidor o para cualquier otra parte, que el derivado de la simple transacción de productos en un momento dado.

La creación de valor, a través de asociaciones con los clientes, se basa en el establecimiento de relaciones estables entre la empresa y el cliente, relaciones que deben construirse a través de un compromiso mutuo entre las partes (Berry y Parasuraman, 1991). El compromiso ha sido definido como «una promesa, implícita o explícita, de una relación continua entre las partes del

intercambio» (Dwyer *et al.*, 1987), implicando la disposición de las partes a realizar sacrificios a corto plazo para obtener beneficios a largo y relacionarse con los conceptos de lealtad y de abandono de otras alternativas. Desde el punto de vista del cliente, representa su unión psicológica con la empresa así como sus creencias sobre la importancia de la relación existente (Morgan y Hunt, 1994).

Como ya se ha destacado previamente, un aspecto único de las empresas de servicios se centra en que los clientes son, a menudo, parte del proceso de producción y de distribución del mismo, por lo que la relación entre el proveedor del servicio y el cliente es crítica. En muchos servicios, se requiere al cliente para que ofrezca información o esfuerzo antes de que la transacción sea consumada. Así, la calidad del servicio finalmente distribuido dependerá, junto con los esfuerzos desarrollados por la empresa, del papel desempeñado por el cliente.

Aunque los clientes no piensan en ellos mismos como miembros de la empresa, las empresas de servicios deberían ver a los clientes como miembros de su organización o «empleados parciales», que participan temporalmente en el proceso de distribución del servicio dado por la organización (Kelley *et al.*, 1992; Mills y Morris, 1986; Mills *et al.*, 1983). Pero, para ello, es necesario comprender los comportamientos que estos socios potenciales pueden llevar a cabo para sostener los esfuerzos de calidad de servicio de las empresas y analizar cómo éstas pueden motivar a sus clientes a ser socios en la distribución del servicio. Así, para lograr el éxito de las relaciones estables entre el cliente y la empresa es necesario conocer las motivaciones del cliente y todo aquello que hace que éste establezca una relación con la organización.

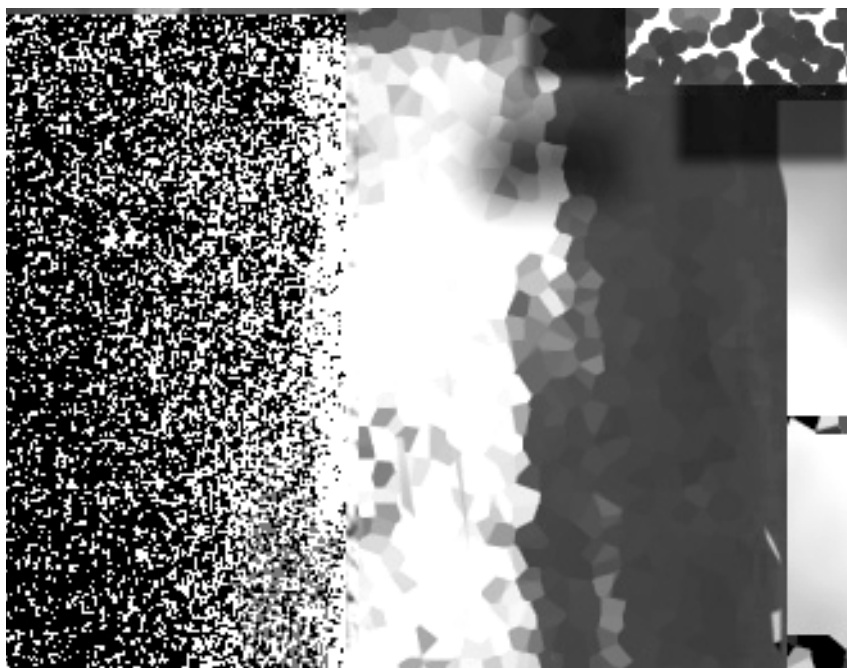
Los clientes esperan recibir una distribución satisfactoria del núcleo básico o corazón del servicio. Este núcleo básico o beneficio técnico es casi «algo dado» por cualquier empresa que quiere ofertar un servicio consistente si desea permanecer en el negocio. Pero su sim-

ple provisión no es suficiente para establecer relaciones estables con los clientes. Los consumidores seleccionan los servicios basándose en los beneficios que desean, esperando recibir, además de la distribución satisfactoria del núcleo del servicio, beneficios adicionales de esta relación (Gwinner *et al.*, 1998).

Los beneficios que pueden obtener los clientes de estas relaciones estables se centran en el incremento de la confianza y en la reducción de riesgos en la compra, ventajas económicas, simplificación e incremento de la eficiencia en el proceso de decisiones, beneficios sociales y adaptabilidad (Esteban *et al.*, 2001). La literatura existente sobre este tema muestra que una parte importante de estos beneficios viene determinada por la relación establecida con el proveedor, pudiendo ser divididos en dos categorías básicas: beneficios funcionales y beneficios sociales (Beatty *et al.*, 1996; Dwyer *et al.*, 1987; Gwinner *et al.*, 1998; Reynolds y Beatty, 1999).

Los beneficios funcionales incluyen ahorros de tiempo, conveniencia, realización de la mejor decisión de compra, ..., mientras que los beneficios sociales incluyen lo amable y cómoda que es la relación, la diversión con la compañía del empleado o con su relación cercana, tener un buen amigo y divertirse en pasar tiempo con el empleado. Así, a través del establecimiento de relaciones estables, los consumidores, por una parte, reducirán los problemas asociados a la elección de compra, mejorando la eficiencia de la toma de decisiones y, por otra, cubrirán la necesidad humana básica de sentirse importantes, relacionando los beneficios obtenidos con el sentimiento de familiaridad y de amistad con el proveedor.

La obtención, por parte de los clientes, de estos beneficios debería tener una incidencia positiva en los posteriores comportamientos voluntarios que dichos clientes estén dispuestos a llevar a cabo en beneficio de la empresa. Dentro de dichos comportamientos voluntarios se incluyen los indicativos de lealtad y de promoción de los intereses de la organización más allá de sus inte-



reses individuales; los relacionados con la calidad de la distribución del servicio, ya que las actuaciones de los clientes pueden facilitar el éxito de sus interacciones con el empleado de contacto e incluso pueden afectar a las relaciones con otros clientes; y los indicativos de una implicación activa y responsable en la dirección y desarrollo de la empresa, ya que los clientes son un recurso de consulta sin coste, por lo que sus quejas y sugerencias pueden llevar a solucionar problemas del servicio, a incrementar los servicios normalmente ofertados.

Por lo tanto, la consecución de los beneficios derivados de la aplicación de una estrategia de *marketing* de relaciones debería incidir y estar así vinculada a la supervivencia y rentabilidad de la empresa a medio y largo plazo.

MODELO PROPUESTO E HIPÓTESIS

La filosofía del *marketing* relacional se centra en las relaciones entre el cliente y la empresa, de manera que ambas partes obtengan beneficios. Con este objetivo, el modelo propuesto en este

trabajo pretende determinar la naturaleza de las relaciones existentes entre los beneficios obtenidos por las partes implicadas en una relación de intercambio.

Así, partiendo de los beneficios que pueden obtener los clientes, derivados de sus relaciones con el personal de contacto de la empresa, se pretende determinar su efecto en uno de los comportamientos voluntarios que, dichos clientes, pueden realizar en beneficio de la organización. Concretamente en los comportamientos indicativos de lealtad y de promoción de los intereses de la organización más allá de sus intereses individuales, entre los que destacan la preferencia hacia el proveedor del servicio, la comunicación personal favorable y las recomendaciones como indicadores de la atracción de los clientes y de la lealtad hacia la organización.

Dada la importancia que cobran las estrategias dirigidas a la retención de clientes dentro del sector minorista, nos hemos centrado en aquellas actuaciones voluntarias de los clientes que suponen una determinada preferencia hacia el proveedor del servicio y que, por tanto, indican lealtad hacia el mismo. En general, pueden diferenciarse

dos conceptualizaciones de lealtad, cognitiva y de comportamiento, que implican dos tipos de mediciones distintas. En su conceptualización cognitiva, la lealtad se contempla como una actitud positiva, en este caso, hacia un establecimiento determinado, mientras que, en su conceptualización de comportamiento, la lealtad se entiende como el grado de repetición de compra que observa un individuo (Berné *et al.*, 1996).

Para medir los beneficios mutuos derivados de una relación de intercambio, se plantea un modelo que recoge los beneficios relacionales obtenidos por las partes implicadas en la relación así como aquellas variables que actúan como nexo de unión. De esta forma, partiendo de los beneficios esperados por el cliente, se pretende analizar su efecto en uno de los potenciales beneficios obtenidos por la organización, la lealtad. Para este último beneficio se plantean dos medidas alternativas, una de lealtad cognitiva y otra de comportamiento. Este planteamiento nos permitirá determinar cómo deben conceptualizar y medir la lealtad los establecimientos detallistas analizados, ya que mientras la primera conceptualización refleja el compromiso del cliente con su tienda como resultado de un proceso de evaluación y de factores situacionales, la segunda muestra la adecuación del establecimiento a las necesidades y gustos de los clientes en relación con ofertas competitivas próximas (Berné *et al.*, 1996).

El nexo de unión entre los beneficios derivados del mantenimiento de relaciones estables entre ambas partes, cliente y empresa, puede ser analizado, fundamentalmente, a través de dos variables: la satisfacción global de éste y el compromiso del cliente con la organización. Así, se espera que los clientes con altos niveles de satisfacción, determinada por la consecución de beneficios relacionales y de compromiso con la organización, llevarán a cabo comportamientos indicativos de lealtad que redundarán en beneficio de la organización.

Las relaciones existentes entre los conceptos analizados deberían ser las reflejadas en la

FIGURA 1
EL MODELO PROPUESTO

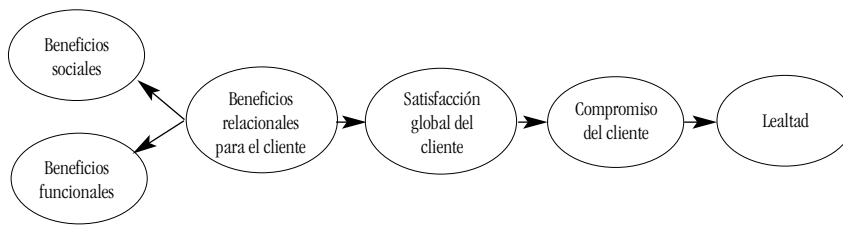


figura 1, que recoge las distintas hipótesis que se desean analizar.

HIPÓTESIS A CONTRASTAR

Como ya hemos indicado, los beneficios obtenidos por los clientes, derivados de las relaciones continuas mantenidas con los empleados del establecimiento, pueden ser divididos en dos categorías. Los beneficios funcionales incluyen ahorros de tiempo, conveniencia, realización de la mejor decisión de compra, etc., mientras que los beneficios sociales incluyen lo amable y cómoda que sea dicha relación. Por tanto, los beneficios relacionales percibidos por el cliente deberían ser medidos a través de estas dos categorías básicas, de manera que:

Hipótesis 1. *Los beneficios relacionales para el cliente están reflejados en dos componentes, los beneficios sociales y funcionales percibidos por dicho cliente.*

La existencia de una relación estable a largo plazo necesita que todas las partes implicadas obtengan beneficios. Por lo tanto, cuanto mayores sean los beneficios relacionales percibidos por el cliente, mayores deberían ser los beneficios obtenidos por la organización. Sin embargo, esta relación no es, *a priori*, directa, existiendo fundamentalmente dos variables que actúan como nexo de unión: la satisfacción global del cliente y su compromiso con la organización.

Dado que los consumidores desean y reciben beneficios de los empleados además de la pura adquisición del producto, los consumidores evaluarán el

grado en el cual están recibiendo los beneficios que desean de la relación con los empleados. Así, la percepción de los beneficios de la relación debería afectar de manera directa y positiva a los niveles de satisfacción obtenida con el servicio (Gwinner *et al.*, 1998; Reynolds y Beatty, 1999).

Por otro lado, el compromiso organizacional del cliente refleja la identificación y la implicación de un individuo con una organización. Por tanto, aquellos clientes que experimenten mayores niveles de satisfacción global, derivada de la obtención de beneficios relacionales, mostrarán mayores niveles de compromiso con la organización (Betencourt, 1997; Kelley y Davis, 1994). El compromiso implica un alto nivel de obligación en hacer que la relación exista y en hacerla mutuamente satisfactoria y beneficiosa. Los clientes altamente comprometidos deberían estar más dispuestos a realizar un esfuerzo recíproco en el bienestar de la empresa debido a los beneficios que reciben de la relación (Chonko, 1986; Mowday *et al.*, 1982). Este esfuerzo se refiere a la realización de comportamientos identificados con los objetivos de la empresa y relacionados con el bienestar de la organización. Por tanto, las hipótesis y subhipótesis planteadas son las siguientes:

Hipótesis 2. *Los beneficios relacionales percibidos por el cliente deberían ejercer un efecto positivo indirecto en su lealtad a la organización. Este efecto se ejercerá a través de la satisfacción global del cliente y de su compromiso con la organización.*

Hipótesis 2.1. *La satisfacción global del cliente estará positivamente*

afectada, entre otros aspectos, por la percepción de los beneficios relacionales de dicho cliente.

Hipótesis 2.2. *Mayores niveles de satisfacción del cliente llevarán a mayores niveles de compromiso del cliente con la organización.*

Hipótesis 2.3. *Mayores niveles de compromiso del cliente con la organización llevarán a una mayor lealtad hacia dicha organización.*

MÉTODO

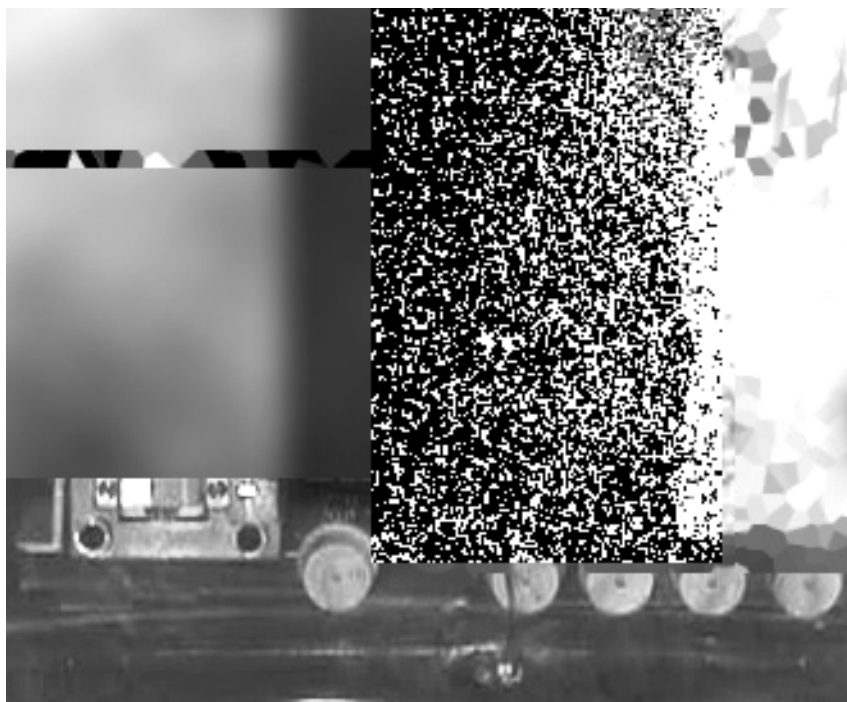
El caso elegido para ejemplarizar las relaciones existentes entre los beneficios relacionales percibidos por los clientes y sus consecuencias para la organización ha sido el servicio ofertado por los establecimientos minoristas de venta de ropa. Servicio con un alto nivel de contacto personal, en el cual los beneficios relacionales generados para el cliente deberían ser importantes determinantes de los posteriores comportamientos realizados por éstos en beneficio de la organización (Patterson, 1999).

METODOLOGÍA

La red conceptual propuesta requiere la especificación de conceptos o variables latentes, que se caracterizan por no ser susceptibles de observación directa o porque es imposible asumir que su observación está libre de un determinado grado de error de medida. La consecuencia directa de este tipo de especificación es que el análisis de la estructura de covarianzas o los modelos de ecuaciones estructurales (MEE) con variables latentes sean la aproximación metodológica más adecuada (Bagozzi, 1982; Rivera, 1997; Rivera y Satorra, 2002).

Como señala Bagozzi (1982), las ventajas presentes en este marco son:

1] Los supuestos, las variables y las relaciones constan explícitamente, así pues, se evitan malas interpretaciones y ambigüedades.



2] Los MEE añaden un cierto grado de precisión a la teoría formulada, ya que esta aproximación requiere que el lenguaje utilizado para definir las variables y operacionalizarlas sea claro, y las relaciones funcionales entre las variables estén fielmente representadas.

3] Los MEE permiten representar mejor los complejos procesos psicológicos y sociales del mercado, ya que estos fenómenos son a menudo intrínsecos, comprendiendo muchas secuencias de interacción y retroalimentación.

4] Proporcionan un cuerpo teórico para construir y comprobar la consistencia interna de una teoría y las medidas, así como el grado de correspondencia entre la teoría y la observación.

Además, desde una perspectiva práctica, los MEE proporcionan (Bagozzi, 1982):

■ Indicadores del grado de fidelidad de nuestras medidas mediante las estimaciones de los parámetros contenidos en los modelos de medida.

■ Parámetros que representan las proposiciones no observables, es decir, indicadores del grado de asociación entre

los conceptos teóricos (los parámetros estructurales del modelo).

■ Índices y tests de bondad de ajuste, para evaluar la estructura teórica completa de la teoría.

■ Errores estándares de los parámetros estimados.

El método de estimación utilizado es el de máxima verosimilitud sobre la matriz de covarianzas entre las variables observadas. Al objeto de evaluar la bondad de ajuste de los modelos, dada la distribución no normal de los datos analizados, se ha optado por el estadístico Chi-Cuadrado escalado de Satorra-Bentler (1) (Satorra y Bentler, 1994; Bentler, 1995; Bentler y Dudgeon, 1996). Además, al objeto de evaluar la significatividad individual de los parámetros estimados, se opta por los z-tests, de tal manera que los z-tests calculados se corresponden con los errores estándar robustos (Satorra y Bentler, 1994; Bentler, 1995; Bentler y Dudgeon, 1996).

Por otro lado, dado que el objetivo de este trabajo es doble, en primer lugar, testar la red conceptual propuesta, y en segundo, si ésta no se alcanzara, deter-

minar la naturaleza de la estructura de relaciones observada entre las variables, serán objeto de nuestra atención el LR (Likelihood Ratio), el Test LM (Lagranger Multiplier Test) (2) y el Test W (Wald Test) (Jöreskog y Sörbom, 1996; Bentler, 1995). Para completar dicho análisis se procederá a la lectura de la matriz de residuos; matriz representativa de las diferencias entre las covarianzas observadas y las predichas por el modelo planteado (Bollen, 1989; Bentler, 1995; Jöreskog y Sörbom, 1996).

BASE DE DATOS

Los datos analizados se basan en los proporcionados por una encuesta llevada a cabo en enero de 2001. El tipo de muestreo utilizado corresponde un procedimiento no probabilístico.

Las encuestas personales fueron realizadas por un grupo de encuestadores especialmente entrenados para ello, obteniéndose 262 encuestas válidas para el objetivo del estudio. Los individuos analizados contestaron a las preguntas planteadas en la encuesta teniendo como marco de referencia su establecimiento de ropa habitual en el que realizaban, por lo tanto, la mayor parte de sus compras.

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

MEDIDAS UTILIZADAS

Toda la información ha sido medida a través de escalas de acuerdo de siete puntos, desde 1 «totalmente en desacuerdo» hasta 7 «totalmente de acuerdo», con la excepción de las características sociodemográficas. En el cuadro 1 se muestran los *ítems* utilizados para medir las variables implicadas en el estudio. Los *ítems* empleados para medir

CUADRO 1
ÍTEMS UTILIZADOS

Variable	Ítem
Beneficios funcionales	• Valoro el tiempo que ahorro gracias a la ayuda que me proporciona el dependiente (P1) • Me beneficio de los consejos que me da el dependiente (P2) • Realizo la mejor decisión de compra gracias al dependiente (P3)
Beneficios sociales	• El aspecto amistoso de la relación que mantengo con el dependiente es muy importante para mí (P4) • Valoro la relación amistosa y cercana que mantengo con el dependiente (P5)
Satisfacción global del cliente	• Comparando con otras, estoy muy satisfecho con esta tienda (P6) • Basándome en toda mi experiencia con esta tienda, estoy muy satisfecho con la misma (P7) • Mis experiencias de compra con esta tienda han sido siempre muy gratificantes (P8)
Compromiso del cliente	• Siento un alto nivel de compromiso con esta tienda (P9) • Me esforzaré en ayudar a la tienda para que tenga éxito (P10)
Lealtad del cliente	• Porcentaje del gasto total en ropa realizado en la tienda (P11) • Intentaré seguir comprando en esta tienda durante los próximos años (P12)

FUENTE: Elaboración propia.

los beneficios funcionales y sociales son una adaptación de los propuestos por Reynolds y Beatty (1999). Los utilizados para medir la satisfacción global del cliente se derivan de las escalas propuestas por Bitner y Hubbert (1994) y Bettencourt (1997). Los empleados para la medición del compromiso del cliente con la organización tienen su origen en los propuestos por Kelley y Davis (1994) y Bettencourt (1997). Por último, se utilizan dos medidas alternativas de lealtad, una de comportamiento y otra cognitiva.

Las medidas de tendencia central y de dispersión mostradas en el cuadro 2 ponen de manifiesto que los valores medios de todos los *ítems* analizados, a excepción de los indicativos del compromiso del cliente con la organización, se sitúan por encima del punto medio de la escala de medición utilizada (3,5 puntos), encontrándose las mayores dispersiones en los *ítems* relativos a los beneficios sociales para el cliente. Los valores medios obtenidos en los *ítems* correspondientes a satisfacción se sitúan en torno a 5, lo que parece poner de manifiesto la existen-

cia de una evaluación global positiva de las actuaciones desarrolladas por los establecimientos analizados.

CARACTERÍSTICAS DE LA MUESTRA

Las características sociodemográficas de los individuos que configuran la muestra ponen de manifiesto la presencia de un 35% de hombres. La mayoría de los entrevistados han completado estudios secundarios o superiores (66,8%) y se encuentran principalmente en el intervalo de edad correspondiente a 18-49 años (72,5%). Las familias están compuestas, en término medio, por cuatro miembros (39,8%) y con unos ingresos medios anuales situados en el intervalo de 6.010,12 a 24.040,48 euros (55%). El 62% de la muestra trabaja fuera del hogar.

ANÁLISIS Y RESULTADOS

La primera medida de lealtad empleada, indicativa de los beneficios relacio-

nales obtenidos por la organización, ha sido el porcentaje del gasto en ropa que los individuos realizan en el establecimiento analizado. El porcentaje de respuesta a esta medida es el más bajo de los obtenidos, situándose en el 76,34%, por lo que el número de casos válidos utilizados para la contrastación del modelo se sitúa en 183 (3).

La estimación máximo verosímil, a través del EQS 4.2, del modelo propuesto en la figura 1, proporcionó una Chi-Cuadrado de Satorra-Bentler de 76,19, con 40 grados de libertad y un *p-value* de 0,0. En consecuencia, la red teórica propuesta no representa adecuadamente la estructura de relaciones observada entre las variables, por lo que se procedió al análisis de los índices de modificación del modelo y de la matriz de residuos.

Dicho análisis dio lugar al establecimiento de una relación directa, no postulada *a priori*, entre los beneficios relacionales percibidos por el cliente y el compromiso de dicho cliente con la organización. Tras postular dicho efecto y reestimar el modelo, tuvo que ser especificado un nuevo parámetro: una relación directa entre la satisfacción del cliente y su lealtad, medida ésta a través del gasto realizado. El modelo resultante proporcionaba una Chi-Cuadrado de Satorra-Bentler de 45,81, con 38 grados de libertad y un *p-value* de 0,18, por lo que el modelo representaba adecuadamente la estructura de covarianzas observada. El análisis de los z-tests de los parámetros estimados revelaba, por una parte, la ausencia de una relación directa entre la satisfacción global del cliente y su compromiso con la organización, y, por otra, la no existencia de una relación entre el compromiso con la organización y la lealtad.

Estas modificaciones de las relaciones inicialmente planteadas pueden ser aceptadas a nivel teórico, ya que lo que nos vienen a indicar es que los beneficios que perciba el cliente de su relación con el proveedor del servicio afectan, directamente, tanto a su nivel de satisfacción global como al compromiso que sienta con la organización.

CUADRO 2
DESCRIPCIÓN DE LOS ÍTEMS

		Media	Std Dev
Beneficios funcionales	• Valoro el tiempo que ahorro gracias a la ayuda que me proporciona el dependiente (P1)	3,96	1,87
	• Me beneficio de los consejos que me da el dependiente (P2)	3,89	1,90
	• Realizo la mejor decisión de compra gracias al dependiente (P3)	3,50	1,89
Beneficios sociales	• El aspecto amistoso de la relación que mantengo con el dependiente es muy importante para mí (P4)	3,67	2,06
	• Valoro la relación amistosa y cercana que mantengo con el dependiente (P5)	3,50	2,04
Satisfacción	• Comparando con otras, estoy muy satisfecho con esta tienda (P6)	4,79	1,60
	• Basándome en toda mi experiencia con esta tienda, estoy muy satisfecho con la misma (P7)	4,91	1,5
	• Mis experiencias de compra en esta tienda han sido siempre muy gratificantes (P8)	5,14	1,49
Compromiso del cliente	• Siento un alto nivel de compromiso con esta tienda (P9)	2,43	1,66
	• Me esforzaré en ayudar a la tienda para que tenga éxito (P10)	2,62	1,60
Lealtad	• Intentaré seguir comprando en esta tienda durante los próximos años (P12)	4,16	1,77

FUENTE: Elaboración propia.

Sin embargo, los esfuerzos realizados por la empresa para mantener una relación estable con sus clientes, aunque refuerzan el interés del cliente por continuar dicha relación, sólo se traducen en beneficios para la organización, vía lealtad, a través de los niveles de satisfacción alcanzados.

Tras reestructurar el modelo teórico hipotetizado, la estimación máximo-verosímil, a través del EQS 4.2, proporciona las siguientes medidas de ajuste global del modelo. La Chi-Cuadrado de Satorra-Bentler toma un valor de 46,96, con 40 grados de libertad y un *p-value* de 0,21, siendo el índice de Bentler-Bonett de 0,93. En consecuencia, dicho modelo representa adecuadamente las relaciones observadas entre las variables y puede ser, inicialmente, aceptado.

Los resultados finalmente obtenidos son los mostrados en la figura 2, en la cual se reflejan las estimaciones de los parámetros y sus correspondientes z-

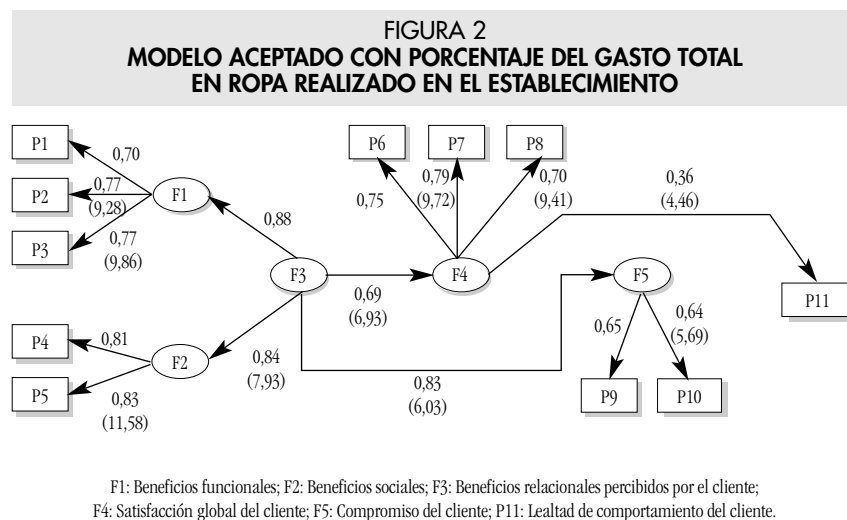
tests. Como puede observarse, todas las estimaciones son significativas y muestran el sentido, en este caso positivo, esperado. En el cuadro 3 se muestran los coeficientes de determinación de las relaciones estructurales implicadas en el modelo (R^2) y los coeficientes de fiabilidad asociados a las variables latentes (Índice F-L).

Los valores reflejados en el cuadro 3 nos muestran que los ítems empleados para medir las variables bajo estudio son adecuados (Índice F-L), así como que la capacidad explicativa de las relaciones establecidas es aceptable (R^2). Todo ello nos lleva a aceptar el modelo propuesto. Entre los resultados obtenidos podemos destacar el valor alcanzado por el índice de Fornell-Larcker, correspondiente al modelo de medida planteado para el concepto satisfacción global del cliente, 0,56. Este valor muestra que los tres ítems utilizados (véase cuadro 1) representan adecuadamente dicho concepto. Respecto al

modelo de medida planteado para la variable compromiso del cliente, aunque el índice de Fornell-Larcker obtenido es inferior al valor de 0,5 propuesto por sus autores, se considera aceptable, dada la naturaleza del estudio, explorar las relaciones existentes. Para corroborar esta aceptación, destacamos el hecho de que un índice de Fornell-Larcker de 0,42 lleva asociadas unas cargas factoriales estandarizadas superiores a 0,6.

En lo referente a las hipótesis planteadas, los resultados obtenidos nos llevan a aceptar la Hipótesis 1. Esto es, que los beneficios relacionales percibidos por los clientes es un concepto de segundo orden, representado por dos dimensiones, sus beneficios percibidos sociales y funcionales. Además, los índices de fiabilidad de Fornell-Larcker correspondientes a los modelos de beneficios, funcionales, sociales y relacionales (cuadro) 1 toman valores superiores a 0,5. Por tanto, los ítems seleccionados al objeto de representar este concepto son adecuados en términos de fiabilidad.

Con relación a la Hipótesis 2, los resultados obtenidos nos llevan a aceptarla parcialmente. Recordemos que esta Hipótesis establecía que «los beneficios relacionales percibidos por el cliente deberían ejercer un efecto positivo indirecto en su lealtad a la organización. Este efecto se ejercerá a través de la satisfacción global del cliente y de su compromiso con la organización». La reestructuración del modelo teórico inicialmente planteado ya indicaba que la lealtad del cliente sólo se debería ver afectada por el nivel de satisfacción global de dicho cliente. Los resultados obtenidos comprueban este hecho, ya que aunque los beneficios relacionales percibidos por los clientes ejercen un efecto indirecto sobre los beneficios obtenidos por la organización, éste se ejerce únicamente a través de la satisfacción global con el cliente y no a través de su compromiso. Del mismo modo, de las subhipótesis planteadas, únicamente se acepta la Hipótesis 2.1, esto es, que los beneficios relacionales percibidos por el cliente ejercen un efecto positivo en su satisfacción glo-



FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 3
COEFICIENTES DE DETERMINACIÓN E ÍNDICES DE FORNELL-LARCKER

Variable	R ²	Índice F-L
F4: Satisfacción global del cliente	0,47	0,56
F5: Compromiso del cliente	0,69	0,42
P11: Lealtad del cliente	0,13	—
F1: Beneficios funcionales	0,78	0,56
F2: Beneficios sociales	0,71	0,68
F3: Beneficios relacionales percibidos por el cliente	—	0,60

FUENTE: Elaboración propia.

bal. Sin embargo, las hipótesis 2.2 y 2.3 se rechazan, emergiendo una serie de efectos no establecidos *a priori*.

Los resultados obtenidos en este primer modelo muestran que los beneficios relacionales percibidos por el cliente, derivados de su relación con el personal de contacto del establecimiento, ejercen un efecto positivo y significativo sobre su nivel de compromiso. Estos beneficios relacionales son capaces de explicar el 69% del nivel de compromiso que sienta el cliente con la organización, lo que pone de manifiesto la importancia que tienen los esfuerzos realizados por la empresa en su provisión. De esta manera, las empresas que consigan proporcionar dichos beneficios a sus clientes, a través de su personal de contacto, estarán estableciendo un fuerte nexo psicológico con los mismos, que puede llegar a impedir

que los clientes busquen alternativas de compra. Sin embargo, dicho nivel de compromiso no ejerce ningún efecto significativo sobre la lealtad de comportamiento de los clientes, esto es, no se traduce finalmente en un beneficio económico directo para la empresa.

A pesar de que el nivel de compromiso no afecte al nivel de lealtad de comportamiento, los esfuerzos de la empresa realizados para proporcionar beneficios relacionales a sus clientes sí que se ven traducidos en beneficios económicos a través de los niveles de satisfacción del cliente. Los resultados obtenidos muestran que la relación establecida entre el cliente y el personal de contacto de la empresa afecta, positiva y significativamente, a la satisfacción global del cliente, y que ésta también afecta, de manera positiva y significativa, a la lealtad de comporta-

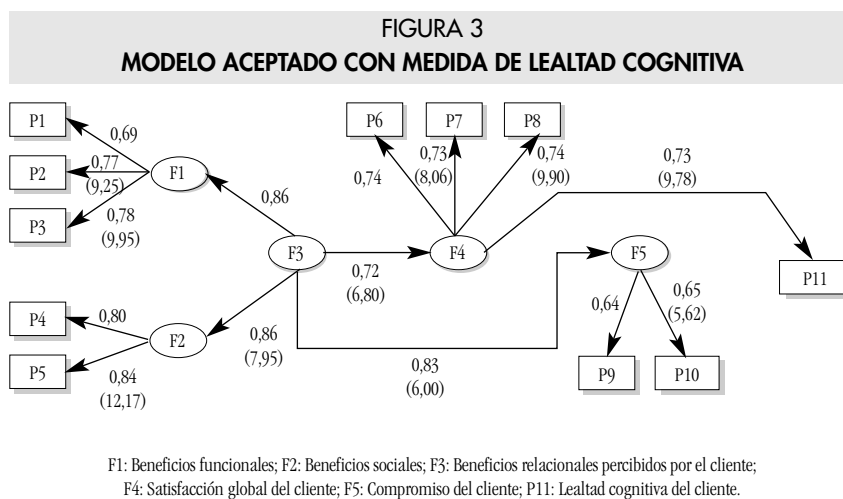
miento. Dicha satisfacción global explica el 13% de la lealtad de comportamiento manifestada por el cliente.

Por lo tanto, podemos concluir indicando que la provisión de beneficios relacionales a los clientes por parte de la empresa redundará en la obtención de dos tipos de beneficios: uno psicológico, a través del compromiso del cliente, y otro económico, a través de la lealtad de comportamiento, que refleja el porcentaje de gasto realizado en el establecimiento.

MODELO DE LEALTAD COGNITIVA

Una vez obtenidos los resultados correspondientes a la medida de lealtad de comportamiento, se procedió a la contrastación del modelo propuesto utilizando una medida de lealtad cognitiva. La base de datos utilizada fue la misma que en el caso anterior, esto es, la compuesta por 183 individuos (4).

Como en el caso anterior, en primer lugar, se procedió a estimar el estadístico Escalado Chi-Cuadrado de Satorra-Bentler, alcanzando éste un valor de 82,38 y un *p-value* de 0,0. Dado el no ajuste del modelo hipotetizado a las relaciones observadas entre las variables, se analizaron los índices de modificación del modelo y la matriz de residuos. El parámetro representativo de la relación directa entre los beneficios relacionales percibidos por el cliente y el compromiso de dicho cliente con la organización presentaba un índice de modificación superior a 18, por lo que se liberó dicho parámetro. Sin embargo, los estadísticos de ajuste nuevamente calculados remitían a la introducción de un nuevo efecto: el ejercido directamente por la satisfacción del cliente sobre su lealtad cognitiva. Tras introducir dichos parámetros de manera secuencial, el modelo resultante proporcionaba una Chi-Cuadrado de Satorra-Bentler de 49,15, con 38 grados de libertad y un *p-value* de 0,11, por lo que se aceptó dicho modelo como válido. Una vez alcanzado un modelo representativo de las relaciones observadas se procedió al análisis de los z-tests de los parámetros estimados. Dicho análisis dio cuen-



FUENTE: Elaboración propia.

CUADRO 4 COEFICIENTES DE DETERMINACIÓN E ÍNDICES DE FORNELL-LARCKER		
Variable	R ²	Índice F-L
F4: Satisfacción global del cliente	0,52	0,55
F5: Compromiso del cliente	0,68	0,42
P11: Lealtad cognitiva del cliente	0,53	—
F1: Beneficios funcionales	0,78	0,56
F2: Beneficios sociales	0,71	0,68
F3: Beneficios relacionales percibidos por el cliente	—	0,74

FUENTE: Elaboración propia.

ta de la no significatividad de dos parámetros, siendo éstos: la relación directa entre la satisfacción global del cliente y su compromiso con la organización, y la correspondiente al compromiso con la organización y la lealtad.

Estas modificaciones son las mismas que las realizadas en el modelo anterior, cuya justificación teórica ya ha sido expuesta previamente. El modelo finalmente aceptado muestra los resultados reflejados en la figura 3. La estimación máximo-verosímil, a través del EQS 4.2, proporciona las siguientes medidas de ajuste global del modelo. La Chi-Cuadrado de Satorra-Bentler toma un valor de 51,50, con 40 grados de libertad y un *p-value* de 0,11, siendo el índice de Bentler-Bonett de 0,92. En el cuadro 2 se muestran los coeficientes de determinación de las relaciones estructurales (R²) y los índices de fiabilidad de los conceptos teóricos. Todos

los resultados obtenidos nos llevan a la aceptación del modelo.

Como en el caso anterior, los resultados obtenidos llevan a aceptar la Hipótesis 1, la Hipótesis 2.1 y, parcialmente, la Hipótesis 2. Por tanto, vuelven a comprobarse los efectos, positivos y significativos, de los beneficios relacionales percibidos por el cliente sobre su nivel de satisfacción global y de compromiso, así como su efecto indirecto, vía satisfacción, sobre su lealtad, en este caso, cognitiva.

Las principales diferencias emergidas en la comparación de los dos modelos contrastados, figuras 2 y 3, se centran en la mayor capacidad explicativa del segundo modelo en lo relativo a las variables satisfacción y lealtad, permaneciendo el resto igual. Así, se puede observar, a través de la comparación de los cuadros 1 y 2, la mayor capacidad explicativa mostrada

por los beneficios relacionales en lo concerniente a la satisfacción global del individuo, obteniéndose un coeficiente de determinación en el segundo modelo de 0,52, frente al 0,47 obtenido en el primero. La mayor diferencia surge en el coeficiente de determinación asociado a la variable lealtad, obteniéndose un valor, en el primer modelo, de 0,13, frente al 0,53 obtenido en el segundo caso. Por tanto, se comprueba que el modelo planteado es capaz de explicar en mayor grado la lealtad manifestada a través de «seguir siendo leal a la tienda», como resultado de un proceso de evaluación y de factores situacionales, que como lealtad de comportamiento, reflejada a través del porcentaje de gasto realizado en el establecimiento.

CONCLUSIONES

El adecuado desarrollo del *marketing* relacional necesita que todas las partes implicadas en la relación de intercambio obtengan una serie de beneficios. Desde el punto de vista del cliente, gran parte de estos beneficios relacionales se derivan de la relación mantenida con el personal de contacto del servicio, de tal manera que éste ayude al cliente a mejorar su proceso de decisión de compra a través de, por ejemplo, la disminución del tiempo necesario para la misma y de los consejos ofrecidos, y de la relación personal y amistosa que mantenga con dicho cliente. Así, a través de la actuación del personal de contacto, las empresas de servicios pueden crear un valor en la relación establecida con el cliente que genere tanto barreras a la entrada de competidores como barreras a la salida para dicho cliente.

Estos vínculos relacionales, creados a través de las relaciones interpersonales entre las partes, hacen que sea más difícil para el cliente romper la unión psicológica existente con la empresa y cambiarse de proveedor. Junto con esto, el efecto positivo de los beneficios relacionales de los clientes en su satisfacción y, posteriormente, en su lealtad hace que la empresa pueda desarrollar una ventaja competitiva sostenible.

El estudio realizado comprueba los hechos anteriormente mencionados. Los esfuerzos realizados por la empresa, reflejados a través de la actuación de su personal de contacto, tienen su recompensa en la obtención de una serie de beneficios, tanto económicos como no económicos. Así, la percepción positiva, por parte del cliente, de la actuación del personal de contacto ejerce dos efectos importantes desde el punto de vista de la empresa. Por una parte, refuerza el compromiso del cliente, esto es, la unión psicológica que siente el cliente hacia la empresa. Este nexo psicológico incrementa los costes de cambio del cliente a la hora de plantearse otras alternativas, convirtiéndose, en definitiva, en una barrera a la salida del cliente que otorga ventajas a la empresa frente a la competencia. Por otra parte, afecta de manera positiva a la satisfacción global que sienta dicho cliente, la cual ejerce un efecto directo y positivo sobre su lealtad. Esta lealtad puede llegar a convertirse en un beneficio económico para la empresa, ya que supone la existencia de una actitud favorable relativa a alternativas potenciales y un comportamiento de compra repetido (Dick y Basu, 1994). En el caso aquí analizado, se comprueba que las empresas de servicios que proporcionen beneficios relacionales a sus clientes estarán incidiendo directamente en su satisfacción global y, en consecuencia, consiguiendo así su lealtad.

Los resultados de los dos modelos planteados corroboran la secuencia anteriormente descrita, aunque se detecta una mayor capacidad explicativa del modelo de lealtad cognitiva (intención de seguir siendo leal por parte del cliente) frente al de lealtad de comportamiento (porcentaje de gasto realizado). Pero, en ambos casos, destaca la importancia que el papel desempeñado por el personal de contacto de las empresas de servicios ejerce en los beneficios finalmente obtenidos por la organización. Por lo tanto, a la hora de establecer políticas de fidelización, encaminadas a generar la lealtad de sus clientes, los establecimientos detallistas deben basarse en el papel desempeñado por su personal de contacto a la hora de ayudar al cliente a tomar su decisión de compra y al establecer una relación cercana y amistosa con el cliente. La relación creada sobre estas bases permitirá la obten-

ción de un doble objetivo: incrementar el nexo de unión entre cliente y empresa e incrementar la lealtad, sea cual sea su conceptualización.

Las futuras líneas de investigación que surgen como consecuencia del estudio realizado se centran en el análisis de la ausencia de una relación entre la satisfacción global del cliente y su nivel de compromiso con la empresa, así como en la carencia de un efecto del compromiso sobre la lealtad.

(*) Los autores desean agradecer la ayuda prestada por el proyecto DGES PB97-1009 y al Grupo de Investigación de la DGA «Mercado, reputación y marketing».

NOTAS

- (1) El estadístico Chi-Cuadrado Escalado de Satorra-Bentler surge al corregir el estadístico Chi-Cuadrado de bondad de ajuste del modelo. Esta corrección persigue que la distribución del mismo sea aproximadamente una Chi-Cuadrado, cuando los supuestos distribucionales postulados en la función de discrepancia sean erróneos.
- (2) Estos índices son nominados como Índices de Modificación del Modelo.
- (3) Nótese que este número de encuestas válidas se corresponde a aquellos individuos que han contestado a todas las cuestiones implícitas en el modelo a contrastar.
- (4) Posteriormente, se procedió a la contrastación del modelo utilizando el número de encuestas válidas correspondientes a las variables implicadas en este segundo modelo. En este caso, dado el bajo porcentaje de la medida de lealtad de comportamiento previamente empleada, el número de encuestas válidas ascendió a 236. Los resultados obtenidos corroboraron los aquí mostrados, dando muestras de la estabilidad de los resultados.

BIBLIOGRAFÍA

- BAGOZZI, R. P. (1982): «The Role of Measurement in Theory Construction and Hypothesis Testing: Toward a Holistic Model», en C. Fornell (ed.): *A Second Generation of Multivariate Analysis*, vol. 2, Praeger Publishers, pp. 5-23.

- BEATTY, S. E., MAYER, M. L., COLEMAN, J. E., REYNOLDS, K. E. y LEE, J. (1996): «Customer-Sales Associate Retail Relationships», *Journal of Retailing*, vol. 72, fall, pp. 223-247.
- BENTLER, P. M. (1995): *EQS Structural Equations Program Manual*, Encino, CA, Multivariate Software, Inc.
- BENTLER, P. M. y DUDGEON, P. (1996): «Covariance Structure Analysis: Statistical Practice, Theory and Directions», *Annual Review Psychologic*, vol. 47, pp. 563-592.
- BERNÉ, C., MÚGICA, J. M. y YAGÜE, M. J. (1996): «La Gestión Estratégica y los Conceptos de Calidad Percibida, Satisfacción del Cliente y Lealtad», *Economía Industrial*, nº 307, pp. 63-74.
- BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1991): *Marketing Services*. Nueva York, The Free Press.
- BETTENCOURT, L. A. (1997): «Customer Voluntary Performance: Customers As Partners in Service Delivery», *Journal of Retailing*, vol. 73, nº 3, pp. 383-406.
- BITNER, M. J. y HUBBER, A. R. (1994): «Encounter Satisfaction Versus Overall Satisfaction Versus Quality» en *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland R. Rust y Richard L. Oliver (eds.). Thousand Oaks, CA, Sage Publications, pp. 72-94.
- BOLLEN, K. A. (1989): *Structural Equations With Latent Variables*, John Wiley & Sons, Inc.
- BUSINESS WEEK (1991): *Value Marketing*, artículo del 11 de noviembre, pp. 54-60.
- CHONKO, L. B. (1986): «Organizational Commitment in the Sales Force», *Journal of Personal Selling and Sales Management*, vol. 6, noviembre, pp. 19-27.
- 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.
- DWYER, R. F., SCHURR, P. H. y OH, S. (1987): «Developing Buyer-Seller Relationships», *Journal of Marketing*, vol. 51, abril, pp. 11-27.
- ESTEBAN, A., MILLÁN, A., MOLINA, A., y MARTÍN-CONSUEGRA, D. (2001): «Identificación de los Beneficios para el Consumidor del Marketing Relacional: El Caso de las Entidades Financieras», *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 9, nº 3, pp. 147-156.
- GRÖNROOS, C. (1997): «Value-Driven Relational Marketing: From Products to Resources and Competencies», *Journal of Marketing Management*, vol. 13.
- GWINNER, K. P., GREMLER, D. D. y BITNER, M. J. (1998): «Relational Benefits in Services Industries: The Customer's Perspective», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 26, primavera, pp. 101-114.
- JÖRESKOG, K. G. y SÖRBOM, D. (1996): *LISREL 8: User's Reference Guide*, SSI Scientific Software International.
- KELLEY, S. W. y DAVIS, M. A. (1994): «Antecedents to Customer Expectations for Service Recovery», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, invierno, pp. 52-61.
- KELLEY, S. W., SKINNER, S. J. y DONNELLY Jr., J. H. (1992): «Organizational Socialization of Service Customers», *Journal of Business Research*, vol. 25, noviembre, pp. 197-214.
- MILLS, P. K. y MORRIS, J. H. (1986): «Clients as «Partial» Employees of Service Organizations: Role Development in Client Participation», *Academy of Management Review*, vol. 11, octubre, pp. 726-735.
- MILLS, P. K., CHASE, R. B. y MARGULIES, N. (1983): «Motivating the Client/Employee System as a Service Production Strategy», *Academy of Management Review*, vol. 8, nº 2, pp. 301-310.
- MOWDAY, R. T., PORTER, L. W. y STEERS, R. M. (1982): *Employee-Organization Linkages: the Psychology of Commitment, Absenteeism and Turnover*, Nueva York, Academic Press.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994): «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 58, julio, pp. 20-38.
- PATTERSON, P. G. (1999): «Relational Benefits and Relationship Commitment: Analysis by Services Types», 28th EMAC Conference.
- REICHHELD, F. F., y SASSER, W. E. (1990): «Zero Defections: Quality Comes to Services», *Harvard Business Review*, vol. 68, septiembre-octubre, pp. 105-111.
- REYNOLDS, K. E. y BEATTY, S. E. (1999): «Customer Benefits and Company Consequences of Customer-Salesperson Relationships in Retailing», *Journal of Retailing*, vol. 75, nº 1, pp. 11-32.
- RIVERA, P. (1997): *La Medición de Constructos a través de Modelos de Ecuaciones Estructurales con Variables Latentes: Una Aplicación Empírica a la Calidad Percibida*, tesis doctoral, Universidad de Zaragoza.
- RIVERA, P. y SATORRA, A. (2002): «Country Effects in ISSP-1993 Environmental Data: Comparison of SEM Approaches», en *Latent Variable and Latent Structure Models*, coordinados por Marcoulides & Moustaki, Lawrence Erlbaum Associates, Inc.
- SATORRA, A. y BENTLER, P. M. (1994): «Corrections to Test Statistics and Standard Errors in Covariance Structure Analysis», en A. von Eye y C.C. Clogg (eds): *Latent Variables Analysis: Applications for Developmental Research*, Thousand Oaks, CA, Sage.
- SIROHI, N., MCLAUGHLIN, E. W. y WITTINK, D. R. (1998): «A Model of Consumer Perception and Store Loyalty Intentions for a Supermarket Retailer», *Journal of Retailing*, vol. 74, nº 2, pp. 223-245.
- VAURA, T. (1992): *Aftermarketing: How to Keep Customer for Life Through Relationship Marketing*, Burr Ridge, Business One Irwin.