

MARKETING DE RELACIONES, ¿ UN NUEVO PARADIGMA ?

M^a VICTORIA BORDONABA JUSTE
ANA GARRIDO RUBIO
Universidad de Zaragoza

RESUMEN.

El objetivo de este artículo es doble. En primer lugar se analiza la aceptación de un cambio de paradigma en la práctica e investigación académica en marketing. El paradigma de marketing mix dominante, basado en una perspectiva transaccional del intercambio, está perdiendo su posición frente a un nuevo enfoque, el marketing relacional, orientado hacia las relaciones a largo plazo. En segundo lugar se realiza un estudio de la naturaleza y ámbito del marketing relacional y se analizan los conceptos de compromiso y confianza en las relaciones de intercambio.

Palabras clave: marketing relacional, relaciones de intercambio, estrategia de marketing de relaciones, compromiso, confianza

ABSTRACT.

This paper has a double objective. First, it analyzes to what extent is a paradigm shift being accepted in the scope of marketing practice and academic research. The marketing mix management paradigm, which is based on a transactional approach of the exchange, is beginning to lose its position for a new approach, the relationship marketing, orientated to long-term relationships. Second, this paper studies the nature and scope of relationship marketing and it analyzes the commitment and trust on relational exchanges.

Keywords: relationship marketing, relational exchanges, relationship marketing strategy, commitment, trust

INTRODUCCIÓN.

El paradigma del marketing mix ha dominado la teoría y práctica del marketing desde los años 60. La obsolescencia del marketing mix, con su modelo central de las 4 P's no se debe al número o conceptualización de las variables incluidas en esa lista (diversos académicos de marketing han incluido P's adicionales a la lista, incluso el

modelo original introducido por Neil Borden en los años 60 constaba de 12 variables). La razón de que hoy en día este paradigma esté comenzando a perder su posición se debe a que en los mercados actuales, tan complejos, dinámicos y turbulentos, las empresas deben tener una nueva orientación estratégica, en la que las empresas se orienten en la creación y entrega de valor que sus clientes demandan (centrada en “ que hacer por los clientes “, Grönroos, 1996), al contrario que la perspectiva de las 4 P’s que constituye una definición del marketing orientada a la producción (centrada en “ que hacer a los clientes “, Grönroos, 1996). Además, el desarrollo del marketing mix ha estado siempre relacionado con los mercados de consumo, donde los intercambios se estudian como transacciones discretas, de ahí que se le conozca como “marketing transaccional “.

Los autores que critican la perspectiva del marketing transaccional sugieren un cambio de paradigma (Webster, 1992; Grönroos, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995; Moliner y Callarisa, 1997); este nuevo paradigma sería el “ **marketing relacional** “. Actualmente existe una gran discusión sobre si realmente hay un cambio de paradigma o si sólo se debería cambiar el concepto del paradigma de marketing dominante. Es cierto que con el desarrollo de otras extensiones del marketing, sobre todo del marketing de servicios, se hace necesario una visión continua del intercambio, por lo que se ha empezado la transición hacia un paradigma relacional.

Este nuevo enfoque fue definido por primera vez por Berry en 1983, desde una perspectiva de marketing de servicios, como “ la atracción, mantenimiento e intensificación de las relaciones con los clientes “. Posteriormente, Morgan y Hunt en 1994, que ya consideran las relaciones de intercambio que se producen en una red de empresas, proponen que “ el marketing de relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio “

2. DEL MARKETING DE TRANSACCIONES AL MARKETING DE RELACIONES

Los intercambios pueden recorrer un continuo desde discretos a relacionales (Dwyer, Schurr y Oh, 1987). En los intercambios discretos las partes sólo interactúan de forma individualista o competitiva, intentando lograr sus objetivos individuales; son tan sólo transacciones en las que se transmite la propiedad de un producto o servicio y en las que no tiene que haber ocurrido u ocurrir en el futuro ninguna relación entre las partes. Por el contrario, en los intercambios relacionales las partes presentan intereses mutuos e intentan aumentar los beneficios de la relación para todas las partes, planeando futuros intercambios.

Elementos del intercambio	Marketing Transaccional	Marketing Relacional
Horizonte	Corto plazo	Largo plazo
Naturaleza	Intercambio es una función discreta	Intercambio es una función continua
Objetivo	Captar clientes	Retener clientes
Centro	Ventas individuales	Relación a largo plazo
Orientación	Características de los productos	Beneficios de los productos
Función de marketing dominante	Marketing mix	Marketing interactivo
Elasticidad precio	Consumidores sensibles al precio	Consumidores menos sensibles al precio
Contacto	Bajo	Alto
Calidad	Endógena	Exógena
Satisfacción	Centrada en producto	Centrada en relación
Inversión	Pequeña	Grande
Compromiso	Bajo	Alto
Costes de cambio	Bajos	Altos
Riesgo percibido	Bajo	Alto
Entorno	Estable	Dinámico
Dependencia	Baja dependencia del comprador	Alta interdependencia
Énfasis estratégico	Bajo	Alto
Complejidad resultados	Baja	Alta

Tabla 1. Continuum del intercambio (elaboración propia, adaptado de Grönroos, 1994; Gundlach y Murphy; 1993, Christopher et al, 1991; y Dwyer et al, 1987)

Diferencias entre el Marketing de Transacciones y el Marketing de Relaciones:

-según la perspectiva transaccional la función de marketing es asumida exclusivamente por el departamento de marketing, mientras que el marketing relacional considera que la empresa cuenta con un conjunto de especialistas en marketing y en ventas (que pueden integrar el departamento de Marketing) , y además con los llamados “ *part time marketers* “ (Gummensson, 1987), que aunque no pertenecen al departamento de marketing realizan actividades que pueden influir en la calidad del servicio percibida por los clientes, como ocurre con los empleados en contacto directo con los clientes

-el marketing transaccional considera a los clientes como una masa anónima a la que se le ofrece los productos o servicios de la empresa, mientras que según el enfoque del marketing relacional los clientes deben ser tratados de forma individualizada, ya sean organizaciones o personas. La empresa se apoyará en sus recursos y capacidades para configurar la oferta que mejor se adecue a las necesidades y deseos de los clientes, apoyándose, además de en el producto, en cuatro tipos de recursos: las personas, la tecnología, el conocimiento y el tiempo

-según el enfoque del marketing transaccional, la gestión del marketing en la empresa tiene tres pasos: “hacer las promesas” a sus mercados, “ mantener las promesas “, para lo que se adecuará el producto a las exigencias del mercado y, por último, “ asegurar el cumplimiento de las promesas ”, para lo que es necesario un desarrollo continuo del producto. Sin embargo, el proceso de

gestión del marketing bajo el enfoque relacional considera que el marketing externo se ocupa de “ hacer promesas ”, pero no considerando al mercado como una masa, sino con acciones de marketing individualizadas, para lo que será necesario crear y desarrollar bases de datos. Del “ mantenimiento de las promesas “ se ocupa el marketing interno, para lo que es necesario un desarrollo continuo de los recursos, donde todas las áreas de la empresa se orienten hacia la satisfacción del cliente, y cumplir así el objetivo de creación y entrega de valor a los clientes. Por último, las “ promesas serán aseguradas “ mediante el marketing interactivo, que se encarga de que la interacción de los clientes con la empresa contribuya a incrementar su percepción sobre la calidad del servicio y, por tanto, su satisfacción. Todo contacto con los clientes se considera un “ momento de la verdad “ (Grönroos, 1990), para lo cual se exige que la empresa adecue sus recursos (tecnología, gestión del tiempo, ...). En resumen, “ el desarrollo integrado y coordinado del marketing interno, del marketing interactivo y del marketing externo es necesario para lograr transmitir valor a los clientes y lograr así su satisfacción “ (Bitner, 1995).



Figura 1. Marketing Transaccional (Grönroos, 1996)



Figura 2. Marketing Relacional (Grönroos, 1996)

3. ANTECEDENTES CONCEPTUALES DEL MARKETING DE RELACIONES

El término marketing relacional fue introducido en la literatura de marketing por primera vez por Berry en 1983; sin embargo, sus antecedentes conceptuales son anteriores, algunos entre los años 50 y 60 según Grönroos (1994) y provienen de diferentes áreas de estudio:

- a) los autores que pertenecen al **Industrial Marketing Group** estudian el **marketing industrial** desde la perspectiva de redes de organizaciones, en las

- que sus miembros establecen relaciones cooperativas para obtener ventajas estratégicas significativas y la competencia se produce entre distintas redes
- b) los académicos de la **Escuela Nórdica de Servicios** se centran en el **marketing de servicios**, basado en intercambios relacionales entre comprador-vendedor, y no en transacciones discretas, e introducen conceptos como la “ calidad percibida del servicio “ y la “ función de marketing interactivo “
 - c) los estudios centrados en las **relaciones en el canal de distribución**, “ ya sea a nivel de diada o de red, inspirados en diferentes enfoques como el modelo de economía política, la teoría de los costes de transacción y el modelo sobre comportamiento contractual “ (Bello Acebrón et al, 1999)
 - d) las investigaciones centradas en el **comportamiento del consumidor** (teorías sobre el aprendizaje y lealtad)
 - e) el desarrollo del **Marketing de Bases de Datos** y del **Marketing Directo** debido a que en los mercados actuales las empresas que dispongan de mayor y más actual información sobre los clientes cuentan con una ventaja competitiva.

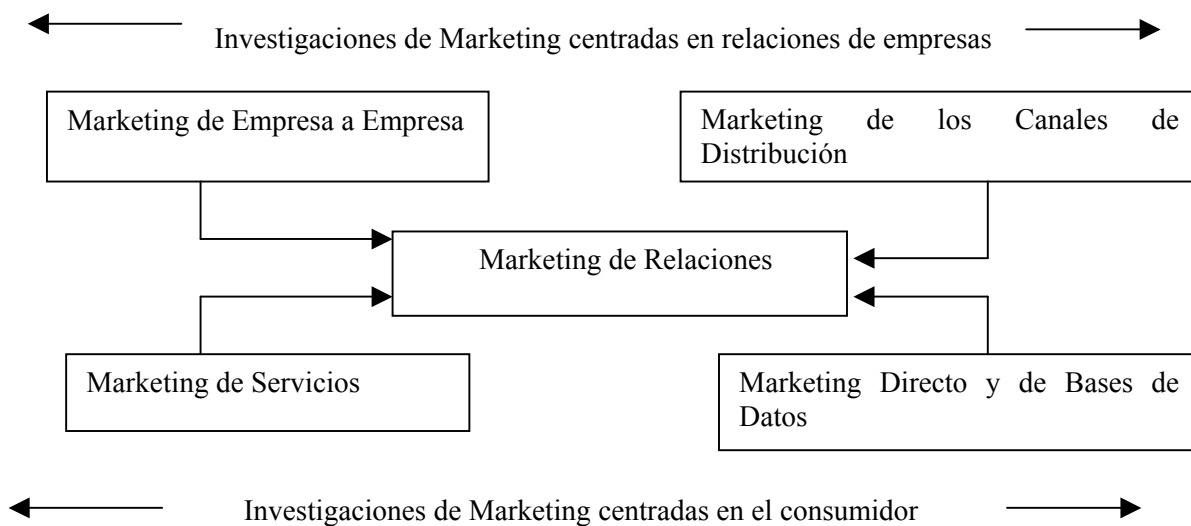


Figura 3. Corrientes de investigación en Marketing Relacional (Eriz y Wilson, 1999)

En la figura 4 se aprecia que a partir de los años 90 la principal línea de investigación en marketing es el marketing de relaciones.



Figura 4. Evolución del Marketing (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991)

4. AXIOMAS DEL MARKETING DE RELACIONES

La transición de un marketing de transacciones a un marketing relacional conlleva el cambio en dos axiomas (Sheth y Parvatiyar, 1995):

Las empresas eliminan de su forma de actuar la filosofía de “ ganar – perder ”, para pasar a trabajar con la filosofía de “ ganar – ganar “ (Grönroos, 1996). En mercados muy competitivos es necesario que las empresas gestionen eficientemente las relaciones con sus clientes y proveedores como un medio para crear valor añadido. Nalebuff y Brandenburger, 1996, nos hablan de un nuevo término: “ cooptation “ que quiere decir que las empresas pueden decidir plantear su competencia en base simultáneamente a la cooperación y a la competencia.

Se elimina la consideración de que las partes de un intercambio son independientes y se asume que “ los canales son conjuntos de organizaciones interdependientes involucradas en el proceso de hacer disponibles los productos a los consumidores “ (Kumar et al, 1995b).

5. INTERCAMBIOS RELACIONALES EN MARKETING DE RELACIONES

La amplitud de las posibles relaciones entre las organizaciones y su entorno difiere según la perspectiva de algunos autores.

En este sentido Webster, 1992, distingue siete tipos de relaciones que se inician con la simple transacción, seguida por las transacciones repetidas y por las relaciones a largo plazo. En cuarto lugar están las relaciones de cooperación entre comprador y vendedor, seguidas de alianzas estratégicas, posteriormente, por el conjunto de relaciones existentes en las organizaciones en red y, finalmente, están las relaciones de la integración vertical.

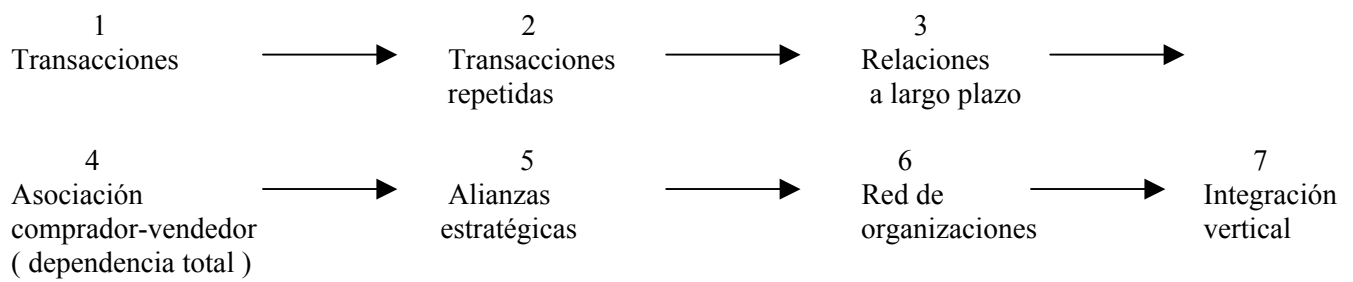


Figura 5. Rango del Marketing de Relaciones (Webster, 1992)

Morgan y Hunt, 1994, distinguen diez formas de intercambio diferentes alrededor de la organización principal:

1. la relación de intercambio que se produce entre empresas y sus proveedores de materiales
2. intercambios relacionales con los proveedores de servicios
3. alianzas estratégicas entre empresas y sus competidores, como alianzas tecnológicas, alianzas en marketing y alianzas estratégicas globales
4. alianzas entre una empresa y organizaciones sin ánimo de lucro
5. relaciones para investigar y desarrollar conjuntamente, como las que se dan entre las empresas y la Administración local, regional o nacional
6. intercambios a largo plazo entre empresas y sus clientes finales, como en el marketing de servicios
7. intercambios relacionales para trabajar conjuntamente, como en los canales de distribución
8. intercambios con los departamentos funcionales
9. intercambios entre la empresa y sus empleados, como en el marketing interno
10. intercambios relacionales dentro de la empresa involucrando a unidades de negocio.

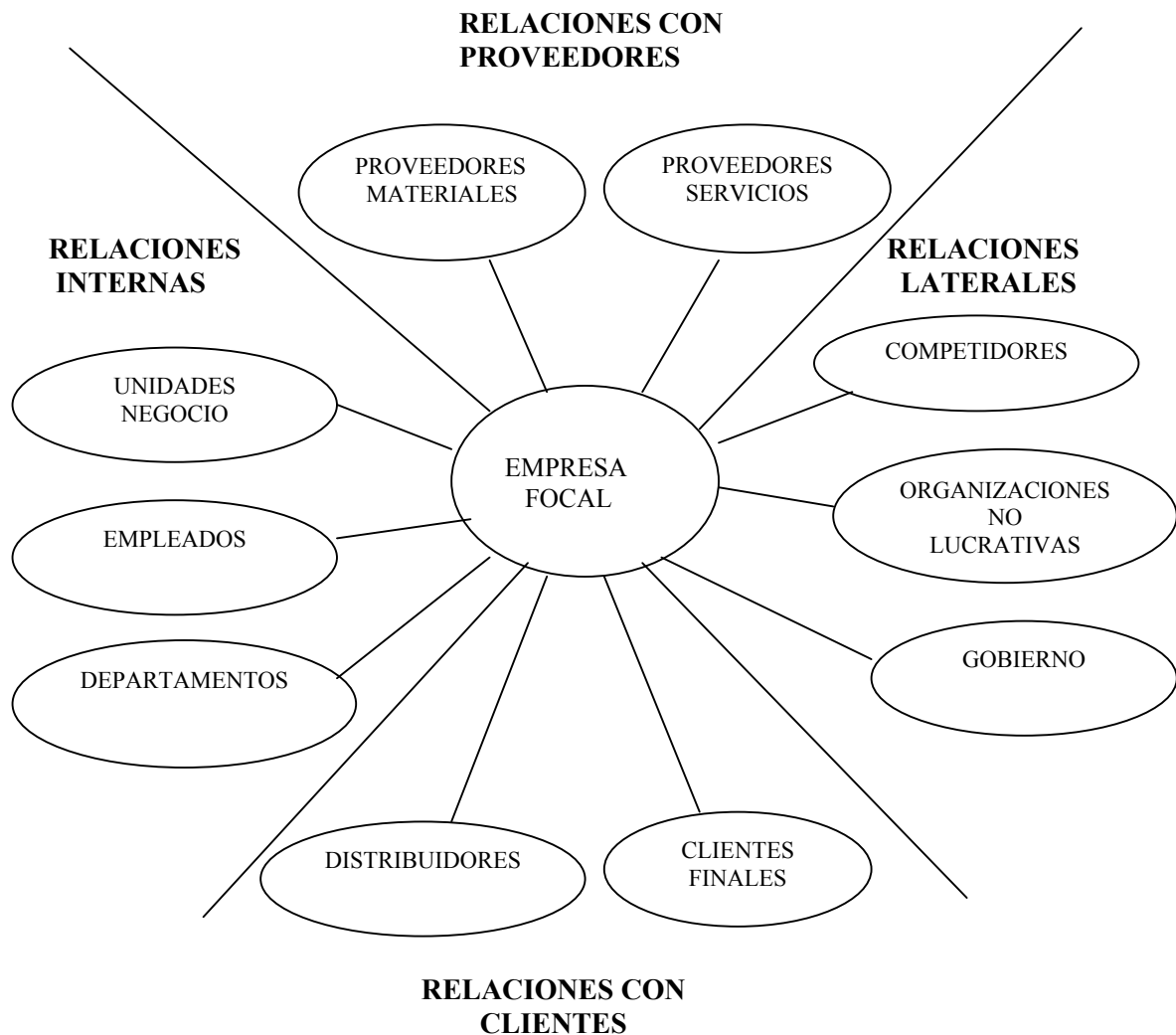


Figura 6. Intercambios relacionales en Marketing de Relaciones (Morgan y Hunt, 1994)

6. ORIENTACIÓN DEL MARKETING RELACIONAL

El marketing relacional integra el servicio al cliente, la calidad y la orientación al marketing (Christopher et al, 1991). Desde un enfoque transaccional, la calidad se refería exclusivamente a la calidad endógena del producto, esto es, era una calidad orientada a la producción. Sin embargo, el marketing relacional cambia este enfoque hacia una calidad percibida, orientada al cliente. Además, la calidad no debe ser una preocupación exclusiva del departamento de producción, sino de toda la empresa. Esta idea se centra en que todas las relaciones de la empresa con su entorno deben ser de calidad. Respecto al servicio al cliente, el marketing transaccional se centraba en la distribución del producto, puesto que sólo tenía en cuenta que el producto que el cliente había adquirido le llegara a tiempo al lugar correcto. Sin embargo, el marketing relacional se centra en relaciones a largo plazo ventajosas para todos sus miembros y que se producen en una gama mucho más amplia de las actividades de la empresa.

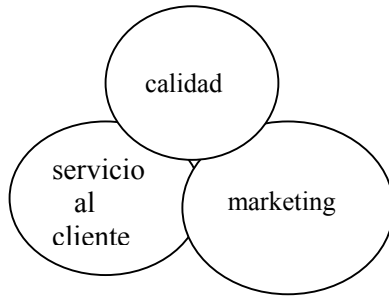


Figura 7. Orientación del Marketing Relacional (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991)

El Marketing de relaciones se centra en la creación y entrega de **valor para el cliente** cumpliendo sus expectativas y dejando, por tanto, satisfecho al cliente, o bien proporcionando valores positivos a su negocio si se trata de una empresa. En este caso es necesario conocer su cadena de valor o conjunto de actividades derivadas de la relación a través de las cuales se crea valor o se incurre en menores costes.

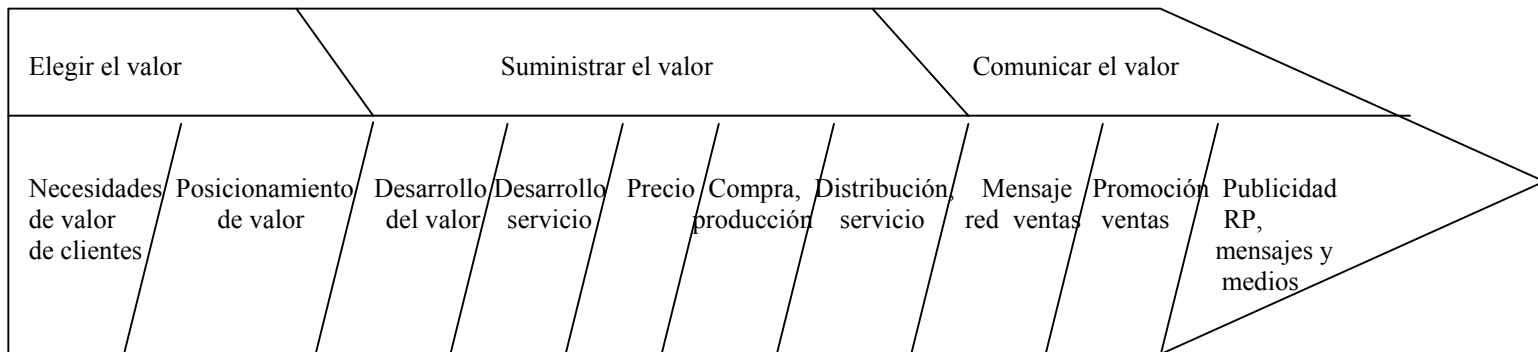


Figura 8. Sistema de entrega de valor (Christopher et al, 1991)

7. EL MODELO DE LOS MERCADOS

El actual enfoque del marketing relacional implica la consideración de las relaciones de las empresas con los mercados de consumidores, con los mercados de empleados, con los mercados internos, con los mercados de proveedores, con los mercados de referencias y con los mercados de influyentes.

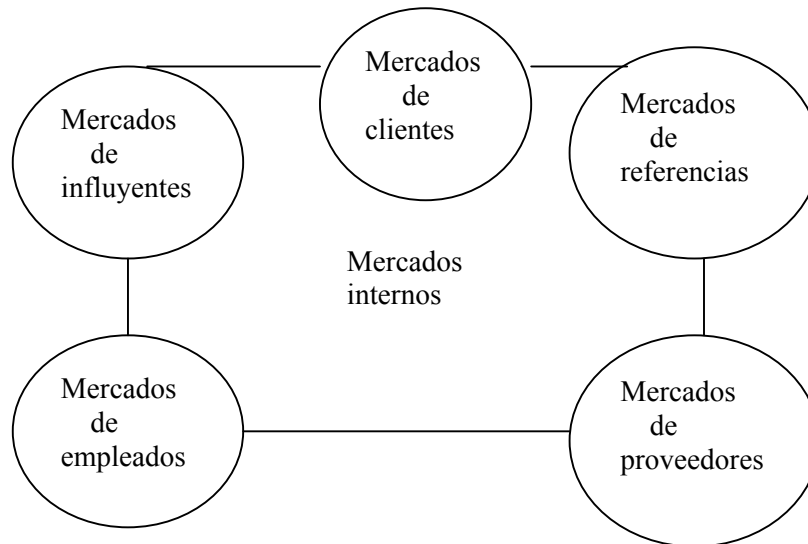


Figura 9. El modelo de los seis mercados (Christopher, Payne y Ballantyne, 1991)

1. Mercados de clientes o consumidores

El mercado de clientes o consumidores ha sido el mercado clave del marketing, y aunque el enfoque relacional amplía su visión con otros mercados, esto no significa que este mercado pierda su gran importancia. El cambio que se ha producido consiste en que el marketing transaccional se centraba exclusivamente en la captación de clientes, basado en la transacción individual, y el marketing relacional amplía su visión con la retención de clientes, y aunque no se olvida de su captación da más importancia al mantenimiento de relaciones a largo plazo.

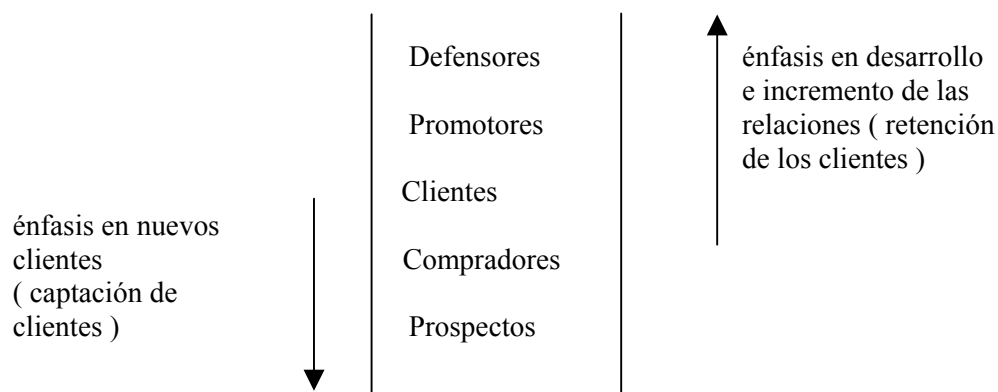


Figura 10. La escala de la lealtad de los clientes en el Marketing Relacional (Christopher et al, 1991)

La figura 10 muestra la escala que se debe seguir para conseguir la lealtad de los clientes. La empresa capta a su público objetivo con acciones propias del marketing mix y una vez que consiga un nivel de compras regular estos nuevos compradores se

convierten en clientes, para lo cual la empresa utiliza otras variables de marketing como su personal, el servicio al cliente o los procesos. De forma progresiva, la empresa debe llevarlos a que se conviertan en promotores activos de la empresa y sus productos y, finalmente, a que lleguen a ser verdaderos defensores de la empresa, pudiendo captar gracias a ellos nuevos clientes.

2. Mercados de referencias

El mercados de referencias de una empresa puede estar constituido por sus propios clientes, instrumento eficaz para referenciar a la empresa a través del boca-oído, y por un amplio abanico de agentes que operan en los mercados, como intermediarios, contactos, etc. Debido a las ventajas que proporciona el mercado de referencias, ya que estos se encargan de transmitir el buen servicio y atención al cliente que proporciona la empresa, lo satisfechos que han quedado con sus servicios,..., la empresa les debería dedicar una parte de sus recursos.

3. Mercados de proveedores

El marketing relacional ha supuesto un cambio de las tradicionales relaciones entre proveedores y clientes como adversarios a una relación entre ellos basada en la cooperación, en la comunicación y en la confianza mutua. Este nuevo enfoque de mantenimiento de relaciones a largo plazo en la que tanto el proveedor como el cliente consiguen mayores beneficios se le ha llamado “ co-makership “ (Christopher et al, 1991), cuyos objetivos incluyen la entrega de productos de alta calidad; en el plazo exacto, al precio más bajo posible y permitiendo la flexibilidad en dichas entregas.

4. Mercados de empleados

La disponibilidad y formación de los empleados influye en la percepción del cliente sobre la calidad del servicio de la empresa, y por tanto sobre su satisfacción. Esto hace necesario que la empresa dedique recursos para captar a empleados motivados y adecuadamente formados, en todos sus niveles jerárquicos.

5. Mercados de influyentes

El mercado de influyentes está constituido por entidades financieras, instituciones reguladoras y el gobierno, y debido a la gran importancia que tiene para empresas de determinados sectores, como infraestructuras o telefonía, dichas empresas deben invertir en ellos recursos suficientes.

6. Mercados internos

El mercado interno de una empresa está constituido por todas aquellas empresas que trabajan en su interior. La aplicación de principios de marketing a los trabajadores de una empresa se conoce como **marketing interno**, que se basa en dos principios clave. El primero es la consideración de los empleados de la empresa como “ clientes internos “, lo que significa que un empleado es tanto un proveedor como un cliente de la empresa. En consecuencia, la empresa debe centrarse en mejorar la calidad de los servicios que ofrece a sus trabajadores y aumentar su satisfacción como empleados de la empresa. El segundo principio que asume el marketing interno es la preocupación de

que los empleados mantengan una relación de cooperación y coordinen sus actividades con el objetivo de aumentar la entrega de valor a los clientes finales de la empresa. La aplicación de los principios de marketing interno es importante para todo tipo de empresas porque puede ser un instrumento para diferenciarse de la competencia, pero es particularmente necesaria en empresas de servicios, dado que la propia naturaleza de los servicios implica un contacto muy estrecho entre empleados y clientes. Por otra parte, con la adopción de estos aspectos de marketing interno se consigue la reducción de conflictos entre áreas de la empresa, una mayor motivación de los empleados y su retención en la organización.

8. ESTRATEGIA DE MARKETING DE RELACIONES

La implantación de una estrategia de marketing de relaciones requiere, a nivel estratégico, orientar el negocio hacia un negocio de servicio, dirigir la empresa desde la perspectiva de proceso de gestión y establecer asociaciones y redes con los agentes del mercado, y requiere, a nivel operativo, buscar contactos directos con los clientes, desarrollar bases de datos de los mismos y establecer un sistema de servicio orientado al cliente (Grönroos, 1996).

- **Orientación** del negocio hacia un “ **negocio de servicio** “. La empresa debe cambiar de una orientación hacia la producción, basada en el producto, hacia una orientación al cliente, basada en los beneficios que consigue el cliente, de forma que la empresa amplía su oferta con todos aquellos servicios que añadan valor para el cliente, con el objetivo de satisfacer sus necesidades y deseos.
- Dirección de la empresa desde la **perspectiva de proceso de gestión**. Todas las áreas y funciones de la empresa deben actuar de forma coordinada para crear y entregar valor al cliente, con el objetivo de satisfacer sus expectativas.
- Establecimiento de **asociaciones y redes**. En los mercados actuales tan complejos y dinámicos las empresas comienzan a formar parte de una red de organizaciones con el objetivo de mantener relaciones cooperativas a largo plazo con los miembros de la red de forma que los beneficios que obtienen las empresas en la red son superiores a los que obtendrían si actuaran como adversarios.
- Búsqueda de **contactos directos con los clientes**. El marketing relacional se centra en el desarrollo de relaciones a largo plazo, lo que implica que la empresa debe conocer bien a sus clientes y contactar directamente con ellos. Se trata de considerar a los clientes de forma individual, no como una masa anónima, y desarrollar acciones de marketing personalizadas. Aunque esto parezca posible sólo para empresas del sector industrial y de ciertos servicios, las empresas de bienes de consumo deben desarrollar algún sistema de información que les permita mejorar el conocimiento sobre sus clientes y un trato más individualizado.
- Desarrollo de **bases de datos**. Con el fin de que la empresa pueda ampliar y mejorar el conocimiento de sus clientes y con ello mantener una relación a largo plazo, se hace necesario que la empresa desarrolle bases de datos, con la información desagregada de sus clientes, lo que en la actualidad no debería resultar ningún obstáculo para las

empresas debido al fuerte desarrollo que están teniendo las nuevas Tecnologías de Información y Comunicación.

- Establecimiento de un **sistema de servicio orientado al cliente**. Para que la empresa se oriente hacia un “ negocio de servicio “ es necesario, que a nivel operativo, establezca un sistema de servicio al cliente que gestione adecuadamente a) los recursos humanos, cuya actitud y formación son claves para resolver adecuadamente los “ momentos de la verdad “ (Grönroos, 1990); b) la tecnología, decisiva tanto para desarrollar bases de datos de los clientes como para apoyar la interacción con los clientes, como ha sucedido con los cajeros automáticos, los lectores de códigos de barras, etc.; c) los clientes, a los que se les debe implicar en el diseño y prestación del servicio para incrementar su percepción sobre la calidad de dicho servicio y d) el tiempo, que debe ser gestionado adecuadamente porque los tiempos de espera generan la insatisfacción de los clientes y, por tanto, altos costes.

Actividades típicas del Marketing de Relaciones

- escuchar a los clientes
- comunicación individualizada
- preocupación desinteresada
- productos individualizados
- recompensar la lealtad



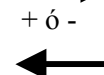
Marketing de Relaciones

- Relaciones duraderas
- Retención de clientes
- Ventaja competitiva sostenible



Efectos del Marketing de Relaciones

- satisfacción mutua
- confianza mutua (VM)
- comportamiento de compra
 - gasto cliente en empresa
 - intención futura compra
 - costes cambio proveedor
 - lealtad
- compromiso con la relación (VM)



(VM): también pueden ser variables mediadoras entre la estrategia de marketing de relaciones y los restantes efectos

Figura 11. Estrategia de Marketing de Relaciones (Bello Acebrón; Polo Redondo y Vázquez Casielles, 1999. Fuente: Snehota y Söderlund, 1998).

9. LA ESTRATEGIA DE MARKETING DE RELACIONES COMO VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE

El marketing relacional contempla el mantenimiento de las relaciones como una fuente de ventaja competitiva sostenible, en términos de beneficios, cuota de mercado o satisfacción del consumidor (Day y Wensley, 1988). Todos los miembros de la relación tienen ventajas de permanecer en ella, ya que la relación en sí misma incrementa los rendimientos que se pueden alcanzar.

Una estrategia de marketing de relaciones generará una ventaja competitiva sostenible si cumple cuatro condiciones (Barney, 1997):

- que sea valiosa: que responda a las amenazas / oportunidades del entorno, y que suponga una entrega del valor al consumidor o un menor coste para la empresa
- que sea escasa: que no todas las empresas puedan poseerla

- que sea difícil de imitar: que otras empresas no la puedan copiar, lo que se ve favorecido por razones históricas, por ambigüedad causal o por la inversión de activos específicos
- que la empresa esté organizada adecuadamente para explotar sus recursos y capacidades: la empresa debe contar con una cultura organizativa adecuada

Según Vázquez Casielles, 2000, los requisitos para que la estrategia de marketing de relaciones implique una ventaja competitiva sostenible son: “preocupación, lealtad, prioridad por los intereses de la otra parte, compromiso y confianza mutuos, realizar promesas que se cumplen, proporcionar información completa y específica y no generalidades, conceder servicios gratuitos y establecer credibilidad”.

10. LA FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES

La fidelidad de los clientes se puede definir como un comportamiento repetitivo de compra de un producto o servicio concreto de una empresa o, en general, de todos los productos o servicios de la misma. El motivo de que el cliente repita la compra no debe estar basado en costes de cambio sino en una actitud favorable del cliente hacia la empresa. La fidelización supone para la empresa diversas ventajas, como la exclusividad, la venta cruzada o una “publicidad barata”, pues los clientes fieles suelen convertirse en prescriptores. Las empresas pueden aumentar sus beneficios entre un 25% y un 85 % si consiguen reducir en un 5% la pérdida de clientes (Reichheld y Sasser, 1990).

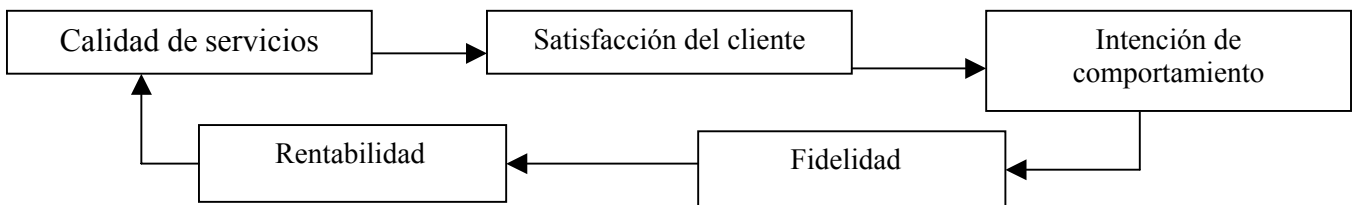


Figura 12. La fidelidad del cliente como objetivo del Marketing Relacional (Barroso Castro y Martín Armario, 1999)

El propósito de la empresa que sigue una estrategia de marketing relacional debe ser fidelizar sólo a aquellos clientes que son rentables a largo plazo. Si una relación es poco rentable la empresa debería estudiar a que factores se debe para eliminarlos o mejorarlos, y si no puede, debería rechazar la relación.

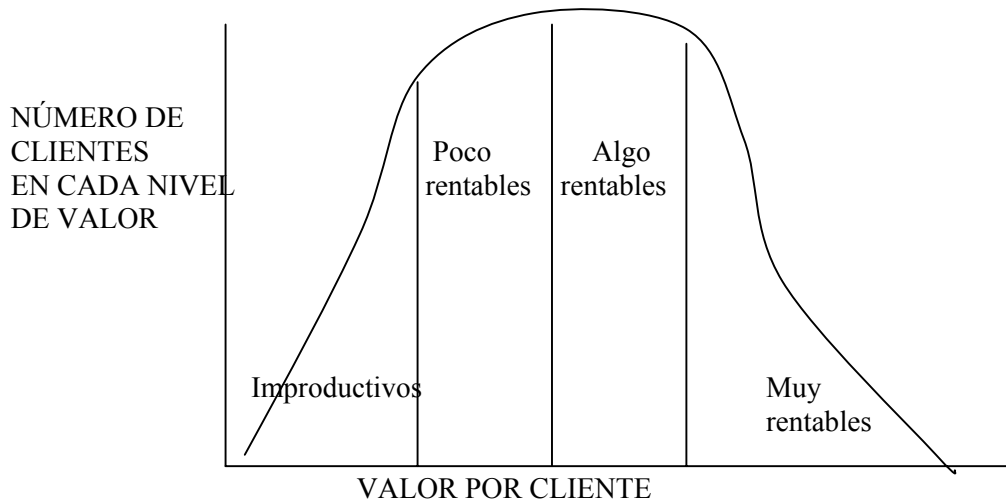


Figura 13. Distribución de clientes (Barroso Castro y Martín Armario, 1999. Fuente: Wayland y Cole, 1997)

La figura 14 muestra cómo la calidad del servicio percibido por los clientes influye sobre la rentabilidad que consigue la empresa mediante su fidelización. La “**cadena de lealtad**” (Storbacka et al, 1994) muestra como una alta calidad percibida por los clientes aumenta su satisfacción, lo que hace que amplíe tanto el número de interacciones con la empresa como la duración de la relación. Esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa a medio o largo plazo.

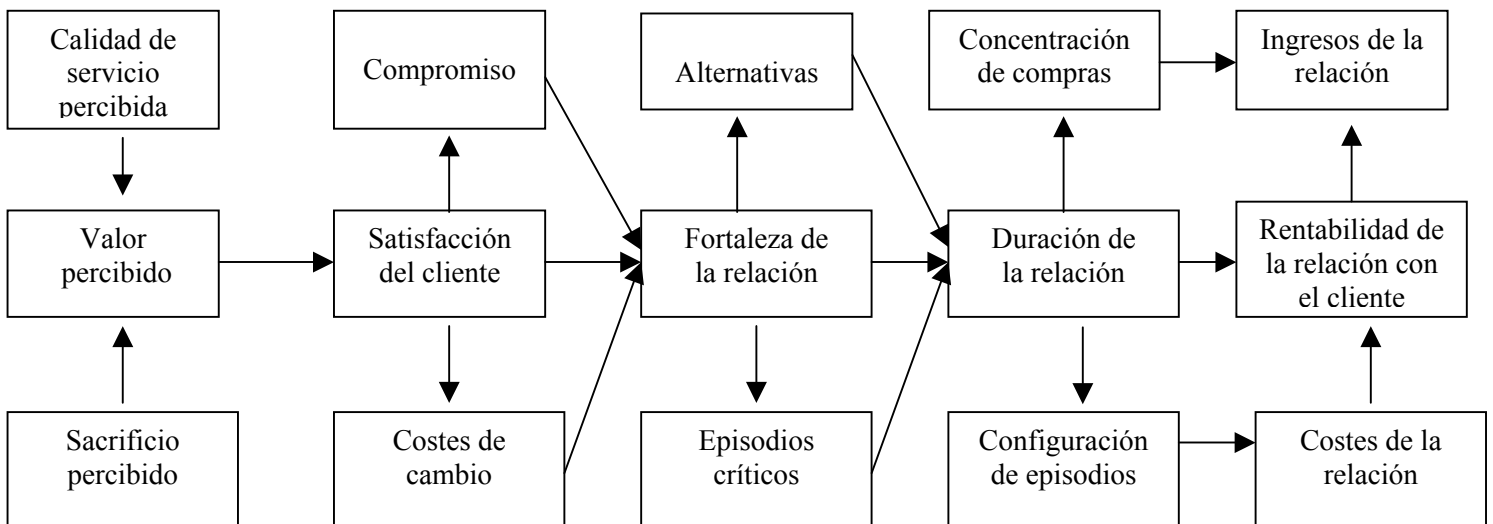


Figura 14. La cadena de lealtad (Barroso Castro y Martín Armario, 1999. Fuente: Storbacka et al, 1994)

11. LA CONFIANZA Y EL COMPROMISO COMO ELEMENTOS QUE ESTABLECEN, MANTIENEN Y MEJORAN LAS RELACIONES DE INTERCAMBIO

Recientemente han surgido diversas investigaciones sobre la idea de que la dirección de marketing requiere el desarrollo de relaciones a largo plazo, siendo la confianza y el compromiso sentimientos críticamente importantes para el desarrollo de dichas relaciones (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992, 1989; Mohr y Nevin, 1990; Dwyer et al, 1987). Para Morgan y Hunt, 1994, el tándem compromiso-confianza es el eje indivisible que lleva a la eficiencia, productividad y eficacia de las relaciones.

El compromiso y la confianza son las características que principalmente distinguen los clientes socios de aquellos clientes con una orientación hacia transacciones únicas o repetidas (Berry, 1995; Webster, 1992).

11.1. LA CONFIANZA EN EL MARKETING RELACIONAL

La confianza es ” la variable más aceptada universalmente como base para cualquier interacción o intercambio humano “ (Gundlach y Murphy, 1993). Para Morgan y Hunt (1994) “ la confianza existe cuando una parte confía en la formalidad e integridad del compañero del intercambio “. Esta definición es similar a la de Moorman, Zaltman y Deshpande (1992): “ la confianza se define como la disponibilidad para depender del compañero de intercambio en quien uno tiene confianza “. Anderson y Narus (1990) definen la confianza como “ creencia de la empresa de que la otra parte llevará a cabo acciones que tengan resultados positivos para la empresa así como no realizará acciones inesperadas que tengan resultados negativos “.

Desde el punto de vista del marketing, la confianza tiene dos componentes principales: un **componente cognitivo**, relacionado con la fiabilidad de la otra parte, y un **componente comportamental**, relacionado con las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia de la otra parte. En consecuencia, se puede hablar de tres tipos de confianza en las relaciones entre empresas (Sako, 1992):

- **confianza contractual**: refleja la creencia de que la otra parte respetará lo acordado por escrito o verbalmente
- **confianza en la capacidad competitiva**: se basa en la seguridad de que la otra parte actuará como se espera, en términos competitivos
- **confianza en la buena voluntad**: refleja la creencia de que ambas partes serán honestas y benevolentes.

Diversos autores (Ganesan, 1994; Kumar et al, 1995a) han realizado investigaciones empíricas para medir la confianza en una relación de intercambio mediante dos componentes: la benevolencia y la credibilidad, de tal forma que la confianza existe en el grado en que una parte de la relación cree que su compañero es honesto y benevolente:

- 1) **Benevolencia**: refleja el “ grado en que una parte cree que la otra tendrá intenciones benéficas cuando surjan nuevas condiciones para las que no se llevó a cabo ningún compromiso “ (Ganesan, 1994); refleja la creencia de que la otra parte

está interesada en el bienestar del compañero y por tanto no realizará acciones inesperadas que le afecten negativamente y estará motivada para buscar ganancias conjuntas, subordinando sus propios intereses a los intereses a largo plazo de la relación (Anderson y Narus, 1990; Anderson et al, 1989; 1987).

2) **Credibilidad**: refleja el “ grado en que una parte cree que la otra tiene la experiencia requerida para ejecutar las tareas de su trabajo efectiva y fiablemente “ (Ganesan, 1994). Es lo que se llama **honestidad** o creencia de que la otra parte mantiene su palabra, cumple sus promesas y es sincero (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Narus, 1990).

La confianza se puede desarrollar en una relación de intercambio mediante cinco procesos (Doney y Canon, 1997):

- proceso de **cálculo**: calcular los costes o beneficios de comportamientos engañosos de la otra parte
- proceso de **previsión**: predecir el comportamiento de la otra parte
- proceso de **capacitación**: evaluar la habilidad de la otra parte para cumplir sus promesas
- proceso de **intencionalidad**: evaluar las motivaciones de la otra parte, interpretando sus palabras y comportamientos
- proceso de **transferencia**: transferir la confianza en el compañero de una tercera parte, con la que no se ha tenido experiencia, o se ha tenido muy poca.

11.2. EL COMPROMISO EN EL MARKETING RELACIONAL

El compromiso relacional ha surgido recientemente en la literatura de marketing como un elemento críticamente importante para la continuidad de los canales, sus beneficios y el éxito de relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994; Anderson y Weitz, 1992; Gundlach, Achrol, y Mentzer, 1995).

El compromiso presenta una orientación a largo plazo, sustentada en el deseo de mantener la relación (Morgan y Hunt, 1994), fomenta la cooperación entre los miembros del canal y aumenta los beneficios mutuos (Anderson y Weitz, 1992). Los compromisos por ambas partes actúan como poderosas señales de la calidad de la relación, proporcionan el marco para que se instale la confianza entre las partes e influyen en el desarrollo de normas sociales compartidas que regularán futuros intercambios.

Morgan y Hunt (1994) definen el compromiso como “ creencia del compañero del intercambio de que la continuidad de la relación con la otra parte es tan importante que merece los máximos esfuerzos para mantenerla, esto es, la parte comprometida cree que la relación es valiosa para asegurar que dure indefinidamente “. Esta definición corresponde casi exactamente con la desarrollada por Moorman, Zaltman y Deshpande (1992): “ el compromiso con la relación se define como el deseo permanente de mantener una relación valiosa “. Para Dwyer, Schurr y Oh, 1987 el compromiso se define como la “ disponibilidad a hacer sacrificios a corto plazo para obtener beneficios de la relación a largo plazo “. Anderson y Weitz, 1992, lo definen como el “ deseo de

desarrollar una relación estable, la disponibilidad para hacer sacrificios a corto plazo para mantener la relación y la confianza en la estabilidad de la relación “.

En la investigación sobre canales se han identificado dos tipos de compromiso (Geykens et al, 1996):

a) compromiso afectivo o deseo de mantener la relación por motivos de afecto personal a la otra parte

b) compromiso calculado o necesidad percibida de mantener la relación debido a los costes de cambio, que resulta de una evaluación de costes y beneficios, incluyendo la inversión específica realizada en la relación y la disponibilidad de alternativas para cambiar de relación.

Aunque para algunos autores, como Morgan y Hunt, 1994, el compromiso sólo tiene una dimensión, parece que la literatura ha evolucionado hacia un modelo de tres componentes (Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995; Kumar et al, 1995b):

- **compromiso de inputs:** se asimila a la “ acción realizada por una de las partes que crea un interés propio en la relación y demuestra algo más que una promesa “ (Gundlach et al, 1995). Se refiere a la realización de inversiones específicas en la relación, que no puedan ser reutilizadas de la misma forma en otra relación, y a la emisión efectiva de señales tangibles (compartir información confidencial, permitir el acceso al conocimiento propio, como al diseño del producto, tecnología e investigación y desarrollo)
- **compromiso afectivo:** “ actitud o intención reforzada por las partes de desarrollar una relación estable a largo plazo “ (Gundlach et al, 1995). Integra aspectos afectivos, unión psicológica, lealtad, identificación, afiliación, valores compartidos e intenciones de futuras inversiones
- **compromiso temporal:** el compromiso tiene sentido sólo en el largo plazo (Dwyer et al, 1987), esto es, los inputs y las actitudes de la relación deben revelar consistencia en el tiempo.

Gundlach, Achrol y Mentzer, 1995, analizan dos dimensiones de la estructura del compromiso: **credibilidad**, que se refiere a la magnitud de los compromisos de ambas partes, medida por el total de activos y recursos comprometidos entre las dos partes conjuntamente; y **proporcionalidad**, medida como la diferencia entre los activos y recursos comprometidos por cada parte en el intercambio.

BIBLIOGRAFÍA.

- Anderson, E.; Lodish, L.M. y Weitz, B.A. (1987). “ Resource Allocation Behavior in Conventional Channels “. Journal of Marketing Research, vol. XXIV, Feb., pp. 85-97
- Anderson, J.C. y Narus, J.A. (1990). “ A model of distributor firm and marketing firm working partnerships “. Journal of Marketing, vol. 54, January, pp. 42-58
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). “ The Use of Pledges to Build and Sustain Commitment in Distribution Channels “. Journal of Marketing Research, vol. XXIX, Feb., pp.18-34

- Anderson, E. y Weitz, B. (1989). “ Determinants of continuity in conventional industrial channel dyads “. Marketing Science, vol. 8, nº 4, Autum, pp. 310-323
- Barney, J. B. (1997). “Gaining and Sustaining Competitive Advantage “. Addison-Wesley.
- Barroso Castro, C. y Martín Armario, E. (1999). ” Marketing Relacional “. ESIC.
- Bello Acebrón, L. Y Gómez Arias, J.T. “ Marketing de relaciones: conceptualización y caracterización en las empresas industriales “. Universidad de La Coruña.
- Bello Acebrón, L.; Polo Redondo, Y.; y Vázquez Casielles, R. (1999). “ Recientes aportaciones del marketing a la cultura corporativa y a la obtención de ventajas competitivas”. Papeles de Economía Española nº 78-79, pp.190-211.
- Berry, L. L. (1995). “ Relationship Marketing of Services – growing interest, emerging perspectives “. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 2, nº 4, pp. 236-245.
- Berry, L. L. (1983). “ Relationship Marketing “ en (eds) Berry, L. L.; Shostack, G. L.; Upsay, G. “ Emerging perspectives on services marketing “. Chicago: American Marketing Association, pp. 25-28
- Bitner, M. J. (1995). “ Building service relationship it’s all about promises “. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, nº 4, pp. 246-251
- Borden, N. H. (1964). “ The concept of the marketing-mix “. Journal of Advertising Research, vol. 4, June, pp. 2-7
- Bucklin, L. y Sengupta, S. (1993). ” Organizing Successful Co-Marketing Alliances “. Journal of Marketing, vol. 57, April , pp.32-46
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). ” Relationship Marketing “. Butterworth-Heinemann, Ltd. Versión castellana: “ Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing “. Ediciones Díaz de Santos, S.A. (1994)
- Day, G. S. y Wensley, R. (1988). “ Assesing Advantage: A Framework for Diagnosing Competitive Superiority “. Journal of Marketing, 52, April, pp. 1-20
- Doney, P. y Canon, J. (1997). “ An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships “. Journal of Marketing, vol. 61, April, pp. 35-51
- Dwyer, F, Schurr, P. y Oh, S. (1987). “ Developing buyer-seller relationships”. Journal of Marketing, vol. 51, April, pp. 11-27
- Egan, J. (1999). “ Relationship Marketing: a retailing perspective “. Middlessex University, London
- Eriz, V. y Wilson, D. (1999). “ Theoretical Foundations and Research Priorities in Relationship Marketing “. 28th EMAC Conference, Berlin, 11-14 May.
- Ganesan, S. (1994). “ Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships “. Journal of Marketing, vol. 58, April, pp. 1-19
- Ganesan, S. (1993). “ Negotiation strategies and the nature of channel relationships “. Journal of Marketing Research, 30, May, pp. 183-203
- Geyskens, I.; Steenkamp, J.B.; Scheer, L. K. y Kumar, N. (1996). ” The effects of trust and interdependence on relationship commitment: A trans-Atlantic study “. International Journal of Research in Marketing, vol. 13, pp. 303-317
- Grönroos, C. (1996). “ Relationship Marketing: strategic and tactical implications ”. Management Decisions, vol. 34, nº 3, pp. 5-14
- Grönroos, C. (1994). “ From Marketing Mix to Relationship Marketing “. Management Decision, 32, 2, pp. 4-20
- Grönroos, C. (1990). “ Service Management and Marketing. Managing the Moments of Truth in Service Competition, Free Press/Lexington Books, Lexington, MA.
- Gummesson, E. (1987). “ The new marketing. Developing long term interactive relationship “. Long Range Planning, vol. 20, nº 4, pp. 10-20

- Gundlach, G; Achrol, R. y Mentzer, J. (1995). “ The structure of Commitment in Exchange “. Journal of Marketing, vol. 59, Jan., pp. 78-92
- Gundlach , G y Murphy, P. (1993). “ Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges “. Journal of Marketing, vol. 57, October, pp. 35-46
- Kotler, P.; Cámara, D. y Grande, I. (1995). “ Dirección de Marketing “. Prentice-Hall, Madrid.
- Kumar, N. Scheer, L. y Steenkamp, J. (1995a). “ The effects of supplier fairness on vulnerable resellers “. Journal of Marketing Research, vol. XXXII, Feb., pp. 54-65
- Kumar, N. Scheer, L. y Steenkamp, J. (1995b). “ The effects of perceived interdependence on dealer attitudes “. Journal of Marketing Research, vol. XXXII, Aug., pp. 348-356
- Mohr, J. y Nevin, J. (1990). “ Commnunications strategies in marketing channels : a theoretical perspective “. Journal of Marketing, vol. 54, nº 3, Oct., pp. 36-51
- Moliner, M.A. y Callarisa, L.J. (1997). “ El marketing relacional o la superación del paradigma transaccional “. Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa, vol. 6 nº 2, pp. 67-80
- Moorman, C.; Deshpande, R. y Zaltman, G. (1993). “ Factors affecting trust in market research relationship”. Journal of Marketing, vol. 57, January, pp. 81-101.
- Moorman, C.; Zaltman, G. y Deshpande, R. (1992). “ Relationships between providers and users of market research: The dynamics of trust within and between organizations “. Journal of Marketing Research, vol. 29, Aug., pp. 314-328
- Morgan y Hunt (1994). “ The Commitment – Trust Theory of Relationship Marketing “. Journal of Marketing, vol. 58, July, pp.20-38
- Nalebuff, B. y Bradenburger, A. (1996). “ Coopetición “. Doubleday Books, New York. Traducido por ediciones Díaz de Santos (1997)
- Reichheld, F. y Sasser, W. (1990). “ Zero Defections: Qualyty Comes to Services “. Harvard Business Review, Sept.- Oct., pp. 301-307
- Sako, M. (1992). “ Price, quality and trust. Interfirms relations in Britain and Japan. Cambridge: Cambridge University Press.
- Sheth, J. N. Y Parvatijar, A. (1995). “ Relationship Marketing in consumer markets: antecedents and consequences “. Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23, nº 4, pp. 255-271
- Siguaw, J.; Simpson, P. y Baker, T. (1998). " Effects of Supplier Market Orientation on Distributor Market Orientation and the Channel Relationship: the Distributor Perspective ". Journal of Marketing, vol. 62, July, pp. 99-111
- Snehota, I. y Soderlund, M. (1998). “ Relationship Marketing – What does it promise and what does it deliver ?. An empirical examination of repeat purchase customers “. Proceedings 27 EMAC Conference, track 1, pp. 311-330
- 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, pp. 21-38
- Vázquez Casielles, R. (2000). “ Marketing de Relaciones en mercados industriales “. Universidad de Oviedo.
- Wayland, R. y Cole, P. (1997). “ Cerca del cliente: nuevas estrategias para el crecimiento rentable “. Ediciones Deusto, Bilbao.
- Webster, F. (1992). “ The Changing Role of Marketing in the Corporation “. Journal of Marketing, vol.56, October, pp. 1-17