

UNIVERSIDAD REY JUAN CARLOS
FACULTAD DE CIENCIAS JURÍDICAS Y SOCIALES
DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA DE LA EMPRESA



Tesis Doctoral

**IMPACTO DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN Y LA
CALIDAD DE LA RELACIÓN SOBRE LA LEALTAD AL
ESTABLECIMIENTO MINORISTA**

Doctoranda: Beatriz Londoño Giraldo

Director: Dr. D. Pedro Reinares Lara

Madrid, 2014



Universidad
Rey Juan Carlos

D. Pedro Reinares Lara, Profesor del Departamento del Economía de la Empresa de la Universidad Rey Juan Carlos, en cumplimiento de lo dispuesto en la normativa vigente que regula el Tercer Ciclo de estudios universitarios, la obtención del título de Doctor y otros Estudios de Postgrado, emite el siguiente informe sobre la Tesis Doctoral **“Impacto de los Programas de Fidelización y la Calidad de la Relación sobre la Lealtad al establecimiento minorista”**, presentada por la doctoranda Doña **Beatriz Eugenia Londoño Giraldo**.

Considero que la tesis doctoral, en sus aspectos formales y principalmente por su contenido, puede ser defendida por la doctoranda. También es relevante destacar la oportunidad del tema, debido a la escasa aportación científica existente. Por otra parte, conviene resaltar la revisión bibliográfica realizada, la adecuada metodología aplicada y la investigación empírica propuesta.

La variedad de datos aportados, así como las conclusiones del trabajo avalan incluso la necesidad de publicar esta tesis doctoral una vez defendida, para procurar su difusión en los ámbitos profesional y académico.

Para que conste y surta los efectos oportunos firmo este informe en Madrid a 15 de Enero de 2014.



Fdo. Dr. Pedro Reinares Lara



AGRADECIMIENTOS

Durante el desarrollo de esta tesis doctoral he contado con el valioso aporte, acompañamiento y cariño de diversas personas e instituciones a las cuales me gustaría agradecer. Sin ellos, seguramente, no habría sido posible llegar a este punto.

Inicialmente quiero agradecer a mi director de tesis, el profesor doctor Pedro Reinares Lara, por la confianza permanente que ha depositado en mí y la motivación y ánimo que me ha brindado en los momentos más difíciles. Muchas gracias por estar siempre dispuesto a atender mis inquietudes y por las valiosas correcciones y sugerencias, que han enriquecido este trabajo. Espero poder retribuir de algún modo toda la ayuda ofrecida.

Adicionalmente, he de agradecer a la Universidad de Antioquia, en Colombia, por confiar en la formación doctoral de sus profesores y apoyarme financiera e institucionalmente durante este largo recorrido. Especialmente, agradezco toda la colaboración por parte de la Facultad de Ciencias Económicas y del Departamento de Ciencias Administrativas.

A mi familia y amigos mil gracias por su apoyo y paciencia durante estos años. A mi madre, Gladys, mi ejemplo a seguir, mi confidente y amiga, y a mis hermanos Jorge Mario y José Guillermo, mis constantes protectores, les agradezco todo el apoyo y amor que me han dado y espero poder compensar todo el tiempo que no les he dedicado.

Por último, quiero agradecer especialmente a mi esposo y mejor amigo Esteban, quien me acompañó en este proceso sin soltar un solo instante mi mano. Gracias por no dejarme desfallecer y por vivir conmigo esta experiencia, siendo siempre mi fuente de inspiración. A él dedico íntegramente esta tesis.

TABLA DE CONTENIDO

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN	3
ANTECEDENTES Y PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN	3
OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN	4
METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA TESIS	5
PRINCIPALES CONTRIBUCIONES	8
CAPÍTULO 1: EL MARKETING RELACIONAL	13
1.1. EVOLUCIÓN HACIA EL MARKETING RELACIONAL	14
1.2. CONCEPTO DE MARKETING RELACIONAL	21
1.3. ESTUDIOS SOBRE MARKETING RELACIONAL	25
1.4. ELEMENTOS DEL MARKETING RELACIONAL	26
1.5. CONDICIONES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL MARKETING RELACIONAL	30
1.6. ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL MARKETING RELACIONAL	38
1.6.1. Aspectos Estratégicos	40
1.6.2. Aspectos Tácticos	42
1.6.3. Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)	44
CAPÍTULO 2: LA LEALTAD	49
2.1. CONCEPTO DE LEALTAD	50
2.2. DIMENSIONES DE LA LEALTAD	54
2.3. ANTECEDENTES DE LA LEALTAD: LA CALIDAD DE LA RELACIÓN	63
2.3.1. Satisfacción	65
2.3.2. Confianza	70

2.3.3. Compromiso	73
2.4. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LEALTAD	74
CAPÍTULO 3: LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.....	87
3.1. CONCEPTO DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.....	88
3.2. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	91
3.2.1. Objetivos transaccionales: Incremento de las ventas.....	93
3.2.2. Objetivos relacionales: Fortalecimiento de los vínculos entre cliente y empresa	94
3.3. TIPOS DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN.....	95
3.3.1. Según el objetivo general del programa	96
3.3.2. Según los beneficios que otorgan	97
3.3.3. Según las empresas participantes.....	99
3.4. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ACERCA DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	102
3.4.1. Valor Percibido del programa.....	102
3.4.2. Beneficios percibidos.....	105
3.4.3. Riesgos percibidos	110
3.4.4. Actitud hacia el programa de fidelización	112
3.5. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	114
CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPOTESIS.....	133
4.1. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA CALIDAD DE LA RELACIÓN CON EL ESTABLECIMIENTO MINORISTA.....	133
4.1.1. Influencia de la Satisfacción sobre la Confianza y la Lealtad	134
4.1.2. Influencia de la Confianza sobre el Compromiso y la Lealtad.....	135
4.1.3. Influencia del Compromiso sobre la Lealtad.....	137
4.2. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	138

4.2.1. Influencia de los Beneficios Percibidos sobre el Valor Percibido del Programa de Fidelización	138
4.2.2. Influencia de los Riesgos Percibidos sobre el Valor Percibido del Programa de Fidelización.....	141
4.2.3. Influencia del Valor Percibido sobre la Actitud hacia el Programa de Fidelización.....	142
4.2.4. Influencia de la Actitud hacia el Programa de Fidelización sobre la Lealtad al establecimiento	144
4.3. RESUMEN DEL MODELO PLANTEADO	145
CAPÍTULO 5: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN.....	149
5.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR MINORISTA EN COLOMBIA.....	149
5.2. MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN	154
5.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDIDA	159
5.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS	164
CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS.....	171
6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO	171
6.1.1. Análisis descriptivo de la muestra	171
6.1.2. Análisis descriptivo de las variables de medida	173
6.1.3. Análisis de la varianza por variables de clasificación	174
6.2. VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA	183
6.3. ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES	193
6.4. DISCUSIÓN.....	197
CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES	205
7.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA	205
7.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO	209
7.3. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN	212
7.4. LIMITACIONES.....	215

7.5. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN	216
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	221
ANEXO I. CUESTIONARIO.....	253
ANEXO II. RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS ESTADÍSTICOS	257
Prueba de normalidad multivariante Kolmogorov-Smirnov	257
Matriz de varianzas covarianzas para el análisis del modelo de medida revisado	258

LISTADO DE TABLAS

Tabla 1.1. Diferencias entre el Marketing transaccional y el Marketing Relacional	17
Tabla 1.2. Revisión del concepto de Marketing Relacional	21
Tabla 1.3. Condiciones que favorecen el desarrollo del Marketing Relacional	31
Tabla 1.4. Aspectos tácticos y estratégicos de una estrategia relacional.....	40
Tabla 2.1. Revisión del concepto de Lealtad.....	50
Tabla 2.2. Relación entre Actitud y Comportamiento.....	55
Tabla 2.3. Etapas de la Lealtad de Oliver.....	58
Tabla 2.4. Variables indicadoras del nivel de Lealtad de los clientes	62
Tabla 2.5. Principales estudios empíricos sobre Lealtad.....	77
Tabla 3.1. Definición de Programas de Fidelización.....	89
Tabla 3.2. Objetivos Transaccionales y Relacionales	92
Tabla 3.3. Diferencias entre los Programas de Compras Frecuentes y de Fidelización.....	97
Tabla 3.4. Factores de elección de la tipología del programa	101
Tabla 3.5. Tipos de Beneficios de los Programas de Fidelización	106
Tabla 3.6. Tipos de Riesgos de los Programas de Fidelización	111
Tabla 3.7. Características de las actitudes	113
Tabla 3.8. Principales estudios empíricos sobre Programas de Fidelización	118
Tabla 3.9. Resumen de los constructos de interés incluidos en otros estudios empíricos sobre Lealtad.....	128
Tabla 5.1. Principales empresas de hipermercados y supermercados en Colombia.....	152
Tabla 5.2. Comparación entre Puntos Éxito y Tarjeta Plata de Olímpica	153
Tabla 5.3. Ventajas e inconvenientes de los diferentes tipos de encuesta.....	154
Tabla 5.4. ANOVA de un factor por orden de recogida de la información	158
Tabla 5.5. Escalas de medida incluidas en el estudio	160
Tabla 6.1. Distribución de la muestra según las variables de clasificación.....	172
Tabla 6.2. Análisis descriptivo de las variables de medida	174

Tabla 6.3. ANOVA de un factor según la participación en el programa	175
Tabla 6.4. ANOVA de un factor por género	177
Tabla 6.5. ANOVA de un factor por nivel de estudios	178
Tabla 6.6. ANOVA de un factor por distancia al establecimiento	179
Tabla 6.7. ANOVA de un factor por orientación económica a la compra	180
Tabla 6.8. ANOVA de un factor por redención de puntos	181
Tabla 6.9. Bondad de ajuste y parsimonia del modelo de estudio.....	185
Tabla 6.10. Análisis de residuales del modelo de medida.....	186
Tabla 6.11. Análisis de validez convergente	187
Tabla 6.12. Índice de Varianza Extraída de los factores (IVE).....	189
Tabla 6.13. Análisis de la validez discriminante	191
Tabla 6.14. Análisis de fiabilidad.....	192
Tabla 6.15. Bondad de ajuste y parsimonia del modelo estructural	194
Tabla 6.16. Contraste de las hipótesis del modelo teórico	195
Tabla 6.17. Resumen de la contrastación de las hipótesis.....	202

LISTADO DE FIGURAS

Figura 1. Estructura de la tesis doctoral	6
Figura 1.1. <i>Continuum</i> de la estrategia de Marketing	16
Figura 1.2. Socios Colaborativos.....	30
Figura 2.1. Conceptualizaciones de la Lealtad del consumidor	59
Figura 2.2. Seis representaciones de Satisfacción y Lealtad	67
Figura 2.3. Variables clave del Marketing Relacional	71
Figura 3.1. Tipos de programas de fidelización	96
Figura 4.1. Modelo Teórico de la Investigación.....	146
Figura 5.1. Evolución del sector minorista en Colombia	151
Figura 5.2. Composición de la muestra por género y edad	157
Figura 6.1. Matriz residual de covarianzas.....	186
Figura 6.2. Modelo estructural empírico del estudio con hipótesis contrastadas	196

RESUMEN

Antecedentes – El estudio de la lealtad ha sido un tema central del marketing, en especial bajo el enfoque relacional. La calidad de la relación, entendida como un constructo de orden superior compuesto por la satisfacción, la confianza y el compromiso, ha sido señalada como el principal antecedente de la lealtad del cliente. Por otra parte, el objetivo general de los programas de fidelización es, al menos desde el punto de vista teórico, el de desarrollar la lealtad, por lo que resulta de gran interés analizar las percepciones que los clientes tienen acerca de estos esquemas.

Objetivos – Con esta tesis doctoral se busca explicar la lealtad del cliente a partir de la calidad de la relación entre el cliente y el establecimiento minorista y las percepciones del cliente acerca de los programas de fidelización. Además, se busca analizar las relaciones entre los constructos de la calidad de la relación e identificar los principales determinantes del valor percibido y la actitud hacia el programa de fidelización.

Metodología – Para el desarrollo de la investigación se ha realizado la revisión teórica de los conceptos del Marketing Relacional, la lealtad y los programas de fidelización, examinando los principales estudios empíricos alrededor de estos temas. Adicionalmente, se ha llevado a cabo un estudio empírico con miembros de un programa de fidelización de un almacén de cadena en Colombia. Las escalas de medida han sido validadas a través de un análisis factorial confirmatorio y las hipótesis han sido contrastadas con la técnica de modelos de ecuaciones estructurales.

Conclusiones – Tanto la calidad de la relación como los programas de fidelización tienen un impacto significativo sobre la lealtad. Las relaciones entre satisfacción, confianza, compromiso y lealtad son validadas. De igual manera se establecen los principales determinantes del valor percibido del programa y se valida la relación entre valor percibido, actitud hacia el programa y lealtad al establecimiento.

INTRODUCCIÓN

INTRODUCCIÓN

ANTECEDENTES Y PERTINENCIA DE LA INVESTIGACIÓN

El Marketing Relacional ha adquirido un rol protagónico en los últimos años dentro del desarrollo de la disciplina del marketing. Con éste, ha tomado una especial relevancia el concepto de la lealtad del cliente como fuente de la rentabilidad a largo plazo y la obtención de una ventaja competitiva sostenible para las empresas. En este contexto, en la literatura ha emergido un interés creciente por comprender el origen de la lealtad y las tácticas de marketing que las empresas pueden emprender para desarrollarla.

En particular, los programas de fidelización han tenido una amplia adopción en la gestión del marketing, pero no son muchos los estudios que se han dado a la tarea de analizar su verdadero potencial como herramienta relacional. Si bien se han desarrollado estudios que buscan evaluar su eficacia, aún no existe consenso sobre su impacto en la lealtad, especialmente por la carencia de evidencia empírica, ya que muchas veces los resultados obtenidos resultan contradictorios o presentan algunas limitaciones importantes desde el punto de vista metodológico, que imposibilitan la generalización de sus conclusiones.

La mayor parte de los estudios alrededor de los conceptos de lealtad, sus antecedentes y los programas de fidelización han sido llevados a cabo en Norte América o Europa Occidental, en países con economías desarrolladas. Desde esta mirada, se evidencia la necesidad de emprender estudios que permitan verificar si los hallazgos encontrados son aplicables en otros contextos geográficos y para diferentes sectores. En América Latina, y específicamente en Colombia, no se dispone de ningún estudio empírico que relacione estos

conceptos, por lo cual se identifica una oportunidad de generación de conocimiento a partir del análisis en este país emergente.

Por otra parte, las dinámicas actuales de los mercados y el mayor poder ganado por los consumidores y los canales de distribución han llevado a un interés particular por el estudio del sector minorista. En especial, desde el punto de vista del Marketing Relacional, este sector resulta muy interesante para el estudio de la lealtad, debido a la alta frecuencia de las transacciones entre clientes y empresas y la facilidad relativa del cliente para visitar diferentes establecimientos comerciales en un corto periodo de tiempo.

OBJETIVOS DE LA INVESTIGACIÓN

A partir de las consideraciones previas, el propósito principal de esta tesis consiste en analizar cómo se relacionan los conceptos de la calidad de la relación y las percepciones acerca de los programas de fidelización con la lealtad al establecimiento minorista. Para lo cual se plantean los siguientes objetivos de investigación:

1. Revisar la literatura científica centrada en el concepto del Marketing Relacional, identificando los aspectos que dan origen a este enfoque teórico y los aspectos estratégicos y tácticos de su implementación.
2. Revisar la literatura científica asociada al concepto de la lealtad y los programas de fidelización, examinando los principales estudios empíricos alrededor de estos temas.
3. Analizar las relaciones entre los constructos de la calidad de la relación y su impacto sobre la lealtad al establecimiento minorista.
4. Analizar los principales determinantes del valor percibido del programa de fidelización y su impacto sobre la actitud hacia el programa.

5. Analizar el impacto de las percepciones de los clientes acerca de los programas de fidelización sobre la lealtad al establecimiento minorista.

METODOLOGÍA Y ESTRUCTURA DE LA TESIS

La metodología seguida en esta tesis doctoral se desarrolla a través de dos fases principales, la primera de tipo documental, donde se ha realizado la revisión de la literatura acerca del Marketing Relacional, la lealtad y los programas de fidelización; y la segunda con carácter empírico, donde se ha buscado contrastar las hipótesis del modelo teórico propuesto, siguiendo una metodología cuantitativa.

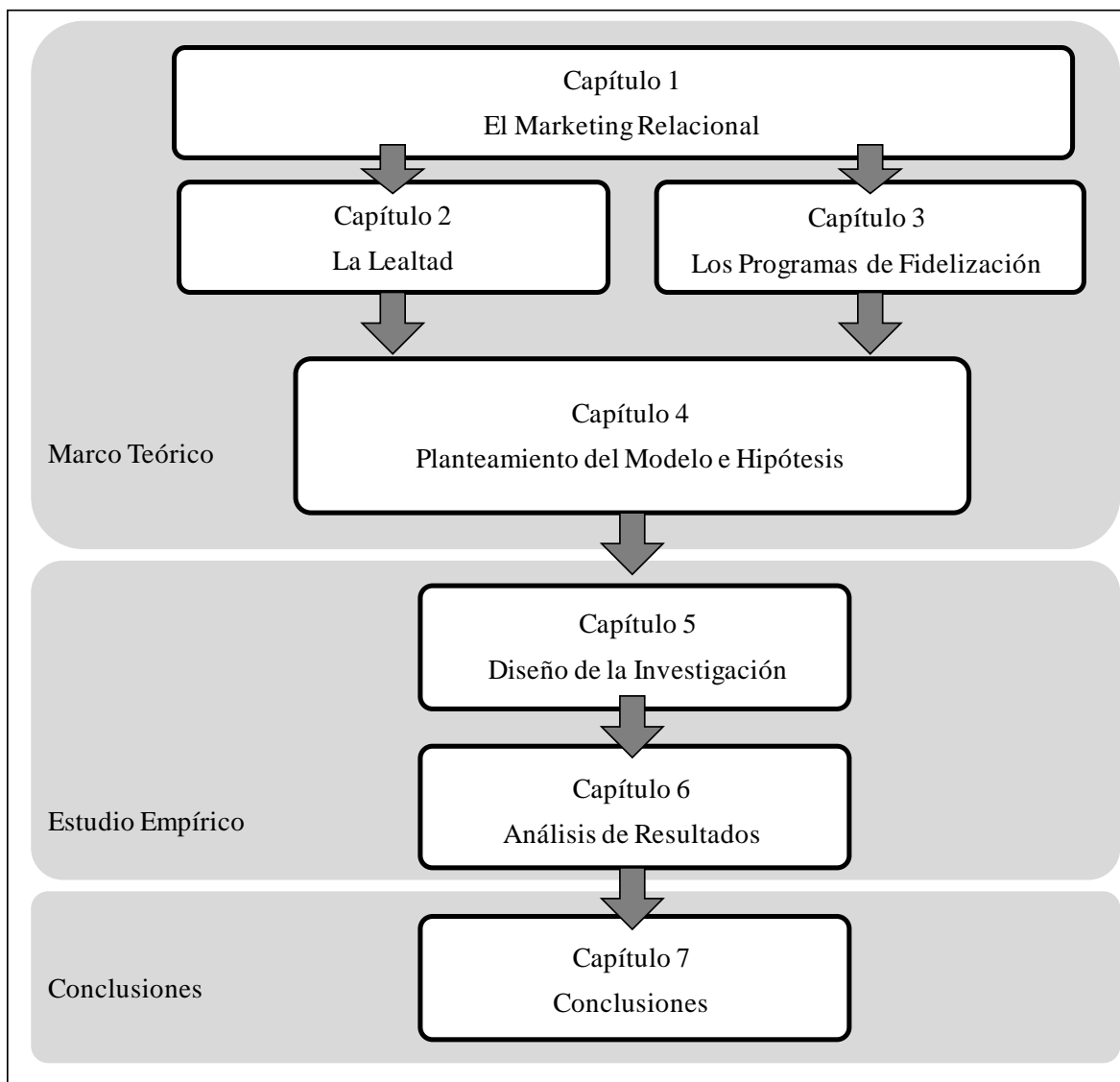
La revisión de la literatura parte del análisis del marco teórico amplio del Marketing Relacional para posteriormente delimitar el análisis a la construcción de los marcos teóricos específicos referidos a la lealtad, la calidad de la relación entre el cliente y el establecimiento, y los programas de fidelización. Para esto se ha llevado a cabo una búsqueda y revisión sistemática de artículos científicos relevantes, tanto teóricos como empíricos, acerca de los conceptos de interés. Dicha revisión se ha realizado a través de bases de datos bibliográficas como: *ABI/Inform Complete (ProQuest)*, *Science Direct (Elsevier)*, *Business Source Complete (Ebsco)*, *Wiley* y *Jstor*, además de la base de datos de Tesis Doctorales, TESEO, entre otras. Las principales revistas académicas empleadas en la revisión de la literatura son las siguientes: *Journal of Marketing*, *Journal of Marketing Management*, *Journal of Marketing Research*, *Journal of Retailing*, *Journal of the Academy of Marketing Science*, *International Journal of Research in Marketing*, *European Journal of Marketing*, *Industrial Marketing Management*, *Marketing Science* e *International Journal of Retail & Distribution Management*, entre otras.

A partir de la revisión de la literatura se formula un modelo de hipótesis para ser contrastado con el estudio empírico, el cual es diseñado a partir de un enfoque cuantitativo de corte transversal. Las escalas de medida son adaptadas a partir de estudios previos y se

validan a través de un análisis factorial confirmatorio. Por último, las hipótesis son contrastadas con la técnica multivariante de modelos de ecuaciones estructurales.

La estructura de esta tesis doctoral se presenta en la Figura 1.

Figura 1. Estructura de la tesis doctoral



Fuente: Elaboración Propia.

En el primer capítulo se recoge la revisión de la literatura académica referida al paradigma del Marketing Relacional, abordando la evolución del mismo, la definición del concepto y las condiciones de los mercados que favorecen la implementación de estrategias relacionales, así como los aspectos estratégicos y tácticos de su implementación.

El capítulo 2 presenta la revisión de la literatura referida al concepto de lealtad. Para ello se abordan las definiciones sobre el constructo, sus dimensiones y principales antecedentes: satisfacción, confianza y compromiso, los cuales son los elementos claves de la calidad de la relación. Finalmente el capítulo concluye con la revisión de los estudios empíricos más relevantes sobre la lealtad.

El capítulo 3 se enfoca en los programas de fidelización, analizando la definición de estos esquemas y sus objetivos, así como los tipos de programas más frecuentes en el mercado y los constructos de interés para el análisis de las percepciones de los consumidores: valor percibido del programa, beneficios, riesgos y actitud hacia el mismo. Por último, se presentan los principales estudios empíricos sobre el tema.

En el cuarto capítulo se establecen las relaciones entre los constructos de la calidad de la relación, los programas de fidelización y la lealtad. Dando lugar a la proposición de un modelo teórico específico en el que se reflejan las hipótesis de la tesis doctoral.

El capítulo 5 se centra en el diseño de la investigación. Para ello se presenta una introducción al sector minorista en Colombia, objeto de estudio de la presente tesis doctoral, y se detallan los aspectos relacionados con el proceso de recogida de la información, selección de la muestra, diseño del cuestionario con las escalas de medida seleccionadas y los procesos estadísticos del método de análisis utilizado para probar las hipótesis.

En el capítulo 6 se destacan los resultados de los análisis realizados a partir del estudio empírico. En primer lugar se presenta el análisis descriptivo de los datos, así como el análisis de la varianza entre los grupos. Posteriormente, se realiza la validación de las

escalas de medida a través del análisis factorial confirmatorio. Por último, se presenta la estimación del modelo de relaciones propuesto, a partir del análisis de ecuaciones estructurales y la discusión acerca de la aceptación o rechazo de las hipótesis.

Finalmente, en el capítulo 7 se presentan las conclusiones alcanzadas con la investigación, desde la perspectiva teórica y empírica, y se identifican las principales implicaciones para la gestión, las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación que pueden derivarse de la tesis doctoral.

PRINCIPALES CONTRIBUCIONES

La contrastación empírica del modelo propuesto en esta tesis doctoral aporta contribuciones originales que pueden ayudar a fortalecer la disciplina del marketing.

En primer lugar, los estudios previos han analizado las relaciones entre los constructos de la calidad de la relación y las percepciones acerca de los programas de fidelización de manera aislada sobre la lealtad. El enfoque adoptado en este estudio permite abordar estas relaciones desde una perspectiva integradora, evaluando los diferentes impactos de manera simultánea y reconociendo el valor de los programas de fidelización como herramienta relacional.

En segundo lugar, la mayor parte de los estudios empíricos se ha desarrollado en economías de países desarrollados como los de Norte América y Europa Occidental, por lo que la aplicación de este modelo en un país emergente latinoamericano, como es Colombia, contribuye a la generalización de las conclusiones acerca de las relaciones entre los constructos de interés.

En tercer lugar, el estudio empírico ha permitido la adaptación y validación de escalas de medida de satisfacción, confianza, compromiso y lealtad, con respecto al establecimiento minorista, así como las de beneficios de ahorro de tiempo, beneficios

económicos, beneficios sociales, riesgos de privacidad, riesgos de esfuerzo, valor percibido y actitud, con respecto al programa de fidelización, lo cual corrobora la pertinencia de las escalas para su uso en futuras investigaciones empíricas que analicen relaciones entre estos y otros constructos.

En cuarto lugar, los estudios previos han centrado su atención en los beneficios como determinantes del valor percibido de los programas de fidelización, pero existen vacíos sobre el papel que juegan los riesgos en dicho contexto. Este estudio propone la determinación del valor percibido del programa a partir de una valoración conjunta de los beneficios y los riesgos percibidos.

Por último, los resultados de este estudio permiten explorar las diferencias existentes en las dimensiones de análisis, de acuerdo con algunas características de los clientes, tales como el género, la edad, el nivel de estudios, el tiempo de participación en el programa, la redención previa de recompensas, la distancia al establecimiento y la orientación económica a la compra, lo cual puede ser el punto de partida de investigaciones futuras.

CAPÍTULO 1

EL MARKETING RELACIONAL

CAPÍTULO 1: EL MARKETING RELACIONAL

Los Programas de Fidelización son una de las herramientas de marketing con mayor adopción por parte de las empresas que tienen como objetivo implementar estrategias relacionales. Es por esto que para comprenderlos y poder analizar los factores que determinan la participación de los consumidores en este tipo de esquemas, se hace necesario estudiar el marco teórico del Marketing Relacional. En este capítulo se presenta la revisión de la literatura académica referida a este paradigma.

En los primeros cuatro apartados se abordan los aportes teóricos desarrollados por los investigadores académicos. En el primer apartado, se expone la evolución del denominado “nuevo paradigma” del marketing y se presentan los aspectos que lo diferencian del marketing transaccional. En el segundo apartado, se presentan las definiciones dadas por diferentes autores sobre el concepto del Marketing Relacional, identificando puntos de encuentro y desencuentro entre ellas. Adicionalmente, en el tercer apartado, se busca destacar los estudios más importantes en torno al Marketing Relacional, señalando los conceptos en los que se centra la atención al abordar investigaciones en el área. El cuarto apartado expone las principales conclusiones a las que se ha llegado en el mundo académico sobre dichos conceptos, los cuales se vinculan estrechamente con el Marketing Relacional y que reaparecerán con mayor desarrollo en la revisión de la literatura existente sobre la lealtad y los programas de fidelización.

Los últimos dos apartados abordan aspectos que, si bien son desarrollados en el campo académico, se orientan en mayor medida hacia la gestión empresarial. Estos apartados se concentran en las condiciones de los mercados que favorecen la implementación de estrategias relacionales (apartado 1.5) y los aspectos estratégicos y tácticos de la implementación del Marketing Relacional, junto con una aproximación a los

sistemas de Gestión de las Relaciones con el Cliente (*Customer Relationship Management*, CRM) (apartado 1.6).

1.1. EVOLUCIÓN HACIA EL MARKETING RELACIONAL

A partir de la década de los 80s se inicia el estudio del Marketing Relacional, denominado por algunos como el nuevo paradigma del marketing (Gummesson, 1997).

En 1983, Leonard L. Berry presentó en la Conferencia de Marketing de Servicios, de la Asociación Americana de Marketing (AMA), el trabajo titulado “*Relationship Marketing* (Marketing Relacional)”, apareciendo por primera vez este concepto en la literatura académica, aunque ya otros autores venían resaltando la importancia de la retención de los clientes (Berry, 2002). El interés por este nuevo enfoque tomó mayor impulso desde la década de los 90s pero aún actualmente, a pesar del creciente interés, es uno de los temas más controversiales y ampliamente debatidos en la disciplina del marketing (Gummesson, 1997; Bonnemaizon, Cova y Louyot, 2007).

En su trabajo, Berry (1983) estableció las condiciones necesarias para que la práctica del Marketing Relacional fuera aplicable a una empresa en el contexto del mercado de servicios; éstas son: (1) que exista un deseo permanente o periódico del cliente por el servicio, (2) que sea el usuario quien controle la selección del proveedor del servicio (libertad de elegir), y (3) que existan proveedores alternativos del servicio entre los cuales sean comunes los cambios de clientes.

Con base en las aportaciones sobre el marketing de servicios e industrial, desarrollados por la Escuela Nórdica de Servicios (Grönroos y Gummesson, 1985; Grönroos, 1988; Berry y Parasuraman, 1991) y el *Industrial Marketing Group* (IMG) (Håkansson, 1982) respectivamente, el nuevo enfoque es considerado como un proceso interactivo de gestión, para el cual es necesaria una clara orientación hacia el mercado por

parte de toda la organización y que persigue la creación de relaciones interactivas con los clientes que perduren en el largo plazo (Narros, 2007).

En general, la evolución del marketing transaccional – entendido como el proceso de concepción, fijación de precios, promoción y distribución de bienes y servicios, asociado a las 4Ps – hacia el Marketing Relacional, es el resultado de la poca aplicabilidad que presenta el primero en las condiciones actuales de mercado. Esto no indica que el marketing transaccional haya desaparecido sino que, como señala Grönroos (1994a), ya no es una manera efectiva de describir la mayor parte de las situaciones actuales de marketing.

Tradicionalmente el concepto de intercambio ha sido el eje central en la disciplina del marketing, bajo la perspectiva de la Escuela Funcionalista de pensamiento, pero autores como Grönroos (1995) consideran que el concepto económico de intercambio resulta muy limitado, ya que las interacciones generadas pueden trascender del ámbito económico y representar intercambios de información o experiencias, con las que se busca el mutuo beneficio a través de las actividades compartidas entre clientes y empresas (Coviello, Brodie y Munro, 1997).

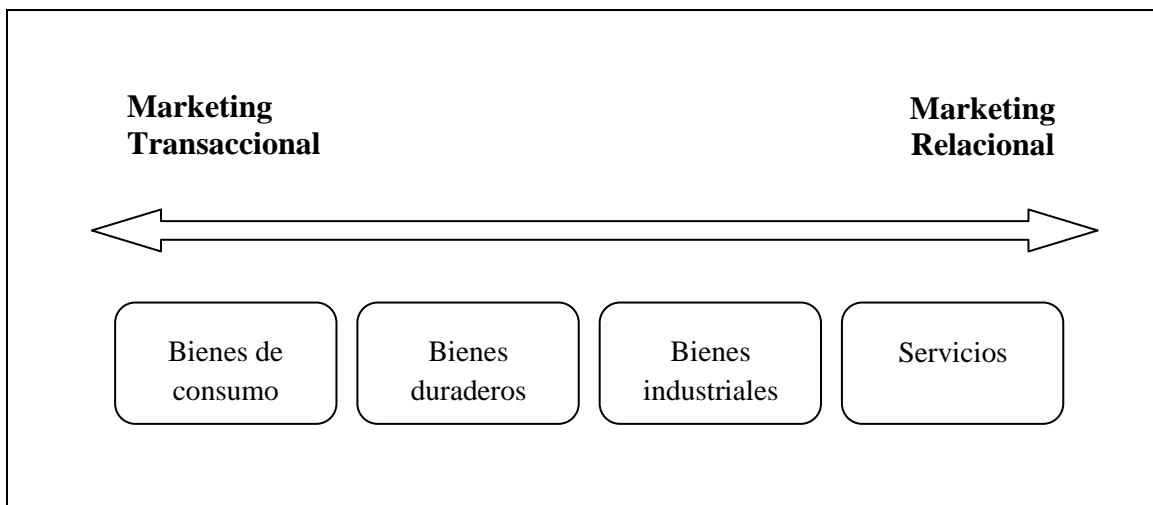
Con el desarrollo de este nuevo enfoque, se apunta a un cambio en los axiomas de la disciplina del marketing, buscando evolucionar de la competencia y el conflicto hacia la mutua cooperación e interdependencia entre consumidores y empresas (Sheth y Parvatiyar, 1995a; Gummesson, 1997). Los postulantes del Marketing Relacional defienden que la mutua colaboración conlleva una alta creación de valor, percibida tanto por el cliente como por la empresa (Morgan y Hunt, 1994) ya que, como asegura Andersen (2001), si los clientes son retenidos durante varias transacciones, tanto clientes como empresa obtendrán beneficios a partir de la experiencia acumulada.

Al estudiar el campo de aplicación del Marketing Relacional en los distintos mercados, Grönroos (1995) establece una línea de continuidad en el tiempo, la cual denomina “*Continuum* de la Estrategia de Marketing”. En esta línea se sitúan en polos

opuestos las estrategias de marketing transaccional y las de Marketing Relacional, de acuerdo a qué tanto priman como objetivos estratégicos la participación de mercado o la retención de clientes, respectivamente (Figura 1.1).

En este *continuum* se señala una mayor aplicabilidad del marketing transaccional en mercados de bienes de consumo masivo y un mejor ajuste del Marketing Relacional en el entorno del mercado de servicios, tal como inicialmente lo habría propuesto Berry (1983), al enmarcar el concepto bajo el contexto de las empresas de servicios. En este sentido, Grönroos afirma que pocas empresas de servicios podrían implementar de manera exclusiva un enfoque transaccional, ya que aún los servicios más estandarizados implican algún tipo de contacto directo con el cliente. Por esta razón, bajo el nuevo paradigma los esfuerzos de marketing se enfocan en mayor medida en las estrategias de comunicación y desarrollo de la lealtad (Gilbert, 1996).

Figura 1.1. Continuum de la estrategia de Marketing



Fuente: Grönroos (1994a).

A pesar de este planteamiento, en estudios más recientes (Sheth y Parvatiyar, 1995a) se defiende la pertinencia de adoptar un enfoque relacional inclusive en los mercados de consumo, señalando que su aplicación a este tipo de mercados no es imposible. Asimismo, Fournier (1998) y De Wulf y Odekerken-Schröder (2001) señalan la necesidad de

emprender investigaciones que analicen las situaciones propias de los intercambios con consumidores y no únicamente entre empresas, señalando posibles líneas de investigación para situaciones en este tipo de mercados que denominan “amigables relacionamente” (*relationship-friendly*).

En particular, se evidencia la escasez de estudios que analicen específicamente la aplicación de estrategias relacionales con consumidores en el sector del minorista (Whyatt y Koschek, 2010). Las principales diferencias entre los enfoques transaccional y relacional se presentan en la Tabla 1.1.

Tabla 1.1. Diferencias entre el Marketing transaccional y el Marketing Relacional

<i>Continuum</i> estratégico	Marketing transaccional	Marketing Relacional
Perspectiva temporal	Enfoque a corto plazo	Enfoque a largo plazo
Función de marketing dominante	Marketing <i>mix</i>	Marketing interactivo (apoyado en el marketing <i>mix</i>)
Elasticidad de precios	Los consumidores tienden a ser sensibles al precio	Los consumidores tienden a ser menos sensibles al precio
Dimensión dominante de la Calidad	Dimensión técnica de la calidad	Dimensión funcional de la calidad
Medida de la satisfacción del cliente	Medida de la cuota de mercado (indirecto)	Gestión de la base de clientes (directo)
Sistema de información de clientes	Encuestas <i>Ad hoc</i>	Sistema de retroalimentación del cliente en tiempo real
Interdependencia entre marketing, operaciones y personal	Interacciones de poca o nula importancia estratégica	Interacciones de sustancial importancia estratégica
Rol del marketing interno	Marketing interno de poca o nula importancia para el éxito	De sustancial importancia estratégica para el éxito

Fuente: Grönroos (1994a, 1995).

- **Perspectiva temporal:** El paso del marketing transaccional, centrado en la maximización de las interacciones e intercambios con los clientes, hacia una orientación que prioriza su retención y fidelización en el Marketing Relacional, implica el cambio de una perspectiva cortoplacista a una de largo plazo (Sheth y Parvatiyar, 1995a), en la cual la venta es sólo el inicio de lo que se espera será una larga relación con los clientes (Gilbert, 1996). Así pues, mientras el objetivo del marketing transaccional es captar nuevos clientes, el del Marketing Relacional es captarlos y conservarlos (Grönroos, 1995).
- **Función de marketing dominante:** Bajo este nuevo concepto, la gestión interna donde el cliente es un agente pasivo, se transforma en una orientación de mercado en la que corresponde a la organización esforzarse por el mantenimiento de relaciones con los clientes objetivo (Grönroos, 1994a). A diferencia del enfoque transaccional, el cual se centra en hacer promesas, con el Marketing Relacional no sólo se propende por la formulación de promesas atractivas a los clientes sino también por asegurar su cumplimiento, con lo cual se puede pensar en el desarrollo de confianza que lleve a la generación de lealtad entre el cliente y su proveedor (Gengler y Leszczyc, 1997).
- **Elasticidad de precios:** En el marketing transaccional se atrae con el precio mientras que bajo el enfoque relacional se promueve el valor (Kumar, Bohling y Ladda, 2003). Una empresa que siga una estrategia relacional habrá creado una oferta de mayor valor que aquella que ofrece el producto aislado, por lo que se generan lazos más fuertes con sus clientes, haciendo que la sensibilidad al precio sea menor, tanto ante ofertas de precios más bajos por parte de la competencia como ante variaciones en los niveles de precio de lista (Grönroos, 1994a).
- **Dimensión dominante de la calidad:** Bajo el enfoque relacional, la calidad se configura como un aspecto funcional de la organización, alrededor del cual se concentran todos los procesos con el fin de promover productos y servicios de calidad a los menores costes posibles (Sheth y Parvatiyar, 1995a). Además se espera que los

niveles de calidad sirvan de precedente para el establecimiento de relaciones con los clientes (Berry, 2002). Las herramientas y técnicas de la Gestión Total de la Calidad (*Total Quality Management, TQM*) son de gran ayuda para la implementación del Marketing Relacional y toman mayor relevancia de la que presentan bajo el enfoque transaccional (Morris, Barnes y Lynch, 1999), haciéndose necesario el continuo compromiso por parte de toda la organización en su implementación (Gengler y Leszczyc, 1997).

- **Medida de la satisfacción del cliente:** Bajo el modelo transaccional no es fácil hacer seguimiento directo de la satisfacción del cliente, por lo que las cuotas de mercado suelen ser una aproximación de medida de desempeño. En el Marketing Relacional, la constante interacción facilita el seguimiento cercano de la satisfacción de los clientes (Grönroos, 1994a). Adicionalmente, la empresa puede brindar incentivos a sus clientes (económicos o en términos de un mayor valor) a partir de un conocimiento más profundo, con el fin de que éstos permanezcan en la relación y se mantengan satisfechos, en lugar de empezar a conocerse desde cero con otra empresa (Berry, 2002).
- **Sistemas de información de clientes:** La gestión de la información, tanto en el marketing transaccional como en el relacional, es una fuente importante de ventaja competitiva (Jayachandran, Sharma, Kaufman y Raman, 2005). En este punto, el conocimiento y la experiencia ganados en la relación con el consumidor, o en general con los clientes relacionales, requiere de sistemas tecnológicos que permitan la adecuada gestión de los altos volúmenes de información disponibles. De igual manera, se debe llevar a la organización a la construcción de un sistema que permita la retroalimentación por parte del cliente.
- **Interdependencia entre marketing, operaciones y recursos humanos:** En una empresa que aplique la estrategia relacional se hace imperativa la integración de al menos estas tres áreas de la organización. El aprovechamiento de la interacción con el

cliente se materializa en la capacidad para entregar valor, por lo que las áreas de marketing y operaciones deben cooperar para incorporar la información obtenida con respecto al cliente en las operaciones manufactura y prestación de servicios. Para facilitar esta cooperación se debe contar con la guía y el apoyo del área de recursos humanos (Grönroos, 1994b).

- **Rol del marketing interno:** El marketing interno resulta relevante para todas las organizaciones, pero más aún para aquellas que implementen una estrategia relacional, ya que bajo este enfoque se necesita un compromiso de toda la organización y una necesaria orientación hacia el mercado por parte de todo el personal; aspecto de menor trascendencia en la perspectiva transaccional (Gengler y Leszczyc, 1997). La empresa, por tanto, debe fortalecer el enfoque hacia el desarrollo de relaciones a su interior y buscar el desarrollo de habilidades de comunicación y servicio en todos sus integrantes (Grönroos, 1995).

Aunque son claras las diferencias entre los dos enfoques, éstos no son excluyentes. De hecho, algunos autores establecen que el marketing transaccional y el Marketing Relacional pueden coexistir dependiendo del tipo de producto y mercado (Grönroos, 1995; Coviello *et al.*, 1997; Reinares y Ponzoa, 2004). Es así como las estrategias transaccionales y las que combinan ambos enfoques (mixtas), pueden tener más sentido cuando el consumidor busca un contacto puntual con la empresa, particularmente en los mercados de bienes de consumo (Grönroos, 1996), mientras que las estrategias relacionales van ligadas a un mayor interés por el desarrollo de interacciones repetitivas o que impliquen un compromiso duradero, como es el caso de servicios de uso continuo o frecuente y la adquisición de productos de alta implicación.

Por otro lado, no se pueden descartar los casos (bastante frecuentes) en los que los clientes no están interesados en desarrollar una relación con las empresas y por lo tanto querrán ser atendidos bajo un enfoque transaccional (Grönroos, 2004). Desde el punto de vista de la empresa, Reinartz y Kumar (2002) señalan también la importancia de reconocer

cuándo desprenderse de un cliente, ya que no todos resultan rentables en el largo plazo. De hecho, algunos clientes pueden ser rentables en el corto plazo mientras que otros pueden ser menos rentables en el largo plazo (Kumar *et al.*, 2003).

A partir de un estudio Delphi con expertos del Marketing Relacional en Europa, Bonnemaizon *et al.* (2007) concluyen que el enfoque relacional seguirá en desarrollo, sin reemplazar al marketing masivo o transaccional, y dejará de comprender relaciones simples con los clientes para involucrar relaciones con grupos que se conectan al negocio. Esto de alguna manera se evidencia hoy en día con el establecimiento de las redes sociales y los *community managers*.

El Marketing Relacional es por tanto un enfoque en desarrollo, con considerables avances desde el punto de vista teórico pero aún con carencias desde la perspectiva de la implementación empresarial, donde no ha contado con el mismo entusiasmo (Fournier, Dobscha y Mick, 1998).

1.2. CONCEPTO DE MARKETING RELACIONAL

En la Tabla 1.2 se presentan las principales definiciones propuestas para el concepto de Marketing Relacional.

Tabla 1.2. Revisión del concepto de Marketing Relacional

Autor (Año)	Definición
Berry (1983)	Atraer, mantener e incentivar las relaciones con los clientes.
Jackson (1985)	Marketing orientado a preservar y alargar las relaciones con los integrantes de la relación.
Grönroos (1990)	Establecer, mantener y acrecentar (y, cuando sea necesario, finalizar) relaciones beneficiosas con los clientes y otros agentes implicados, a través de la mutua entrega y cumplimiento de promesas.

Autor (Año)	Definición
Christopher, Payne y Ballantyne (1991)	Combinación entre marketing, servicio al cliente y gestión de la calidad.
Shani y Chalasani (1992)	Esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir redes para el beneficio mutuo a través de contactos interactivos, individualizados y de valor añadido durante un periodo de tiempo largo.
Evans y Laskin (1994)	Aproximación centrada en el cliente, en la que la empresa busca relaciones empresariales a largo plazo con clientes actuales y potenciales.
Morgan y Hunt (1994)	Todas las actividades de marketing enfocadas en establecer, desarrollar y mantener intercambios relacionales exitosos.
Sheth y Parvatiyar (1995a)	Desde la perspectiva del consumidor, la reducción de la elección es el principal axioma del Marketing Relacional.
Clark y Payne (1995)	Negocio de atraer y realzar las relaciones a largo plazo con los clientes.
Gengler y Leszczyc (1997)	Orientación en la que se trata cada una de las interacciones con el cliente como parte de un flujo continuo de interacciones de largo plazo, y no como un hecho aislado incidental.
Price y Arnould (1999)	Basado en interacciones regulares y continuadas a lo largo del tiempo, incluyendo algún modo de mutua dependencia.
Gummesson (2002)	Marketing basado en interacciones dentro de las redes de relaciones.
Bruhn (2003)	Abarca todas las acciones de análisis, planeación, realización y control, con el fin de estabilizar, intensificar y reactivar las relaciones con los grupos de interés, especialmente los clientes, para la creación de valor mutuo.

Fuente: Elaboración Propia.

Si bien todas las definiciones anteriores de Marketing Relacional presentan diferencias, se pueden identificar algunos aspectos en común, en especial con respecto a los elementos claves incluidos en la definición, el alcance o tipo de público objetivo considerado y el tipo de actividades que comprende.

Aparte de involucrar el concepto de las relaciones de largo plazo (coincidente en casi todas las definiciones) algunas definiciones coinciden en otros elementos como las interacciones de largo plazo (Shani y Chalasani, 1992; Gengler y Leszczyc, 1997; Price y Arnaould, 1999; Gummesson, 2002) y la generación mutua de valor (Grönroos, 1990; Shani y Chalasani, 1992; Bruhn, 2003). Adicionalmente, en la definición aportada por Christopher *et al.* (1991) se destaca la importancia de la gestión del servicio y la calidad para la gestión del Marketing Relacional, en tanto que Sheth y Parvatiyar (1995a) postulan como axioma básico de este enfoque la reducción del conjunto de elección para el consumidor.

En relación con el público objetivo del enfoque relacional se identifican dos vertientes. En primer lugar, definiciones como las de Berry (1983), Evans y Laskin (1994), Clark y Payne (1995) y Gengler y Leszczyc (1997) limitan el alcance al planteamiento de relaciones con los clientes; mientras que Grönroos (1990) y Bruhn (2003) explicitan la importancia de todos los grupos de interés de la empresa.

Aunque en un primer momento Berry (1983) aportó una definición enfocada en los clientes como público objetivo de las estrategias relacionales, posteriormente (Berry, 2002) reconoció la importancia de los demás grupos de interés de la empresa, pero manteniendo la creencia de que los esfuerzos relacionales orientados a éstos se hacen con el objetivo final de fortalecer las relaciones con los clientes.

Las definiciones que formulan de manera explícita las actividades comprendidas en el Marketing Relacional coinciden, aunque dicho de diferentes formas, en que éste abarca las actividades para establecer, mantener y acrecentar las relaciones (Berry, 1983; Jackson,

1985; Grönroos, 1990; Shani y Chalasani, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Clark y Payne, 1995; Bruhn, 2003). En particular, Grönroos (1990) es el único de los autores considerados que incluye como actividad del Marketing Relacional la finalización de la relación con el cliente.

Integrando las diferentes aportaciones de la anterior revisión, se propone la siguiente definición:

El Marketing Relacional se define como la gestión de las interacciones con los grupos de interés para establecer, mantener, acrecentar y, cuando sea necesario, finalizar las relaciones de largo plazo, buscando la generación mutua de valor.

Una vez comprendido el concepto de Marketing Relacional es conveniente diferenciar tres designaciones que pueden generar confusión; éstas son: Marketing Relacional, marketing de relaciones y marketing *One to One*. En general, en el mundo académico se aceptan como sinónimos las dos primeras pero se promueve el diferenciarlas claramente de la tercera (Narros, 2007).

Comúnmente, la poca diferencia que se puede encontrar entre los dos primeros términos radica en los grupos de interés. Mientras el concepto de Marketing Relacional es referido a las relaciones de la empresa con sus clientes a largo plazo, el Marketing de relaciones es referido a los vínculos con otros públicos, como empleados, proveedores, distribuidores, entre otros, que actúan como socios colaborativos del intercambio (Sheth y Parvatiyar, 1995b). A pesar de la diferencia señalada, en este trabajo se entienden los dos conceptos como equivalentes y se acoge el enfoque hacia todos los grupos de interés de la organización y no únicamente hacia los clientes finales.

Por su parte, el marketing *One to One* implica atender a cada cliente, de manera individualizada, personalizando las diferentes acciones de marketing (Reinares y Ponzoa, 2004). Para posibilitar la implementación del marketing *One to One* bajo un enfoque

relacional se requiere la participación activa de toda la organización a través de un cambio cultural. De no ser así, se estaría frente a estrategias de hiper-segmentación o de marketing directo que viabilizan la diferenciación a través de la oferta personalizada pero con beneficios principalmente a corto plazo, lo cual corresponde más al enfoque del marketing transaccional.

1.3. ESTUDIOS SOBRE MARKETING RELACIONAL

Las contribuciones al desarrollo del Marketing Relacional se han originado desde diversos campos académicos, por lo que muchas veces las aportaciones toman diferentes enfoques del mismo problema. Hart, Smith, Sparks y Tzokas (1999) identifican cuatro categorías de enfoques para los estudios sobre Marketing Relacional: (1) los concernientes al alcance, (2) los relacionados con los conceptos relevantes, (3) los que se orientan a las tecnologías utilizadas y, finalmente, (4) los que pretenden explicar los procesos relacionales.

Los estudios relativos al alcance del Marketing Relacional se centran en analizar los grupos de interés hacia los cuales se enfocan las acciones y estrategias. Autores como Grönroos (1994a) y Gummesson (1996) destacan la importancia de gestionar relaciones no sólo con los clientes sino también con proveedores, públicos internos, accionistas e inclusive competidores. Esto es coherente con la consideración de diferentes públicos de la empresa, señalada en las definiciones de varios autores del Marketing Relacional.

Los conceptos abordados de manera más reiterada en las investigaciones científicas corresponden a elementos relevantes del Marketing Relacional tales como el compromiso con la relación (Morgan y Hunt, 1994; Oliver, 1999; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; García, Gutiérrez y Gutiérrez, 2006; Palmatier, Dant, Grewal y Evans, 2006; Kim, 2007) y la confianza entre las partes (Morgan y Hunt, 1994; Samiee y Walters, 2003; Johnson y Grayson, 2005; Omar, Wel, Musa y Nazri, 2010), los cuales serán abordados con más detalle en el apartado 2.3.

Otro grupo de estudios se vinculan estrechamente con las denominadas soluciones CRM (*Customer Relationship Management*), así como con la necesidad de adoptar rápidamente las nuevas herramientas de Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC). La implementación de estas tecnologías posibilita un conocimiento más amplio del cliente al mismo tiempo que permiten un mayor enfoque al momento de seleccionar los *targets* de mercado.

Finalmente, con respecto a los procesos del Marketing Relacional, Sheth y Parvatiyar (1995b) señalan los vacíos aún existentes en los estudios, especialmente en cuanto a los procesos de gestión del compromiso relacional, la evaluación del desempeño de la relación, su finalización y los procesos de mejora de la relación.

Sin embargo, es de destacar el creciente interés por analizar la calidad de la relación y la satisfacción con la relación, las cuales han sido objeto de estudio por varios autores en la última década (Kim y Cha, 2002; Lages, Lages y Lages, 2005; Caceres y Paparoidamis, 2007; Ndubisi, 2007; De Cannière, De Pelsmacker y Geuens, 2009).

1.4. ELEMENTOS DEL MARKETING RELACIONAL

Como ya se mencionó, los estudios y teorías desarrollados alrededor del Marketing Relacional involucran una serie de constructos o elementos relevantes para la comprensión de este enfoque y que han sido el objeto de estudio tanto en trabajos teóricos como empíricos. Si bien muchos de estos elementos serán revisados con mayor detalle en capítulos posteriores, resulta importante definirlos brevemente en este capítulo, para poder completar así el panorama del enfoque relacional de marketing.

Valor

El valor es considerado como un importante componente del Marketing Relacional. La habilidad de una empresa para entregar un valor superior a sus clientes es reconocida

como una de las más exitosas estrategias competitivas (Ravald y Grönroos, 1996), la cual posibilita la diferenciación y la generación de una ventaja competitiva sostenible.

Desde el punto de vista instrumental del Marketing Relacional, se destacan los mecanismos orientados hacia la creación y entrega de valor mutuo entre organización y clientes, para lograr la satisfacción de necesidades y deseos de los compradores (Narros, 2007). Particularmente, resulta indispensable la consideración de los beneficios que puede representar la relación, tanto desde la perspectiva del cliente como desde el punto de vista de la empresa (Barroso y Martín, 1999):

- **Beneficios de las empresas:** Se destacan dos posibles fuentes generadoras de este valor. En primer lugar, a partir de la retención de clientes a través de un incremento del volumen de adquisición, la repetición de compra o la adquisición de innovaciones ofertadas por la empresa. En segundo lugar, a partir de la mejora de efectividad y eficiencia de la gestión de marketing, mediante la realización de acciones a públicos específicos, disminuyendo así los costes al orientarse a los clientes más rentables.
- **Beneficios de los clientes:** En este caso, el valor incluye tanto la cantidad en términos monetarios, dada a cambio del precio, como el valor o beneficios percibidos a cambio de los sacrificios efectuados por el cliente. Dentro de los beneficios se pueden incluir la calidad percibida, la utilidad, el aprendizaje y los sentimientos personales, psicológicos y sociales de bienestar o amistad hacia el proveedor (Berry, 2002); mientras los sacrificios incluyen los costes de transacción como el precio, el riesgo percibido, el tiempo, los esfuerzos incurridos, los costes de oportunidad, entre otros.

Confianza y compromiso

Otros elementos importantes tratados en la literatura del Marketing Relacional son la confianza y el compromiso, ampliamente estudiados en el contexto de las relaciones con los canales de distribución. Aunque la confianza es uno de los elementos más recurrente en las

investigaciones sobre Marketing Relacional, el impacto que éste pueda tener en el desempeño relacional y en la lealtad no ha sido muy estudiado, lo cual es curioso debido al rol central de este constructo en el paradigma relacional (Samiee y Walters, 2003).

Para Morgan y Hunt (1994) tanto la confianza como el compromiso son los elementos clave de las relaciones exitosas en la medida que promueven la cooperación entre las partes. Para estos autores, se entiende a la confianza como antecedente del compromiso, ya que antes de comprometerse en una relación a largo plazo el cliente y la empresa deben creer en la benevolencia del otro y en la posibilidad real de obtener mutuos beneficios.

Promesa y cumplimiento

Los conceptos de promesa y cumplimiento son también relevantes en el Marketing Relacional, ya que sirven de instrumento para la generación de valor, al atraer nuevos clientes y posibilitar el mantenimiento de una relación continua en el tiempo (Narros, 2007).

Siguiendo estos argumentos Grönroos (1996) señala que una empresa puede atraer a los clientes con promesas iniciales y establecer relaciones con ellos, pero si no se cumple con lo prometido la relación no podrá mantenerse. Por tanto, resulta tan importante alcanzar la satisfacción de los consumidores como retenerlos, para alcanzar una rentabilidad a largo plazo.

Elección y reciprocidad

Al estudiar el comportamiento del consumidor y los beneficios recibidos por los clientes, Sheth y Parvatiyar (1995a) destacan que el principal axioma del Marketing Relacional radica en la reducción de la elección que se posibilita al establecer una relación. Según estos autores, el Marketing Relacional permite a los consumidores ser eficientes en la toma de decisiones, al reducir la tarea de procesamiento de la información, facilitar la

adquisición de una mayor consistencia cognitiva y reducir los riesgos percibidos asociados con futuras elecciones. También resaltan la importancia de las influencias personales y sociales al momento de iniciar la relación.

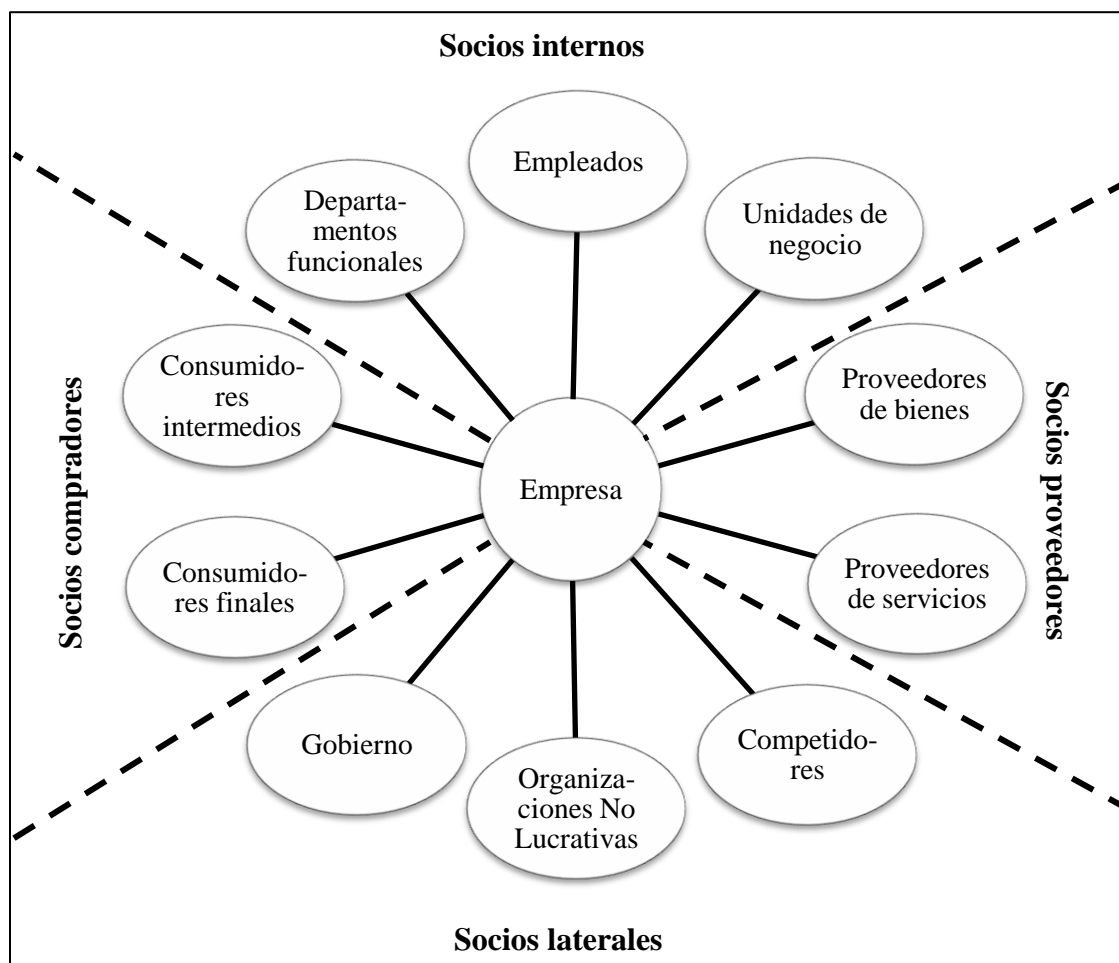
Calidad de servicio

Christopher *et al.* (1991) defienden que el mantenimiento de las relaciones a largo plazo sólo será posible si se logran integrar de manera acertada los eslabones de servicio al cliente y calidad. La importancia de estos aspectos es el resultado de la evolución de los consumidores, los cuales son actualmente más exigentes, conocedores y sofisticados. Se sugiere entonces la realización de un monitoreo constante de la calidad del servicio, a través de la evaluación y medición de las dimensiones de la escala SERVQUAL, que permite medir la calidad de los servicios, es decir: Seguridad, Empatía, Capacidad de respuesta, Fiabilidad y Tangibles (Vavra, 1992).

En la Figura 1.2, Morgan y Hunt (1994) identifican hasta diez tipos de socios colaborativos con los que se debe trabajar de la mano para influir favorablemente en la calidad de servicio percibida por los clientes. Claramente, y según las características del Marketing Relacional antes señaladas, la tarea de mantener las relaciones en el largo plazo con los públicos objetivo no es exclusiva del departamento de marketing, sino que debe ser asumida por esta red de socios.

En este orden de ideas, varios investigadores han coincidido al señalar que los socios cooperan para compartir recursos y comprometerse en la creación de valor a través de actividades como la producción conjunta, las alianzas para investigación y desarrollo y el marketing colaborativo, entre otras (Sheth y Parvatiyar, 1995a).

Figura 1.2. Socios Colaborativos



Fuente: Grönroos (1994a).

1.5. CONDICIONES QUE FAVORECEN EL DESARROLLO DEL MARKETING RELACIONAL

Algunos autores han identificado las características de los mercados que condicionan y favorecen el desarrollo del paradigma relacional en el marketing (Barroso y Martín, 1999; Hougaard y Bjerre, 2002; Reinares y Ponzoa, 2004).

En la Tabla 1.3 se resumen dichos aspectos:

Tabla 1.3. Condiciones que favorecen el desarrollo del Marketing Relacional

Condiciones que favorecen el desarrollo del Marketing Relacional	
Gestión	<ul style="list-style-type: none"> • Altos costes de captación de los clientes en relación con los costes de retención. • Nuevos modelos de gestión empresarial. • Calidad generalizada de las acciones de marketing. • Fin del concepto de segmentación tradicional. • Falta de eficacia de la investigación de mercados convencional ante los rápidos cambios de los consumidores.
Mercados y competencia	<ul style="list-style-type: none"> • Fragmentación y globalización de los mercados. • Mayor internacionalización que hace perder de vista las diferencias entre los consumidores. • Altas barreras de salida.
Consumidores	<ul style="list-style-type: none"> • Más oferta y menos diferenciación de marca. • Cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores. • Necesidad de conocer las necesidades no explícitas de los clientes para poder alcanzar la diferenciación. • Los consumidores no son iguales. • Participación de los consumidores en la fijación de precios.
Canales de distribución	<ul style="list-style-type: none"> • Aumento de la competencia en la colaboración con los canales de distribución • Evolución de las relaciones de poder en los canales minoristas. • Necesidad de reducir conflictos en el canal. • Conveniencia de promover acuerdos verticales entre los miembros del canal de distribución.

Condiciones que favorecen el desarrollo del Marketing Relacional	
Marca y Comunicación	<ul style="list-style-type: none">• Mayor oferta y menor diferenciación de marcas.• Disminución de la capacidad de la marca para retener consumidores.• Complejidad de la planificación de medios.
Producto	<ul style="list-style-type: none">• Reducción en imprevisión de los ciclos de marketing y producto.• Búsqueda de diferenciación a través de la prestación de servicios complementarios.• Desaparición de los límites entre producto y servicio.
Tecnología	<ul style="list-style-type: none">• Desarrollo de tecnología que permite procesar y analizar grandes volúmenes de información.• Desarrollo tecnológico aplicado a la creación de productos.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hougaard y Bjerre (2002) y Reinares y Ponzoa (2004).

Gestión

Los modelos de gestión de las empresas claramente han cambiado en las últimas décadas. Los mercados de consumo son generalmente maduros y por lo tanto es más costoso y difícil incorporar nuevos clientes a la cartera, lo que obliga a las empresas a estar en constante búsqueda de generación de valor para sus clientes para que éstos no se marchen (Morgan y Hunt, 1994). En este contexto, varios estudios han indicado que resulta más rentable para la empresa seleccionar y retener a los clientes que desean mantener una relación continua, que captar nuevos clientes (Sheth y Parvatiyar, 1995a).

En este sentido, los esfuerzos relacionales constituyen una importante fuente de generación de valor, al permitir descifrar los factores relevantes para los clientes e involucrarlos como parte de su oferta (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003), con lo que se apunta directamente a la satisfacción de sus necesidades y deseos de largo plazo. Adicionalmente, estas estrategias no sólo pueden impactar de manera positiva el

desempeño sino que también favorecen la satisfacción de los empleados, lo que puede derivar en una mejor calidad del servicio (Heffernan, O'Neill, Travaglione y Droulers, 2008).

Por otra parte, cada transacción en el mercado implica costes que se traducen en ineficiencias para las partes. Estos costes pueden incluir los asociados con la búsqueda de la información, el logro de un acuerdo satisfactorio, el seguimiento de la relación, las adaptaciones a los acuerdos pactados, la respuesta a contingencias, entre otros (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2001). Es lógico pensar que una mayor tasa de retención de clientes lleve a una disminución en estos costes, puesto que no es necesario repetir muchas de las actividades requeridas al inicio de la relación, así como a un incremento de las ventas; sin embargo, los estudios realizados con respecto a la rentabilidad de las estrategias relacionales presentan resultados contradictorios.

Algunos estudios indican que los efectos positivos sobre las ventas sólo se producen cuando se ha realizado una segmentación previa que permita identificar a los clientes fieles a los cuales dirigirse (Storbacka, Strandvik y Gronroos, 1994). Otros estudios analizan el efecto moderador de las estrategias empresariales, señalando que el desempeño de la organización es superior pero sólo cuando las estrategias relacionales se aplican en empresas que buscan la diferenciación o el liderazgo en costes (Reimann, Schilke y Thomas, 2010). Además cuando la adopción de estrategias relacionales se hace como estrategia de imitación es poco lo que se puede esperar acerca del conocimiento verdadero y profundo del cliente, por lo que la estrategia no se materializa en una mayor rentabilidad (Jackson, 2011). Por lo tanto, aún no se ha dicho la última palabra en el mundo académico con respecto a la relación entre rentabilidad y Marketing Relacional y un mayor número de estudios empíricos es requerido sobre este aspecto.

En la actualidad, existe una mayor presión por incorporar modelos de gestión empresarial que mejoren la competitividad organizativa, ya que la ventaja que antes otorgaba el realizar acciones de marketing, se ha desvanecido debido al nivel generalizado

de la calidad de estas acciones en las empresas. Adicionalmente, la gestión de marketing requiere procesos de segmentación e investigación avanzados, pues las formas convencionales de determinar los grupos de clientes y de comprender sus comportamientos y actitudes no resultan eficaces con los consumidores actuales, los cuales son complejos, heterogéneos y con acceso a información global (Reinares y Ponzoa, 2004).

Mercados y competencia

El desarrollo de estrategias competitivas basadas en la percepción de valor del cliente es un aspecto crítico para competir en los mercados actuales, caracterizados por ser globales y presentar incrementos en la intensidad de la competencia de manera generalizada en los diferentes sectores (Gengler y Leszczyc, 1997). Para esto, la investigación comercial, y en especial los estudios de satisfacción, se vuelven esenciales para la supervivencia de la organización (Grönroos, 1995).

La apertura de los mercados ha ocasionado cambios relevantes en la manera de competir de las empresas. Si bien la globalización permite llegar a mercados atractivos y rentables, propicia altos niveles de fragmentación de la oferta y hace difícil identificar las diferencias entre los clientes, así como tener un conocimiento profundo de ellos (Reinares y Ponzoa, 2004). Bajo estas condiciones, las empresas entienden que el establecimiento de alianzas estratégicas es vital para competir de manera efectiva con la conformación de redes que promuevan la cooperación (Hunt y Morgan, 1994).

Consumidores

Estrechamente relacionado con lo anterior, los consumidores se encuentran ante un mercado fragmentado en el cual hay exceso de oferta y detrimento de la diferenciación de las marcas, muchas veces generándoles sentimientos de pérdida de control, vulnerabilidad y estrés a la hora de referirse a productos, empresas o inclusive al mercado (Fournier *et al.*, 1998). Por lo que, según establece Bonnemaizon *et al.* (2007), los consumidores pueden

resistirse activamente al establecimiento de relaciones con las empresas en busca de conservar su poder.

Además, el comportamiento actual de los consumidores no es fácilmente predecible a partir de las variables socio-demográficas y se hace necesario un conocimiento profundo de sus individualidades para poder buscar la diferenciación (Reinares y Ponzoa, 2004). La incorporación del Internet y las Tecnologías de la Información y la Comunicación (TIC), además de facilitar el conocimiento de los clientes, les permite a éstos tomar un papel más activo en los procesos de compra, participando en la definición del precio de los productos y servicios (Sheth y Parvatiyar, 1995a), indicándole a la empresa cuál es el valor que percibe como adecuado, qué aspectos está dispuesto a sacrificar por un menor precio y cuáles atributos son indispensables o considera de mayor valor (Reinares y Ponzoa, 2004).

Relación con los canales de distribución

Los agentes minoristas están compitiendo fuertemente entre ellos con base en estrategias y tácticas de marketing muy similares, cuando no iguales, entre las que se encuentran ofertas comparables de *merchandising*, promociones en precio y cumplimiento de estándares de calidad en el servicio (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003). Específicamente, la creación de relaciones con los clientes constituye una actividad prioritaria en la gestión de marketing de este sector, de la mano del compromiso por la generación de confianza y la mejora en la percepción de la calidad del servicio, para lo cual se invierte en actividades que permitan el diálogo constante con los clientes como aspecto clave de la estrategia relacional (Whyatt y Koschek, 2010), de manera que se pueda aprovechar cualquier tipo de contacto directo en aras de mejorar la relación con sus clientes a largo plazo (Gengler y Leszczyc, 1997).

En un intento por retomar el poder dentro del canal, las empresas han empezado a asumir funciones anteriormente realizadas por los intermediarios, a través de la inversión en nuevas formas de comercialización como Internet y canales alternativos de distribución

como son las ventas por catálogo, estructuras de ventas multinivel y venta directa en tiendas propias. Los avances tecnológicos, en especial los relacionados con la comunicación, han permitido el establecimiento de contactos más directos entre consumidores y empresas, lo que repercute en una mayor importancia del Marketing Relacional en los mercados de consumo (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2001).

Adicionalmente, los cambios en la situación de poder llevan a que se busque una mayor integración entre los miembros del canal de distribución y se promuevan gestiones que minimicen los conflictos entre las empresas (Reinares y Ponzoa, 2004), haciendo relevante también la gestión de las relaciones en los mercados industriales.

Gestión de marca y comunicación de marketing

La evolución de los mercados, las tecnologías de la información y el panorama de medios ha supuesto cambios importantes en la forma de gestionar la comunicación de marketing y la diferenciación a través de la marca. Dado que la marca ha perdido en cierta medida su poder para retener clientes, se acude a la retención a partir de la diferenciación lograda por las relaciones establecidas entre consumidor y empresa (Reinares y Ponzoa, 2004).

Con la función de comunicación se facilita la comprensión de las intenciones y capacidades de las partes, con lo que se crea una mejor base para el desarrollo de la relación. Más allá de buscar la persuasión, objetivo relevante en el enfoque transaccional, bajo el enfoque relacional se busca posibilitar la comunicación de doble vía, escuchando, respondiendo e informando a los grupos de interés y facilitando la interacción permanente entre los partícipes de la relación (Andersen, 2001).

Productos y servicios

El crecimiento de la economía de los servicios define cierta prevalencia por el enfoque relacional, en la medida en que más empresas dependen de los ingresos de este

sector y evidencian la necesidad de establecer relaciones duraderas con sus clientes (Sheth y Parvatiyar, 1995a).

Adicionalmente, gracias a la incorporación de nuevas tecnologías en la investigación de mercados, en la comercialización y en el desarrollo de productos, los ciclos de vida de los productos han sufrido acortamientos generalizados en todos los sectores. De igual manera, la gestión de la cartera de productos ha asumido el reto de aportar diferenciación a través de la oferta de servicios complementarios, lo que ha difuminado la frontera antes existente con los servicios (Reinares y Ponzoa, 2004).

Tecnología

Desde el punto de vista empresarial, los avances tecnológicos han generado cambios importantes en la manera de emprender las acciones de marketing (Sheth y Parvatiyar, 1995a). En particular, resultan trascendentales las tecnologías de la información que facilitan la recogida y procesamiento de altos volúmenes de datos, favoreciendo análisis más complejos de los clientes y procesos avanzados de segmentación. La importancia de esta información se da tanto en la identificación del público objetivo como en la gestión de las relaciones con los clientes a largo plazo, lo cual puede derivar en una ventaja competitiva sostenible para la organización (Narros, 2007).

Adicionalmente, los entornos digitales se han convertido en un escenario en crecimiento y evolución que circunscribe el comportamiento de los consumidores (Tavera y Londoño, 2012), por lo que la tecnología no sólo influye en la forma de gestionar las acciones de marketing, sino también en los cambios asociados al desarrollo de nuevas formas de comercializar productos y servicios, como son el comercio electrónico (*e-business*) y el comercio móvil (*m-business*).

Por lo general, en los mercados de relaciones *online* los clientes buscan productos específicos y personalizados y demandan interacciones cercanas y frecuentes con su

proveedor, por lo que las empresas con un enfoque relacional utilizan en mayor medida tecnologías, como Internet y bases de datos electrónicas, para lograr una mayor comprensión de las necesidades de sus clientes y aportar mayor valor agregado en la relación con el cliente durante todo el proceso de comercialización (Chaston y Mangles, 2003).

Sin embargo, en este punto es oportuno resaltar que no debe confundirse la utilización de las tecnologías para implementar la estrategia relacional con la propia estrategia. Las soluciones tecnológicas CRM (*Customer Relationship Management*) son instrumentos que bien gestionados permiten llevar a cabo un Marketing Relacional exitoso pero no constituyen la estrategia en sí mismas (ver apartado 1.6.3).

1.6. ASPECTOS ESTRATÉGICOS Y TÁCTICOS DEL MARKETING RELACIONAL

Gummesson (2004) señala los cuatro pasos que se deben contemplar en la planeación del marketing bajo el enfoque relacional. En primer lugar, es necesario seleccionar la cartera de relaciones, es decir, definir cuáles relaciones o redes son interesantes para enfocarse en ellas. El segundo paso consiste en fijar objetivos claros y medibles para la Rentabilidad sobre la Relación (*Return On Relationship, ROR*), en términos cualitativos y cuantitativos y definidos tanto para el largo como el corto plazo. El tercer aspecto implica controlar la implementación y los resultados, para lo cual es necesario establecer variables de medición y compararlas con los objetivos fijados. Por último, se requiere valorar las consecuencias del Marketing Relacional para toda la organización, considerando los impactos en el desempeño, los procesos, los sistemas y los procedimientos.

De forma complementaria, según Grönroos (2004) el proceso de Marketing Relacional tiene como aspectos claves la comunicación, la interacción, el diálogo y el valor,

los cuales deben ser tenidos en cuenta de forma transversal a todas las actividades de gestión.

En la implementación del proceso relacional la empresa puede buscar el desarrollo de tres tipos de vínculos con sus grupo de interés: financieros, sociales y estructurales (Chiu, Hsieh, Li y Lee, 2005):

- **Vínculos financieros:** Las organizaciones pueden promover el desarrollo de relaciones a través de incentivos de precios, ya que una motivación para comprometerse en una relación puede ser la posibilidad de ahorrar dinero. En este sentido, los clientes pueden ser premiados por su permanencia y lealtad con el reconocimiento de puntos, lo cual impacta la percepción del valor utilitario.
- **Vínculos sociales:** Este tipo de vínculos se desarrollan a través de interacciones interpersonales entre la empresa y el cliente. Generalmente, las empresas buscan permanecer en contacto para aprender de las necesidades de los clientes y mantener una relación positiva y abierta con ellos, lo cual repercute en un mejor entendimiento mutuo y en la creación de confianza y compromiso (Coviello *et al.*, 1997). Adicionalmente, los lazos sociales afectan de manera positiva las emociones y sentimientos del cliente hacia la experiencia de servicio, con lo que se impacta la percepción del valor hedonista.
- **Vínculos estructurales:** El tercer tipo de vínculos se refiere a las prácticas de la empresa a través de las cuales se busca retener a los clientes por medio de la oferta de servicios y productos de valor que no están disponibles por otros medios. Esto se puede lograr a través del diseño de canales innovadores de distribución o el uso de intercambio tecnológico de información de doble vía, entre otros. Con este tipo de vínculos se incrementan los costes de cambio del cliente y por lo tanto se asegura en mayor medida su permanencia. Esto hace que éstos sean el tipo de vínculos que provee la mayor oportunidad de generación de ventaja competitiva sostenible (Berry y Parasuraman, 1991). Al igual que los vínculos financieros, los vínculos estructurales

impactan la percepción del valor utilitario, al reflejar aspectos de la calidad del producto.

Algunos aportes de la literatura presentan al Marketing Relacional como un concepto que aporta, principalmente, en el componente táctico de la estrategia de marketing. Sin embargo, éste considera aspectos que definen también la estrategia y que pueden presentar influencia inclusive a nivel corporativo.

Entre los aspectos tácticos y estratégicos a desarrollar, para llevar a cabo el Marketing de relaciones, Grönroos (1996) especifica los siguientes:

Tabla 1.4. Aspectos tácticos y estratégicos de una estrategia relacional

Elementos tácticos	Elementos estratégicos
Búsqueda de contactos directos con clientes y otros grupos de interés.	Redefinición del negocio y de los elementos competitivos clave en términos de servicio.
Creación de una base de datos que cubra la información necesaria de los clientes y los demás grupos.	La organización vista bajo una perspectiva de gestión de proyectos y no desde una perspectiva funcional.
Desarrollo de un sistema de servicio orientado al cliente.	Establecimiento de alianzas y redes que permitan manejar todo el proceso del servicio.

Fuente: Grönroos (1996).

1.6.1. Aspectos Estratégicos

- **Redefinición del negocio y de los elementos competitivos clave en términos de servicio**

Un requisito fundamental en el Marketing Relacional es que fabricante, mayorista y minorista, y cualquier otro agente de la cadena de distribución, conozcan los deseos y

necesidades de largo plazo de los clientes, para que cada uno agregue valor en la parte que le corresponda (Grönroos, 1996).

Por lo tanto, la filosofía relacional promueve la satisfacción de las exigencias de los clientes, impulsando la redefinición del negocio bajo un enfoque de servicios que permita a las empresas diseñar ofertas globales que complementen el producto con servicios adicionales que aporten valor (Barreiro, 2004). Estos servicios pueden ser asesoramiento, entrega a domicilio, instalación, mantenimiento, reparaciones, garantías, etc.

- **La organización vista bajo una perspectiva de gestión de proyectos y no desde una perspectiva funcional**

La consideración de la organización desde la perspectiva de proceso de gestión y no desde la perspectiva funcionalista busca integrar a toda la organización en la gestión de las relaciones, y no exclusivamente a los responsables de las actividades comerciales. En este sentido, las áreas deben ser gestionadas y coordinadas como un proceso global, encaminado hacia la creación de valor (Grönroos, 1996).

- **Establecimiento de alianzas y redes que permitan manejar todo el proceso del servicio**

Ya que las empresas no pueden suplir por sí solas todas las actividades requeridas por un cliente, resulta más efectivo y menos costoso tener aliados que complementen los elementos necesarios para desarrollar una relación exitosa con el cliente, lo cual se puede lograr buscando integraciones horizontales o verticales en la cadena de distribución (Grönroos, 1996).

El establecimiento de asociaciones y redes con los agentes del mercado permite manejar adecuadamente el proceso del servicio en su conjunto y puede ser implementado desde el nivel de la alta dirección (Grönroos, 1994b). Como ya se indicó, el Marketing

Relacional involucra a diferentes socios colaborativos en la creación de valor para el cliente y permite gestionar y optimizar estas redes inter-organizacionales a partir de la generación de confianza entre las partes, sin la cual no habrá lugar al compromiso (Barreiro, 2004).

1.6.2. Aspectos Tácticos

- **Búsqueda de contactos directos con los clientes y con otros grupos de interés**

En el Marketing Relacional se enfatizan las interacciones con los clientes (Coviello *et al.*, 1997). Sin embargo el desarrollo de estrategias de marketing *One to One* resulta más o menos fácil dependiendo del mercado en el que se opere. Si bien en los mercados industriales y de servicios la tarea de conocer a los clientes de manera individualizada es viable, en los mercados de bienes de consumo esto no es una tarea sencilla, por no decir imposible. En este caso, la empresa debe intentar sacar provecho de los contactos con los clientes, cualquiera que sea el canal de comunicación y hacer uso de las nuevas tecnologías de la información (Grönroos, 1996).

Para Andersen (2001), acciones tácticas útiles para el desarrollo de la relación son la generación de comunicación periódica con los grupos de interés, el registro de información de los contactos efectuados en bases de datos que faciliten su seguimiento y, en la medida de lo posible, la programación de visitas a clientes para permitir la comunicación cara a cara. Todo ello debe buscar una comprensión en profundidad de los problemas y necesidades del mercado.

- **Creación de una base de datos relacional**

Un aspecto táctico de alta importancia en el Marketing Relacional es la construcción de una base de datos que facilite la gestión de las relaciones con los clientes y su mantenimiento en el tiempo. Bajo esta táctica el enfoque se da en la transacción, pero esta vez considerando tanto el intercambio económico como el intercambio de información

(Coviello *et al.*, 1997). Apoyándose en ella, el personal de la empresa con contacto directo con el cliente podrá realizar más fácilmente la oferta de nuevos productos y de ventas cruzadas (Grönroos, 1996). La base de datos también será de ayuda al momento de identificar los segmentos en la cartera de clientes, establecer perfiles y valorar el potencial de ciclo de vida y rentabilidad de los clientes a largo plazo.

Los autores Jayachandran *et al.* (2005) señalan las cinco dimensiones presentes en la gestión de la información de los clientes, que cumplen con la finalidad de establecer relaciones a largo plazo:

- Reciprocidad de la información: Relacionada con los procesos orientados a posibilitar la interacción entre el cliente y la organización, y a compartir la información necesaria que le permita a la empresa responder a sus necesidades específicas.
- Captura de la información: Obtención y actualización de información a partir de las relaciones que se establezcan por los clientes con los distintos departamentos de la organización.
- Integración de la información: Centralización de la información referente al cliente, tanto interna como externa, y su aprovechamiento para dar una respuesta adecuada en cada situación y mantener las relaciones a largo plazo.
- Acceso a la información: Posibilidad de que los empleados dispongan de la información, ya integrada y actualizada, sobre cada uno de los clientes.
- Uso de la información: Utilización de la información adquirida para identificar a los clientes con mayor valor para la empresa y comprender más profundamente sus necesidades con el fin de desarrollar ofertas personalizadas.

- **Desarrollo de un sistema de servicio orientado al cliente**

El proceso de creación de valor de la organización debe ser diseñado para servir al cliente, producir y entregar la totalidad del servicio ofrecido, por lo que es importante desarrollar un sistema en el que se puedan reconocer estos cuatro elementos: (1) los clientes, quienes tienen un papel activo en la relación y de cuya satisfacción se estima la calidad percibida del servicio; (2) los empleados, que deben reflejar su compromiso con la filosofía del Marketing Relacional; (3) la tecnología diseñada y aplicada desde una perspectiva de servicio al cliente; y (4) el tiempo, como recurso importante para el cliente y cuya pérdida por cualquier gestión de la empresa puede deteriorar la relación establecida (Narros, 2007).

1.6.3. Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)

Para posibilitar una aplicación eficaz del Marketing Relacional, con frecuencia es necesario contar con el apoyo de herramientas que faciliten la operatividad de la estrategia.

El CRM, denominado así por las siglas en inglés para *Customer Relationship Management*, es definido como las prácticas que sistematizan la gestión de los clientes para maximizar su valor a lo largo del ciclo de vida de la relación (Reimann *et al.*, 2010). De manera similar, para Gummesson (2002) el CRM es la aplicación práctica de los valores y estrategias del Marketing Relacional, especialmente con respecto a las relaciones con los clientes. De forma más precisa, para Jayachandran *et al.* (2005) los sistemas CRM representan el grado en el cual una empresa posee *hardware* y *software* destinado al ingreso y almacenamiento de datos sobre los clientes, con los cuales se puedan integrar las funciones corporativas y realizar análisis de la cartera de clientes.

Teóricamente, estas aplicaciones contribuyen al Marketing Relacional pues brindan la oportunidad de diferenciar a los clientes según su nivel de rentabilidad, facilitar la entrega de un servicio personalizado y aumentar la retención de clientes (Narros, 2007). Sin

embargo, se debe tener en cuenta que la utilización de tecnologías no es condición suficiente para garantizar el éxito en la implementación. Esto ha sido corroborado por autores como Jayachandran *et al.* (2005) y Reimann *et al.* (2010), quienes encontraron en sus estudios que la aplicación de los sistemas de CRM no siempre conduce a la organización a obtener un mejor desempeño empresarial.

Reinares y Ponzoa (2004) reconocen la aportación del CRM, desde el punto de vista estratégico, al permitir gestionar con eficiencia los tiempos de respuesta y los procesos y procedimientos (internos y externos) gracias a la aplicación de la tecnología. Para Barreiro (2004) el CRM permite la implementación de los aspectos estratégicos del Marketing Relacional, señaladas previamente.

Las soluciones CRM son un “conjunto de herramientas orientadas a la mejora tecnológica de la empresa y especialmente al control, seguimiento y análisis de los eventos que tienen que ver con la relación con el cliente” (Reinares y Ponzoa, 2004, p. 268). Estas aplicaciones deberían caracterizarse por integrar los componentes Analítico, Operativo y Colaborativo:

- **CRM Analítico**

Está relacionado con la creación y gestión de bases de datos a partir de los contactos establecidos con los clientes, recogiendo información valiosa sobre las relaciones internas y externas que han ocurrido. Tiene como objetivo procesar la información de manera que se puedan hacer análisis complejos que faciliten la identificación de perfiles de clientes (Barreiro, 2004).

El CRM analítico debe ser capaz de: identificar las razones por las que se presentó una actividad por parte del cliente; prever que sucederá, con base en modelos predictivos; fijar alertas sobre lo que podría pasar o lo que ya está pasando; y proponer alternativas de solución a los incidentes o problemas identificados (Reinares y Ponzoa, 2004). Además,

este componente arrojará información relevante acerca de los impactos de las acciones de comunicación y promoción, así como también de los niveles de satisfacción en la cartera de clientes.

- **CRM Operativo**

Hace referencia a la aplicación del Marketing Relacional en los procesos de negocio de la organización. En este componente se busca apoyar la gestión del negocio desde el punto de vista interno de la empresa (*back office*) y de las áreas que entran en contacto directo con el cliente (*front office*) (Narros, 2007).

- **CRM Colaborativo**

Bajo este componente se proporciona, generalmente a través de medios electrónicos, ayuda personalizada al cliente en sus contactos directos con la empresa, dando apoyo a la preventa y a la venta. En general, el CRM colaborativo se caracteriza por su interconexión con los CRM analítico y operativo, su orientación hacia la preventa y la venta, la personalización en la comunicación, la búsqueda continuada de la identidad del interlocutor, su alta compatibilidad con tecnologías de telecomunicaciones y la flexibilidad que brinda para programar eventos y respuestas ante estímulos del interlocutor (Reinares y Ponzosa, 2004).

CAPÍTULO 2

LA LEALTAD

CAPÍTULO 2: LA LEALTAD

Como se señaló en el apartado 1.5, las condiciones actuales del mercado han hecho que la gestión contemporánea del marketing se oriente frecuentemente al Marketing Relacional, siendo la lealtad un concepto central bajo este paradigma (Hart *et al.*, 1999). En este sentido, Alet i Vilaginés y Nueno (2004) destacan que se ha pasado del énfasis en conseguir la prueba del producto al de procurar la lealtad del cliente, la cual en sus propias palabras “se convierte en el componente estratégico fundamental de la empresa”. De igual manera, las estrategias empresariales han pasado de un enfoque por el logro de la satisfacción del cliente a un enfoque por el logro de su lealtad, debido principalmente a la comprensión del impacto que tiene la lealtad en los beneficios del negocio (Oliver, 1999).

Algunos autores sugieren que la lealtad del cliente resulta fundamental para el logro de la rentabilidad empresarial, ya que existe un coste elevado al adquirir clientes nuevos debido a los bajos beneficios de las transacciones iniciales y a que la rentabilidad de los clientes crece de manera constante a lo largo de la relación con la empresa (Reichheld y Sasser, 1990; Anderson, Fornell y Lehmann, 1994). Adicionalmente, la empresa se puede ver favorecida por las ventajas que representa el tener clientes leales: costes de servicio más bajos, menor sensibilidad a los precios, mayores niveles de compra y recomendación favorable por parte de los clientes (Dowling y Uncles, 1997; Sharp y Sharp, 1997).

En este capítulo se presenta la revisión de la literatura referida al concepto de lealtad. En el primer apartado, se hace una revisión de las definiciones brindadas por diferentes autores sobre el constructo. En el segundo apartado, se abordan las dos dimensiones generalmente aceptadas de la lealtad: la lealtad actitudinal y la lealtad comportamental; así como las etapas de la fidelización formuladas por Oliver (1997). El tercer apartado se dedica a la revisión de los principales antecedentes de la lealtad: la

satisfacción, la confianza y el compromiso, los cuales han sido señalados por varios autores como elementos claves de la calidad de la relación. Y finalmente, en el cuarto apartado, se presentan los estudios empíricos más relevantes sobre la lealtad, indicando los principales conceptos que se analizan en las investigaciones sobre este tema y las conclusiones más importantes a las que han llegado.

2.1. CONCEPTO DE LEALTAD

Para abordar el análisis del concepto de lealtad, cabe señalar, como aclaración previa, que en los estudios académicos publicados en castellano se hace mención indistinta de los conceptos de lealtad y fidelidad, entendidos ambos como equivalentes al concepto anglosajón *loyalty*. Sin embargo, en el presente trabajo se optará por el uso de los términos lealtad y fidelización, el primero para hacer referencia al concepto teórico o constructo y el segundo cuando se haga referencia a la acción y efecto de fidelizar; esto último con el fin de guardar una mayor coincidencia con los programas que han dado por denominarse de fidelización.

En la Tabla 2.1 se presentan las principales definiciones propuestas para el concepto de lealtad.

Tabla 2.1. Revisión del concepto de Lealtad

Autores (Año)	Definición
Jacoby y Chestnut (1978)	Comportamiento de compra consciente de un consumidor, expresado a lo largo del tiempo con respecto a un establecimiento, que es una función de los procesos psicológicos (toma de decisiones y evaluación) resultantes del compromiso.
Keller (1993)	La lealtad se presenta cuando las actitudes favorables hacia la marca se manifiestan en un comportamiento de compra repetido.

Autores (Año)	Definición
Dick y Basu (1994)	Concepto multidimensional que relaciona la actitud relativa hacia una entidad (marca/servicio/tienda/vendedor) y el comportamiento de compra repetido.
Jones y Sasser (1995)	Sentimiento de apego o afecto hacia las personas, productos o servicios de una empresa.
Pearson (1996)	Mentalidad de los clientes que tienen una actitud favorable hacia la empresa, se comprometen a recomprar el producto/servicio de la empresa, y recomiendan el producto/servicio a los demás.
Zeithaml, Berry y Parasuraman (1996)	La lealtad puede manifestarse al expresar preferencia por una empresa sobre las otras, al seguir comprando sus productos o al incrementar los negocios con ella en el futuro.
Oliver (1999)	Profundo compromiso de recomprar un producto/servicio preferido consistentemente en el futuro, causando por lo tanto compras repetidas de la misma marca o el mismo grupo de marcas, a pesar de influencias situacionales y esfuerzos de marketing con el potencial de crear cambios de comportamiento.
Ehrenberg y Scriven (1999)	Propensión permanente a comprar la marca, usualmente como una de varias.
Ganesh, Arnold y Reynolds (2000)	Combinación de compromiso hacia la relación con otros comportamientos manifiestos de lealtad.
Reinares y Ponzoa (2004)	Medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa; refleja la posibilidad de que el cliente cambie a otra marca, especialmente cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran calar en la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidor para lograr la prueba del producto y su posterior reiteración de compra.

Autores (Año)	Definición
Wallace, Giese y Johnson (2004)	Preferencia actitudinal y de comportamiento de los clientes hacia la empresa en comparación con las alternativas competitivas disponibles.
Kim, Jung, Suh y Hwang (2006)	Índice de los clientes que desean permanecer como clientes de una empresa.
Bridson, Evans y Hickman (2008)	La lealtad al establecimiento implica más que simplemente la existencia de un patrón de compras repetitivas, sino que además sugiere cierto grado de preferencia y dedicación.
Omar <i>et al.</i> (2010)	Fuertes actitudes positivas y comportamiento de compra repetido con respecto a un establecimiento en particular, que lleva a comprar reiteradamente en el mismo establecimiento minorista, a pesar de influencias situacionales y esfuerzos de marketing por parte de la competencia para persuadir hacia el cambio de comportamiento.
Whyatt y Koschek (2010)	La lealtad del cliente puede manifestarse como una actitud hacia la empresa, un nivel de recompra o ambos, y puede ser moderada por las circunstancias del cliente.

Fuente: Elaboración Propia.

En algunas de estas definiciones pueden identificarse puntos de coincidencia. En particular, se pueden señalar los aspectos relacionados con el comportamiento y la actitud del cliente, así como la presencia de elementos de mercado en la definición.

En primer lugar, la mayoría de los autores apuntan a la necesidad de que haya una actitud favorable o preferencia por la empresa. En segundo lugar, con respecto al comportamiento, en casi todas las definiciones se explicita la importancia de las compras reiteradas a lo largo del tiempo como un indicador de la lealtad del cliente. En gran parte de las definiciones presentadas se propone la coexistencia de estos aspectos, es decir, se reconoce que para que exista lealtad se deben presentar ambas condiciones en el cliente

(Keller, 1993; Dick y Basu, 1994; Pearson, 1996; Oliver, 1999; Ganesh *et al.*, 2000; Wallace *et al.*, 2004; Bridson *et al.*, 2008; Omar *et al.*, 2010). No obstante, Zeithaml *et al.* (1996) y Whyatt y Koschek (2010) señalan que la lealtad se puede manifestar con alguno de los dos componentes o con ambos.

Sólo en casos puntuales la definición incluye un único componente de la lealtad. Por ejemplo, Jones y Sasser (1995) identifican el componente actitudinal, al definir la lealtad como un sentimiento de apego o afecto; mientras que Ehrenberg y Scriven (1999) definen la lealtad a partir del comportamiento de compra, sin considerar los aspectos actitudinales.

Algunos autores coinciden al incluir elementos adicionales en sus definiciones. Particularmente, se destaca el compromiso o vinculación del cliente con la empresa dentro del componente actitudinal de la lealtad (Pearson, 1996; Oliver, 1999; Ganesh *et al.*, 2000; Reinares y Ponzoa, 2004) o como antecedente de la lealtad (Jacoby y Chestnut, 1978); el carácter relativo o comparativo de la lealtad hacia una empresa con respecto a la competencia (Dick y Basu, 1994; Zeithaml *et al.*, 1996; Ehrenberg y Scriven, 1999; Oliver, 1999; Reinares y Ponzoa, 2004; Wallace *et al.*, 2004; Omar *et al.*, 2010); y la influencia que pueden tener las variables situacionales para impactar en la lealtad del cliente, considerando que la lealtad se presenta a pesar de estas variables (Oliver, 1999; Omar *et al.*, 2010) o que es moderada por ellas (Whyatt y Koschek, 2010).

En particular, la definición aportada por Kim *et al.* (2006) se aparta un poco de las restantes, al definir la lealtad como un índice de permanencia, sin especificar las causas (actitudinales o comportamentales) que la originan.

A partir de la anterior revisión, se propone la siguiente definición:

La lealtad del cliente es la manifestación de un comportamiento de compra repetitivo acompañado por una actitud favorable hacia una empresa con respecto a otras, que se presenta a lo largo del tiempo a pesar de influencias situacionales.

2.2. DIMENSIONES DE LA LEALTAD

Como fue señalado en el apartado anterior, algunos autores concuerdan al reconocer la existencia de varias dimensiones en el constructo de lealtad. De hecho, desde hace varias décadas Day (1969) propuso la incorporación de dos componentes en su conceptualización: uno actitudinal o afectivo y otro comportamental. Posteriormente, como se puede observar en la Tabla 2.1, muchos autores han incorporado estas dos dimensiones en la forma de describir el concepto.

El estudio realizado por Day (1969) permitió identificar las dos dimensiones de la lealtad del cliente con respecto a la marca. Estas dos dimensiones fueron incorporadas en la medición de la lealtad a partir de dos indicadores: para el caso de la lealtad comportamental el autor evaluó el comportamiento reiterativo de compra, calculándolo como la proporción de consumo de la marca de interés con respecto al total de compras en un periodo de tiempo determinado; mientras que para la lealtad actitudinal se tomó como principal indicador la actitud hacia la marca. En este contexto, la actitud es entendida como “*una predisposición aprendida a responder consistentemente de manera favorable o desfavorable con respecto a algo*” (Fishbein y Ajzen, 1975, p. 6), en este caso con respecto a la marca.

Day (1969) diferenció la lealtad verdadera del cliente de la lealtad espuria o falseada, entendiendo la primera como la que se manifiesta de manera intencional y la segunda como la evidenciada debido a factores situacionales que condicionan el comportamiento del cliente, como por ejemplo la inexistencia de alternativas, la conveniencia al momento de la compra o las normas sociales impuestas por los grupos a los que pertenece el cliente. En dicho estudio se pudo establecer que los clientes que manifiestan lealtad verdadera hacia la marca son conscientes de la necesidad de economizar en sus compras, confían en sus juicios acerca de la marca, son compradores frecuentes del producto y son menos influenciados por las fluctuaciones diarias en los precios.

En la misma línea, Dick y Basu (1994) asumen la lealtad como un concepto multidimensional que consiste en un comportamiento basado en una actitud, y construyen una matriz en la que combinan la actitud relativa (hacia la marca, el servicio, la empresa, el vendedor, la tienda, etc.) y la repetición de compras, con el fin de identificar diferentes niveles de lealtad (Ver Tabla 2.2).

Tabla 2.2. Relación entre Actitud y Comportamiento

		Repetición de compras	
		Alta	Baja
Actitud relativa	Alta	Lealtad	Lealtad latente
	Baja	Lealtad espuria	No lealtad

Fuente: Dick y Basu (1994)

En un extremo de esta matriz se encuentra la combinación de niveles bajos de actitud relativa y niveles bajos de repetición de las compras, la cual indica la inexistencia de lealtad en el cliente. En otro extremo, se hallan los clientes que presentan niveles altos de actitud relativa acompañados de compras habituales, los cuales, según las definiciones anteriormente planteadas, exhiben una lealtad verdadera hacia la marca, también denominada lealtad sostenible, pues es la que está más asociada con la duración del ciclo de vida del cliente. Por otra parte, la presencia de un patrón de compras frecuentes acompañado de una actitud relativa baja hacia la empresa, es decir una actitud desfavorable, es indicativa de lealtad espuria o falseada. En este caso, aunque los clientes compren habitualmente la marca no tienen una preferencia real por ella frente a las otras, por lo que no la recomendarán a otras personas y se puede facilitar el abandono o cambio de marca, al estar más atentos a otras alternativas del mercado. Finalmente, la combinación de una actitud relativa favorable con niveles bajos de compras apunta a la denominada lealtad latente, la cual puede llegar a convertirse en lealtad verdadera en la medida en que el cliente incremente su frecuencia de compra.

Si bien varios autores reconocen la necesidad de que existan niveles altos en las dos dimensiones de análisis para poder hablar de lealtad verdadera (Day, 1969; Dick y Basu, 1994; Zeithaml *et al.*, 1996; Kumar *et al.*, 2003), es importante señalar que varios estudios se limitan a analizar la lealtad a partir de los comportamientos de compra (De Wulf, Odekerken-Schröder y Iacobucci, 2001; Odekerken-Schroder *et al.*, 2001; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Seiders, Voss y Grewal, 2005; Tseng, 2005; Liang y Wang, 2007), los cuales pueden ser explicados por diferentes factores situacionales o influencias sociales y no necesariamente por la intención real de construir una relación con la empresa. Aun así, la lealtad latente resulta de gran interés, ya que el cliente puede modificar más fácilmente sus patrones de compra que sus actitudes, por lo que la dirección de marketing puede realizar esfuerzos más fructíferos en este sentido. Es por esto que algunos investigadores han propuesto estudiar prioritariamente el componente actitudinal de la lealtad, especialmente cuando el mercado se caracteriza por contar con ofertas muy similares, donde la raíz de la lealtad está más en la actitud que en el comportamiento visible (Forgas, Moliner, Sánchez y Palau, 2011). Adicionalmente, los estudios realizados por Dowling y Uncles (1997) y Reinartz y Kumar (1999) sugieren que la lealtad comportamental no es un predictor fiable de la rentabilidad.

Una importante contribución al estudio de la lealtad es la escala de medida desarrollada por Zeithaml *et al.* (1996). En su estudio, estos autores propusieron medir la lealtad a partir de las intenciones de comportamiento del cliente, incorporando en una misma escala (multi-ítem) tanto la dimensión comportamental como la dimensión actitudinal. Para ello, la lealtad fue medida con indicadores que se referían principalmente a las intenciones de recompra futura y de continuidad, junto con las intenciones de realizar comunicación boca-oído (*Word of Mouth, WOM*) favorable acerca de la empresa a terceras personas.

El trabajo de Zeithaml *et al.* (1996) ha sido utilizado en varios estudios posteriores (Bloemer y De Ruyter, 1998; Cronin, Brady y Hult, 2000; Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler, 2002; Anderson y Srinivasan, 2003; Bridson *et*

al., 2008; Omar *et al.*, 2010; Aldás, Lassala, Ruiz y Sanz, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012) en los que se ha optado por medir la lealtad a partir de las intenciones, debido principalmente a la complejidad metodológica que acarrea medir el comportamiento real de los clientes a lo largo del tiempo.

Este enfoque puede considerarse enmarcado en la Teoría del Comportamiento Planificado (*Theory of Planned Behavior, TPB*), la cual establece que las intenciones de comportamiento son las mejores predictoras del comportamiento mismo (Schifter y Ajzen, 1985); y la cual ha sido utilizada como base conceptual para el desarrollo de diversos estudios sobre el comportamiento del consumidor (Ajzen y Fishbein, 1980; Ajzen, 1991; Taylor y Todd, 1995; Ajzen y Cote, 2008; Aldás *et al.*, 2011).

Un enfoque que enmarca las propuestas precedentes, es el trabajo de Oliver (1997, 1999), el cual identifica cuatro etapas del proceso de fidelización del cliente e indica un sentido de precedencia entre ellas. Este autor, define la lealtad como el compromiso de más alto nivel que supone la transición de una predisposición favorable (lealtad afectiva) a la intención de compra repetida (lealtad conativa) como paso previo a la acción de compra. Desde el punto de vista de Oliver, el cliente puede ser leal en cada una de las fases o etapas (Ver Tabla 2.3).

En la primera etapa, lo que el autor denomina como lealtad cognitiva, el cliente presenta un nivel básico de lealtad originada por los atributos y conocimientos que tiene del producto o servicio de acuerdo a sus niveles de desempeño, ya sean funcionales, estéticos o con respecto a su relación coste-beneficio. En la segunda etapa, la lealtad afectiva, el cliente manifiesta una preferencia o gusto mayor en comparación con otras alternativas, por lo que una de las principales amenazas por parte de los competidores es el uso de imágenes y asociaciones que mejoren la imagen de sus marcas al tiempo que deterioran la imagen de la marca por la cual el cliente demuestra una preferencia. En este punto, la satisfacción acumulada que tenga el cliente empezará a tomar mayor importancia, ya que es determinante en la evolución de la lealtad cognitiva hacia una preferencia de tipo afectivo.

En la tercera etapa, la lealtad conativa o de intención, el cliente tiene un compromiso más fuerte por comprar la marca y puede tolerar algunos episodios de insatisfacción; sin embargo, no evita conscientemente la consideración de otras opciones, por lo que las estrategias de la competencia para conseguir la prueba del producto pueden ser muy efectivas. Finalmente, en la etapa de lealtad de acción, el cliente está dispuesto a superar todos los obstáculos posibles con el fin de seguir comprando el producto o servicio y es reticente a las ofertas de la competencia. Oliver (1999) señala que es en esta etapa ulterior de la lealtad en la que el cliente manifiesta una lealtad verdadera, coincidiendo con lo propuesto previamente por Day (1969) y Dick y Basu (1994).

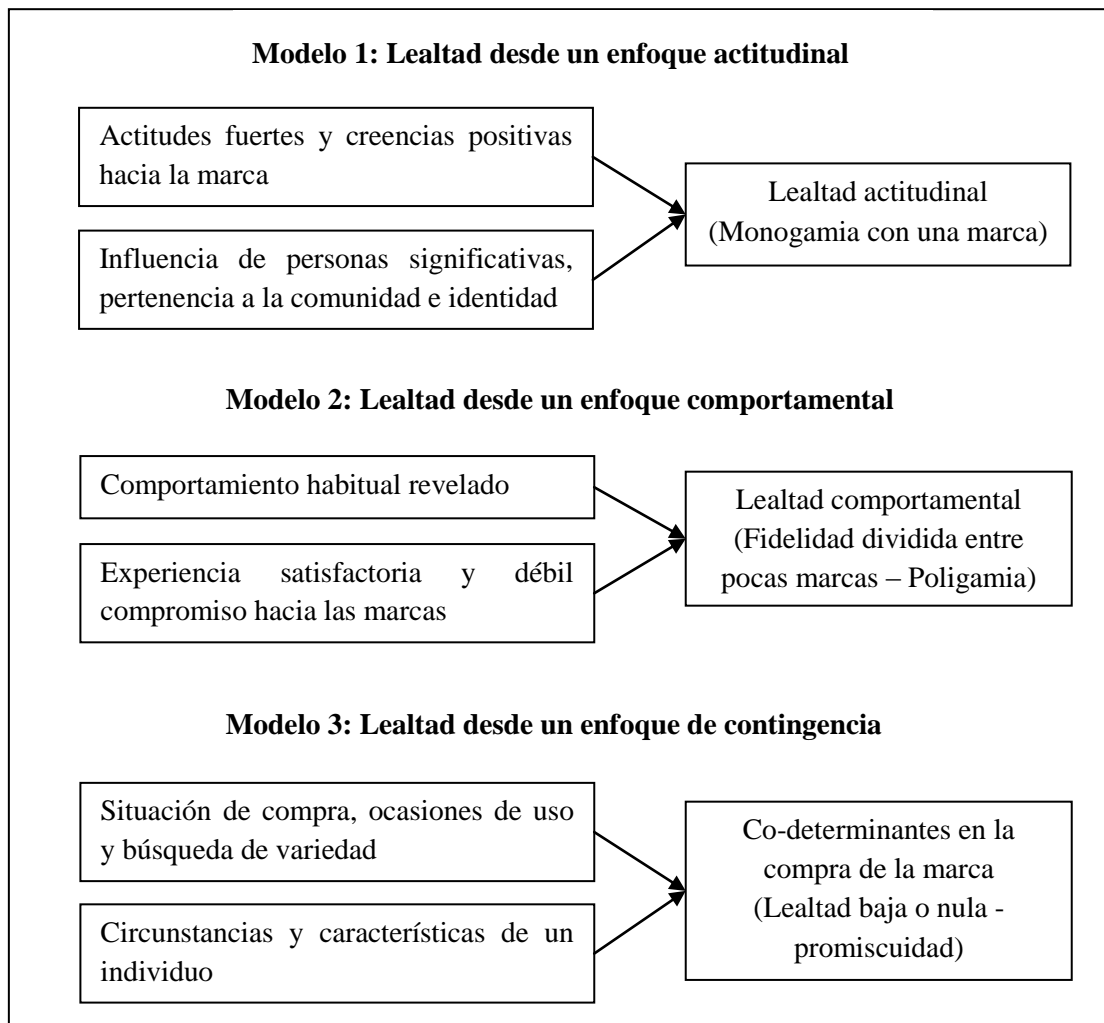
Tabla 2.3. Etapas de la Lealtad de Oliver

Etapa	Característica	Vulnerabilidades
Cognitiva	Lealtad a la información, como precio y características.	Mejores características o precio (real o imaginado) de las ofertas de la competencia, a través de la comunicación o de la experiencia personal o indirecta. Deterioro de las características de la marca o el precio. Búsqueda de variedad o prueba voluntaria.
Afectiva	Lealtad a un gusto: “Lo compro porque me gusta”.	Insatisfacción inducida cognitivamente. Gusto incentivado por marcas de la competencia, tal vez transmitida mediante imágenes y asociación. Búsqueda de variedad o prueba voluntaria. Deterioro del desempeño.
Conativa	Lealtad a una intención: “Estoy comprometido a comprarlo”.	Mensajes persuasivos de contra-argumentación. Prueba inducida (por ejemplo: cupones, muestras, promociones en el punto de compra). Deterioro del desempeño.
Acción	Lealtad a la acción por inercia y superación de obstáculos.	Indisponibilidad inducida (por compra de la mercancía de la competencia por parte del distribuidor). Incremento de los obstáculos en general. Deterioro del desempeño.

Fuente: Oliver (1999).

A partir de las aproximaciones teóricas precedentes acerca de la dimensionalidad de la lealtad, Uncles, Dowling y Hammond (2003) reconocen tres modelos teóricos a los que se hace referencia al tratar el tema, específicamente en los mercados de consumo, en los cuales existe competencia directa entre las diferentes marcas. A pesar de no existir consenso con respecto a la definición de lealtad en el marketing (Dick y Basu, 1994; Oliver, 1999), los modelos representados en la Figura 2.1 se adecúan a concepciones académicamente populares del concepto.

Figura 2.1. Conceptualizaciones de la Lealtad del consumidor



Fuente: Uncles *et al.* (2003).

En el modelo 1, la lealtad es entendida esencialmente como una actitud que a veces lleva a una relación con la marca. Los consultores e investigadores que defienden este enfoque argumentan que debe haber un fuerte “compromiso actitudinal” hacia la marca para que exista una verdadera lealtad (Day, 1969; Dick y Basu, 1994). En particular, este enfoque atañe a publicistas y gestores de marca al centrarse en la búsqueda de estrategias que permitan aprovechar las actitudes favorables de los consumidores hacia la marca (Uncles *et al.*, 2003). Adicionalmente, existe alguna evidencia empírica que sugiere que ésta es una estrategia rentable (García *et al.*, 2006); aunque opinando de manera contraria, Oliver (1999) considera que la investigación empírica sistemática existente es muy poca como para refutar o corroborar esta perspectiva de la lealtad. La principal crítica realizada a este modelo, por parte de los defensores de la lealtad como comportamiento, es que los procesos internos pueden ser reportados por el cliente de manera falseada y que el comportamiento es el verdadero indicador de la lealtad (Hart *et al.*, 1999).

En el modelo 2, se considera que la lealtad está expresada principalmente en términos del comportamiento revelado, es decir, por un patrón de compras pasadas. Este modelo es el más validado por datos empíricos, aunque también es el más controvertido (Sharp y Sharp, 1997; Meyer-Waarden y Benavent, 2006; Leenheer, Van Heerde, Bijmolt y Smidts, 2007; Martenson, 2008; Meyer-Waarden, 2008). Dicha controversia se presenta porque el modelo define la lealtad a partir de patrones de comportamiento de compras pasadas, o patrones de repetición, considerando únicamente de forma secundaria las preferencias y actitudes hacia la marca. El problema entonces es que puede haber razones que expliquen el patrón de repetición y que no son estudiadas por el modelo, como es el caso de la ausencia de posibilidad de elección, los hábitos del consumidor, el nivel de ingresos, la conveniencia, entre otros, los cuales han sido señalados por varios autores (Zeithaml *et al.*, 1996; Hart *et al.*, 1999; Kumar *et al.*, 2003). A partir de esta perspectiva, la lealtad se define como “una propensión progresiva a comprar la marca, generalmente como una de varias” (Uncles *et al.*, 2003). Bajo este modelo, la lealtad es el resultado de la satisfacción repetida del consumidor, el cual sigue comprando la marca, no porque tenga un fuerte compromiso adquirido o actitudes favorables hacia ella, sino porque no le merece la

pena destinar tiempo y esfuerzo en buscar una alternativa. En este sentido, el consumidor se limita a repetir la compra de productos con los que ha encontrado resultados satisfactorios, por lo que surge un nivel bajo de compromiso.

Por último, bajo el modelo 3, se considera que la lealtad es moderada por las características y circunstancias del individuo y la situación de compra. Los defensores de este modelo, argumentan que la mejor manera de medir la lealtad es considerando variables que moderan la relación entre actitud y comportamiento, por lo que el modelo se conoce como enfoque de contingencia o contingencial. En particular, algunos autores (Dick y Basu, 1994; Bandyopadhyay y Martell, 2007) definen la lealtad en función de las actitudes que se manifiestan a través de los comportamientos del consumidor. En este modelo, una fuerte actitud hacia la marca sólo arrojará una débil predicción de si la marca será o no adquirida en la próxima ocasión de compra, ya que muchos otros factores pueden determinar de forma conjunta cuáles marcas son consideradas como deseables (Uncles *et al.*, 2003). Así pues, a diferencia de lo propuesto por el modelo actitudinal, las variables circunstanciales son ascendidas en este modelo en su nivel de importancia, pasando de inhibidoras de la lealtad (en el modelo 1) a co-determinantes de la lealtad (en el modelo 3).

Con objetivos claramente operativos, Reinares y Ponzoa (2004) proponen una serie de variables que indican el nivel de lealtad de los clientes hacia la empresa, las cuales incluyen tanto elementos de la dimensión comportamental como de la dimensión actitudinal. Las variables se agrupan en seis grandes grupos: Nivel de contratación de productos y servicios, Frecuencia en la renovación o utilización, Interacción del cliente con diferentes canales, Recomendación, Participación en actividades de comunicación y promoción, y Lealtad explícita.

Los aspectos a considerar en cada grupo son reproducidos en la Tabla 2.4.

Tabla 2.4. Variables indicadoras del nivel de Lealtad de los clientes

Nivel de contratación de productos y servicios
<ul style="list-style-type: none">• Potencial de contratación del cliente <i>versus</i> contratación real.• Suscripción o compra actual <i>versus</i> transacciones históricas.• Productos o servicios contratados en exclusiva <i>versus</i> compartidos con otros competidores.• Contratación de productos de alta vinculación.
Frecuencia en la renovación o utilización de productos y servicios
<ul style="list-style-type: none">• Antigüedad promedio de los productos contratados.• Número y valor de los productos contratados en un determinado periodo.• Índice de respuesta a la propuesta de nuevos productos.• Cancelación de servicios sujetos a renovación en el tiempo.
Interacción del cliente con diferentes canales o redes de venta
<ul style="list-style-type: none">• Canales propios <i>versus</i> canales alternativos.• Frecuencia de visita.• Tiempo promedio de visita.• Posición relativa de la interacción <i>versus</i> potencial y tiempo o número de contactos realizados con los competidores.
Recomendación de la empresa o productos a familiares y amigos
<ul style="list-style-type: none">• Respuesta a promociones “amigo hace amigo” (<i>member gets member</i>).• Nivel de iniciativa en la recomendación por parte de los clientes.
Participación en actividades de comunicación y promoción
<ul style="list-style-type: none">• Presencia en eventos, presentaciones de productos, ferias, etc.• Inscripción en programas de fidelización, clubes o servicios de información periódica y número de miembros de la unidad familiar o de la empresa que participan.

<ul style="list-style-type: none"> • Nivel de retroalimentación: • Respuesta a cuestionarios para adecuación y actualización de información. • Participación en actividades de dinamización no puramente dirigidas a la venta. • Solicitud de información sobre la empresa o sus productos. • Canales de comunicación utilizados: correo, teléfono, Internet, etc. • Exclusividad en la participación.
Lealtad explícita
<ul style="list-style-type: none"> • Cláusulas de exclusividad aceptadas en contratos. • Lealtad por ventaja (empresas que cubren una necesidad con un nivel de satisfacción no disponible en el mercado). • Sensibilidad al precio. • Búsqueda de nuevas alternativas (potencialidad y actitud declarada o contrastada).

Fuente: Reinares y Ponzoa (2004).

2.3. ANTECEDENTES DE LA LEALTAD: LA CALIDAD DE LA RELACIÓN

La calidad de la relación se entiende como el grado de ajuste de una relación para cumplir con las necesidades del cliente (Hennig-Thurau y Klee, 1997, p. 751). Adicionalmente, Hennig-Thurau *et al.* (2002, p. 234) señalan que la calidad de la relación es un constructo de orden superior compuesto por varios conceptos claves que reflejan la naturaleza global de las relaciones entre empresas y consumidores. Desde esta perspectiva, se establece que la lealtad del cliente está determinada por cómo éste valora la relación que tiene con la empresa (De Wulf *et al.*, 2001; Tseng, 2005; Palmatier *et al.*, 2006; Rauyruen y Miller, 2007).

Los estudios iniciales sobre el tema plantearon que la calidad de la relación estaba compuesta por al menos dos constructos: la satisfacción y la confianza (Crosby, Evans y

Cowles, 1990). Sin embargo, trabajos posteriores han propuesto la adición de otros conceptos claves como la percepción global de la calidad (Hennig-Thurau y Klee, 1997; Rauyruen y Miller, 2007), la calidad de la comunicación (Lages *et al.*, 2005; Ndubisi, 2007) y el manejo de conflictos (Ndubisi, 2007).

Aun así, los conceptos más frecuentemente señalados en la literatura como componentes de la calidad de la relación son la satisfacción, la confianza y el compromiso con la relación (Garbarino y Johnson, 1999; De Wulf *et al.*, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Tseng, 2005, 2007; Grégoire y Fisher, 2008; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Mende, Bolton y Bitner, 2013).

Aunque algunos estudios han analizado el impacto directo que tienen estos constructos sobre la lealtad del cliente, desde el enfoque de la calidad de la relación se considera que la satisfacción, la confianza y el compromiso están relacionados entre sí. De hecho, en el estudio de Hennig-Thurau *et al.* (2002) se encontró que la lealtad resultaba mejor explicada cuando se consideraba el efecto mediador de la satisfacción, la confianza y el compromiso, que cuando se proponía un efecto directo de estos constructos sobre la lealtad.

Por otra parte, Kumar, Pozza y Ganesh (2013) también indican que el impacto de cada uno de estos constructos en la lealtad depende en gran medida de la etapa del ciclo de vida del cliente, ya que es de esperar que la satisfacción tenga mayor importancia en las etapas tempranas de la relación entre el cliente y la empresa; mientras que en etapas posteriores, a medida que la relación se fortalece, empiezan a ser más relevantes la confianza y el compromiso.

En menor medida se ha analizado el impacto de la calidad de la relación en otros constructos más específicos como la intención de comunicación boca-oído (Huntley, 2006), la retención (Hennig-Thurau y Klee, 1997; Wei-Ming, Chia-Mei, Chin-Yuan y Kuo-Chang, 2011) y la revancha (Grégoire y Fisher, 2008). Si bien el impacto de la calidad de la

relación en la intención de comunicación boca-oído y en la retención es positivo, en el caso de la revancha es diferente. Grégoire y Fisher (2008) concluyeron en su estudio que los clientes de aerolíneas con una percepción de la calidad de la relación más alta, eran los más propensos a tomar represalias si se consideraban víctimas de la empresa o tratados de forma injusta. Por lo que en este caso, la calidad de la relación tiene un efecto moderador que acentúa la sensación de traición en el cliente, lo que es contrario a la lealtad.

En las siguientes secciones se explican cada uno de los componentes de la calidad de la relación.

2.3.1. Satisfacción

La satisfacción del cliente ha jugado un rol central en la literatura del marketing. Para abordar el concepto de lealtad resulta indispensable hablar de ella, ya que estos dos conceptos están estrechamente ligados. La relación entre satisfacción y lealtad ha sido ampliamente analizada en diferentes sectores y mercados, siendo la relación más abordada en los estudios empíricos sobre lealtad (Ver Tabla 2.5 al final de este capítulo).

El interés por el estudio de este constructo yace en la conexión planteada desde hace varias décadas por profesionales y académicos del marketing, según la cual la satisfacción del cliente conduce a la retención del cliente y a su lealtad, la cual finalmente lleva a la empresa a lograr la rentabilidad deseada (Zeithaml *et al.*, 1996; Kamakura, Mittal, De Rosa y Mazzon, 2002; Palmatier *et al.*, 2006).

A partir de este enfoque las empresas han apostado por invertir grandes sumas de dinero en estudios que midan los niveles de satisfacción del cliente y en programas orientados a gestionar dicha satisfacción. Sin embargo, la satisfacción de los clientes no garantiza el alcance de resultados de desempeño positivos para las empresas, ya que a pesar de realizar inversiones considerables en este sentido, las empresas podrían tener

simultáneamente indicadores favorables de satisfacción y ser poco rentables (Kumar *et al.*, 2013).

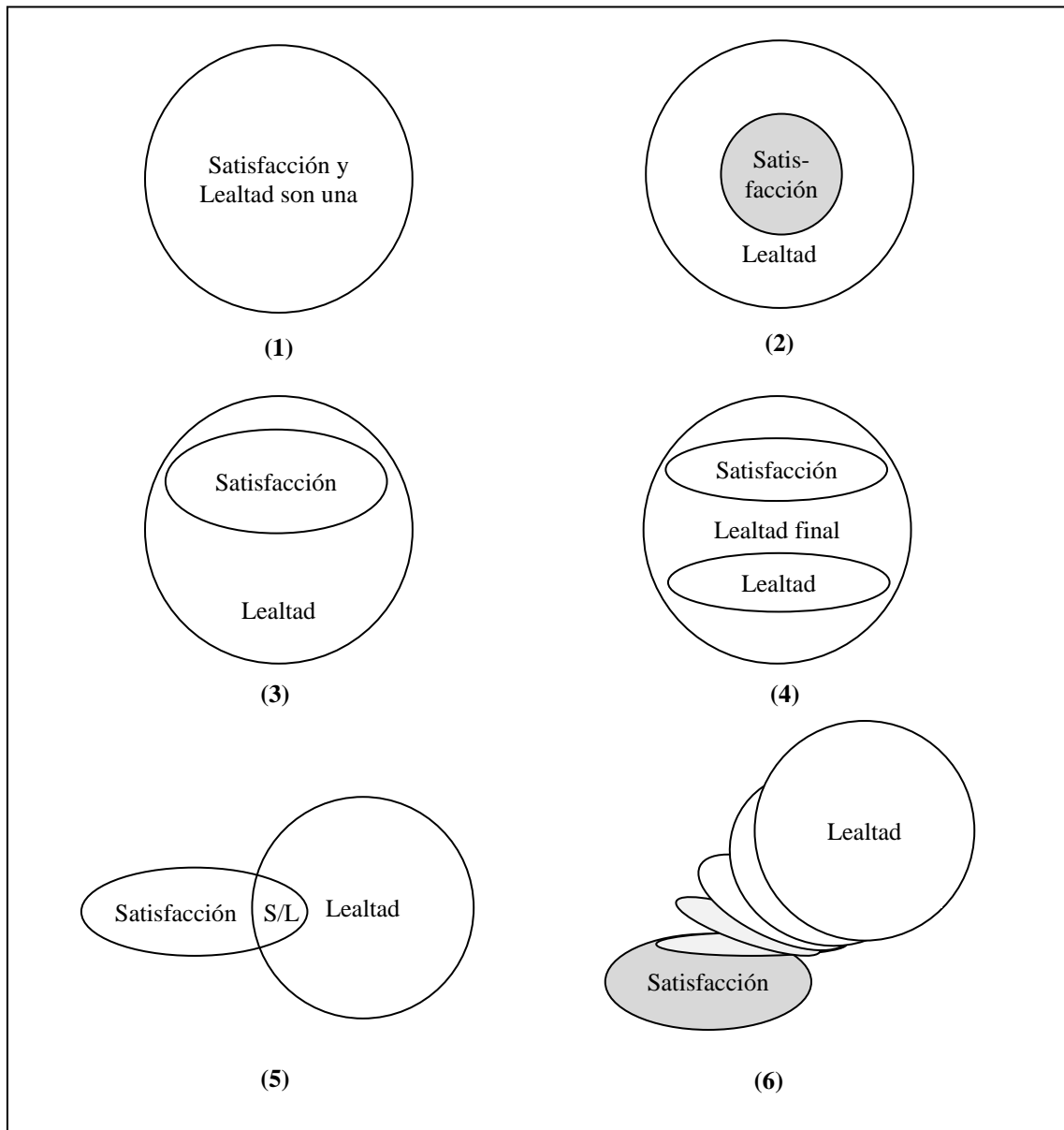
Según Oliver (1997, p. 13), la satisfacción es una evaluación posterior al consumo o el nivel de cumplimiento placentero con relación al consumo. Por su parte, Anderson *et al.* (1994, p. 54) diferencian la satisfacción con respecto a una transacción puntual, de la satisfacción general o acumulada del cliente, definiendo esta última como la evaluación global basada en la experiencia total de compra y consumo de un bien o servicio a lo largo del tiempo.

En un estudio previo, Oliver (1980) señala que la satisfacción no sólo influye en la actitud del cliente hacia un producto o empresa sino que también influye en las intenciones de comportamiento posteriores al consumo. En el mismo sentido, para Bolton (1998) la satisfacción tiene una relación significativa con la duración de la relación, ya que los consumidores otorgan mucho peso a la satisfacción acumulada a partir de experiencias previas con la organización y, por lo tanto, cambios en los niveles de satisfacción de los clientes podrían implicar variaciones en los resultados financieros de la empresa, pues los ingresos asociados al valor del ciclo de vida de un cliente dependen de la duración de la relación con él, así como de sus niveles de facturación. Así pues, para este autor, la aseveración de que las empresas enfocadas en la satisfacción del cliente no están orientadas hacia la retención, es equivocada.

Varios autores han defendido que, en general, los clientes con mayores niveles de lealtad presentan valores favorables de satisfacción (Rust y Zahorik, 1993; Dick y Basu, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Bolton, 1998; Oliver, 1999; Reynolds y Beatty, 1999).

En particular, Oliver (1999) presenta seis posibles asociaciones que podrían plantearse para comprender la relación entre satisfacción y lealtad (Figura 2.2).

Figura 2.2. Seis representaciones de Satisfacción y Lealtad



Fuente: Oliver (1999)

Según lo explicado por Oliver, en la representación (1) se entiende a la lealtad y la satisfacción como manifestaciones diferentes de un mismo concepto; en la representación (2) la satisfacción es entendida como una condición fundamental sin la cual la lealtad no puede darse; la representación (3) propone a la satisfacción como uno de varios

ingredientes de la lealtad; en la representación (4) se propone la existencia de un concepto de orden superior, denominado por el autor como “lealtad final” o “lealtad última”, de la cual la satisfacción y la lealtad simple son componentes; la representación (5) establece que una parte de la satisfacción se encuentra en la lealtad; y por último, la representación (6) establece a la lealtad como un estado independiente originado a partir de la satisfacción, es decir una mutación de la misma. En este orden de ideas, Oliver señala que la última representación puede ser la que tenga mayor sentido, siempre y cuando se entienda a la satisfacción como la “semilla” a partir de la cual nace la lealtad, la cual además requiere de otros factores para desarrollarse. También en el presente trabajo se optará por este enfoque, en el cual la existencia de la lealtad es precedida por la satisfacción del cliente. Se entiende, por tanto, que satisfacción y lealtad son dos conceptos diferentes, y que la satisfacción es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de la lealtad.

Diversos estudios empíricos han validado la existencia de una relación positiva entre satisfacción y lealtad. En el estudio de Ganesh *et al.* (2000) se encontró que los clientes de servicios bancarios que terminaban la relación con sus proveedores, debido a los bajos niveles de satisfacción, eran los que presentaban mayores niveles de satisfacción con el proveedor actual, y adicionalmente eran los más dispuestos a tener comportamientos de lealtad activa, como recomendar el servicio a familiares y amigos o incrementar el número de servicios contratados.

En particular para el sector minorista, de especial interés para este trabajo, la relación entre estos constructos ha sido comprobada por Reynolds y Beatty (1999), Wallace *et al.* (2004); Söderlund (2006) y Moliner y Berenguer (2011). Los resultados de estos estudios indican que la satisfacción influye de manera positiva y directa sobre la lealtad del cliente.

Varios autores señalan que la satisfacción no explica completamente a la lealtad ni lo hace de manera directa, sino a través de variables mediadoras como la confianza y el compromiso, por lo que es necesario estudiar también las relaciones con estos constructos

para tener una visión más completa del proceso de fidelización del cliente (Rust y Zahorik, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; Chumpitaz y Paparoidamis, 2007; Liang y Wang, 2007; Kumar *et al.*, 2013). En la misma línea, Jones y Sasser (1995) enfatizan que la simple satisfacción no es suficiente para conservar fieles a los clientes, pues para que exista verdadera lealtad éstos deben estar completamente satisfechos. Así pues, un cliente puede tener niveles aceptables de satisfacción sin ser leal a la empresa pero no es fácil encontrar clientes leales cuyos niveles de satisfacción sean deficientes (Shoemaker y Lewis, 1999).

El estudio de Anderson y Srinivasan (2003) analizó adicionalmente el efecto moderador que podrían tener otras variables en esta relación. Los resultados indican que el impacto de la satisfacción sobre la lealtad es acentuado por la orientación hacia la conveniencia por parte del cliente, el tamaño de la compra, la confianza y el valor percibido. Por lo tanto, mientras mayor importancia otorgue el cliente a la relación y mayor confianza deposite en la empresa, mayor relevancia tomará su satisfacción como determinante de la lealtad.

Algunos estudios para el sector minorista han validado la existencia de constructos mediadores de la relación entre satisfacción y lealtad. Este es el caso del estudio de Bloemer y Odekerken-Schroder (2002), el cual se enfoca en clientes de una cadena de supermercados. Según estos autores, la satisfacción impacta de manera positiva la lealtad pero a través de la confianza y el compromiso. Así pues, la satisfacción acumulada se vuelve un aspecto clave para que el cliente confíe en que las intenciones de la empresa son honestas y pueda desarrollarse una relación de largo plazo entre el cliente y el establecimiento (Garbarino y Johnson, 1999).

A pesar de existir un número considerable de estudios que analizan la relación entre satisfacción y lealtad, Garbarino y Johnson (1999) y Kumar *et al.* (2013) resaltan la importancia de emprender más estudios en este sentido, ya que los resultados disponibles hasta el momento no son del todo generalizables debido a la amplia diversidad de maneras

para caracterizar los constructos, en especial el de la lealtad, el cual ha sido medido de muchas formas diferentes y algunas veces desde una única dimensión.

2.3.2. Confianza

Según Ganesan (1994), la orientación hacia el Marketing Relacional sólo cobra sentido en la medida en que el cliente busque una relación de largo plazo con la empresa, por lo que resulta prioritario saber reconocer la orientación temporal de la relación que tiene el cliente con el fin de determinar si las estrategias deben responder a un enfoque transaccional o a un enfoque relacional. En su estudio, este autor encontró que la orientación de largo plazo de la relación está determinada por la dependencia mutua y la confianza entre las partes.

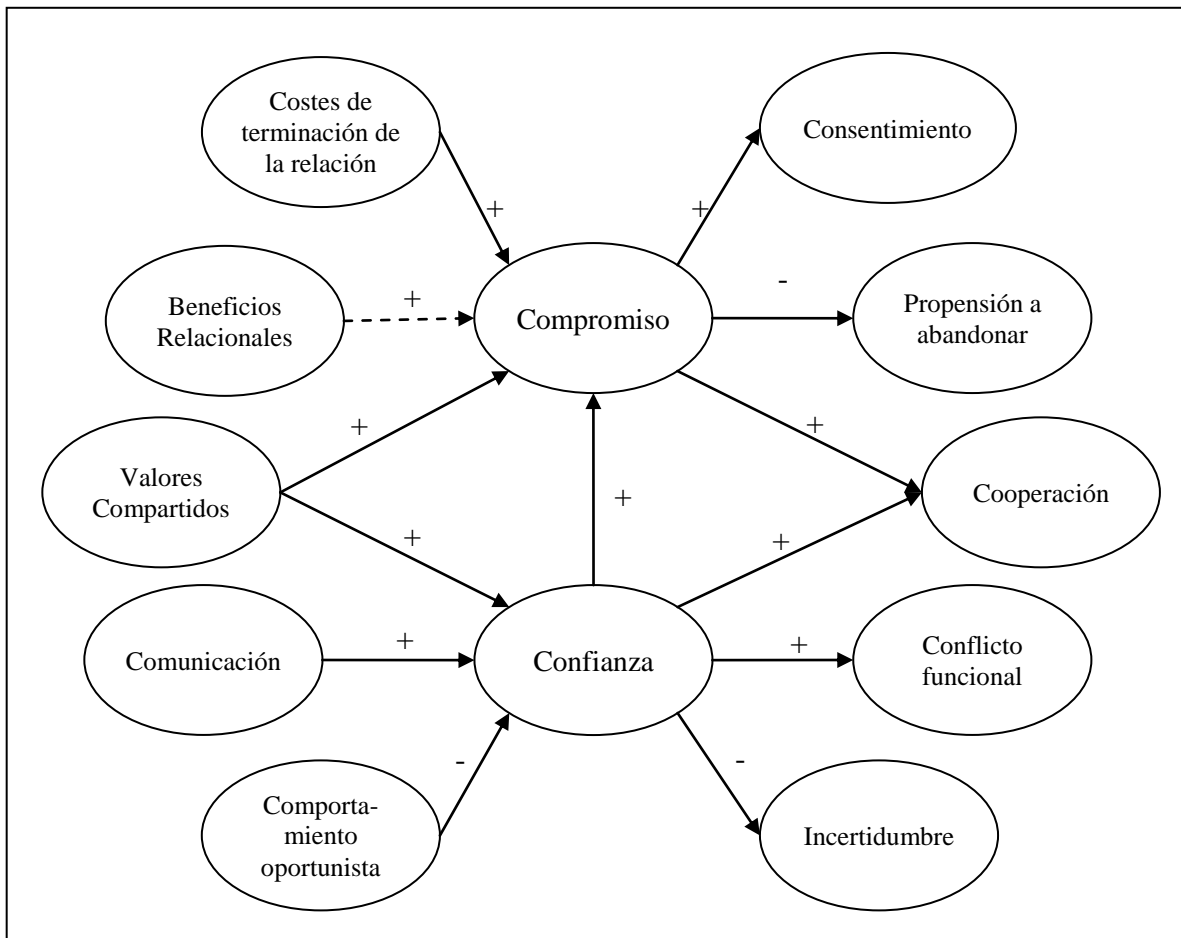
Crosby *et al.* (1990, p. 70) definen la confianza como la creencia, por parte del cliente, de que la empresa se comportará de manera tal que sus intereses a largo plazo sean servidos. Para Moorman, Zaltman y Deshpande (1992, p. 315) la confianza se refleja en la disposición para fiarse del socio de intercambio; mientras que Morgan y Hunt (1994, p. 23) señalan que la confianza es la creencia por parte del cliente en la honestidad e integridad de la empresa.

El enfoque de Moorman *et al.* (1992) ha sido la base conceptual para varios estudios (Ndubisi, 2007; Eakuru y Mat, 2008; Evanschitzky *et al.*, 2012), sin embargo, la definición planteada por Morgan y Hunt (1994) es la que ha sido acogida por un número mayoritario de autores para fundamentar sus investigaciones alrededor de este constructo (De Wulf *et al.*, 2001; Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Anderson y Srinivasan, 2003; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Harris y Goode, 2004; MacMillan, Money, Money y Downing, 2005; García *et al.*, 2006; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Lacey, 2007; Liang y Wang, 2007; Wang, 2007; Eakuru y Mat, 2008; Heffernan *et al.*, 2008; Akbar y Parvez, 2009; Hansen, Deitz y Morgan, 2010; Omar *et al.*,

2010; Aldás *et al.*, 2011; Forgas *et al.*, 2011; Wei-Ming *et al.*, 2011), y será también la aproximación que se adoptará en el presente trabajo.

Morgan y Hunt (1994) identificaron las principales variables del Marketing Relacional y señalaron a la confianza y el compromiso como los factores centrales de este enfoque. En su estudio, los autores validaron su teoría en el sector minorista y solamente una de las 13 relaciones planteadas no encontró soporte empírico (es presentada en la Figura 2.3 con una línea punteada).

Figura 2.3. Variables clave del Marketing Relacional



Fuente: Morgan y Hunt (1994).

Desde esta perspectiva, la confianza y el compromiso son considerados como los elementos centrales que posibilitan el desarrollo de relaciones efectivas y productivas, al impulsar que las partes: (1) se esfuercen por preservar las inversiones en la relación al cooperar mutuamente; (2) se resistan ante alternativas atractivas en el corto plazo para favorecer los beneficios de largo plazo de permanecer con los socios actuales; y (3) sean prudentes ante opciones de alto riesgo, al saber que la actuación de la otra parte no será oportunista (Morgan y Hunt, 1994).

En términos generales es aceptado que la confianza es el reflejo de dos elementos principales: la credibilidad y la benevolencia (Ganesan, 1994). En este contexto, la credibilidad es entendida como la creencia de que la empresa cuenta con las capacidades y experiencia necesarias para lograr los objetivos de la relación; mientras que la benevolencia indica el nivel en el que el cliente espera que la empresa actuará de manera justa y con integridad, buscando la prevalencia de sus intereses (Dwyer y Oh, 1987; Ganesan, 1994).

La confianza ha sido señalada como uno de los principales requisitos para el surgimiento de relaciones estables y colaborativas entre empresas y clientes (Odekerken-Schroder *et al.*, 2001; Akbar y Parvez, 2009); y es particularmente importante en las etapas tempranas de la relación. Parasuraman, Zeithaml y Berry (1985) postularon que, particularmente en el sector servicios, la confianza resulta primordial para el intercambio de la información y para que se genere una intención de continuidad de la relación.

Otros autores también han señalado que a medida que la satisfacción acumulada del cliente aumenta se cultiva la confianza y se refuerza la orientación hacia un compromiso de largo plazo en las relaciones (Dwyer y Oh, 1987; Ganesan, 1994; Hibbard, Brunel, Dant y Iacobucci, 2001; Omar *et al.*, 2010). Por lo tanto, la confianza influye en el compromiso (Hennig-Thurau y Klee, 1997; Chumpitaz y Paparoidamis, 2007) y, especialmente para el sector minorista, es la base de la lealtad, ya que para ganar la lealtad del cliente es necesario antes ganar su confianza (Berry, 1993; Reichheld y Scheffer, 2000).

2.3.3. Compromiso

Como se ha indicado en el apartado precedente, el compromiso es de alta relevancia en las relaciones orientadas al largo plazo (De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003), y ha sido señalado como un indicador importante de la fortaleza de la relación (Crosby *et al.*, 1990; Rauyruey y Miller, 2007). De hecho, Berry y Parasuraman (1991) postularon que las relaciones en el sector de los servicios están levantadas sobre el compromiso mutuo entre las partes.

En el contexto del marketing, el compromiso con la relación es entendido como la promesa implícita o explícita de continuidad relacional entre los socios del intercambio (Dwyer, Schurr y Oh, 1987, p. 19). Moorman *et al.* (1992, p. 316) lo definen como el deseo permanente de mantener una relación que es valorada; y de forma similar, Morgan y Hunt (1994, p. 23) lo conciben como la creencia de que la relación es tan importante como para realizar los esfuerzos necesarios para mantenerla. Por lo tanto, el compromiso por parte del cliente refleja el deseo de continuar con la relación y, al mismo tiempo, la disposición para realizar esfuerzos por dicha relación (De Wulf *et al.*, 2001; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003).

De manera similar al concepto de confianza, en el contexto del Marketing Relacional las definiciones de compromiso más utilizadas son las propuestas por Moorman *et al.* (1992) y Morgan y Hunt (1994), las cuales han sido acogidas como fundamento conceptual para el estudio de este constructo en diferentes sectores (De Wulf *et al.*, 2001; Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; MacMillan *et al.*, 2005; García *et al.*, 2006; Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Lacey, 2007; Liang y Wang, 2007; Ndubisi, 2007; Hansen *et al.*, 2010; Omar *et al.*, 2010; Wei-Ming *et al.*, 2011; Pan, Sheng y Xie, 2012). Igualmente, en el presente trabajo se adoptarán las definiciones planteadas por estos autores.

Ha sido señalado por varios autores que el compromiso es uno de los aspectos clave para lograr la lealtad del cliente, ya que los clientes más comprometidos perciben mayores beneficios en la lealtad y mayores riesgos frente al cambio de proveedor (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Evanschitzky *et al.*, 2012; Pan *et al.*, 2012). La validación de esta relación ha sido uno de los objetivos más recurrentes en los estudios empíricos sobre lealtad (Ver Tabla 2.5). Particularmente, Johnson, Herrmann y Huber (2006) encontraron en su estudio que, en las etapas más avanzadas del ciclo de vida del cliente, la lealtad es principalmente determinada por el nivel de compromiso.

Si bien el compromiso es principalmente entendido como un vínculo psicológico del cliente hacia la empresa (Beatty, Homer y Kahle, 1988), Dick y Basu (1994) sugieren que éste conlleva a la dimensión comportamental de la lealtad. En el mismo sentido, Hennig-Thurau y Klee (1997) señalan que los comportamientos de lealtad por parte del cliente deben ser considerados como un resultado del compromiso, sin confundir este concepto con la lealtad misma.

2.4. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE LEALTAD

La Tabla 2.5 recoge los estudios empíricos cuantitativos más relevantes sobre la lealtad. Los estudios incluidos son principalmente de tipo multivariante y las técnicas de análisis estadístico más utilizadas son el análisis de la varianza, la regresión múltiple, la regresión logística, el análisis factorial y los modelos de ecuaciones estructurales.

Algunos autores abordan el estudio de la lealtad desde un enfoque multidimensional, incluyendo los componentes actitudinal y comportamental como constructos diferentes (Day, 1969; Lam, Shankar, Erramilli y Murthy, 2004; Söderlund, 2006; Rauyruen y Miller, 2007; Russell-Bennett, McColl-Kennedy y Coote, 2007; Moliner y Berenguer, 2011). Otros autores, reconocen la existencia de estas dos dimensiones pero incluyen en sus estudios únicamente el componente comportamental (De Wulf *et al.*, 2001; Odekerken-Schroder *et*

al., 2001; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Seiders *et al.*, 2005; Tseng, 2005; Liang y Wang, 2007).

Frecuentemente la lealtad es conceptualizada y medida con indicadores de lealtad actitudinal, como la comunicación boca-oído, en combinación con indicadores de intenciones de comportamiento, como la intención de recompra. En algunos estudios, éstos se incluyen en los análisis de manera independiente, como constructos diferentes (Reynolds y Beatty, 1999; Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Söderlund, 2006); sin embargo, en otros estudios, se consideran parte de un único constructo, con el cual la lealtad es analizada desde una perspectiva que responde a la valoración global por parte del cliente (Zeithaml *et al.*, 1996; Cronin *et al.*, 2000; Anderson y Srinivasan, 2003; Harris y Goode, 2004; Wallace *et al.*, 2004; Chang y Chen, 2007; Chumpitaz y Paparoidamis, 2007; Eakuru y Mat, 2008; Kim, Morris y Swait, 2008b; Akbar y Parvez, 2009; Ruiz, Gil y Berenguer, 2009; Aldás *et al.*, 2011; Forgas *et al.*, 2011; Han, Kim y Kim, 2011).

Otros indicadores de lealtad presentes en los estudios empíricos son la duración de la relación (Bolton, 1998; Tseng, 2005; Liang y Wang, 2007) y algunos aspectos de la lealtad comportamental, como la frecuencia de compra, la participación en la cartera de productos y la participación en las visitas del cliente, entre otros (De Wulf *et al.*, 2001; Odekerken-Schroder *et al.*, 2001; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Seiders *et al.*, 2005).

Con respecto a los antecedentes de la lealtad, los conceptos que más se repiten en los análisis son los elementos de la calidad de la relación (De Wulf *et al.*, 2001; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Tseng, 2005; Palmatier *et al.*, 2006; Rauyrue y Miller, 2007), y los relacionados con las tácticas y beneficios relacionales (Reynolds y Beatty, 1999; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Chiu *et al.*, 2005; Tseng, 2005; Palmatier *et al.*, 2006; Chang y Chen, 2007; Ruiz *et al.*, 2009).

En los estudios considerados se encuentra un interés más evidente hacia el estudio de las relaciones entre empresa y consumidor final, que hacia el análisis de las relaciones entre empresas¹. Siguiendo esta línea, Hart *et al.* (1999) reconocen la necesidad de abordar más investigaciones que evalúen las relaciones inter-organizacionales.

¹ Excepciones a este enfoque son los estudios de Lam *et al.* (2004), Chumpitaz y Papparoidamis (2007), Russell-Bennett *et al.* (2007), Hansen, Samuelsen y Silseth (2008) y Seiders *et al.* (2005), los cuales analizan las relaciones con clientes empresariales.

Tabla 2.5. Principales estudios empíricos sobre Lealtad

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Day (1969)	Variables descriptivas de hogares, Lealtad actitudinal y comportamental.	Regresión múltiple con datos de 995 hogares consumidores de una marca de alimentos.	Existen dos dimensiones de lealtad. Las variables descriptivas que más influyen en la lealtad son: orientación económica, confianza y frecuencia de uso.
Zeithaml <i>et al.</i> (1996)	Calidad, Lealtad, Cambio, Disposición a pagar más y Respuesta externa a problemas.	Análisis Factorial Confirmatorio y Regresión Múltiple con datos de 3069 clientes de cuatro sectores diferentes.	La calidad influye positivamente en la lealtad y la disposición a pagar más, y negativamente en la propensión al cambio y la respuesta externa a los problemas.
Bolton (1998)	Satisfacción, Duración de la relación y Valor percibido.	Regresión Logística con un panel de 599 usuarios de telefonía móvil.	Hay mayor duración de la relación en clientes con altos niveles de satisfacción acumulada. El efecto de las pérdidas percibidas sobre la duración de la relación es negativo y es ponderado por el cliente según su satisfacción previa.
Reynolds y Beatty (1999)	Beneficios relacionales, Satisfacción, Lealtad y Comunicación boca-oído (para la empresa y el vendedor).	Ecuaciones Estructurales con datos de 330 clientes de almacenes de ropa y accesorios.	Los beneficios relacionales (funcionales y sociales) están relacionados positivamente con la satisfacción con el vendedor. Se validan las relaciones positivas de satisfacción-lealtad (para vendedor y empresa).
Cronin <i>et al.</i> (2000)	Sacrificio, Calidad, Valor, Satisfacción e Intenciones de comportamiento.	Ecuaciones Estructurales con una muestra total de 1944 clientes de seis servicios diferentes.	La calidad, el valor y la satisfacción influyen positivamente en las intenciones de comportamiento (comunicación boca-oído, disposición a pagar y gastar más y lealtad).

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Ganesh <i>et al.</i> (2000)	Satisfacción, Lealtad activa, Lealtad pasiva, Implicación y Compromiso.	Análisis Factorial Exploratorio, discriminante y ANOVAS. Dos muestras de 200 y 494 clientes de servicios bancarios.	Los clientes que cambiaron de proveedor por insatisfacción, son los más satisfechos con el proveedor actual y los más propensos a involucrarse en comportamientos de lealtad activa. La satisfacción es significativamente más alta en los clientes con alto compromiso.
De Wulf <i>et al.</i> (2001)	Tácticas relacionales, Inversión en la relación, Calidad de la relación (Satisfacción, Confianza y Compromiso) y Lealtad comportamental.	Ecuaciones Estructurales con datos de 1727 clientes de establecimientos minoristas de Estados Unidos, Bélgica y Holanda.	La inversión en la relación influye positivamente en la calidad de la relación (Satisfacción, Confianza y Compromiso), y la calidad de la relación influye positivamente en la lealtad.
Odekerken-Schroder <i>et al.</i> (2001)	Calidad (Técnica, Funcional y Relacional), Compromiso, Lealtad comportamental, Edad, Género y Tamaño de la tienda.	Ecuaciones Estructurales con datos de 287 clientes de establecimientos minoristas.	La calidad relacional es el principal determinante del compromiso, el cual influye positivamente en la lealtad comportamental.
Bloemer y Odekerken-Schroder (2002)	Satisfacción, Confianza, Compromiso y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 357 clientes de una cadena de supermercados Europea.	La satisfacción impacta positivamente la confianza, la cual a su vez influye en el compromiso y finalmente en la lealtad.
Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002)	Beneficios relacionales, Calidad de la relación (Satisfacción, Confianza, Compromiso), Comunicación boca-oído e Intención de recompra.	Ecuaciones Estructurales con datos de 336 usuarios de varios servicios.	La satisfacción y el compromiso median parcialmente las relaciones entre los beneficios de confianza y trato especial y los efectos de la relación (comunicación boca-oído y lealtad). La satisfacción influye positivamente en el compromiso.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Srinivasan, Anderson y Ponnnavolu (2002)	Lealtad <i>online</i> , Comunicación boca-oído y Disposición a pagar más.	Ecuaciones Estructurales con datos de 1211 usuarios de comercio electrónico.	Se identificaron siete factores como antecedentes de la lealtad <i>online</i> . La lealtad <i>online</i> impacta positiva y significativamente la comunicación boca-oído y la disposición a pagar más.
Anderson y Srinivasan (2003)	Satisfacción <i>online</i> , Lealtad <i>online</i> , Conveniencia, Tamaño de la compra, Confianza y Valor percibido.	Análisis Factorial Exploratorio y Regresión Múltiple con datos de 1211 usuarios de comercio electrónico.	La satisfacción influye positivamente en la lealtad. Este impacto es acentuado por el efecto moderador de la conveniencia, el tamaño de la compra, la confianza y el valor percibido.
De Wulf y Odekerken-Schröder (2003)	Tácticas relacionales, Confianza, Compromiso y Lealtad comportamental.	Ecuaciones Estructurales con datos de 581 clientes de almacenes de ropa de Bélgica y Holanda.	Las recompensas tangibles influyen positivamente en la confianza. Existe una relación positiva entre la confianza y el compromiso, así como entre el compromiso y la lealtad comportamental.
Harris y Goode (2004)	Calidad, Valor percibido, Satisfacción, Confianza y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de dos muestras de 294 y 244 clientes de comercio electrónico.	Se validan las relaciones positivas calidad-valor percibido, valor percibido-confianza, confianza-lealtad y valor percibido- lealtad para los dos estudios.
Lam <i>et al.</i> (2004)	Valor, Satisfacción, Costes de cambio, Lealtad actitudinal y comportamental.	Ecuaciones Estructurales con datos de 234 clientes empresariales de servicios de transporte.	El valor tiene un efecto positivo sobre la satisfacción, la cual a su vez tiene un efecto positivo sobre las dos dimensiones de lealtad.
Wallace <i>et al.</i> (2004)	Canales múltiples, Lealtad y Satisfacción.	Ecuaciones Estructurales con datos de 580 clientes de una empresa minorista.	Las estrategias de múltiples canales de distribución comercial influyen positivamente en la satisfacción del cliente, la cual influye positivamente en la lealtad.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Chiu <i>et al.</i> (2005)	Vínculos relacionales (Financieros, Sociales y Estructurales), Valor (Hedónico y Utilitario) y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 613 clientes de servicios bancarios en Taiwán.	Los vínculos financieros y estructurales influyen positivamente en el valor utilitario, mientras que los vínculos sociales influyen positivamente en el valor hedónico. Ambos valores afectan positivamente la lealtad.
Seiders <i>et al.</i> (2005)	Satisfacción, Lealtad comportamental, Competencia, Conveniencia, Implicación e Ingreso.	Regresión Múltiple con datos de 276 clientes de un minorista de ropa exclusiva y muebles para el hogar.	Existe una relación positiva entre la satisfacción del cliente y la lealtad comportamental. Se presenta un efecto moderador positivo del nivel de competencia, la conveniencia, la implicación y el ingreso del hogar en la relación satisfacción-lealtad.
Tseng (2005)	Tácticas relacionales, Calidad de la relación (Satisfacción, Confianza, Compromiso), Duración de la relación y Lealtad comportamental.	Regresión Múltiple con datos de 334 usuarios de diferentes servicios de Taipéi.	Las recompensas tangibles, el trato preferencial y las membresías influyen positivamente en la duración de la relación. La lealtad comportamental está determinada por la calidad de la relación (satisfacción, confianza y compromiso).
Johnson <i>et al.</i> (2006)	Valor percibido, Compromiso, Valor de marca y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con un panel de 2990 clientes de un fabricante de teléfonos móviles en Alemania.	La lealtad es una función del valor percibido en las etapas tempranas del ciclo de vida del cliente; más adelante el compromiso pasa a mediar los efectos del valor en la lealtad.
Palmatier, Dant, Grewal y Evans (2006)	Beneficios, Lealtad, Calidad de la relación (Satisfacción, Confianza, Compromiso) y Comunicación boca-oído.	Meta-análisis de 94 estudios empíricos.	El desempeño objetivo de la empresa es principalmente determinado por la calidad de la relación (como medida compuesta de la fuerza de la relación) y menos por el compromiso.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Söderlund (2006)	Satisfacción, Lealtad actitudinal (Comunicación boca-oído) y comportamental (Recompra).	Ecuaciones Estructurales con datos de clientes de restaurantes (212) y de una tienda de aparatos electrónicos (89).	Se valida la existencia de dos constructos independientes para la lealtad (comunicación boca-oído e intención de recompra). La satisfacción afecta estos dos constructos con distinta fuerza.
Chang y Chen (2007)	Beneficios relacionales, Barreras de cambio y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 326 clientes de una aerolínea de Taiwán.	Los beneficios de confianza y sociales influyen positivamente en las barreras de cambio y la lealtad, mientras que los beneficios de trato especial y respeto sólo influyen en esta última. Las barreras de cambio influyen positivamente en la lealtad.
Chumpitaz y Paparoidamis (2007)	Satisfacción, Confianza, Compromiso y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 234 clientes empresariales de servicios publicitarios.	La satisfacción tiene un efecto significativo y positivo en la confianza, el compromiso y la lealtad. La confianza y el compromiso tienen efectos positivos en la lealtad.
Liang y Wang (2007)	Inversión en la relación, Duración de la relación, Satisfacción, Confianza, Compromiso y Lealtad comportamental.	Ecuaciones Estructurales con datos de 933 participantes de cursos académicos.	Se validan las relaciones positivas entre satisfacción-confianza, confianza-compromiso y compromiso-lealtad comportamental. La duración de la relación tiene un impacto positivo sobre la satisfacción y la lealtad comportamental.
Rauyruen y Miller (2007)	Calidad de la relación (Satisfacción, Confianza, Compromiso y Calidad), Lealtad actitudinal y comportamental.	Ecuaciones Estructurales con datos de 306 clientes de una empresa de envíos en Australia.	Las cuatro dimensiones de la calidad de la relación influyen positivamente en la lealtad actitudinal, sin embargo únicamente la satisfacción y la calidad percibida influyen en la lealtad comportamental.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Russell-Bennett <i>et al.</i> (2007)	Lealtad actitudinal y comportamental, Implicación con la categoría y Satisfacción.	Estudio longitudinal con Ecuaciones Estructurales para 267 clientes empresariales.	La lealtad actitudinal media los efectos del nivel de implicación y la satisfacción sobre la lealtad comportamental.
Eakuru y Mat (2008)	Calidad, Valor percibido, Satisfacción, Confianza, Imagen, Compromiso y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 140 clientes de servicios bancarios en Tailandia.	Se validan empíricamente las relaciones positivas entre calidad-satisfacción, imagen-lealtad, imagen-compromiso y confianza-compromiso.
Hansen <i>et al.</i> (2008)	Valor percibido e Indicadores de Lealtad (Comunicación boca-oído y Búsqueda de alternativas).	Ecuaciones Estructurales con datos de 264 clientes empresariales de una empresa Europea de telefonía.	La reputación tiene el mayor impacto en el valor percibido y éste influye positivamente en la comunicación boca-oído y negativamente en la búsqueda de alternativas.
Kim <i>et al.</i> (2008b)	Convicción de marca (afectiva y cognitiva), Actitud y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 476 estudiantes universitarios de Estados Unidos.	La lealtad hacia una marca está determinada por el compromiso, el cual a su vez está determinado por la convicción de marca y la actitud.
Akbar y Parvez (2009)	Calidad del Servicio, Confianza, Satisfacción y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 304 clientes de una compañía de telecomunicaciones de Bangladesh.	La confianza y la satisfacción están positivamente relacionadas con la lealtad. La satisfacción es un importante mediador entre la calidad del servicio y la lealtad.
Gil y Ruiz (2009)	TICs, Valor de la relación, Compromiso y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 304 distribuidores de España.	El valor de la relación está determinado positivamente por las TICs para la gestión y el transporte, y negativamente por las TICs para la captación y transmisión de la información. El valor de la relación influye positivamente en el compromiso, el cual influye positivamente en la lealtad.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Ruiz <i>et al.</i> (2009)	Beneficios relacionales (de Confianza, Sociales y de Trato especial) y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 400 clientes de establecimientos minoristas de España.	Los beneficios de confianza y de trato especial tienen una mayor influencia en la lealtad hacia el establecimiento.
Scheer, Miao y Garrett (2010)	Capacidades, Dependencia y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 181 gerentes de compras de empresas manufactureras.	La lealtad en las relaciones industriales está determinada por la dependencia en los beneficios. Las capacidades comunicacionales del proveedor tienen un impacto directo y positivo en la lealtad.
Aldás <i>et al.</i> (2011)	Lealtad, Actitud, Control percibido, Norma subjetiva, Confianza y Riesgo percibido.	Ecuaciones Estructurales con datos de 511 usuarios de servicios bancarios <i>online</i> en España.	La lealtad es determinada positivamente por la actitud, el control percibido, la norma subjetiva y la confianza, y negativamente por el riesgo percibido. La confianza influye positivamente en la actitud y reduce el riesgo percibido.
Forgas <i>et al.</i> (2011)	Satisfacción, Confianza, Valor percibido, Lealtad y Modelo de negocio (Tradicional o Bajo coste).	Ecuaciones Estructurales con datos de 1141 usuarios de dos aerolíneas en España.	La satisfacción, la confianza y el valor percibido influyen positivamente en la lealtad. Se producen efectos moderadores según el modelo de negocio (tradicional o de bajo coste).
Han <i>et al.</i> (2011)	Calidad, Lealtad, Satisfacción, Compromiso y Valor percibido.	Ecuaciones Estructurales con datos de 459 clientes del sector hotelero.	Se validan las relaciones positivas entre valor-satisfacción, satisfacción-compromiso y compromiso-lealtad.
Moliner y Berenguer (2011)	<i>Performance</i> , Satisfacción, Lealtad actitudinal y comportamental.	Análisis Factorial Confirmatorio y Regresión Múltiple con datos de 400 clientes de tiendas minoristas en España.	La satisfacción ejerce una influencia directa y positiva sobre la lealtad comportamental y la lealtad actitudinal.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Rabbanee, Ramaseshan, Wu y Vinden (2012)	Lealtad (a la tienda y al centro comercial), Valor percibido, Compromiso y Distancia.	Ecuaciones Estructurales con datos de 230 clientes de una tienda ubicada en un centro comercial.	El compromiso influye positivamente en la lealtad a la tienda. Cuando hay más distancia al centro comercial, la lealtad a la tienda influye en la lealtad al centro comercial. Cuando hay poca distancia, el valor percibido influye positivamente en la lealtad a la tienda.
Pan <i>et al.</i> (2012)	Satisfacción, Confianza, Compromiso, Participación en Programas de Fidelización, Lealtad y Factores del producto.	Meta-análisis de 139 estudios empíricos.	La lealtad es determinada positivamente por la satisfacción, la confianza, el compromiso, la participación en programas de fidelización y los factores relacionados con el producto.
Mende <i>et al.</i> (2013)	Estilos de apego, Preferencia por la cercanía, Lealtad, Calidad de la relación (Satisfacción, Confianza, Compromiso).	Regresión Múltiple y Logística con datos de encuesta a 1199 clientes y registros de transacciones de 975 de ellos, para el sector de seguros.	Los estilos de apego y las preferencias por la cercanía determinan la lealtad del cliente (intenciones de lealtad y lealtad comportamental).

Fuente: Elaboración Propia

CAPÍTULO 3

LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

CAPÍTULO 3: LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

En las últimas décadas, muchas empresas han adoptado o readaptado un enfoque hacia el cliente, en bastantes casos a través de la implementación de un programa formal de CRM. Los avances en las tecnologías de la información y las comunicaciones han proporcionado herramientas de gestión que viabilizan la puesta en marcha de nuevas estrategias de este tipo. Desde esta misma lógica, Uncles *et al.* (2003) señalan que miles de empresas han establecido un programa de fidelización o de recompensas como mecanismo para gestionar el Marketing Relacional.

Ejemplos de estos programas pueden encontrarse actualmente en distribuidores minoristas, aerolíneas, bancos, restaurantes, empresas de automóviles, telecomunicaciones y moda, entre muchas otras. Típicamente, estos programas ofrecen incentivos funcionales o sociales a sus miembros y en algunos casos a terceros, como es el caso de las donaciones al sector solidario, como el apadrinamiento de poblaciones menos favorecidas, o la participación en iniciativas ambientalistas, como la siembra de árboles a título del cliente. De acuerdo con Dorotic, Fok, Verhoef y Bijmolt (2011), en las economías occidentales más del 80% de las personas adultas participan en este tipo de programas, muchas veces de forma simultánea en programas de fidelización que compiten entre sí.

En el caso de los establecimientos minoristas, de especial interés para este trabajo, algunos autores señalan que se ha dado una proliferación continuada de estos esquemas, convirtiéndolos en una parte más de la oferta comercial de las empresas y a los cuales, en muchos casos, se destina una parte del presupuesto de comunicación como si se tratara de un producto más de la cartera (García *et al.*, 2006; Bridson *et al.*, 2008).

Aunque no existen muchos estudios empíricos sobre el impacto financiero que tienen estos programas para la organización, varios autores afirman que el incremento de la lealtad del cliente, objetivo teórico básico de estos esquemas, otorga beneficios económicos al permitir una mayor eficiencia en las actividades de comunicación y marketing, sustentadas en un mayor conocimiento del cliente (García *et al.*, 2006), además de disminuir la sensibilidad al precio por parte de éste y favorecer la prescripción o recomendación (Dowling y Uncles, 1997; Sharp y Sharp, 1997), especialmente cuando está satisfecho con las recompensas que ofrece el programa (Demoulin y Zidda, 2008). Adicionalmente, Palmer, McMahon-Beattie y Beggs (2000) afirman que la lealtad verdadera, basada en vínculos emocionales, es difícil de imitar por la competencia, por lo que constituye una fuente de ventaja competitiva.

En este capítulo se presenta la revisión de la literatura referida a los programas de fidelización. Los primeros dos apartados se dedican a abordar la definición de los programas de fidelización y a plantear los principales objetivos que persiguen estos esquemas. El tercer apartado se centra en los tipos de programas más frecuentes en el mercado, según el objetivo, los beneficios otorgados y las empresas participantes. El cuarto apartado aborda los constructos de interés para el análisis de las percepciones de los consumidores: valor percibido del programa, beneficios, riesgos y actitud hacia el mismo. Por último, en el quinto apartado se presentan los principales estudios empíricos sobre el tema.

3.1. CONCEPTO DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

A diferencia de la variedad de enfoques y definiciones otorgadas al concepto de lealtad, los programas de fidelización han sido definidos de forma bastante similar por diferentes autores.

En la Tabla 3.1 se presenta la revisión de las principales definiciones propuestas para los programas de fidelización.

Tabla 3.1. Definición de Programas de Fidelización

Autores (Año)	Definición
Gilbert (1996)	Esquemas dirigidos a los clientes frecuentes, que otorgan recompensas por la frecuencia de uso y por lo tanto crean preferencia por una marca sobre otra.
Sharp y Sharp (1997)	Esfuerzos estructurados de marketing que recompensan, y por lo tanto estimulan, el comportamiento de lealtad.
Palmer <i>et al.</i> (2000).	Paquetes de acciones o beneficios ofrecidos a los clientes a cambio de las compras reiteradas.
Leenheer, Van Heerde, Bijmolt y Smidts (2002)	Sistema integrado de acciones de marketing, cuyo objetivo es hacer a los clientes miembros más leales.
Yi y Jeon (2003)	Programa de marketing diseñado para crear lealtad en el cliente al ofrecer incentivos a clientes rentables.
García <i>et al.</i> (2006)	Estrategia de marketing basada en ofrecer un incentivo con el objetivo de asegurar la lealtad del cliente.
Keh y Lee (2006)	Programas en los que los consumidores reciben incentivos a cambio de la repetición de negocios y que motivan a los consumidores a continuar con su comportamiento.
Liu (2007)	Programa que permite a los consumidores acumular recompensas gratuitas cuando hacen compras reiteradas con una empresa.
Liu y Yang (2009)	Programas con orientación de largo plazo que permiten a los consumidores acumular algún tipo de moneda del programa, que puede ser canjeada posteriormente por premios gratuitos.
Meyer-Waarden, Benavent y Castéran (2013)	Sistemas integrados de acciones de comunicación y marketing que tienen como objetivo aumentar la lealtad, la repetición de compra y los costes de cambio, proporcionando beneficios económicos, hedonistas, de información, funcionales y sociológicos o relacionales.

Fuente: Elaboración Propia.

En casi todos los casos se reconoce que los programas de fidelización son herramientas o programas de marketing que recompensan el comportamiento de lealtad o la compra reiterada. Adicionalmente, Liu y Yang (2009) establecen que los programas de fidelización tienen una orientación de largo plazo, lo que les otorga un sentido estratégico dentro de la dirección del marketing. De hecho, Omar, Aziz y Nazri (2011) indican que esta perspectiva temporal es la que los diferencian de las promociones de ventas normales.

La mayoría de las definiciones reconocen como objetivo de estos esquemas la generación de lealtad en el cliente; sin embargo, algunos autores señalan explícitamente como público objetivo a los clientes más frecuentes (Gilbert, 1996) o más leales (Yi y Jeon, 2003) de la empresa. En este sentido, García *et al.* (2006) señalan que la mayor contribución de los programas de fidelización es la de retener a los clientes que ya son leales, y no necesariamente incrementar los niveles de lealtad de los clientes.

Con respecto a los incentivos, en muchas de las definiciones se mencionan de manera general las recompensas pero en algunos casos se especifica el uso de una “moneda” del programa (Liu y Yang, 2009), haciendo referencia al uso habitual de puntos o millas de acumulación, o los tipos de beneficios que se pueden otorgar, como son los económicos, hedonistas, de información, funcionales y sociológicos o relacionales (Meyer-Waarden *et al.*, 2013).

A partir de la anterior revisión, se propone la siguiente definición:

Los programas de fidelización son programas de marketing con orientación de largo plazo, dirigidos a los clientes habituales y más rentables de una empresa, que incentivan el comportamiento de lealtad al otorgar beneficios funcionales y/o sociales.

3.2. OBJETIVOS DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

A partir de las definiciones presentadas en la sección anterior, se puede concluir que el objetivo general de los programas de fidelización es, al menos desde el punto de vista teórico, el de desarrollar la lealtad del cliente. Sin embargo, Reinares y Ponzoa (2004) plantean que el primer elemento a cuestionar acerca estos programas debería ser su propia denominación, ya que la designación generalizada bajo el nombre de programas o tarjetas de fidelización asume que su intención principal es precisamente fidelizar, cuando en la práctica esto no es lo más común. De hecho, estos autores afirman que, como la adopción de estos esquemas se limita muchas veces a otorgar recompensas, privilegios, descuentos o puntos, los programas de fidelización se convierten frecuentemente en una herramienta táctica a la cual debería denominarse como programas de recompensas o reconocimiento.

En la misma línea, otros autores cuestionan la capacidad de estos programas para desarrollar la lealtad de los consumidores (Sharp y Sharp, 1997; Benavent y Meyer-Waarden, 2004; Meyer-Waarden y Benavent, 2006; Leenheer *et al.*, 2007; Meyer-Waarden, 2008), pero reconocen la contribución de estas herramientas en la mejora de los sistemas de información, el seguimiento de las transacciones, la investigación comercial y la gestión de la diversidad de los clientes a través de acciones de marketing diferenciadas (Benavent y Meyer-Waarden, 2004; Reinares, Reinares y Mercado, 2010). Con respecto a este último aspecto, los programas de fidelización pueden tener como objetivo: (1) atraer clientes de alto valor de la competencia; (2) ascender a los clientes con características similares a los de alto valor, al otorgarles beneficios que los motiven a ser mejores clientes; (3) retener un grupo central de clientes de valor moderado; o (4) retener a los clientes más valiosos de la empresa (Shoemaker y Lewis, 1999).

De manera general, Uncles *et al.* (2003) resaltan dos finalidades principales para los programas de fidelización. La primera es generar un incremento en los ingresos por ventas, a partir del aumento de los niveles de compra y uso o de la ampliación del rango de productos comprados por el cliente. La segunda finalidad tiene un carácter más defensivo,

ya que al buscar establecer vínculos más estrechos entre la marca y los clientes actuales se espera mantener la base actual de clientes. Estos dos objetivos marcan el punto de partida para argumentar las posibles relaciones entre lealtad y programas de fidelización.

De forma similar, Reinares y García (2007) proponen una diferenciación entre los objetivos de los programas de fidelización según aporten a la mejora de los procesos transaccionales o a la gestión de las relaciones. Señalan que, en general, los objetivos transaccionales pueden reforzar la intensidad y el desarrollo de la relación mientras que los objetivos relacionales se orientan a aumentar la duración de la relación con los clientes.

A partir de estas consideraciones, se pueden identificar objetivos más específicos a los que apuntan estos esquemas. El alcance de estos objetivos se puede desarrollar a través de los elementos señalados en la Tabla 3.2.

Tabla 3.2. Objetivos Transaccionales y Relacionales

Objetivos transaccionales: Incremento de las ventas	Objetivos relacionales: Fortalecimiento de los vínculos entre cliente y empresa
Aumentar los contactos y las acciones de comunicación.	Proteger la cuota de mercado de acciones de la competencia (Aumentar las barreras de salida y los costes de cambio).
Aplicar incentivos tangibles (puntos, regalos, descuentos, etc.).	Aplicar incentivos tangibles (puntos, regalos, descuentos, etc.) e intangibles (privilegios, reconocimiento, etc.)
Desarrollar hábitos de comportamiento.	Desarrollar la satisfacción relacional, generando confianza y compromiso.
Aumentar la inercia.	Reforzar la implicación.
Desarrollar elementos situacionales que favorezcan la compra.	Estructurar la relación y reducir las insatisfacciones.

Objetivos transaccionales: Incremento de las ventas	Objetivos relacionales: Fortalecimiento de los vínculos entre cliente y empresa
Discriminar por precio.	Alcanzar la diferenciación y la reducción de las alternativas de la competencia.
Personalizar el conjunto de instrumentos de comunicación disponibles.	Individualizar y personalizar la relación por medio del conocimiento continuado del consumidor.
Reducir los costes de transacción.	Reducir los costes de información asociados a los procesos de compra racionales.

Fuente: A partir de Shoemaker y Lewis (1999), Uncles *et al.* (2003), Benavent y Meyer-Waarden (2004) y Reinares y García (2007).

En general, la popularidad de los programas de fidelización se fundamenta en el argumento de que los beneficios de la empresa pueden aumentar significativamente al alcanzar cualquiera de estos propósitos.

3.2.1. Objetivos transaccionales: Incremento de las ventas

Los programas de fidelización pueden ser considerados como importantes herramientas ofensivas que logran disminuir la sensibilidad al precio, mitigar el deseo de considerar marcas alternativas, promover la prescripción o recomendación del producto o servicio, atraer a un conjunto amplio de consumidores o incrementar la cantidad de producto comprado y el beneficio obtenido a partir de acciones como las ventas cruzadas (*cross-selling*), lo que influye en el nivel de ventas de la empresa (O'Brien y Jones, 1995; Dowling y Uncles, 1997; Hart *et al.*, 1999; Uncles *et al.*, 2003; Yi y Jeon, 2003; García *et al.*, 2006). Estos resultados se pueden alcanzar a través de la mayor exposición de la marca en el lugar de venta, buscando incrementar el valor percibido de las recompensas, logrando una distribución más amplia o sugiriendo más ocasiones de uso, entre otras tácticas.

Según Uncles *et al.* (2003), cuando los consumidores ya son leales a una marca, el programa sólo será efectivo en el aumento de las ventas si logra que las personas compren más de la marca, lo cual no es fácil de lograr cuando los clientes son usuarios esporádicos. Por el contrario, si los consumidores no son leales a una marca en particular, pero son asiduos compradores de la categoría, se puede concebir a los programas de fidelización como detonadores del cambio de marcas, lo cual puede repercutir en el aumento de las ventas de la marca objetivo. Dado que la mayoría de los consumidores compran más de una marca dentro de cada categoría de productos, uno de los retos más importantes de los programas de fidelización es convencer a un grupo mayoritario de personas para reducir el conjunto evocado de marcas, de tal forma que la propensión a comprar la marca se incremente hasta el punto que pueda cubrir todos los costes del programa.

Si se analiza esta situación con respecto al modelo actitudinal de la lealtad, explicado en la Figura 2.1, se estaría buscando crear un grupo leal a una marca; mientras que desde la perspectiva del modelo comportamental el objetivo sería el de incluir la marca dentro del grupo aceptable por los consumidores, pretendiendo convertirlos en “leales polígamos” (Hougaard y Bjerre, 2002; Uncles *et al.*, 2003).

3.2.2. Objetivos relacionales: Fortalecimiento de los vínculos entre cliente y empresa

Desde un enfoque más defensivo, los programas de fidelización pueden ser útiles en la maximización de la lealtad hacia marcas que presentan niveles de recompra por encima de los esperados o para las que los consumidores reflejan altos niveles de compromiso (Uncles *et al.*, 2003). Bajo esta mirada, y aludiendo a la Ley de Pareto o Ley 80/20, existe la creencia generalizada de que el 80% de las utilidades de la empresa proviene del 20% de sus clientes, los cuales no necesariamente son clientes leales (Dowling y Uncles, 1997). Por lo tanto, la empresa puede percibir mayores beneficios si se enfoca en el grupo más rentable de clientes y fortalece su relación con ellos. En este caso, los programas de fidelización pueden crear barreras de salida y costes de cambio que ayudan a mantener la base de

clientes sin recurrir a la competencia en precio (Kim, Shi y Srinivasan, 2001; Lal y Bell, 2003; Yi y Jeon, 2003; Evanschitzky *et al.*, 2012).

Para lograr esto, Ponzoa y Reinares (2010) establecen como uno de los objetivos iniciales de los programas de fidelización, el incluir a los clientes en una plataforma en la que puedan interactuar con la empresa y ser reconocidos y premiados de manera personalizada. De este modo, los programas permiten gestionar las diferencias de los clientes y realizar comunicaciones que se adecúen a distintos perfiles (Reinares *et al.*, 2010). En la misma línea, Gilbert (1996) señala que los programas de fidelización pueden ayudar en la creación de vínculos afectivos y de compromiso hacia el programa mismo, a partir de la gestión de la comunicación comercial y la personalización de las ofertas a los miembros del programa.

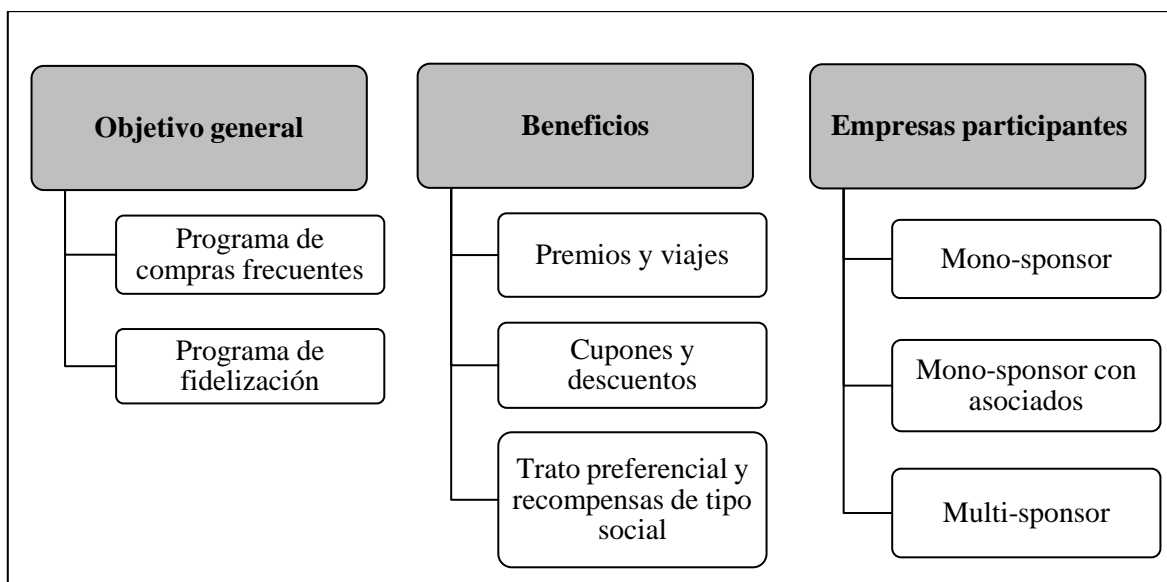
Estos antecedentes permiten concluir que los programas de fidelización facilitan una mayor eficiencia en la asignación de los recursos de marketing, ya que permiten enfocarse en los clientes de los cuales se tiene un mayor conocimiento y en retener a los clientes más leales, los cuales tienen más probabilidades de incrementar su nivel de compra (Lal y Bell, 2003; Leenheer y Bijmolt, 2008).

3.3. TIPOS DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Existen diferentes tipologías para los programas de fidelización, las cuales muchas veces responden al número de empresas participantes y a los beneficios o incentivos que otorgan (Reinares y Ponzoa, 2004). Sin embargo, en este trabajo se propone una clasificación adicional a estos dos criterios, señalando también los tipos de programas según el objetivo general por el que se promueven.

La Figura 3.1 refleja los diferentes tipos de programas de fidelización existentes, los cuales son abordados en los apartados siguientes.

Figura 3.1. Tipos de programas de fidelización



Fuente: Elaboración propia a partir de Shoemaker y Lewis (1999) y Reinares y Ponzoa (2004).

3.3.1. Según el objetivo general del programa

Habitualmente los beneficios obtenidos en los programas de fidelización dependen únicamente de aspectos del comportamiento del cliente, como la frecuencia o el volumen de las compras, por lo que este tipo de programas son también llamados programas de compras frecuentes (Long y Schiffman, 2000; Lal y Bell, 2003; Yi y Jeon, 2003; Leenheer *et al.*, 2007) o programas de recompensas (Kopalle, Mela y Marsh, 1999; Kim *et al.*, 2001; Uncles *et al.*, 2003; Reinares y Ponzoa, 2004), entendiéndose muchas veces las tres denominaciones como equivalentes.

Sin embargo, Shoemaker y Lewis (1999) reconocen una serie de diferencias entre los programas de compras frecuentes o de recompensas y los programas de fidelización. Para estos autores, los primeros se enfocan en la reiteración de compras, apuntando al objetivo general de incremento de las ventas, mientras que los segundos apuntan a desarrollar apegos emocionales con la marca o empresa, lo cual se relaciona con el segundo objetivo general señalado en el apartado anterior, es decir, el fortalecimiento de los

vínculos. Estas diferencias orientan las tácticas hacia aspectos y objetivos específicos, los cuales son recogidos en la Tabla 3.3.

Tabla 3.3. Diferencias entre los Programas de Compras Frecuentes y de Fidelización

	Programas de compras frecuentes	Programas de fidelización
Objetivos	Transaccional: Generar tráfico, ventas y beneficios.	Relacional: Crear ventas, beneficios y marca.
Estrategia	Ofrecer incentivos por transacciones reiteradas.	Construir relaciones personales con la marca.
Enfoque	El comportamiento y rentabilidad de un segmento.	Las necesidades emocionales y racionales de un individuo y su valor.
Tácticas	Recompensas segmentadas: <ul style="list-style-type: none"> • Estatus de la transacción. • Productos gratis o con descuento. • Premios como millas o puntos. • Mejoras y complementos de valor añadido. • Catálogo de premios. 	Reconocimiento del cliente: <ul style="list-style-type: none"> • Valor individual. • Servicio o acceso preferencial. • Información “privilegiada”. • Mejoras y complementos de valor añadido. • Ofertas/mensajes adaptados.
Medición	Transacciones, crecimiento de las ventas y estructura de costes.	Valor del ciclo de vida individual, cambio de las actitudes y respuestas emocionales.

Fuente: Shoemaker y Lewis (1999).

3.3.2. Según los beneficios que otorgan

La mayor parte de los programas de fidelización existentes otorgan beneficios en función de determinados patrones de compra, contratación, visita o participación, por lo

que cuanto mayor sea el nivel de compras del cliente mayores serán los beneficios a otorgar por parte de la empresa (Kumar y Shah, 2004; Reinares y Ponzoa, 2004).

Los programas de fidelización pueden ofrecer beneficios tangibles como premios, viajes, cupones o descuentos, o brindar al cliente beneficios de naturaleza más intangible como es el caso del trato preferencial, acceso a servicios exclusivos o recompensas de tipo social. En la actualidad se pueden encontrar programas mixtos que combinan los beneficios otorgados y que buscan dar un mayor valor al cliente.

- **Premios y viajes**

En este caso, el principal atractivo del programa reside en acumular puntos, millas o cualquiera que sea la moneda del programa (Reinares y Ponzoa, 2004). Una vez alcanzado cierto nivel de puntos, éstos son canjeables por recompensas, habitualmente detalladas en un catálogo (premios, viajes, billetes aéreos, cruceros, entradas a espectáculos, suscripciones a revistas, entre otros) que permanece relativamente estable en el tiempo. Particularmente, las recompensas relacionadas con el turismo son una de las opciones más elegidas por los clientes al momento de redimir sus premios (Ponzoa y Reinares, 2010).

En frecuentes ocasiones, se ofrece al titular la posibilidad de añadir dinero o comprar puntos para completar el valor de redención de los premios, los cuales pueden ser productos o servicios gratuitos de la empresa o de empresas en otras categorías (Dowling y Uncles, 1997; Kim *et al.*, 2001).

- **Cupones y vales de descuento**

Los programas que otorgan este tipo de incentivos basan su atractivo en otorgar reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento, normalmente a través de vales de descuento (Reinares y Ponzoa, 2004), de los cuales el cliente puede conocer su valor económico.

Estos programas, básicamente promocionales, pueden resultar eficaces en el corto plazo, pero son poco diferenciadores para el cliente. De hecho, muchas veces el descuento que se otorga depende únicamente de la participación del cliente en el programa, sin tener en cuenta el registro del comportamiento de compras o visitas pasadas, por lo que en este caso el programa de fidelización no apunta a la gestión de la diversidad de los clientes de acuerdo con sus niveles de lealtad o valor para la empresa (Berman, 2006).

- **Tratos preferenciales y servicios especiales**

Este tipo de programas ofrece la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en la propia empresa o establecimientos adheridos. Generalmente estos programas son percibidos como de mayor valor por el cliente, gracias al reconocimiento de su individualidad y porque le proporcionan ventajas prácticas, como el recibir servicios preferentes y gozar de mayores comodidades (Reinares y Ponzoa, 2004).

Beneficios como el envío de magazines o invitaciones a eventos especiales pueden no representar un valor económico para el cliente, pero refuerzan su sentido de pertenencia y su vínculo con la empresa (O'Brien y Jones, 1995; Leenheer *et al.*, 2002). Igualmente, recompensas de tipo social o con sentido solidario pueden constituir para el cliente un reconocimiento especial del cual se sienta orgulloso.

3.3.3. Según las empresas participantes

De acuerdo al número y naturaleza de las empresas que participan en el programa de fidelización, éste puede ser mono-sponsor, mono-sponsor con asociados o multi-sponsor (Reinares y Ponzoa, 2004).

- **Programas mono-sponsor**

Son los adoptados por una única empresa que busca dirigirse exclusivamente a sus clientes o a un grupo o segmento de los mismos (Reinares y Ponzoa, 2004). En este caso, el programa de fidelización es gestionado a través de la propia compañía que lo patrocina o financia, o mediante el acuerdo con una tercera empresa a la que cede la explotación de la base de datos y la creación y puesta en marcha de los procesos de relación con el titular, ya sean comunicativos, promocionales o de canje de premios y disfrute de beneficios. La principal ventaja de este tipo de programas es que pueden ofrecer recompensas más adecuadas para su segmento objetivo y pueden fortalecer la imagen de la empresa (Reinares y García, 2007).

- **Programas mono-sponsor con asociados o sectoriales**

Estos programas son un punto intermedio, buscando obtener las ventajas en cuanto a la facilidad de la gestión de los multi-sponsor sin perder la mayor identificación con la marca que logran los programas mono-sponsor (Reinares y Ponzoa, 2004). En este caso, la mayor parte de la inversión y el propio control del programa se ejercen desde el departamento de marketing de la empresa en la que reside la iniciativa, siendo ésta propietaria de la base de datos de clientes y responsable de los planes de marketing que dinamizarán y controlarán la relación con el cliente; sin embargo, se pueden incluir en la oferta de recompensas los productos y servicios de las empresas asociadas (Stone, Bearman, Butscher y Gilbert, 2004).

- **Programas multi-sponsor**

Surgen por el acuerdo entre diferentes compañías, en diferentes sectores de consumo, con el objeto de ofrecer al titular una oferta amplia de posibilidades de consecución de puntos, a la vez que se comparten los costes derivados de la propia administración del programa y de la redención de premios (Reinares y Ponzoa, 2004;

Ponzoa y Reinares, 2010; Reinares *et al.*, 2010; Dorotic *et al.*, 2011). Con este tipo de programas las empresas participantes buscan aprovechar la reputación de los asociados, reforzar el valor percibido de sus productos y acceder a nuevos mercados e información (Leenheer *et al.*, 2002).

El principal problema reconocido en este caso es la pérdida de identificación de la enseña que cede o presta su notoriedad a una marca diferente que da nombre al programa, lo que hace que el vínculo relacional sea débil y se presente un bajo compromiso por parte del cliente hacia cada una de las empresas participantes (Reinares y Ponzoa, 2004; Moore y Sekhon, 2005).

En la Tabla 3.4 se presentan las características a considerar para elegir entre un programa de fidelización mono-sponsor y uno multi-sponsor. No se refleja en la tabla el programa mono-sponsor con asociados por ubicarse en un punto intermedio.

Tabla 3.4. Factores de elección de la tipología del programa

Condicionantes de la empresa	Mono-sponsor	Multi-sponsor
Número de consumidores que generan el mayor volumen de beneficios.	Pocos	Muchos
Cuota de mercado de la gama de productos de la compañía.	Alta	Baja
Capacidad de mejorar la rentabilidad aumentando la cuota del consumidor.	Alta	Limitada
Incremento del valor potencial mediante el incremento de la lealtad del consumidor.	Alto	Limitado
Capacidad para utilizar como incentivos productos propios y servicios sin coste marginal.	Alta	Baja
Nivel de canibalización entre la gama de productos.	Baja	Alta

Fuente: Reinares (2005)

3.4. PERCEPCIÓN DEL CLIENTE ACERCA DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Dentro de los estudios más recientes sobre los programas de fidelización, se identifica un creciente interés por comprender las percepciones de los clientes acerca de estas iniciativas y, en particular, por analizar los factores que motivan o inhiben su participación (Kim *et al.*, 2001; De Wulf, Odekerken-Schröder, De Cannière y Van Oppen, 2003; Meyer-Waarden y Benavent, 2006; Leenheer *et al.*, 2007; Reinares y García, 2007; Meyer-Waarden, 2008).

Muchos investigadores se han basado en las teorías del aprendizaje, desde la corriente conductual, para explicar los cambios de comportamiento como respuesta a los estímulos (Guthrie, 1935; Skinner, 1938). En el caso particular de este trabajo, los programas de fidelización pueden ser concebidos desde este enfoque, considerando el comportamiento del cliente como una respuesta a los incentivos que otorgan estos esquemas. La mayor parte de los estudios se ha centrado en el análisis de los beneficios o recompensas del programa, dejando por fuera del análisis la percepción acerca de los riesgos que implica la participación y la actitud del cliente hacia el programa de fidelización.

En las siguientes secciones se explican los elementos clave para el análisis de las percepciones del cliente acerca de los programas de fidelización: valor percibido del programa, beneficios percibidos, riesgos percibidos y actitud hacia el programa.

3.4.1. Valor Percibido del programa

A partir de la Teoría de la Equidad (Adams, 1963, 1965), el valor para el cliente ha sido entendido como la evaluación global de la utilidad de un producto o servicio, de acuerdo a lo que éste recibe y a lo que entrega a cambio de él (Zeithaml, 1988). En términos generales, lo que el cliente recibe es valorado de acuerdo a los beneficios

funcionales y sociales que obtiene, mientras que lo que entrega equivale a una serie de sacrificios que debe hacer, tales como dinero, tiempo, riesgos y esfuerzos (Lin, Sher y Shih, 2005). El valor representa la preferencia relativa de la persona tras interactuar con un producto o evento (Babin, Darden y Griffin, 1994); y se considera que influye positivamente en sus intenciones de comportamiento futuro (Cronin *et al.*, 2000).

A partir de estas consideraciones, el valor percibido del programa de fidelización se entiende como el balance que hace el cliente entre los beneficios obtenidos y los riesgos a los que se expone por participar. Adicionalmente, la adopción por parte del cliente y el éxito del esquema, desde el punto de vista económico y para generar lealtad hacia la empresa, está estrechamente relacionada con esta valoración (O'Brien y Jones, 1995; Dowling y Uncles, 1997; Wendlandt y Schrader, 2007; Demoulin y Zidda, 2009; Sunny Hu, Huang y Chen, 2010).

Los aspectos normalmente considerados dentro del valor percibido del programa se relacionan con el valor económico de las recompensas y el ratio de acumulación de puntos, la variedad de opciones de premios disponibles, la relevancia o valor aspiracional de las recompensas, la percepción acerca de la posibilidad de alcanzar los premios deseados y la facilidad de uso del esquema (O'Brien y Jones, 1995); sin embargo, Mimouni-Chaabane y Volle (2010) señalan la importancia de incluir en los estudios los aspectos relacionados con los sacrificios realizados por el cliente, como los esfuerzos ligados a la complejidad del programa y los costes que tiene que asumir por participar, los cuales no han sido ampliamente analizados.

Por su parte, Leenheer *et al.* (2007) destacan la importancia que otorgan los clientes a los aspectos de diseño al momento de decidir participar en un programa de fidelización, aunque afirman que estos aspectos no afectan la efectividad del programa una vez el cliente se ha vinculado. Las aportaciones de Leenheer *et al.* (2007) son valiosas considerando el panel de datos utilizado, el cual recogía transacciones de compra de veinte cadenas de

supermercados (siete de las cuales contaban con programa de fidelización) para un periodo de dos años y medio.

En la misma línea, Frisou y Yildiz (2011) concluyeron que el impacto de los programas en la lealtad comportamental era mayor a medida que los clientes aprendían cómo acumular y redimir los puntos. En igual sentido, Kivetz y Simonson (2002) encontraron en su estudio que cuando los clientes perciben altas exigencias para redimir prefieren recompensas lujosas, lo que refleja el deseo de balance entre los sacrificios y las recompensas esperadas.

El estudio cualitativo de Stauss, Schmidt y Schoeler (2005) exploró las frustraciones que puede experimentar un consumidor con respecto a los programas de fidelización e identificó que la dificultad para acceder a las recompensas, su poco valor, los requisitos para los ascensos y los costes asociados a la redención pueden desencadenar comportamientos negativos, como las protestas entre los miembros o, cuando la frustración es menor, el rechazo al programa.

La importancia del valor percibido del programa de fidelización radica en el impacto que éste puede tener sobre la satisfacción general con la empresa y la lealtad. Varios autores señalan que la lealtad del cliente no se verá incrementada a menos que el programa de fidelización sea percibido por el cliente como algo valioso (O'Brien y Jones, 1995; Yi y Jeon, 2003; Sunny Hu *et al.*, 2010); además, esta percepción de valor está relacionada con la reducción de la insatisfacción, pues al estar a gusto con el programa, el cliente puede pasar por alto experiencias negativas con el producto o el servicio recibido por parte de la empresa (Shoemaker y Lewis, 1999; Bolton, Kannan y Bramlett, 2000; Yi y Jeon, 2003).

De acuerdo con los conceptos generales de valor para el cliente, el valor percibido del programa puede incrementar al aumentar la percepción de los beneficios o al disminuir la percepción de los sacrificios o riesgos que implica para el cliente la participación en éste (Ravald y Grönroos, 1996; Woodall, 2003).

3.4.2. Beneficios percibidos

De Wulf *et al.* (2003) encontraron en su estudio que los incentivos, beneficios o recompensas son el elemento más importante para determinar la participación del cliente en los programas de fidelización. Esto confirma los resultados de estudios exploratorios (e.g. Smith y Sparks, 2009), según los cuales las recompensas definen la percepción del cliente sobre el programa y permite concluir que, tanto para los clientes que participan como para los que no lo hacen, las recompensas son el factor que más condiciona la decisión de participar en un programa concreto (Reinares y Ponzoa, 2008; Ponzoa y Reinares, 2010).

Reinares y García (2007) aseguran que la gestión innovadora de los incentivos y recompensas es determinante en la viabilidad del programa y que dicha viabilidad está condicionada por los siguientes elementos prácticos:

- La valoración de los beneficios entre la gestión de un programa individualizado o un programa multi-sponsor.
- La comparación entre los incentivos aplicados por los programas aparentemente más exitosos y los que han obtenido peores resultados.
- La forma de reducir los costes de dichos incentivos.

Confirmando lo anterior, estos autores encontraron diferencias significativas en las evaluaciones de los incentivos y premios realizadas por afiliados y no afiliados al programa, lo que permite concluir que el no ofrecer ciertos premios puede condicionar a las personas a no participar en los programas de fidelización.

Los estudios que han abordado los beneficios del programa frecuentemente los clasifican de manera diferente. Por una parte, algunos autores realizan una diferenciación amplia de los beneficios de acuerdo a si pueden ser recibidos por el cliente de manera tangible o no, mientras que otros autores presentan una clasificación mucho más específica de acuerdo al tipo de recompensas otorgadas.

La Tabla 3.5 presenta un resumen de dichas clasificaciones.

Tabla 3.5. Tipos de Beneficios de los Programas de Fidelización

Tipo de Beneficio	Beneficio Específico	Ejemplos
Beneficios funcionales, de conveniencia o duros	Económicos	<ul style="list-style-type: none"> • Cupones de ahorro. • Descuentos especiales. • Productos o servicios gratuitos o a los que se puede acceder con puntos más dinero. • Oferta de productos o servicios exclusivos.
	Ahorro de tiempo	<ul style="list-style-type: none"> • Ubicación prioritaria en listas de espera. • Filas o canales de atención exclusivos. • Servicio más rápido.
Beneficios sociales o blandos	Reconocimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Reconocimiento personalizado por parte de la empresa. • Trato familiar de los empleados.
	Descubrimiento y entretenimiento	<ul style="list-style-type: none"> • Boletines y comunicaciones especiales. • Comunidades virtuales. • Invitaciones a eventos exclusivos. • Juegos y espectáculos. • Prueba de nuevos productos.
	Psicológicos y emocionales	<ul style="list-style-type: none"> • Trato preferencial (ascensos en el estatus y acceso a servicios <i>VIP</i>). • Experiencias placenteras de servicio.

Fuente: Elaboración Propia.

En el primer grupo se encuentran los incentivos que fácilmente pueden ser traducidos en un ahorro económico o de tiempo por parte del cliente, como es el caso de productos o servicios gratuitos otorgados por la empresa o por empresas asociadas, descuentos especiales, cupones de compra o tiempos de espera y de atención más cortos. Esta categoría es denominada frecuentemente como beneficios funcionales (Reynolds y Beatty, 1999), de conveniencia (Wagner, Hennig-Thurau y Rudolph, 2009; Meyer-Waarden *et al.*, 2013) o duros (*hard benefits*) (De Wulf *et al.*, 2003; Bridson *et al.*, 2008; Omar, Nazri y Sarah, 2009; Omar *et al.*, 2010; Pan *et al.*, 2012); e incluye beneficios más específicos señalados por otros autores como los beneficios financieros o económicos y los beneficios de ahorro de tiempo (Shoemaker y Lewis, 1999; Chiu *et al.*, 2005; Melancon, Noble y Noble, 2011). Otros autores definen los ahorros económicos y el servicio personalizado como beneficios de trato especial (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Evanschitzky *et al.*, 2012).

En el segundo grupo se encuentran los beneficios de naturaleza más intangible, a los que el cliente no puede asignar fácilmente un valor monetario, como es el caso de invitaciones a jornadas de ventas exclusivas, información especial, trato preferencial y otros reconocimientos de tipo social. Esta categoría se denomina habitualmente beneficios sociales (Reynolds y Beatty, 1999; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Chiu *et al.*, 2005; Ruiz *et al.*, 2009; Melancon *et al.*, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012), de reconocimiento (Wagner *et al.*, 2009; Meyer-Waarden *et al.*, 2013) o beneficios blandos (*soft benefits*) (De Wulf *et al.*, 2003; Bridson *et al.*, 2008; Omar *et al.*, 2009; Omar *et al.*, 2010; Pan *et al.*, 2012); e incluye los beneficios de descubrimiento, entretenimiento, psicológicos y emocionales especificados por otros autores (Shoemaker y Lewis, 1999; Liu, 2007; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Bose y Rao, 2011).

Mientras los beneficios funcionales apelan a la racionalidad del cliente y al valor utilitario del programa, los beneficios sociales están más orientados hacia las emociones y se enfocan en hacer sentir al cliente más especial que los demás compradores, contribuyendo principalmente al valor hedónico o de placer (Chiu *et al.*, 2005; Bridson *et*

al., 2008; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010). Fournier *et al.* (1998) indican que los clientes motivados por recompensas de tipo funcional pueden presentar una lealtad comportamental temporal que los hace ser leales hasta que la competencia les ofrezca mejores premios. Desde esta misma lógica, el estudio de Bridson *et al.* (2008) concluyó que los beneficios funcionales definían significativamente la satisfacción con el establecimiento, mientras que los beneficios sociales tenían un mayor impacto en la lealtad. Asimismo, Hennig-Thurau *et al.* (2002) señalaron que los beneficios de conveniencia no impactaban directamente la lealtad del cliente, aunque tenían un pequeño efecto en la comunicación boca-oído a través del compromiso con la empresa.

Varios autores coinciden al señalar que la efectividad del programa está determinada por la adecuada combinación que se haga de estos tipos de beneficios (Dowling y Uncles, 1997; Nunes y Park, 2003; Bridson *et al.*, 2008; Omar *et al.*, 2009; Omar *et al.*, 2010). En particular, Kumar y Shah (2004) afirman que la presencia de programas de fidelización con la correcta mezcla de beneficios incrementa la capacidad de la empresa para rentabilizar la lealtad del cliente.

En otros casos, los investigadores se han preocupado por analizar las recompensas de acuerdo a si están relacionadas de manera directa o indirecta con el producto o servicio que ofrece la empresa (Dowling y Uncles, 1997; Yi y Jeon, 2003; Keh y Lee, 2006); o de acuerdo a si son o no eficientes desde el punto de vista de la asignación de recursos de la empresa (Kim *et al.*, 2001).

El estudio de Keh y Lee (2006) encontró una predilección de los clientes, tanto satisfechos como insatisfechos con la empresa, por los beneficios de tipo directo. En la misma línea, Yi y Jeon (2003) concluyeron que en servicios de alta implicación, como los prestados por salones de belleza, los beneficios directos tienen un mayor impacto en el valor percibido del programa, mientras que para servicios de baja implicación, como restaurantes de pollo frito, los beneficios inmediatos lo impactan en mayor medida.

Por otra parte, Kim *et al.* (2001) estudiaron la elección del tipo de recompensa en función del perfil del consumidor y sus efectos sobre la sensibilidad al precio y concluyeron que los programas de fidelización ayudan a evitar la competencia en precios. También confirmaron con su estudio que las empresas deben adoptar recompensas ineficientes, es decir aquellas con alto coste unitario, cuando el segmento de usuarios “duros” (*heavy-users*) es pequeño o más sensible al precio que el segmento “ligero” (*light-users*), y de esta forma suavizar la competencia y permitir el aumento de precios. En el caso contrario, se recomienda la adopción de recompensas eficientes, es decir de bajo coste unitario, para maximizar sus beneficios.

Adicionalmente, varios estudios han analizado los beneficios de acuerdo a su temporalidad, es decir, si éstos son otorgados a los clientes de manera inmediata o diferida. Por ejemplo, en el estudio de Yi y Jeon (2003), las recompensas inmediatas resultaron ser más efectivas para influir en el valor percibido del programa en servicios de baja implicación, mientras que en servicios de alta implicación los beneficios postergados o diferidos impactaban más en la percepción de valor del programa por parte del cliente. En el caso de los servicios de hotelería, Sunny Hu *et al.* (2010) también reportaron un mayor impacto de las recompensas inmediatas sobre el valor del programa, con respecto a las diferidas.

Desde la perspectiva de la empresa, las recompensas inmediatas resultan más rentables cuando el mercado presenta un mayor grado de inercia, es decir, cuando los consumidores tienden a repetir la marca en las compras sucesivas; mientras que las recompensas diferidas resultan más rentables para mercados orientados hacia la búsqueda de variedad, en los cuales los clientes se inclinan a cambiar de marca en cada compra (Zhang, Krishna y Dhar, 2000).

3.4.3. Riesgos percibidos

Comúnmente, los riesgos percibidos están asociados con la incertidumbre acerca de los resultados que tenga un comportamiento y están relacionados negativamente con la probabilidad de que el cliente se comprometa en una relación con la empresa (Sheth y Parvatiyar, 1995b).

Son pocos los estudios que se han orientado a explorar los aspectos percibidos como riesgos por los consumidores y que inhiben su participación en los programas de fidelización.

En un estudio cualitativo, Noble y Phillips (2004) analizaron las razones que subyacen en la decisión de los clientes de no participar en estos programas, a pesar de encontrarse satisfechos con la empresa. Estos aspectos fueron agrupados en dos dimensiones principales, la primera relacionada con el “esfuerzo percibido”, que refleja la idea que tiene el cliente de que el programa requerirá esfuerzo y tiempo de su parte; y la segunda denominada “pérdida percibida”, que agrupa los sentimientos del cliente de que perderá algo, por ejemplo su privacidad, si entabla una relación con la empresa.

De manera análoga, Leenheer *et al.* (2007) señalan la importancia de la pérdida percibida de privacidad como aspecto inhibitorio de la participación. Para Demoulin y Zidda (2009) este factor de riesgo, junto con la complejidad, determina la probabilidad y el tiempo de adopción de un nuevo programa.

Otro riesgo que puede percibir el cliente es el de tipo financiero, el cual está vinculado principalmente con el coste de participación que tienen algunos programas (De Wulf *et al.*, 2003).

En la Tabla 3.6 se resumen los tipos de riesgos que pueden percibir los clientes con respecto a los programas de fidelización.

Tabla 3.6. Tipos de Riesgos de los Programas de Fidelización

Tipo de Riesgo	Ejemplos
Pérdida de Privacidad	<ul style="list-style-type: none"> • Suministro de datos personales para la afiliación en el programa. • Uso de datos personales por parte de la empresa para otros fines diferentes a los relacionados con el programa (uso con fines comerciales o suministro de la información a otras empresas). • Registro y seguimiento de las transacciones de compra realizadas.
Riesgo financiero	<ul style="list-style-type: none"> • Coste de afiliación al programa. • Tasas periódicas a pagar para permanecer en el programa.
Esfuerzos para participar	<ul style="list-style-type: none"> • Esfuerzos necesarios para aprender y comprender el funcionamiento del programa. • Nivel de compras y tiempo requeridos para redimir las recompensas. • Desplazamientos al establecimiento específico. • Tiempos adicionales en las transacciones asociadas al programa (registro de compras, redención, diligenciamiento de formularios, actualización de datos, etc.).

Fuente: Elaboración Propia.

En primer lugar, los riesgos asociados con la pérdida de privacidad se refieren al temor que puede sentir el cliente al tener que entregar información personal para registrarse en el programa de fidelización y al autorizar el seguimiento de sus comportamientos de compra, como visitas al establecimiento y productos adquiridos (De Wulf *et al.*, 2003; Noble y Phillips, 2004; Leenheer *et al.*, 2007; Demoulin y Zidda, 2009). En este sentido, De Wulf *et al.* (2003) encontraron que los clientes eran más propensos a participar en programas de fidelización que sólo requirieran información básica como el nombre y la dirección. Culnan (1993) resalta la importancia de que la empresa acoja las leyes de

protección de datos que rigen cada mercado, no sólo por el compromiso ético con el cliente sino también con fines pragmáticos, ya que de esta manera se puede minimizar la percepción de este riesgo por parte del cliente.

En segundo lugar, los riesgos financieros, se refieren a los costes asociados con la participación en el programa al momento de inscribirse o que son pagados de forma esporádica para permanecer en el mismo o para redimir las recompensas. No todos los programas de fidelización tienen este tipo de costes y se ha observado que los clientes prefieren participar en aquellos que no los tienen (De Wulf *et al.*, 2003).

Por último, el esfuerzo percibido para participar recoge las diferentes actividades que se espera sean realizadas por el cliente, y las cuales le suponen algún tipo de desgaste e inversión de tiempo para poder disfrutar los beneficios asociados al programa (De Wulf *et al.*, 2003). Demoulin y Zidda (2009) entienden los esfuerzos en función de la complejidad del programa, es decir el grado de dificultad que percibe el cliente para aprender las reglas y el uso del mismo. De Wulf *et al.* (2003) identifican algunos esfuerzos requeridos por parte del cliente como tener que portar la tarjeta de puntos, tener que presentarla al momento de pagar, tener que acumular adhesivos o pruebas de compra y soportar las molestias de la redención y la tramitación de formularios.

3.4.4. Actitud hacia el programa de fidelización

De manera general, la actitud se define como la predisposición para responder de manera favorable o desfavorable hacia algo (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen, 1991). Esta predisposición es aprendida y no innata (Ajzen y Cote, 2008), y su formación ha sido un tema de gran interés en el marketing ya que, desde la Teoría del Comportamiento Planificado (*Theory of Planned Behavior, TPB*) (Schifter y Ajzen, 1985), es generalmente aceptado que las actitudes condicionan las intenciones de comportamiento de las personas (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen, 1991; Ajzen y Cote, 2008).

La Tabla 3.7 recoge algunas características de las actitudes.

Tabla 3.7. Características de las actitudes

Características	Descripción
Son una predisposición aprendida	Se forman a partir de la experiencia directa del consumidor o la información externa que recibe.
Tienen consistencia	Aunque pueden cambiar, suelen ser congruentes con el comportamiento de los consumidores.
Se presentan dentro de una situación	Se pueden ver modificadas por las circunstancias.

Fuente: Elaboración propia a partir de Schiffman y Kanuk (2001).

La aproximación a la formación de las actitudes a partir del modelo de la expectativa del valor (Fishbein y Ajzen, 1975), sugiere que el consumidor aprende sus actitudes a partir de las expectativas que tiene acerca de un producto, servicio o comportamiento (Oliver, 1980). Desde esta mirada, varios autores aceptan que existe una relación jerárquica entre el valor, la actitud y el comportamiento (Korgaonkar, Lund y Price, 1985; Homer y Kahle, 1988). Así, las ventajas relativas que presente para el cliente un comportamiento en particular, deberán apuntar a una actitud favorable hacia el mismo, mientras que una mayor complejidad percibida orientará al consumidor hacia una actitud desfavorable (Taylor y Todd, 1995).

En el estudio de Yi y Jeon (2003) se encontró que la valoración del programa de fidelización determinaba significativamente la actitud hacia el mismo. En la misma línea, Mimouni-Chaabane y Volle (2010) determinaron que los beneficios de tipo económico eran los que más impacto tenían en la formación de la actitud del cliente hacia el programa de fidelización.

Las actitudes y el comportamiento se relacionan de manera consistente, lo que significa que se espera que si el consumidor tiene una actitud desfavorable hacia un

comportamiento evitará realizarlo. La Teoría de la Disonancia (Festinger, 1957) explica esta relación, señalando las modificaciones que una persona puede hacer a su comportamiento o a las actitudes posteriores a un comportamiento dado, con el fin de ser congruente en su actuar.

A partir de estas consideraciones, la participación en un programa de fidelización, y la lealtad que el cliente manifieste hacia la empresa a la que pertenece, están fuertemente influidas por la favorabilidad que tenga el cliente acerca del programa mismo, medida a partir del valor percibido del programa (Yi y Jeon, 2003; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Omar *et al.*, 2010; Sunny Hu *et al.*, 2010; Omar y Musa, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012).

Aunque las actitudes tienden a ser consistentes con los comportamientos, algunos factores situacionales, como la disponibilidad del producto, la conveniencia o la capacidad económica, pueden originar una aparente contradicción por parte del consumidor (Schiffman y Kanuk, 2001). Algunos factores como la importancia otorgada por el consumidor a la actitud, las presiones sociales y la experiencia directa de la persona sobre la actitud también moderan el impacto de las actitudes en los comportamientos (Kraus, 1995).

3.5. ESTUDIOS EMPÍRICOS SOBRE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

En la Tabla 3.8 se presentan los principales estudios empíricos, de tipo cuantitativo, sobre los programas de fidelización y en la Tabla 3.9 se presenta el resumen de los constructos, de interés para esta tesis doctoral, que han sido incluidos en otros estudios empíricos sobre lealtad.

De forma similar a lo presentado para el tema de lealtad, los estudios incluidos son principalmente de tipo multivariante y las técnicas de análisis estadístico más utilizadas son

el análisis de la varianza, la regresión múltiple, la regresión logística, el análisis factorial y los modelos de ecuaciones estructurales.

La mayoría de los estudios se centran en el análisis de la participación en los programas de fidelización, estableciendo diferencias entre los clientes que participan en el programa y los que no lo hacen. Sin embargo, unos cuantos estudios analizan la intención de participación (De Wulf *et al.*, 2003; Kivetz y Simonson, 2003; Wendlandt y Schrader, 2007) o la probabilidad y el tiempo de adopción del programa (Demoulin y Zidda, 2009; García, Gutiérrez y Gutiérrez, 2012), buscando establecer los factores que los determinan en mayor medida.

Varios autores se interesan por evaluar el impacto de los programas de fidelización sobre la lealtad. En pocas investigaciones este análisis se realiza considerando las dos dimensiones de la lealtad (García *et al.*, 2006; Demoulin y Zidda, 2008; Omar *et al.*, 2011), siendo más comunes las investigaciones que se enfocan exclusivamente en la lealtad comportamental (Sharp y Sharp, 1997; Long y Schiffman, 2000; Mägi, 2003; Verhoef, 2003; Leenheer *et al.*, 2007; Liu, 2007; Meyer-Waarden, 2007, 2008; Demoulin y Zidda, 2009; Liu y Yang, 2009; Meyer-Waarden y Benavent, 2009; Meyer-Waarden *et al.*, 2013). En este sentido, Meyer-Waarden y Benavent (2006) justifican que sus estudios sobre los programas de fidelización se centren únicamente en la lealtad comportamental porque, en la práctica, sólo los comportamientos de compra reiterada, y no las actitudes, son recompensados.

Por otra parte, una cantidad considerable de estudios se enfocan en la valoración global del constructo de lealtad, algunas veces tomando las intenciones de recompra y la comunicación boca-oído como indicadoras de éste (Roehm, Pullins y Roehm, 2002; Yi y Jeon, 2003; Keh y Lee, 2006; Wendlandt y Schrader, 2007; Bridson *et al.*, 2008; Leenheer y Bijmolt, 2008; Vesel y Zabkar, 2009; Wagner *et al.*, 2009; Hansen *et al.*, 2010; Omar *et al.*, 2010; Sunny Hu *et al.*, 2010; Omar y Musa, 2011; Wei-Ming *et al.*, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012).

Con respecto a la percepción de los programas por parte de los consumidores, los beneficios, incentivos o recompensas del programa constituyen el punto de mayor interés en los estudios (Kivetz y Simonson, 2002; Roehm *et al.*, 2002; De Wulf *et al.*, 2003; Lal y Bell, 2003; Verhoef, 2003; Yi y Jeon, 2003; Taylor y Neslin, 2005; Keh y Lee, 2006; Leenheer *et al.*, 2007; Reinares y García, 2007; Wendlandt y Schrader, 2007; Bridson *et al.*, 2008; Wagner *et al.*, 2009; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Omar *et al.*, 2010; Reinares *et al.*, 2010; Sunny Hu *et al.*, 2010; Bose y Rao, 2011; Frisou y Yildiz, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012; Meyer-Waarden *et al.*, 2013). En menor medida, algunos autores centran su atención en el análisis de la percepción de valor (Long y Schiffman, 2000; Yi y Jeon, 2003; Sunny Hu *et al.*, 2010; Evanschitzky *et al.*, 2012) o utilidad percibida (Wendlandt y Schrader, 2007), los riesgos o esfuerzos asociados con la participación (Kivetz y Simonson, 2002; De Wulf *et al.*, 2003; Kivetz y Simonson, 2003; Leenheer *et al.*, 2007; Wendlandt y Schrader, 2007; Demoulin y Zidda, 2009), la satisfacción (Reinares y García, 2007; Demoulin y Zidda, 2008; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Omar *et al.*, 2011; Omar y Musa, 2011; García *et al.*, 2012) y la actitud hacia el programa en particular (Yi y Jeon, 2003; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Omar *et al.*, 2010; Sunny Hu *et al.*, 2010; Omar *et al.*, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012) o hacia los programas de fidelización en general (García *et al.*, 2012).

Otros conceptos analizados, en combinación con los programas de fidelización, son los relativos a la calidad de la relación, como la satisfacción, la confianza y el compromiso (Bolton *et al.*, 2000; Long y Schiffman, 2000; Mägi, 2003; Verhoef, 2003; Keh y Lee, 2006; Bridson *et al.*, 2008; Demoulin y Zidda, 2009; Vesel y Zabkar, 2009; Hansen *et al.*, 2010; Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Omar *et al.*, 2010; Sunny Hu *et al.*, 2010; Wei-Ming *et al.*, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012), las características de los clientes (Mägi, 2003; Yi y Jeon, 2003; Leenheer *et al.*, 2007; Wendlandt y Schrader, 2007; Demoulin y Zidda, 2009; Reinares *et al.*, 2010; Meyer-Waarden *et al.*, 2013), y algunas variables de desempeño, como el impacto sobre las ventas (Taylor y Neslin, 2005; Liu y Yang, 2009), la cuota de mercado (Sharp y Sharp, 1997; Liu y Yang, 2009), o la rentabilidad del programa (Lal y Bell, 2003).

A pesar del gran número de fuentes referenciadas algunos autores afirman que existen relativamente pocos estudios empíricos acerca de los programas de fidelización (Keh y Lee, 2006), por lo que consideran prioritario emprender más estudios en los que se profundice en el conocimiento de la percepción de los consumidores y en la medición del impacto de estos esquemas en la lealtad y la rentabilidad de la empresa.

Tabla 3.8. Principales estudios empíricos sobre Programas de Fidelización

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Sharp y Sharp (1997)	Participación en el programa, Cuota de Mercado, Lealtad comportamental (Participación en la cartera del cliente, Frecuencia y Repetición de compra).	Modelos Dirichlet con datos de un panel de 745 clientes de un programa multi-sponsor de supermercados en Australia.	Existe un pequeño o nulo impacto de los programas de fidelización en la lealtad comportamental hacia los establecimientos analizados.
Bolton <i>et al.</i> (2000)	Participación en el programa, Intención de recompra y Satisfacción.	Regresión Múltiple con datos de un panel de 405 clientes de una entidad financiera en Europa.	Los miembros del programa de fidelización pasan por alto o descuentan las evaluaciones negativas de la compañía, frente a la competencia.
Long y Schiffman (2000)	Valor (Funcional, Social, Emocional, Epistémico y Condicional), Lealtad comportamental y Compromiso.	MANOVAs con datos de 955 miembros de programas de fidelización de aerolíneas.	Se identifican seis grupos de clientes de acuerdo a la percepción de valor, el compromiso y el nivel de lealtad.
Kivetz y Simonson (2002)	Esfuerzo para redimir, Tipo de recompensas y Participación en el programa de fidelización.	Regresión Logística con datos de 3100 consumidores de Estados Unidos.	Cuando hay altas exigencias para redimir, los consumidores prefieren recompensas lujosas. Esta preferencia es mayor en los clientes que tienden a sentir culpa por el consumo de productos de lujo.
Roehm <i>et al.</i> (2002)	Incentivos, Participación en el programa y Lealtad.	Análisis Factorial, ANOVAs y Regresión Múltiple con datos de tres estudios experimentales con 351 consumidores de productos envasados.	Los incentivos determinan el éxito o fracaso de los programas para generar lealtad. Los relacionados con las asociaciones de marca pueden aumentar la lealtad después del lanzamiento del programa, mientras que los tangibles o concretos pueden disminuirla.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
De Wulf <i>et al.</i> (2003)	Información personal requerida, Coste, Frecuencia de compra, Exclusividad, Esfuerzo, Beneficios del programa, Número de proveedores, Duración del programa e Intención de participar en el programa de fidelización.	Análisis Conjunto con datos de 243 consumidores Belgas.	Los consumidores son más propensos a participar en programas de fidelización cuando presentan una alta frecuencia de compra, el programa es exclusivo, con duración ilimitada, no tiene coste y demanda información personal básica y mínimos esfuerzos. Además, prefieren beneficios tangibles combinados con información adicional.
Kivetz y Simonson (2003)	Esfuerzo para redimir, Ajuste idiosincrático del cliente e Intención de participar en el programa de fidelización.	Regresión Logística con datos de 2300 clientes de supermercados, tarjetas de crédito y restaurantes.	Los clientes están dispuestos a realizar mayores esfuerzos por ofertas en las que perciben que tienen una ventaja relativa. El ajuste idiosincrático del cliente media el efecto entre el esfuerzo percibido y la intención de participar.
Lal y Bell (2003)	Redención de premios y Rentabilidad del programa.	Regresión Múltiple con datos de un panel de 31789 miembros de un programa de fidelización de una cadena de supermercados.	Los programas de fidelización son rentables debido a que el incremento en las ventas a compradores ocasionales compensa los subsidios a los clientes leales.
Mägi (2003)	Participación en la cartera del cliente, Satisfacción, Orientación económica a la compra y Participación en el programa.	Regresión Múltiple con datos de 643 hogares clientes de establecimientos minoristas de Suecia.	La participación en la cartera está determinada positivamente por la satisfacción y negativamente por la orientación económica a la compra; la cual además atenúa el impacto de la satisfacción sobre la participación en la cartera. Los resultados acerca del impacto del programa en la lealtad son mixtos.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Verhoef (2003)	Retención, Participación en la cartera del cliente, Incentivos, Compromiso, Satisfacción y Participación en el programa.	Regresión Probit y Regresión Múltiple con datos de un panel 2595 clientes de servicios financieros en Holanda.	El compromiso y los incentivos económicos afectan positivamente la retención y la participación en la cartera del cliente.
Yi y Jeon (2003)	Tipo de recompensas, Valor percibido del programa, Actitud hacia el programa, Implicación y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de un estudio experimental con 262 clientes de tiendas de productos de belleza y restaurantes.	El valor percibido del programa influye positivamente en la actitud hacia el programa, la cual determina la lealtad al establecimiento. En servicios de alta implicación, los beneficios directos (relacionados con el producto o servicio) tienen un mayor impacto en el valor percibido del programa, mientras que para servicios de baja implicación los beneficios inmediatos impactan en mayor medida el valor.
Taylor y Neslin (2005)	Ventas, Presión por los Puntos y Comportamiento recompensado.	Regresión Probit con un panel de 776 clientes de supermercados en Estados Unidos.	Tanto la presión por acumular puntos como las recompensas por el comportamiento tienen un impacto significativo en las ventas.
García <i>et al.</i> (2006)	Participación en el programa, Lealtad actitudinal (Satisfacción, Confianza, Actitud, Compromiso) y comportamental.	ANOVAs con 750 clientes de una cadena de supermercados en España.	Los clientes que participan en el programa son más leales (actitudinal y comportamentalmente) que los clientes que no participan. La participación en el programa no modifica el comportamiento de compra de la mayoría de los clientes.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Keh y Lee (2006)	Tiempo (Inmediato y Diferido) y Tipo (Directo e Indirecto) de las recompensas, Satisfacción y Lealtad.	ANOVAs con datos de un experimento con 205 clientes de un banco y un restaurante.	Cuando los clientes están satisfechos prefieren recompensas diferidas y directas (relacionadas con el producto o servicio) y cuando están insatisfechos prefieren recompensas inmediatas y directas.
Leenheer <i>et al.</i> (2007)	Beneficios, Pérdida de privacidad, Participación en el programa, Atracción a la tienda, Participación en la cartera del cliente, Características del cliente y de la tienda.	Regresión Múltiple con datos de un panel de 1900 clientes, para siete programas de fidelización y 20 supermercados Holandeses.	La pérdida de privacidad influye negativamente en la participación en el programa y los beneficios percibidos influyen positivamente. La participación en el programa influye positivamente en la atracción a la tienda. Existe un efecto pequeño y significativo de la participación en el programa sobre la participación en la cartera del cliente.
Liu (2007)	Comportamiento de compra, Participación en el programa y Lealtad.	Regresión Múltiple con datos longitudinales de 1000 clientes de una tienda de conveniencia.	Los clientes con altos niveles de compra al inicio del programa son más propensos a redimir las recompensas pero no modifican su nivel de gasto ni su lealtad. Los clientes con niveles de compra bajos o moderados incrementan su nivel de compra e incrementan su lealtad.
Meyer-Waarden (2007)	Duración de vida, Participación en el programa, Participación en la cartera del cliente y Frecuencia de compra.	Análisis de Supervivencia y ANOVAs con datos longitudinales de un panel de 2476 clientes de siete supermercados en Francia.	Los programas de fidelización tienen un impacto positivo en la duración de vida y la participación en la cartera del cliente. Cuanto mayor es la proporción del gasto de los consumidores en una tienda, mayor es la duración de vida.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Reinares y García (2007)	Participación en el programa, Recompensas, Número de empresas participantes, Costes y Satisfacción con el programa.	Regresión Múltiple y Análisis Discriminante con datos de usuarios (521) y no usuarios (540) de un programa multi-sponsor en España.	Existen diferencias significativas en la percepción de las recompensas entre usuarios y no usuarios. Para ambos grupos las recompensas son el atributo más determinante para participar en el programa y éstas determinan la satisfacción con el programa.
Wendlandt y Schrader (2007)	Características del cliente, Vínculos del programa (Económicos, Sociales y Contractuales), Utilidad percibida, Reactancia situacional, Intención de participar, Comunicación boca-oído negativa e Intención de recompra.	Ecuaciones Estructurales con datos de 388 clientes de librerías en Alemania.	Los vínculos contractuales generan mayor reactancia y los vínculos económicos generan mayor utilidad percibida. La utilidad percibida influye negativamente en la reactancia y ésta influye negativamente en la intención de participar en el programa y en la intención de recomprar; pero influye positivamente en la comunicación boca-oído negativa.
Bridson <i>et al.</i> (2008)	Beneficios del programa, Satisfacción y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 200 clientes de establecimientos minoristas en Australia.	Los beneficios del programa (blandos y duros) son predictores significativos de la satisfacción del cliente, la cual se relaciona positivamente con la lealtad.
Demoulin y Zidda (2008)	Lealtad actitudinal y comportamental, Satisfacción con las recompensas y Participación en el programa.	Regresión Logística con datos de 180 clientes de supermercados e hipermercados.	Los clientes con tarjetas de fidelización son más leales al establecimiento. Los miembros del programa satisfechos con las recompensas son más leales y menos sensibles al precio que los miembros insatisfechos con las recompensas.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Leenheer y Bijmolt (2008)	Características de las empresas, Adopción y Efectividad percibida de los programas de fidelización (conocimiento del cliente y lealtad).	Regresión Probit con datos de 180 empresas minoritas de los Países Bajos.	Las empresas con orientación al cliente son más propensas a adoptar un programa de fidelización. Los factores de mercado y las características de la empresa no afectan significativamente la efectividad percibida del programa.
Meyer-Waarden (2008)	Frecuencia de compra, Tamaño de la canasta, Tiempo entre compras y Participación en el programa.	ANOVAs y Regresión Logística con datos longitudinales de un panel de 2150 clientes de siete supermercados en Francia.	La participación en el programa impacta positiva y significativamente el tamaño de la canasta del cliente y la frecuencia de compra, y disminuye el tiempo entre compras y el comportamiento de cambio de tienda.
Demoulin y Zidda (2009)	Ventajas, Complejidad y Riesgo del programa, Compromiso, Lealtad comportamental, Probabilidad y Tiempo de adopción y Características del cliente.	Análisis Factorial Confirmatorio y Análisis de Supervivencia con datos de 470 clientes de una cadena de supermercados en Bélgica.	Los clientes con mayores niveles de compromiso y lealtad comportamental muestran mayor probabilidad y menor tiempo de adopción del programa. Las ventajas percibidas afectan positivamente la probabilidad de adopción, mientras que la complejidad la afecta negativamente. A menor distancia al establecimiento y mayor orientación económica a la compra, más rápida es la adopción del programa.
Liu y Yang (2009)	Cuota de mercado, Saturación de mercado, Ventas, Frecuencia de compra y Participación en el programa.	Regresión Múltiple con un panel de datos de 22 aerolíneas e información de una encuesta a 166 clientes.	El programa tiene un impacto en los ingresos sólo cuando la cuota de mercado de la empresa a la que pertenece es relativamente alta. La participación en el programa de fidelización contribuye positivamente en la frecuencia de vuelos del cliente con la aerolínea.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Meyer-Waarden y Benavent (2009)	Participación en el programa, Participación en la cartera del cliente y Frecuencia de compra.	Análisis de Supervivencia y MANOVAs con datos longitudinales de un panel de 2150 clientes de siete supermercados en Francia.	Los clientes con mayor nivel y frecuencia de compra se unen primero al programa. El comportamiento de compra no cambia significativamente después de la inscripción en el programa.
Vesel y Zabkar (2009)	Satisfacción, Calidad de la interacción con el personal, Calidad del programa y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 532 miembros de un programa de fidelización de un establecimiento minorista de Europa.	La calidad de la interacción con el personal influye positivamente en la satisfacción del cliente. La calidad del programa de fidelización impacta positivamente la satisfacción del cliente, la cual tiene un impacto significativo en la lealtad.
Wagner <i>et al.</i> (2009)	Descenso del estatus del cliente, Beneficios percibidos, Afecto negativo y Lealtad (Intenciones y Recompra).	ANOVAs y Ecuaciones Estructurales para el sector minorista en Europa (datos de 1810 clientes) y de las aerolíneas en Estados Unidos (dos experimentos con un total de 846 participantes).	Las intenciones de lealtad y la recompra son más bajas en los clientes que han sido descendidos de estatus que en los que nunca han tenido un estatus preferencial. Los beneficios de conveniencia tienen un impacto positivo y significativo en la lealtad.
Hansen <i>et al.</i> (2010)	Implicación, Satisfacción, Confianza, Compromiso, Comunicación boca-oido y Propensión a permanecer.	Modelo de Mezclas de Variables Latentes con datos de 1395 clientes de dos cadenas de hoteles.	Existen cuatro clases de miembros de los programas de fidelización que difieren en sus actitudes, comportamientos y motivaciones para permanecer en el programa.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Mimouni-Chaabane y Volle (2010)	Tipos de beneficios, Satisfacción con el programa, Actitud hacia el programa, Calidad de la relación e Inversión percibida de la relación.	Ecuaciones Estructurales con datos de 658 miembros de programas de fidelización en Francia.	Los beneficios económicos tienen el mayor impacto en la satisfacción y la actitud hacia el programa; también es significativo el impacto de los beneficios de exploración y entretenimiento. Todos los beneficios, excepto los sociales, impactan positivamente la inversión percibida en la relación, que influye positivamente en la calidad de la relación.
Omar <i>et al.</i> (2010)	Lealtad al establecimiento, Beneficios, Satisfacción, Confianza, Compromiso y Lealtad (Actitud y Comportamiento) hacia el programa de fidelización.	Ecuaciones Estructurales con datos de 167 miembros de un programa de fidelización perteneciente a un supermercado de Malasia.	Los beneficios influyen positivamente en la lealtad al programa, la cual influye positivamente en la lealtad al establecimiento. Se validan las relaciones positivas entre satisfacción y confianza, confianza y compromiso, y compromiso y actitud, con respecto al programa.
Reinares <i>et al.</i> (2010)	Incentivos, Participación en el programa, Redención, Incremento en ventas, Canales de comunicación y Características del cliente.	Análisis Clúster con datos de 10125 miembros de un programa multi-sponsor de empresas minoristas.	Se identifican y caracterizan cinco segmentos de usuarios del programa. El programa de fidelización mejora la gestión de los procesos transaccionales a través de la segmentación de acciones de marketing.
Sunny Hu <i>et al.</i> (2010)	Tipo de recompensas (Inmediatas o Diferidas), Valor percibido del programa, Actitud hacia el programa, Lealtad y Satisfacción.	Con datos de un estudio experimental Ecuaciones Estructurales y ANOVAs con datos de un estudios experimental con 209 clientes de hoteles.	Las recompensas inmediatas influyen más en el valor percibido del programa. El valor percibido influye positivamente en la actitud hacia el programa, la cual influye positivamente en la lealtad del cliente. Las recompensas diferidas funcionan mejor que las inmediatas sólo si los clientes están satisfechos.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Bose y Rao (2011)	Beneficios percibidos del programa.	Análisis Factorial Exploratorio y Confirmatorio con datos de 276 miembros de programas de fidelización en la India.	Se identifican cuatro tipos de beneficios: monetarios, de exploración o descubrimiento, sociales y de Ego/Placer.
Frisou y Yildiz (2011)	Nivel esperado de puntos, Nivel esperado de gasto, Nivel esperado de Redención.	Curvas de Crecimiento Latente y modelo multi-grupo con datos de un panel de 1380 clientes, miembros de un programa multi-sponsor Francés.	La tendencia de los clientes a consumir más se hace cada vez más pronunciada a medida que éstos aprenden cómo acumular y redimir los puntos.
Melancon <i>et al.</i> (2011)	Tipos de recompensas, Política de redención, Compromiso y Valor relacional.	Ecuaciones Estructurales con datos de 373 miembros de un programa para un equipo profesional deportivo.	Las recompensas sociales determinan el compromiso afectivo mientras que las económicas determinan el compromiso de continuidad.
Omar y Musa (2011)	Calidad de servicio, Satisfacción con el programa y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 400 clientes de establecimientos minoristas en Malasia.	La calidad del programa influye directa y positivamente en la satisfacción con el programa y la lealtad del cliente. La satisfacción con el programa influye en la lealtad.
Omar <i>et al.</i> (2011)	Satisfacción y Lealtad (Actitud y Comportamientos) hacia el programa, Preferencia por la tienda, Participación en la cartera y en las visitas del cliente.	Ecuaciones Estructurales con datos de 400 miembros de un programa de fidelización perteneciente a un supermercado de Malasia.	La satisfacción con el programa influye positivamente en la lealtad hacia el mismo; ésta influye positivamente en la preferencia, la participación en la cartera y la participación en las visitas.

Autores (Año)	Variables o constructos	Metodología y muestra	Principales resultados encontrados
Wei-Ming <i>et al.</i> (2011)	Participación en el programa, Calidad de la relación (Satisfacción y Confianza), Compromiso, Calidad del servicio y Lealtad.	Ecuaciones Estructurales con datos de 480 clientes de tiendas departamentales en Taiwán.	Los programas de fidelización influyen parcialmente en la lealtad al establecimiento. Se validan las relaciones positivas entre programas de fidelización-calidad de la relación, calidad de la relación-compromiso, y compromiso-lealtad.
García <i>et al.</i> (2012)	Probabilidad de adopción del programa, Sensibilidad al precio, Búsqueda de variedad, Disfrute de las compras, Actitud hacia los programas y Preocupación por la privacidad.	Regresión Logística con datos de 600 clientes de un establecimiento minorista en España.	La probabilidad de adopción del programa es mayor en clientes que no disfrutaban mucho de las compras, se preocupan mucho por la privacidad y tienen una actitud favorable hacia los programas de fidelización en general.
Evanschitzky <i>et al.</i> (2012)	Satisfacción, Confianza, Compromiso, Beneficios (Sociales y de Trato especial), Valor percibido, Actitud hacia el programa, Lealtad e Intenciones de comportamiento.	Análisis Factorial Confirmatorio y Regresión Múltiple con datos de 5189 clientes de un minorista, participante de un programa multi-sponsor.	La lealtad está determinada positivamente por la satisfacción, la confianza y el compromiso e influye positivamente en la preferencia y la intención de visita. La actitud hacia el programa está determinada positivamente por los beneficios y el valor percibido, y es el principal determinante de la intención de compra.
Meyer-Waarden <i>et al.</i> (2013)	Orientación a la compra, Tipo de recompensas, Beneficios percibidos y Lealtad comportamental.	Ecuaciones Estructurales con datos de 2001 clientes de un hipermercado y 1925 clientes de una cadena de perfumerías de Francia.	La orientación de compra del cliente modera el impacto de los beneficios percibidos sobre la lealtad.

Fuente: Elaboración Propia.

Tabla 3.9. Resumen de los constructos de interés incluidos en otros estudios empíricos sobre Lealtad

Autores (Año)	Calidad de la Relación			Programa de Fidelización				Lealtad
	Satisfacción	Confianza	Compromiso	Beneficios	Riesgos	Valor	Actitud	
Bolton (1998)	X							X
Reynolds y Beatty (1999)	X							X
Cronin <i>et al.</i> (2000)	X							X
Ganesh <i>et al.</i> (2000)	X		X					X
De Wulf <i>et al.</i> (2001)	X	X	X					X
Odekerken-Schroder <i>et al.</i> (2001)			X					X
Bloemer y Odekerken-Schroder (2002)	X	X	X					X
Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002)	X		X					X
Anderson y Srinivasan (2003)	X	X						X
De Wulf y Odekerken-Schröder (2003)		X	X					X
Mägi (2003)	X							X
Verhoef (2003)	X		X	X				X
Yi y Jeon (2003)						X	X	X
Harris y Goode (2004)	X	X						X
Lam <i>et al.</i> (2004)	X							X
Wallace <i>et al.</i> (2004)	X							X

Autores (Año)	Calidad de la Relación			Programa de Fidelización				Lealtad
	Satisfacción	Confianza	Compromiso	Beneficios	Riesgos	Valor	Actitud	
Seiders <i>et al.</i> (2005)	X							X
Tseng (2005)	X	X	X					X
García <i>et al.</i> (2006)	X	X	X					X
Johnson <i>et al.</i> (2006)			X					X
Keh y Lee (2006)	X							X
Palmatier <i>et al.</i> (2006)	X	X	X					X
Söderlund (2006)	X							X
Chumpitaz y Papparoidamis (2007)	X	X	X					X
Leenheer <i>et al.</i> (2007)				X	X			X
Liang y Wang (2007)	X	X	X					X
Rauyrueen y Miller (2007)	X	X	X					X
Russell-Bennett <i>et al.</i> (2007)	X							X
Bridson <i>et al.</i> (2008)	X			X				X
Eakuru y Mat (2008)	X	X	X					X
Akbar y Parvez (2009)	X	X						X
Demoulin y Zidda (2009)			X	X	X			X
Gil y Ruiz (2009)			X					X

Autores (Año)	Calidad de la Relación			Programa de Fidelización				Lealtad
	Satisfacción	Confianza	Compromiso	Beneficios	Riesgos	Valor	Actitud	
Vesel y Zabkar (2009)	X							X
Omar <i>et al.</i> (2010)				X			X	X
Sunny Hu <i>et al.</i> (2010)	X					X	X	X
Aldás <i>et al.</i> (2011)		X						X
Forgas <i>et al.</i> (2011)	X	X						X
Han <i>et al.</i> (2011)	X		X					X
Moliner y Berenguer (2011)	X							X
Omar, Aziz y Nazri (2011)							X	X
Wei-Ming <i>et al.</i> (2011)	X	X	X					X
Evanschitzky <i>et al.</i> (2012)	X	X	X	X		X	X	X
Pan <i>et al.</i> (2012)	X	X	X					X
Rabbanee <i>et al.</i> (2012)			X					X
Meyer-Waarden <i>et al.</i> (2013)				X				X

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 4

PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPÓTESIS

CAPÍTULO 4: PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPOTESIS

Este capítulo se centra en el planteamiento y justificación del modelo propuesto sobre la influencia de la calidad de la relación y los programas de fidelización en la lealtad.

Con el modelo se busca explicar la lealtad del cliente desde dos perspectivas teóricas: por un lado, la lealtad originada por la calidad de la relación entre las partes, a través de la satisfacción, la confianza y el compromiso del cliente hacia el establecimiento minorista; y por otra parte, la lealtad que se origina desde la actitud hacia el programa de fidelización, determinada por el valor percibido del programa.

A medida que se profundiza en las componentes del modelo se enuncian y justifican las hipótesis que serán contrastadas en el estudio empírico.

4.1. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA CALIDAD DE LA RELACIÓN CON EL ESTABLECIMIENTO MINORISTA

Bajo el paradigma del Marketing Relacional se establece la premisa de que una buena relación posibilita el incremento de los niveles de lealtad de los clientes.

En este sentido, los conceptos de satisfacción, confianza y compromiso han sido señalados por la literatura como los principales determinantes de la lealtad (Anderson y Weitz, 1992; Dick y Basu, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Oliver, 1999; Palmatier *et al.*, 2006), siendo también considerados como los indicadores del nivel de calidad de la relación (Crosby *et al.*, 1990; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Huntley, 2006; Ndubisi, 2007; Tseng, 2007; Grégoire y Fisher, 2008).

En este apartado se formulan las hipótesis concernientes al impacto en la lealtad de los aspectos ligados a la calidad de la relación entre el cliente y la empresa.

4.1.1. Influencia de la Satisfacción sobre la Confianza y la Lealtad

Gran parte de la literatura del marketing se ha desarrollado alrededor del concepto de satisfacción como uno de los elementos fundamentales en el desarrollo de relaciones duraderas con los clientes. Entendiendo la satisfacción como una evaluación posterior al consumo o el nivel de cumplimiento placentero con relación al consumo (Oliver, 1997), diversos estudios se han preocupado por medir el impacto de la satisfacción en la confianza y la lealtad.

En primer lugar, diferentes autores postulan a la satisfacción como un antecedente de la confianza (Garbarino y Johnson, 1999), ya que la satisfacción acumulada permite que el cliente confíe en que las intenciones de la empresa son honestas.

El efecto de la satisfacción en la confianza ha sido validado empíricamente en los sectores minorista (Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; Omar *et al.*, 2010; Moliner y Berenguer, 2011), de servicios (Chumpitaz y Papparoidamis, 2007; Liang y Wang, 2007), de las aerolíneas (Forgas *et al.*, 2011) y del comercio electrónico (Anderson y Srinivasan, 2003), entre otros.

En segundo lugar, la revisión de la literatura permite establecer a la satisfacción como un antecedente de la lealtad (Rust y Zahorik, 1993; Dick y Basu, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Jones y Sasser, 1995; Oliver, 1999; Palmatier *et al.*, 2006). Por lo general, es aceptado que la satisfacción es una condición necesaria pero no suficiente para que exista lealtad, ya que un cliente puede estar satisfecho sin ser leal, pero difícilmente habrá lealtad sin que previamente haya satisfacción (Shoemaker y Lewis, 1999).

La relación positiva entre satisfacción y lealtad ha sido validada empíricamente en los sectores minorista (Reynolds y Beatty, 1999; Bridson *et al.*, 2008; Vesel y Zabkar, 2009; Omar *et al.*, 2010), hotelero (Shoemaker y Lewis, 1999; Bowen y Chen, 2001), de las aerolíneas (Forgas *et al.*, 2011), de servicios (Crosby *et al.*, 1990; Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Chumpitaz y Paparoidamis, 2007; Russell-Bennett *et al.*, 2007), bancario (Ganesh *et al.*, 2000) y de telecomunicaciones (Bolton, 1998; Akbar y Parvez, 2009), entre otros.

Algunos de estos estudios han tenido por objeto contrastar la influencia de la satisfacción en la lealtad, con el fin de determinar cuál de los dos constructos (satisfacción o confianza) la impacta de manera más significativa. Particularmente, Chumpitaz y Paparoidamis (2007) encontraron en su estudio que la confianza tenía un mayor impacto en la lealtad que la satisfacción.

Aunque son muchos los estudios que han buscado probar las relaciones entre satisfacción, confianza y lealtad, Kumar *et al.* (2013) señalan la carencia de resultados empíricos generalizables y sugieren la validación de estas relaciones en más sectores.

A partir de los anteriores antecedentes se pueden establecer las siguientes hipótesis:

H₁: La Satisfacción influye positivamente en la Confianza.

H₂: La Satisfacción influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.

4.1.2. Influencia de la Confianza sobre el Compromiso y la Lealtad

La confianza ha sido considerada un factor clave en las etapas tempranas de una relación, así como esencial para su evolución hacia un compromiso de largo plazo (Odekerken-Schroder *et al.*, 2001). Morgan y Hunt (1994) definen la confianza del consumidor como la creencia por parte de éste en la honestidad e integridad de la empresa,

mientras señalan que el compromiso es el reflejo del deseo permanente por conservar la relación y la disposición de hacer esfuerzos para mantenerla.

Diversos estudios han señalado que la confianza determina significativa y positivamente al compromiso. Esta relación ha sido validada en los sectores minorista (Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Omar *et al.*, 2010), bancario (Eakuru y Mat, 2008), de servicios educativos (Liang y Wang, 2007) y servicios industriales (Chumpitaz y Paparoidamis, 2007), entre otros.

Por otra parte, la revisión de la literatura también permite establecer a la confianza como un antecedente de la lealtad (Moorman, Deshpande y Zaltman, 1993; Morgan y Hunt, 1994; Doney y Cannon, 1997; Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002; Palmatier *et al.*, 2006; Pan *et al.*, 2012). La relación positiva y significativa entre confianza y lealtad ha sido validada en los sectores minorista (Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002), industrial (Chumpitaz y Paparoidamis, 2007), de telecomunicaciones (Grégoire y Fisher, 2008; Akbar y Parvez, 2009), de las aerolíneas (Forgas *et al.*, 2011), del comercio electrónico (Harris y Goode, 2004; Aldás *et al.*, 2011) y de servicios culturales (Garbarino y Johnson, 1999), entre otros.

A partir de lo anterior se pueden establecer las siguientes hipótesis:

H₃: La Confianza influye positivamente en el Compromiso.

H₄: La Confianza influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.

4.1.3. Influencia del Compromiso sobre la Lealtad

El compromiso también ha sido señalado, junto con la satisfacción y la confianza, como uno de los antecedentes de la lealtad (Anderson y Weitz, 1992; Moorman *et al.*, 1992; Morgan y Hunt, 1994; Palmatier *et al.*, 2006). En los meta-análisis realizados por Palmatier *et al.* (2006) y Pan *et al.* (2012) se encontró que, para los diferentes estudios empíricos considerados, el compromiso es de hecho el principal determinante de la lealtad del cliente.

La influencia del compromiso sobre la lealtad ha sido validada empíricamente en los sectores minorista (Odekerken-Schroder *et al.*, 2001; Bloemer y Odekerken-Schroder, 2002; De Wulf y Odekerken-Schröder, 2003; Gil y Ruiz, 2009; Wei-Ming *et al.*, 2011; Rabbanee *et al.*, 2012), hotelero (Han *et al.*, 2011) y de servicios (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Tseng, 2005; Chumpitaz y Paparoidamis, 2007; Liang y Wang, 2007; Rauyrueen y Miller, 2007), entre otros.

Aunque la lealtad del cliente es el principal resultado esperado del Marketing Relacional, ésta ha sido definida y medida de formas muy diversas en los estudios empíricos. Algunos autores han interpretado la lealtad del cliente como el nivel de compromiso mismo, es decir, en términos de la expectativa de continuidad de la relación y de la intención por parte del cliente de seguir comprando. Sin embargo, esta medida de la lealtad ha sido criticada por algunos investigadores, ya que clientes que presenten débiles vínculos relacionales y poca lealtad pueden tener fuertes expectativas de continuidad debido a los altos costes de cambio o a la falta de tiempo para evaluar otras alternativas (Oliver, 1999). Por lo tanto, en el presente trabajo el compromiso será diferenciado de la lealtad y, coincidiendo con la literatura revisada, será considerado un precedente de ésta.

A partir de lo anterior se puede establecer la siguiente hipótesis:

H₅: El Compromiso influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.

4.2. HIPÓTESIS RELATIVAS A LA PERCEPCIÓN DEL PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Desde la perspectiva de los consumidores se pueden reconocer dos componentes principales de los programas de fidelización: los riesgos (o esfuerzos) requeridos y los beneficios ganados (Kivetz, 2003; Leenheer *et al.*, 2007). En términos generales, el valor percibido ha sido entendido como el resultado de sopesar estos dos componentes (Zeithaml, 1988), por lo que el valor percibido de un programa de fidelización es la evaluación del cliente acerca de los beneficios que obtiene en contraposición con los riesgos a los que se ve expuesto por pertenecer al mismo.

A partir de estas consideraciones, en este apartado se formulan las hipótesis concernientes al impacto de los programas de fidelización en la lealtad del cliente.

4.2.1. Influencia de los Beneficios Percibidos sobre el Valor Percibido del Programa de Fidelización

En el campo de la psicología, la corriente conductual ha buscado explicar los cambios en el comportamiento humano a partir de los estímulos del entorno (Guthrie, 1935; Skinner, 1938). Bajo este enfoque se ha propuesto que las personas pueden ser motivadas a actuar de una forma determinada a partir de la promesa de recompensas futuras. Así pues, los programas de fidelización promueven que los consumidores tengan un comportamiento de compra que les permita alcanzar los incentivos del programa (Sheth y Parvatiyar, 1995b; Dowling y Uncles, 1997; Roehm *et al.*, 2002; Omar *et al.*, 2009).

Los beneficios o recompensas resultan de gran interés en el Marketing Relacional pues, como señalan Dick y Basu (1994), las recompensas, especialmente las económicas, como los programas de ahorro y descuento, pueden hacer que consumidores oportunistas se vuelvan más leales al establecimiento.

En el contexto de los programas de fidelización, los beneficios o recompensas son definidos como lo que los clientes reciben a cambio de su participación (De Wulf *et al.*, 2003). Aunque existen diferentes clasificaciones, en la literatura del marketing se pueden identificar dos grandes categorías: los beneficios de naturaleza funcional, ligados a aspectos económicos y de conveniencia; y los de tipo social o de reconocimiento.

Los beneficios funcionales o de conveniencia, también denominados por algunos autores como beneficios duros (*hard benefits*) (De Wulf *et al.*, 2003; Bridson *et al.*, 2008; Ferguson y Hlavinka, 2008; Omar *et al.*, 2010) o utilitarios (Mimouni-Chaabane y Volle, 2010), comúnmente representan un valor monetario para el cliente, ya que son brindados en forma de descuentos especiales, cupones o productos de un catálogo de premios que representan un beneficio más tangible (Barlow, 1992; De Wulf *et al.*, 2003; Leenheer *et al.*, 2007; Omar *et al.*, 2009; Wagner *et al.*, 2009; Melancon *et al.*, 2011). De acuerdo con Reynolds y Beatty (1999), estos beneficios abarcan otras categorías más específicas señaladas en estudios previos, como son los beneficios económicos y los beneficios de ahorro de tiempo señalados por Shoemaker y Lewis (1999), detallados en el apartado 3.4.2.

Por otra parte, los beneficios sociales o de reconocimiento, señalados por algunos autores como beneficios blandos (*soft benefits*) (De Wulf *et al.*, 2003; Bridson *et al.*, 2008; Ferguson y Hlavinka, 2008; Omar *et al.*, 2010; Melancon *et al.*, 2011), agrupan las recompensas orientadas al disfrute mismo de la relación con la empresa, como privilegios y comunicaciones especiales o un trato preferencial a los clientes que participan en el programa (Leenheer *et al.*, 2007; Wagner *et al.*, 2009). Este grupo de beneficios abarca sub-categorías señaladas por otros autores, como los beneficios de descubrimiento y entretenimiento (Mimouni-Chaabane y Volle, 2010; Bose y Rao, 2011) y los beneficios psicológicos y emocionales (Shoemaker y Lewis, 1999).

Algunos autores han propuesto que el impacto de los beneficios en la lealtad está mediado por el valor percibido (Yi y Jeon, 2003; Harris y Goode, 2004; Chiu *et al.*, 2005;

Forgas *et al.*, 2011) y la actitud hacia el programa de fidelización (Yi y Jeon, 2003; Omar *et al.*, 2010; Sunny Hu *et al.*, 2010; Evanschitzky *et al.*, 2012).

En general, la percepción que el cliente tenga sobre los beneficios afecta el valor percibido del programa de fidelización (Berry, 1983; Berry y Parasuraman, 1991), e influye positivamente en la probabilidad de adopción del mismo (Bolton *et al.*, 2000; Demoulin y Zidda, 2009). De hecho, algunos estudios empíricos han demostrado que los beneficios son la razón principal por la que los clientes toman la decisión de participar en el programa (De Wulf *et al.*, 2003; Reinares y García, 2007).

La relación entre los beneficios y el valor percibido, en el contexto del Marketing Relacional, ha sido validada empíricamente en los sectores minorista (De Wulf *et al.*, 2001) y de servicios (Hennig-Thurau *et al.*, 2002; Yi y Jeon, 2003; Chiu *et al.*, 2005; Sunny Hu *et al.*, 2010).

Concretamente, De Wulf *et al.* (2001) encontraron que existía una relación positiva y significativa entre los beneficios tangibles y el valor percibido por los clientes de establecimientos minoristas de alimentación y vestuario en tres de las cuatro muestras europeas analizadas. De manera similar, Chiu *et al.* (2005) encontraron que los beneficios orientados a fortalecer los vínculos financieros y estructurales en los servicios bancarios, impactaban de manera positiva en el valor utilitario percibido por el cliente, mientras que los beneficios de tipo social determinaban el valor hedonista o de disfrute.

De manera particular para el caso de los programas de fidelización, el estudio de Yi y Jeon (2003) analizó el impacto de las recompensas en el valor percibido del programa, según el tiempo transcurrido para otorgarlas y su naturaleza. En este caso se encontró que para servicios de alta implicación los beneficios directos (relacionados con el producto o servicio) tienen un mayor impacto en el valor percibido del programa, mientras que para servicios de baja implicación los beneficios inmediatos impactan en mayor medida el valor. En la misma línea, para el caso de los servicios de hostelería, Sunny Hu *et al.* (2010) encontraron que las

recompensas inmediatas tienen una influencia mayor en el valor percibido del programa que las recompensas postergadas.

A partir de lo anterior se puede establecer las siguientes hipótesis:

H₆: Los Beneficios de Ahorro de Tiempo Percibidos influyen positivamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.

H₇: Los Beneficios Económicos Percibidos influyen positivamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.

H₈: Los Beneficios Sociales Percibidos influyen positivamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.

4.2.2. Influencia de los Riesgos Percibidos sobre el Valor Percibido del Programa de Fidelización

Los riesgos, en contraposición a los beneficios, son considerados un factor que influye negativamente en el valor percibido (Ravald y Grönroos, 1996; Woodall, 2003) y, para el caso de los programas de fidelización, también influyen negativamente en la probabilidad de adopción del programa (Demoulin y Zidda, 2009), ya que los consumidores pueden experimentar una serie de esfuerzos o asumir ciertos riesgos por el hecho de participar en estos esquemas.

En términos generales, los riesgos percibidos por el cliente han sido medidos de distintas maneras y han sido poco analizados en investigaciones empíricas para el contexto de los programas de fidelización. Sin embargo, algunos autores coinciden en señalar como más relevantes los aspectos relacionados con: 1) la pérdida de privacidad, ligada al suministro de datos personales y a la autorización para el registro y seguimiento de las compras realizadas; 2) los costes directos asociados a la participación (cuando los hay) que

representan un riesgo financiero; y 3) los esfuerzos para participar, como inconvenientes ocasionados por seguir las normas del programa o comprar en un determinado lugar con el fin de acumular puntos (De Wulf *et al.*, 2003; Noble y Phillips, 2004; Leenheer *et al.*, 2007; Demoulin y Zidda, 2009).

Si bien existe un gran vacío en el análisis empírico de la relación riesgos percibidos – valor percibido del programa, existen estudios previos que han analizado la relación entre los riesgos y la probabilidad de adopción en el sector minorista. En este sentido, De Wulf *et al.* (2003) concluyeron que los consumidores tienen mayores probabilidades de participar en programas de fidelización en los que los riesgos de pérdida de privacidad, costes de afiliación y esfuerzos de participación sean mínimos. De forma similar, Leenheer *et al.* (2007) encontraron una relación negativa y significativa entre la percepción de pérdida de la privacidad y la participación, y Demoulin y Zidda (2009) constataron la relación negativa y significativa entre los esfuerzos percibidos y la adopción del programa, aunque no encontraron soporte estadístico concluyente para la relación entre pérdida de privacidad y participación.

A partir de lo anterior se pueden establecer las siguientes hipótesis:

H₉: Los Riesgos de Privacidad Percibidos influyen negativamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.

H₁₀: Los Riesgos de Esfuerzo Percibidos influyen negativamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.

4.2.3. Influencia del Valor Percibido sobre la Actitud hacia el Programa de Fidelización

Como señaló Zeithaml (1988, p. 14), el valor percibido refleja la evaluación global que hace el cliente acerca de la utilidad de un producto, a partir de sus percepciones de lo

que se recibe a cambio de lo que se entrega. Para el caso de los programas de fidelización, y de acuerdo con lo que se expuso en los apartados precedentes, el cliente recibe beneficios, ya sea de conveniencia o sociales, mientras que entrega información o dinero (cuando existe un coste de afiliación) o realiza esfuerzos por participar.

Desde la Teoría de la Disonancia (Festinger, 1957), se establece el sentido predictor del valor percibido en la actitud. De acuerdo con este enfoque, los consumidores realizan ajustes a su actitud con el fin de guardar concordancia con las valoraciones de productos, servicios o comportamientos. De esta forma, si un cliente realiza una valoración negativa del programa de fidelización, la actitud hacia el programa tendería a ser también negativa para que la situación sea consistente.

Aunque varios estudios han optado por probar la relación directa entre el valor percibido y la lealtad (Grewal, Levy y Lehmann, 2004; Harris y Goode, 2004; Chiu *et al.*, 2005; Hansen *et al.*, 2008; Forgas *et al.*, 2011; Pan *et al.*, 2012; Rabbanee *et al.*, 2012), algunos autores han señalado la importancia de analizar el constructo actitud como mediador en esta relación, específicamente en el contexto de los programas de fidelización (Yi y Jeon, 2003; Sunny Hu *et al.*, 2010). Bajo este enfoque, la lealtad del cliente resulta mejor explicada en modelos que incluyen el efecto del valor percibido del programa sobre la actitud y el de ésta sobre la lealtad.

La relación entre el valor percibido y la actitud hacia el programa de fidelización ha sido sustentada empíricamente para los sectores minorista (Evanschitzky *et al.*, 2012) y de servicios (Yi y Jeon, 2003; Sunny Hu *et al.*, 2010). En dichos estudios se ha concluido que la actitud favorable hacia el programa de fidelización es determinada de forma significativa y positiva por el valor percibido del programa.

A partir de lo anterior se puede establecer la siguiente hipótesis:

H₁₁: El Valor Percibido del programa influye positivamente en la Actitud hacia el Programa de Fidelización.

4.2.4. Influencia de la Actitud hacia el Programa de Fidelización sobre la Lealtad al establecimiento

Tal como fue señalado en el apartado 2.2, la literatura establece que la actitud favorable es una condición importante de la lealtad del cliente; entendiendo a la actitud como la predisposición a responder de manera favorable o desfavorable hacia algo (Fishbein y Ajzen, 1975; Ajzen, 1991).

Tanto Dick y Basu (1994) como Oliver (1999), afirman que la actitud resulta determinante para poder diferenciar la lealtad espuria o falseada de la lealtad verdadera, ya que un comportamiento repetitivo de compra puede responder a condiciones situacionales sin reflejar las intenciones de comportamiento futuro de los clientes. Por lo tanto, es necesario que exista previamente una actitud favorable para poder considerar un comportamiento repetitivo como verdadera lealtad (Day, 1969; Keller, 1993; García *et al.*, 2006; Aldás *et al.*, 2011).

La actitud también ha sido abordada desde la óptica de la Teoría del Comportamiento Planificado (*Theory of Planned Behavior, TPB*) (Schifter y Ajzen, 1985). Esta teoría, base conceptual de muchas investigaciones centradas en el estudio del comportamiento del consumidor (Ajzen y Fishbein, 1980; Ajzen, 1991; Taylor y Todd, 1995; Ajzen y Cote, 2008; Aldás *et al.*, 2011), postula que la intención es el mejor predictor del comportamiento mismo y señala a la actitud como uno de los principales determinantes de la intención de comportamiento.

Así pues, entendiendo la lealtad como intención de continuidad (Palmatier *et al.*, 2006) y dado que ésta se manifiesta muchas veces como la intención del cliente por realizar ciertos comportamientos en el futuro (permanencia como cliente, recomendación o

comunicación boca-oído positiva, recompra, repetición de la visita, etc.), la TPB también brinda un fundamento teórico que soporta la relación entre actitud y lealtad en los procesos de fidelización de clientes. Particularmente, en el contexto de los servicios bancarios *online*, Aldás *et al.* (2011, p. 34) encontraron que la actitud ejerce una influencia significativa sobre la lealtad.

Desde el enfoque del Marketing Relacional, los programas de fidelización son, por definición, esfuerzos que recompensan e incentivan la lealtad (Sharp y Sharp, 1997; Reinares y Ponzoa, 2004), por lo que teóricamente la adopción de este tipo de esquemas por parte del cliente debería reflejar una actitud favorable hacia los mismos y conllevar a un incremento de la lealtad (O'Brien y Jones, 1995).

Estudios en este sentido han demostrado que los programas de fidelización son predictores de la lealtad (Bridson *et al.*, 2008; Wei-Ming *et al.*, 2011; Pan *et al.*, 2012), así como la existencia de una relación positiva y significativa entre la actitud hacia el programa de fidelización y la lealtad hacia el establecimiento, en los sectores minorista (Omar *et al.*, 2010; Omar *et al.*, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012) y de servicios (Yi y Jeon, 2003; Sunny Hu *et al.*, 2010).

A partir de lo anterior se puede establecer la siguiente hipótesis:

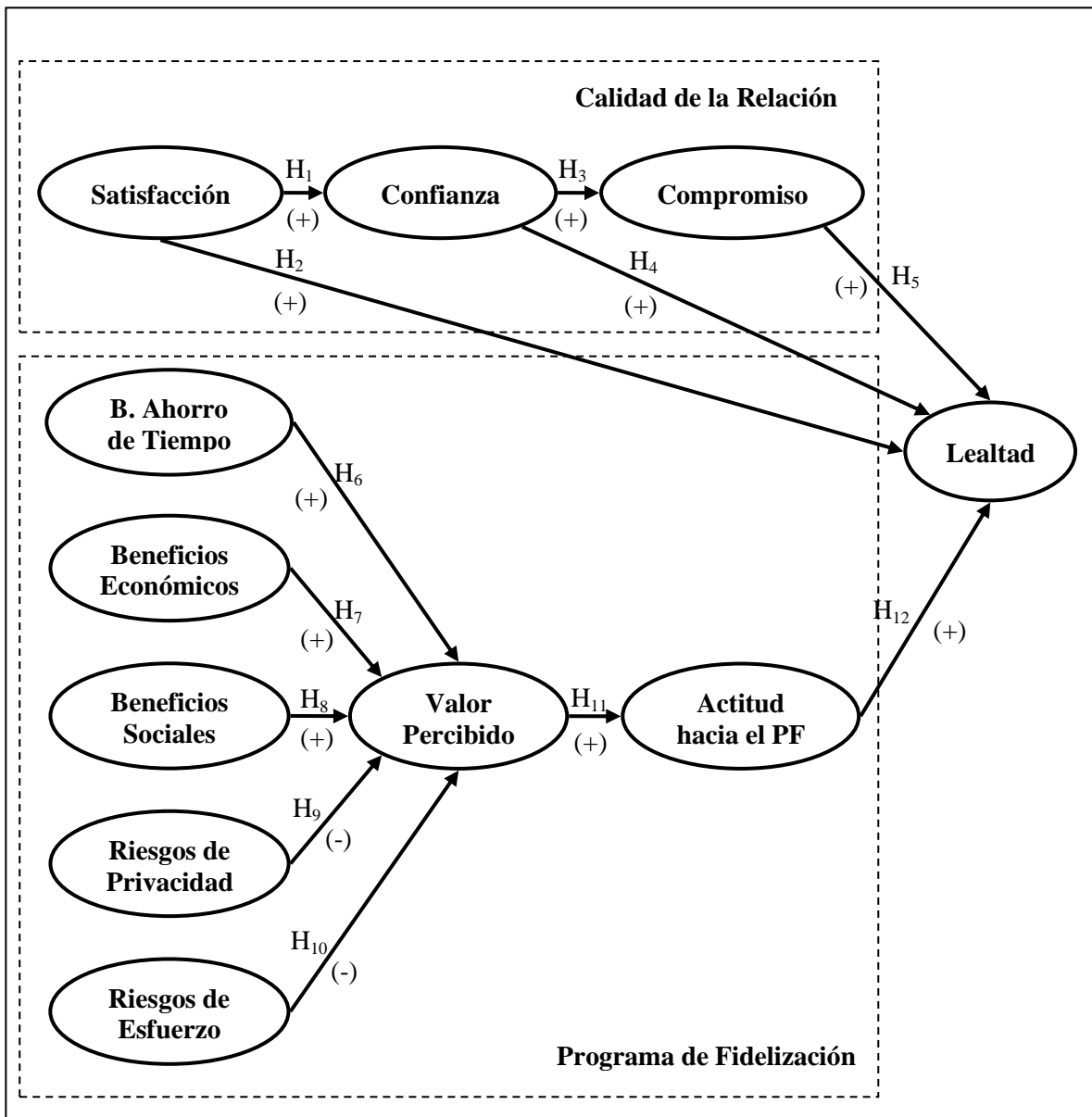
H₁₂: La Actitud hacia el Programa de Fidelización influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.

4.3. RESUMEN DEL MODELO PLANTEADO

A partir del conjunto de antecedentes teóricos señalados en los apartados anteriores, se ha configurado un modelo que se contrastará en la aplicación empírica de este trabajo.

En la Figura 4.1 se resume gráficamente el modelo de hipótesis planteado.

Figura 4.1. Modelo Teórico de la Investigación



Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 5

DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 5: DISEÑO DE LA INVESTIGACIÓN

En este capítulo se explican las consideraciones metodológicas previas a la recogida de la información, así como las decisiones acerca del diseño de la investigación y de las técnicas de análisis utilizadas para contrastar las hipótesis planteadas en el modelo teórico.

En el primer apartado se hace una introducción al sector minorista en Colombia, entorno en el cual se desarrolla el estudio de la presente tesis doctoral. En el segundo apartado se detalla el proceso de recogida de la información y de la selección de la muestra. En el tercer apartado se presentan el diseño del cuestionario y las escalas de medida seleccionadas. Finalmente, en el cuarto apartado se describen los procesos estadísticos del método de análisis seleccionado para probar las hipótesis, cuyos resultados son presentados en el Capítulo 6.

5.1. POBLACIÓN DE ESTUDIO: DESCRIPCIÓN DEL SECTOR MINORISTA EN COLOMBIA

En los últimos años, el sector minorista ha sido objeto de estudio para el análisis de los programas de fidelización y los procesos de lealtad de los clientes (e.g. Demoulin y Zidda, 2009; Meyer-Waarden y Benavent, 2009; Omar *et al.*, 2010; Wei-Ming *et al.*, 2011; Evanschitzky *et al.*, 2012); sin embargo, varios autores han señalado la importancia de emprender un mayor número de investigaciones empíricas en este sector, con las que se pueda examinar mayor cantidad de relaciones entre los conceptos teóricos más relevantes, así como probar la validez y la fiabilidad de las escalas de medida ya desarrolladas (Kumar *et al.*, 2013). De igual manera, se ha destacado la importancia de emprender estudios en los que se validen las principales conclusiones en mercados no analizados previamente.

El interés por este sector para el análisis del impacto de los programas de fidelización y la calidad de la relación en la lealtad, se fundamenta en la alta frecuencia de las transacciones entre clientes y empresas, además de la facilidad relativa que tiene el cliente para visitar diferentes establecimientos comerciales en un corto periodo de tiempo (Leenheer *et al.*, 2007).

Por otra parte, los principales trabajos empíricos se han llevado a cabo en países con economías desarrolladas, principalmente en Norte América y Europa Occidental, por lo que se hace necesario un análisis similar en países emergentes, con el fin de contribuir a la generalización de las conclusiones.

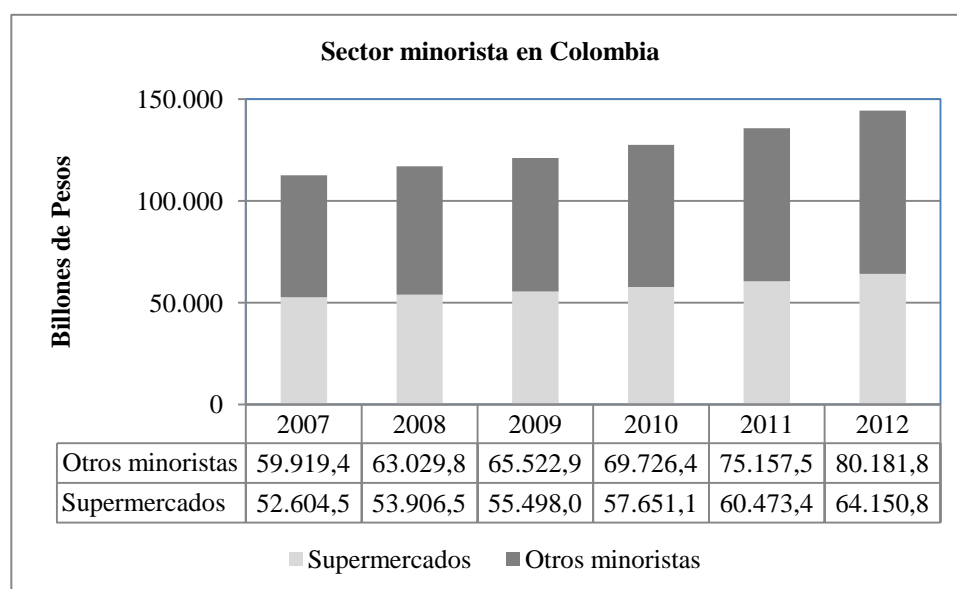
Los programas de fidelización han sido ampliamente acogidos por empresas del sector minorista en todo el mundo (Bridson *et al.*, 2008). Sin embargo, no todos los países presentan la misma tasa de penetración en cuanto a la adopción de estos esquemas por parte de los consumidores. Desde este enfoque, Mollet (2004) indica que en el caso de España los consumidores participan en una media de 1,74 programas, mientras en Estados Unidos ese valor es de 3,34. En particular, para el caso de Colombia, no se conocen hasta el momento estudios empíricos acerca de los programas de fidelización en el sector minorista, por lo que el presente trabajo representa un aporte valioso tanto para el desarrollo teórico del marketing en este país, como por las importantes implicaciones para los gestores colombianos que se derivan de los resultados operativos de la investigación.

El sector minorista basado en tiendas, creció en Colombia alrededor del 6% en 2012, al igual que la economía del país, y sigue siendo de interés para empresas extranjeras que buscan invertir en América Latina (Passport, 2013c). En los últimos cinco años, han ingresado al país más de 5.000 millones de dólares de inversión extranjera a este sector, la cual se ha visto impulsada por la estabilidad y el crecimiento de la economía, el fortalecimiento de la clase media, el tamaño de la población (cuarta más grande de América Latina) y el hecho de que muchas ciudades intermedias están en plena expansión (Semana, 2013).

En 2012, los crecimientos más dinámicos del sector los presentaron los hipermercados (10%) y las tiendas departamentales (grandes almacenes) (31%). Específicamente, los supermercados representan alrededor del 44% de las ventas.

La Figura 5.1 resume la evolución de las ventas del sector minorista basado en tiendas, es decir, excluyendo los sistemas de ventas directas, el comercio electrónico y las ventas por máquinas dispensadoras de productos.

Figura 5.1. Evolución del sector minorista en Colombia



Fuente: Passport (2013c).

Dentro de las empresas del sector, Almacenes Éxito ocupa el primer lugar en ventas y es la cuarta empresa más grande del país (Semana, 2013), triplicando las ventas del segundo del mercado: Jumbo. Este último, perteneciente a la empresa chilena CENCOSUD, entró al mercado Colombiano adquiriendo las tiendas de Carrefour en Colombia durante 2011, pero realizando el cambio de marca a finales de 2012, como parte del proceso de retirada emprendido por Carrefour en varios mercados alrededor del mundo.

La Tabla 5.1 presenta los principales actores del sector minorista en Colombia.

Tabla 5.1. Principales empresas de hipermercados y supermercados en Colombia

Compañía	Marcas	% Sector
Almacenes Éxito S.A.	Éxito, Carulla y Surtimax.	15,3%
CENCOSUD	Jumbo (antes Carrefour) y Metro.	5,9%
Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.	Olímpica y Sao.	5,3%
Colombiana de Comercio S.A.	Alkosto.	2,5%
Cacharrería La 14 S.A.	Cacharrería La 14.	2,0%

Fuente: Passport (2013b).

En general, el sector está altamente fragmentado, por lo que las grandes empresas de almacenes de cadena, como Almacenes Éxito S.A., CENCOSUD y Olímpica, han creado en los últimos años nuevas tiendas de conveniencia, con las cuales pretenden quitar participación a las tiendas de barrio. De esta manera los almacenes de cadena buscan complementar su oferta de formatos comerciales, la cual incluye hipermercados y supermercados (Passport, 2013b).

Almacenes Éxito S.A. es parte del Grupo Éxito y sus principales accionistas son el grupo francés Casino, que posee el 55% de la empresa, y el Grupo Empresarial Antioqueño, de Colombia, que posee el 20% (Grupo Éxito, 2013a). La empresa tiene la mayor cobertura del sector con 437 tiendas en 65 ciudades del país, además de haber sido pionera en el comercio electrónico minorista en 2000 y ser líder actual en dicho canal (Passport, 2013a). De manera complementaria a los almacenes de cadena, el Grupo Éxito incluye otras unidades de negocio como seguros, agencias de viajes, servicios financieros (a través de su tarjeta de crédito) y estaciones de gasolina, con los cuales comparte la marca Éxito (Grupo Éxito, 2013a). Adicionalmente, durante los últimos años, el grupo empresarial creó la unidad de negocios de inversiones inmobiliarias, que bajo la marca Viva construye centros comerciales en Medellín y ciudades intermedias, los cuales se desarrollan alrededor de los Almacenes Éxito.

De las cinco principales empresas del sector, sólo Almacenes Éxito S.A. y Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A. cuentan con programas de fidelización. La llegada de Jumbo al país supuso el fin de la tarjeta de fidelización de Carrefour (denominada Vive Carrefour) y aunque se espera el lanzamiento de un programa propio para las tiendas Jumbo y Metro, esto aún no ha ocurrido en la fecha de finalización del trabajo de investigación que se presenta en esta tesis doctoral. La Tabla 5.2 resume las características de los dos programas de fidelización anteriormente citados.

Tabla 5.2. Comparación entre Puntos Éxito y Tarjeta Plata de Olímpica

Característica	Puntos Éxito	Tarjeta Plata
Empresa	Almacenes Éxito S.A.	Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.
Establecimientos comerciales	Hipermercados y supermercados Éxito y Carulla; Tiendas Home Mart.	Hipermercados y supermercados Olímpica y Sao; Droguerías Olímpica.
Ámbito	Nacional	Nacional
Afiliación	Tramitación de formulario.	Tramitación de formulario.
Coste de afiliación	Ninguno	Ninguno
Proceso para la acumulación de los puntos	Con la tarjeta o el número del documento de identidad.	Con la tarjeta o el número del documento de identidad.
Ratio de acumulación	1 punto por cada \$100 en compras	1 punto por cada \$100 en compras
Caducidad de los puntos	1 año desde la compra o tras 4 meses de inactividad de la tarjeta.	1 año desde la compra o tras 6 meses de inactividad de la tarjeta.

Fuente: Elaboración propia a partir de Grupo Éxito (2013b) y Olímpica (2013).

De acuerdo con las características presentadas, los dos programas de fidelización son bastante similares en cuanto a su diseño y operatividad. Debido al liderazgo del mercado por

parte de Almacenes Éxito y a las considerables diferencias en cuota de mercado que tiene con respecto a Olímpica, se considera que el programa de fidelización Puntos Éxito es representativo de los programas de fidelización del sector minorista en Colombia. Adicionalmente, el programa de Puntos Éxito permite cuantificar el 80% de las transacciones de los clientes de Almacenes Éxito y cuenta con 11 años de operación (fue lanzado en 2002) (Grupo Éxito, 2013a), lo que lo hace un programa de amplia adopción por parte del mercado. En términos generales, el programa de Puntos Éxito es comparable con otros programas a nivel internacional, ya que presenta características de afiliación al programa, acumulación y redención de recompensas que son similares a las de los programas de fidelización de las empresas minoristas líderes en el ámbito global (Carrefour, 2013; Metro, 2013; Tesco, 2013).

5.2. MUESTRA Y RECOLECCIÓN DE LA INFORMACIÓN

De acuerdo con los objetivos e hipótesis planteados en esta tesis doctoral se evaluaron las diferentes alternativas para la recogida de la información, entre las cuales fueron consideradas la encuesta personal, la encuesta telefónica y la encuesta *online*.

A partir del análisis de las ventajas e inconvenientes de cada una de las alternativas, resumidas en Tabla 5.3, se optó por la utilización del cuestionario *online*.

Tabla 5.3. Ventajas e inconvenientes de los diferentes tipos de encuesta

Encuesta Telefónica	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none">• Menor coste por encuesta exitosa en comparación con la encuesta personal.• Mayor control sobre los entrevistadores.• Alto nivel de respuesta.	<ul style="list-style-type: none">• No es adecuada para cuestionarios extensos.• No permite el uso de material adicional.• Puede causar recelo en el entrevistado.

Encuesta Personal	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Posibilidad de cuestionarios más complejos. • Mayor control sobre la muestra. • Mayor índice de respuesta. 	<ul style="list-style-type: none"> • Mayor tiempo requerido para obtener la muestra total. • Mayor coste. • Menor sinceridad por parte de los entrevistados. • Necesidad de capacitar y controlar a los entrevistadores.
Encuesta Online	
Ventajas	Inconvenientes
<ul style="list-style-type: none"> • Menor coste por encuesta exitosa. • Mayor sinceridad por parte del entrevistado. • Menor tiempo requerido para obtener la muestra total. • Mayor alcance geográfico. • No requiere capacitación ni control de entrevistadores, al ser auto-administrada. • Si se diseña bien, no permite cuestionarios incompletos ni respuestas en blanco. • Menor intrusión a la intimidad. • Respuestas de mayor calidad. • Posibilidad de crear filtros automáticos que facilitan el diligenciamiento. 	<ul style="list-style-type: none"> • Menor representatividad de la población. • Menor índice de respuesta. • No permite el control de la muestra. • Puede haber influencia de terceras personas.

Fuente: Elaboración propia a partir de García (2005).

Para el caso particular de esta investigación, las ventajas que representa el cuestionario *online*, especialmente en cuanto a la versatilidad para incluir gran cantidad de escalas de medida, el menor tiempo requerido para la recolección de los datos y los menores costes, son aspectos decisivos para optar por esta alternativa.

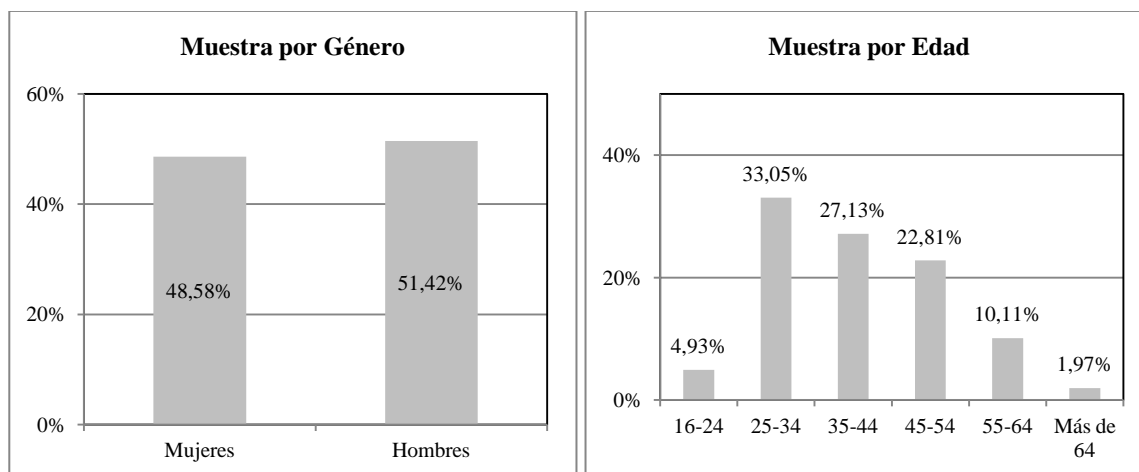
Con respecto a los inconvenientes ligados a esta opción, los más importantes son los relacionados con el índice de respuesta y con la representatividad de la población. Para minimizar el impacto del método de recogida sobre el índice de respuesta se ofreció un incentivo económico por la participación, como es recomendado por varios autores (James y Bolstein, 1992; Anderson y Srinivasan, 2003; Bagozzi, Moore y Leone, 2004). En cuanto a la representatividad de la población, se tuvo en cuenta que, en el caso colombiano, el 80% de la población de las ciudades principales usa Internet y el 54% de los colombianos que usan Internet, lo hacen todos los días (MinTIC, 2012). Adicionalmente, la penetración del Internet en los hogares superó en los últimos años la penetración del teléfono fijo, por lo que el Internet puede brindar acceso a una población mayor (MinTIC, 2013).

Los datos fueron recolectados en Colombia durante el mes de agosto de 2013. Para la recogida de la información se realizó el envío de una invitación a participar en el estudio, a una base de clientes de Almacenes Éxito, almacén de cadena al que pertenece el programa de fidelización Puntos Éxito. La invitación contaba con un enlace directo al cuestionario *online*, el cual fue pre-testado con una muestra de 20 personas de diferentes edades, género y nivel de estudios, con el fin de garantizar la adecuada comprensión de las preguntas.

De los 9.672 clientes que recibieron la invitación, 985 aceptaron participar en el estudio, para una índice de respuesta del 10,18%. De esta muestra, 811 personas son miembros del programa de fidelización y 174 personas no participan en el programa. Gracias al tipo de cuestionario (*online*) no se presentaron cuestionarios incompletos o que presentaran alguna inconsistencia, por lo que la muestra de análisis para la contrastación de las hipótesis corresponde a los 811 clientes que participan en el programa de fidelización.

En la Figura 5.2 se presenta la composición de la muestra según las variables demográficas de género y rango de edad.

Figura 5.2. Composición de la muestra por género y edad



Fuente: Elaboración Propia.

La composición de la muestra, en cuando a edades y género, es similar a la del país, en el cual el 49,3% son hombres y 50,7% son mujeres y la mayoría de la población se encuentra entre los 25 y los 44 años de edad (DANE, 2013).

El tamaño de la muestra obtenida cumple ampliamente con el criterio de 10 observaciones por variable, o 15 observaciones por variable cuando se sospecha que no se cumplen los supuestos de normalidad, recomendado para el análisis con Modelos de Ecuaciones Estructurales (Hair, Anderson, Tatham y Black, 1999; Bagozzi y Yi, 2012), ya que en este caso el ratio de observaciones por variable es de 17,6.

El análisis de sesgo de no respuesta se realiza siguiendo el método de extrapolación propuesto por Armstrong y Overton (1977), y usado por varios autores (e.g. Caruana, 2002; Bagozzi *et al.*, 2004). Según este método se asume que las personas que no participan en el estudio son similares a los últimos en responder la encuesta. Usando este enfoque, se realiza un análisis de la varianza (ANOVA) para comparar las medias de cada uno de los

constructos entre los últimos encuestados y el resto de la muestra. La Tabla 5.4 recoge los resultados de dicho análisis.

Tabla 5.4. ANOVA de un factor por orden de recogida de la información

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Beneficios de Ahorro de Tiempo	Primeros encuestados	1,559	0,795	0,138	0,710
	Últimos encuestados	1,613	0,738		
Beneficios Económicos	Primeros encuestados	2,607	1,031	0,181	0,671
	Últimos encuestados	2,527	0,893		
Beneficios Sociales	Primeros encuestados	1,665	0,885	1,971	0,161
	Últimos encuestados	1,895	1,112		
Riesgos de Privacidad	Primeros encuestados	2,729	1,003	0,092	0,761
	Últimos encuestados	2,785	1,028		
Riesgos de Esfuerzo	Primeros encuestados	2,203	0,895	0,019	0,889
	Últimos encuestados	2,226	0,814		
Valor Percibido	Primeros encuestados	2,849	0,872	0,071	0,790
	Últimos encuestados	2,806	0,679		
Actitud	Primeros encuestados	2,856	1,005	0,074	0,786
	Últimos encuestados	2,806	0,950		
Satisfacción	Primeros encuestados	3,047	0,872	0,231	0,631
	Últimos encuestados	3,124	0,852		
Confianza	Primeros encuestados	3,069	0,887	0,019	0,890
	Últimos encuestados	3,091	0,828		
Compromiso	Primeros encuestados	2,971	0,933	0,787	0,375
	Últimos encuestados	3,123	0,942		

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Lealtad	Primeros encuestados	3,158	0,916	0,290	0,590
	Últimos encuestados	3,249	0,937		

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso no se encontraron diferencias significativas entre las medias de los dos grupos, lo que permite concluir que las personas que no respondieron el cuestionario no serían diferentes de las que sí lo hicieron. Por lo tanto, se puede decir que la muestra obtenida no presenta este tipo de sesgo.

5.3. DISEÑO DEL CUESTIONARIO Y ESCALAS DE MEDIDA

El cuestionario utilizado se compone de tres partes: la primera conformada por preguntas de filtro, la segunda compuesta por las escalas de medida seleccionadas para el estudio y la última con preguntas para la clasificación de la muestra. El cuestionario completo se presenta en el Anexo I.

Con las preguntas de filtro se busca delimitar la muestra y garantizar la inclusión de personas que participen en el programa de fidelización objeto de estudio. Adicionalmente, se indaga por la redención previa de premios y el tiempo de afiliación al programa. En la segunda parte del cuestionario se incluyen 46 ítems que corresponden a las escalas de medida seleccionadas a partir de la revisión de la literatura. Todas las escalas son de tipo *Likert* con un rango que varía desde 1 “Totalmente en desacuerdo” hasta 5 “Totalmente de acuerdo”. La utilización de la escala *Likert* se considera adecuada pues mantiene las propiedades de escala a nivel de intervalo y presenta un nivel superior de precisión de la medida (Hair *et al.*, 1999). En la Tabla 5.5 se detallan las escalas de medida utilizadas. El análisis de validez y fiabilidad de las escalas será presentado en la sección 6.2.

Tabla 5.5. Escalas de medida incluidas en el estudio

Constructo	Código	Ítem	Referencias bibliográficas
Como soy miembro del programa de fidelización X...			
Beneficios de Ahorro de Tiempo Percibidos (BTP)	BTP1	Recibo un servicio más rápido que la mayoría de los clientes	Hennig-Thurau <i>et al.</i> (2002), Ruiz <i>et al.</i> (2009), Melancon <i>et al.</i> (2011) y Evanschitzky <i>et al.</i> (2012)
	BTP2	Usualmente, tengo una posición prioritaria cuando hay una fila	
Beneficios Económicos Percibidos (BEP)	BEP1	Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	
	BEP2	Me ofrecen servicios que no le ofrecen a la mayoría de los clientes	
	BEP3	Recibo descuentos u ofertas especiales que la mayoría de los clientes no reciben	
Beneficios Sociales Percibidos (BSP)	BSP1	Soy reconocido(a) por algunos empleados del supermercado X	
	BSP2	Estoy familiarizado(a) con los empleados que realizan el servicio	
	BSP3	He desarrollado una amistad con los empleados del supermercado X	
	BSP4	Ellos saben mi nombre	
Riesgos de Privacidad Percibidos (RPP)	RPP1	Me da miedo que la tarjeta de fidelización X se utilice para recopilar y usar mi información personal	
	RPP2	Me da miedo que el supermercado X utilice mis datos personales para fines comerciales	
	RPP3*	Estoy confiado(a) acerca de cómo el supermercado X utilizará mi información personal (i)	

Constructo	Código	Ítem	Referencias bibliográficas
Riesgos de Esfuerzo Percibidos (REP)	REP1	La tarjeta de fidelización X es fácil de usar (i)	Taylor y Todd (1995) y Demoulin y Zidda (2009)
	RPE2	No es difícil para mí entender la tarjeta de fidelización X (i)	
	REP3	Entiendo bien las ventajas que ofrece la tarjeta de fidelización X (i)	
Valor Percibido del Programa (VP)	VP1	Las recompensas propuestas tienen un alto valor en efectivo	Yi y Jeon (2003), Sunny Hu <i>et al.</i> (2010) y Evanschitzky <i>et al.</i> (2012)
	VP2	Es muy probable conseguir las recompensas propuestas	
	VP3	Las recompensas propuestas son lo que he querido	
	VP4*	El programa de fidelización es fácil de usar	
Actitud hacia el Programa (ACT)	ACT1	Me gusta el programa de fidelización X más que otros programas	Yi y Jeon (2003), Omar <i>et al.</i> (2010), Sunny Hu <i>et al.</i> (2010), Omar <i>et al.</i> (2011) y Evanschitzky <i>et al.</i> (2012)
	ACT2	Tengo una fuerte preferencia por el programa de fidelización X	
	ACT3	Yo recomendaría el programa de fidelización X a otras personas	
Satisfacción (SAT)	SAT1	El supermercado X cumple mis expectativas	Bloemer y De Ruyter (1998), De Wulf <i>et al.</i> (2001) Bloemer y Odekerken-Schroder (2002) y Evanschitzky <i>et al.</i> (2012)
	SAT2	Estoy satisfecho(a) con la relación calidad/precio del supermercado X	
	SAT3	Estoy realmente satisfecho(a) con el supermercado X	
	SAT4	En general, estoy satisfecho(a) con el servicio que recibo del supermercado X	
	SAT5	Me encuentro satisfecho(a) con la relación que tengo con el supermercado X	

Constructo	Código	Ítem	Referencias bibliográficas
	SAT6*	Estoy contento con los esfuerzos que el supermercado X está haciendo por clientes como yo	
Confianza (CFZ)	CFZ1	El supermercado X me da un sentimiento de confianza	Morgan y Hunt (1994), De Wulf et al. (2001), Bloemer y Odekerken-Schroder (2002), De Wulf y Odekerken-Schröder (2003), Akbar y Parvez (2009), Omar et al. (2010) y Evanschitzky et al. (2012)
	CFZ2	Tengo fe en el supermercado X	
	CFZ3	El supermercado X me da la impresión de que es confiable	
	CFZ4	El supermercado X quiere lo mejor para mí	
	CFZ5	El supermercado X me da la impresión de que puedo contar con él	
	CFZ6	El supermercado X tiene una alta integridad	
Compromiso (COM)	COM1*	Me considero a mí mismo como un cliente habitual del supermercado X	Morgan y Hunt (1994), Garbarino y Johnson (1999), De Wulf et al. (2001), Odekerken-Schroder et al. (2001), Bloemer y Odekerken-Schroder (2002), De Wulf y Odekerken-Schröder (2003), Omar et al. (2010) y Evanschitzky et al. (2012)
	COM2	Me siento comprometido con el supermercado X	
	COM3	Aunque fuera más difícil llegar al supermercado X, seguiría comprando allí	
	COM4	Estoy dispuesto(a) a hacer un esfuerzo adicional para seguir siendo un cliente del supermercado X	
	COM5	Tengo la intención de mantener una relación a largo plazo con el almacén X	
Lealtad (LEA)	LEA1	Hago comentarios positivos del supermercado X a otras personas	Zeithaml <i>et al.</i> (1996), Yi y Jeon (2003), Bridson <i>et al.</i> (2008), Omar et al. (2010), Aldás <i>et al.</i> (2011), Omar et
	LEA2	Recomiendo el supermercado X a cualquiera que me pida consejo	

Constructo	Código	Ítem	Referencias bibliográficas
	LEA3	Animo a amigos y familiares a que utilicen los servicios del supermercado X	al. (2011) y Evanschitzky et al. (2012)
	LEA4	Cuando necesito un supermercado, el supermercado X es mi primera opción	
	LEA5	Intento utilizar cada vez más el supermercado X para realizar mis compras	
	LEA6	Seguiré comprando en el supermercado X en los próximos años	
	LEA7	Yo recomendaría el supermercado X a otras personas	
* Ítem eliminado posteriormente en el análisis de validez y fiabilidad.			
(i) Ítem invertido			

Fuente: Elaboración Propia.

Todas las escalas son de carácter reflexivo, lo cual es frecuente en estudios de este tipo, en los cuales se están analizando las relaciones entre variables latentes (Bollen, 1998; Hair *et al.*, 1999; Bagozzi y Yi, 2012). Las preguntas del cuestionario fueron redactadas haciendo referencia al programa de fidelización Puntos Éxito y a Almacenes Éxito.

Por último, las preguntas formuladas en la tercera parte del cuestionario permiten delimitar las características de los clientes, indagando por aspectos como:

- Género
- Edad
- Nivel de estudios
- Distancia al establecimiento
- Orientación Económica a la Compra

5.4. TÉCNICAS DE ANÁLISIS DE DATOS

En esta sección se describen las técnicas de análisis cuantitativo utilizadas para cumplir con los objetivos de la investigación y realizar la contrastación de las hipótesis del modelo teórico.

El proceso de análisis, cuyos resultados son abordados en el Capítulo 6, consta de tres etapas principales: (1) Análisis descriptivo de la muestra y las variables observadas; (2) Análisis Factorial Confirmatorio; y (3) Análisis del Modelo de Ecuaciones Estructurales. Para todo esto se utilizan los paquetes informáticos SPSS 21.0 y EQS 6.1, ambos para Windows.

En la primera etapa, se analizan los principales estadísticos de distribución de las variables de escala (media, desviación estándar, asimetría y curtosis) y de la muestra (frecuencias y porcentajes). También se realizan análisis de la varianza (ANOVA) según las variables de clasificación socio-demográfica y de participación en el programa, con el fin de determinar si existen diferencias significativas entre los clientes según edad, género, nivel de estudios, distancia al establecimiento, orientación económica a la compra, participación en el programa, redención de premios y tiempo de afiliación al programa. La existencia de diferencias significativas es determinada de acuerdo con el estadístico F , el cual permite contrastar la hipótesis de igualdad de medias entre los diferentes grupos. Adicionalmente, se realiza un diagnóstico del cumplimiento del supuesto de normalidad para el análisis multivariante, para lo cual se realiza la prueba estadística de Kolmogorov-Smirnov, la cual indica que los datos no se distribuyen de manera normal.

En la segunda etapa, se realiza un análisis factorial confirmatorio que permite comprobar la validez de construcción del instrumento y la fiabilidad de las escalas de medida utilizadas en el estudio. Teniendo en cuenta la no normalidad en la distribución de los datos y que existe una muestra suficientemente amplia (17,6 observaciones por variable

de medida), se utiliza el método de máxima verosimilitud y el método robusto (Hair *et al.*, 1999).

La validez o exactitud del instrumento de medida se define como el grado en que éste mide lo que realmente pretende medir, lo cual supone que las variables observadas reflejen realmente el fenómeno latente objeto de estudio (Churchill Jr, 1979). Para la realización del análisis de validez del instrumento se hace necesario evaluar la validez de contenido o teórica, la validez de constructo, que abarca el análisis de convergencia y divergencia del constructo, y la validez de criterio o nomológica (Guion, 1980; Venkatraman y Ramanujam, 1987; Vila, Küster y Aldás, 2000).

La validez de contenido se refiere a la correcta correspondencia teórica entre las medidas utilizadas y el constructo que pretenden medir, y depende en gran medida del rigor con el que se haya realizado la revisión de la literatura y construcción del marco teórico del problema de estudio (Bollen, 1998). En el caso de esta investigación, la validez de contenido está fundamentada en la revisión teórica realizada en los capítulos precedentes.

Para demostrar la validez de constructo se requiere probar la validez convergente y la validez discriminante. La validez convergente se presenta cuando las medidas o ítems de un mismo concepto están fuertemente correlacionadas entre sí, lo cual se demuestra realizando pruebas *t* a las cargas factoriales de cada ítem (Vila *et al.*, 2000). Si las cargas factoriales de las variables observadas, que miden el mismo constructo, son estadísticamente significativas es una evidencia de la validez convergente de los ítems de la escala (Anderson y Gerbing, 1988; Bagozzi y Yi, 1988). Adicionalmente, se busca que el promedio de las cargas estandarizadas de cada factor sea superior a 0,7 (Hair *et al.*, 1999).

Por su parte, la validez discriminante se presenta cuando la correlación entre la medida utilizada y otras medidas de constructos diferentes no es muy alta, indicando que la escala no mide un concepto para el que no se diseñó (Vila *et al.*, 2000). Para verificar la validez discriminante se requiere que la correlación entre los factores extraídos no sea

cercana a 1, lo cual se prueba a través del test del intervalo de confianza y el test de la varianza extraída (Fornell y Larcker, 1981); adicionalmente, en caso de existir dudas entre dos factores con correlación muy alta, se realiza la prueba de la diferencia entre las Chi-cuadrado Satorra-Bentler, ya que se utiliza el método robusto (Vila *et al.*, 2000).

La validez de criterio o nomológica se refiere al grado en que la escala es capaz de señalar relaciones con otros constructos que, conceptual y teóricamente, deberían existir (Hair *et al.*, 1999; Vila *et al.*, 2000). La validez nomológica se demuestra en la medida en que se comprueban las hipótesis planteadas en el estudio, para lo cual es necesario estimar el modelo mediante un sistema de ecuaciones estructurales.

Finalmente, dentro de esta segunda etapa, se hace necesario probar la fiabilidad de las escalas de medida. La fiabilidad expresa el grado de consistencia interna en las escalas de empleadas en el estudio, es decir que estén fuertemente correlacionadas (Vila *et al.*, 2000). Para evaluar la fiabilidad de las escalas se consideran en conjunto las medidas del *Alpha de Cronbach*, el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) y el Índice de Varianza Extraída (IVE) para cada factor (Fornell y Larcker, 1981; Vila *et al.*, 2000; Bagozzi y Yi, 2012). En términos generales, se acepta la hipótesis de fiabilidad cuando el *Alpha de Cronbach* es superior a 0,7 (Churchill Jr, 1979), el IFC es superior a 0,7 y el IVE es superior a 0,5 (Nunnally y Bernstein, 1991; Vila *et al.*, 2000; Bagozzi y Yi, 2012).

La última etapa del proceso de análisis estadístico es la estimación del modelo de ecuaciones estructurales. El análisis de ecuaciones estructurales es un procedimiento estadístico multivariante que provee de manera genérica y amplia la integración de diferentes métodos estadísticos y permite examinar relaciones de dependencia entre los conceptos (Bagozzi y Yi, 2012).

Para la realización de este análisis, el modelo de medida es modificado para representar el modelo teórico del estudio. Con el fin de que el sistema de ecuaciones esté sobreidentificado, es decir que contenga más datos que parámetros a estimar, las mayores

cargas factoriales de cada constructo son fijadas a 1 (Vila *et al.*, 2000). Posteriormente, se escriben las ecuaciones que representan el modelo teórico planteado y se estiman los parámetros. La significancia de los parámetros estimados indica el grado de aceptación de las hipótesis formuladas.

Algunas medidas que permiten evaluar la bondad de ajuste del modelo de medida y del modelo estructural son el estadístico Chi-cuadrado Satorra-Bentler escalado, el índice de ajuste normado Bentler-Bonett, BBNFI (*Bentler-Bonett Normed Fit Index*), el índice de ajuste no normado Bentler-Bonett, BBNNFI (*Bentler-Bonett No Normed Fit Index*), el índice de ajuste comparativo, CFI (*Comparative Fit Index*), el índice de ajuste incremental de Bollen, IFI (*Bollen's Incremental Fit Index*), el residuo cuadrático medio estandarizado, SRMR (*Standardized Root Mean-square Residual*) y el error de aproximación cuadrático medio, RMSEA (*Root Mean-square Error of Approximation*), entre otros, los cuales permiten valorar el ajuste absoluto e incremental del modelo (Hair *et al.*, 1999; Bentler, 2006).

En general, el estadístico Chi-cuadrado se considera muy sensible al tamaño muestral, el cual es considerablemente grande en este trabajo, por lo que se aconseja combinar este criterio con indicadores de BBNFI, BBNNFI, CFI e IFI, los cuales deben ser superiores a 0,90, e indicadores SMRS y RMSEA por debajo de 0,07, para concluir acerca de la bondad de ajuste (Hair *et al.*, 1999; Bagozzi y Yi, 2012).

CAPÍTULO 6

ANÁLISIS DE RESULTADOS

CAPÍTULO 6: ANÁLISIS DE RESULTADOS

En este capítulo se presentan los resultados obtenidos a partir del análisis estadístico de la investigación. En el primer apartado se presenta el análisis descriptivo de los datos, a partir de las variables de clasificación y las variables de medida, así como el análisis de la varianza entre los grupos. En el segundo apartado se realiza la validación de las escalas de medida, la cual incluye el análisis de validez y fiabilidad, a través del análisis factorial confirmatorio. En el tercer apartado, se presenta la estimación del modelo de relaciones propuesto, a partir del análisis de ecuaciones estructurales. Finalmente, en el cuarto apartado, se presenta la discusión acerca de la aceptación o rechazo de las hipótesis del modelo.

6.1. ANÁLISIS DESCRIPTIVO

El análisis descriptivo incluye la especificación de algunos estadísticos básicos de la muestra (frecuencias y porcentajes) y de las variables de escala (media, desviación estándar, asimetría y curtosis), así como el análisis de las varianzas para identificar diferencias significativas entre los grupos, de acuerdo a las variables de clasificación, de las percepciones acerca de los programas de fidelización y la calidad de la relación.

6.1.1. Análisis descriptivo de la muestra

La muestra total puede ser analizada a partir de las variables socio-demográficas, la orientación económica a la compra, la participación en el programa de fidelización, el tiempo de participación y la redención de recompensas.

La Tabla 6.1 recoge la composición de la muestra en cuanto a estas variables.

Tabla 6.1. Distribución de la muestra según las variables de clasificación

Variable		Muestra (<i>n</i> = 811)	
		Frecuencia	Porcentaje
Género	Mujeres	394	48,58
	Hombres	417	51,42
Edad	16-24	40	4,93
	25-34	268	33,05
	35-44	220	27,13
	45-54	185	22,81
	55-64	82	10,11
	Más de 64	16	1,97
Nivel de estudios	Primaria	2	0,25
	Secundaria	57	7,03
	Universitaria	430	53,02
	Postgrado	322	39,70
Distancia al establecimiento	Lejos	141	17,39
	Cerca	670	82,61
Orientación Económica a la Compra	Baja	123	15,17
	Alta	688	84,83
Tiempo de afiliación al programa	1 año o menos	23	2,84
	2 años	48	5,92
	3 años	79	9,74
	4 años o más	661	81,50
Redención de puntos	No ha redimido	130	16,03
	Ha redimido	681	83,97

Fuente: Elaboración Propia.

La composición de la muestra en cuanto a género es similar a la de la población colombiana, siendo para este caso el 51,42% hombres y el 48,58% mujeres.

Con respecto a la edad, la mayoría de los datos provienen de personas con edades comprendidas entre los 25 y los 34 años (33,05%) y entre los 35 y los 54 años (27,13%); mientras que una menor cantidad de personas se ubican en los rangos de entre 16 y 24 años (4,93%) o más de 64 años (1,97%). Estas frecuencias también son similares a las presentadas en términos generales en la población colombiana, donde la mayoría de las personas tienen entre 25 y 44 años de edad (DANE, 2013).

El 53,02% de personas de la muestra, afiliadas al programa de fidelización, tiene estudios universitarios y el 39,70% tiene estudios de postgrado. Únicamente 2 personas

(0,25% de la muestra) tienen como máximo nivel los estudios de primaria y 57 (7,03%) los estudios de secundaria.

Con respecto a las variables de relacionamiento con el programa y de comportamiento de compra, el 82,61% de los encuestados se consideran físicamente cercanos al establecimiento minorista y la mayor parte de los datos procede de personas con orientación económica a la compra alta (84,83%). En cuanto al tiempo de afiliación al programa, la mayoría tiene una participación de más de 4 años (81,50%) y la mayoría ha redimido recompensas del programa (83,97%), lo que implica un conocimiento adecuado de su funcionamiento.

6.1.2. Análisis descriptivo de las variables de medida

La Tabla 6.2 recoge los principales estadísticos de las variables de medida. De dicha tabla se observa que los niveles de curtosis y asimetría no se aproximan a los de una distribución normal, en la cual la curtosis tomaría valores cercanos a 3 y la asimetría sería cercana a 0 (Gould, 1991).

Por esta razón se realiza la prueba no paramétrica Kolmogorov-Smirnov de contraste, que concluye que los datos no se comportan de acuerdo a la distribución normal (Ver Anexo II). Por lo tanto, se considera adecuado proceder a la estimación de los modelos de medida y estructural haciendo uso de métodos robustos, pues la muestra es lo suficientemente grande para ello (Bentler, 2006; Bagozzi y Yi, 2012).

Tabla 6.2. Análisis descriptivo de las variables de medida

Vble. ²	Cód.	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis	Vble.	Cód.	Media	Desviación Estándar	Asimetría	Curtosis
V8	BTP1	1,689	0,001	1,141	0,451	V31	SAT2	2,910	1,050	-0,153	-0,691
V9	BEP1	2,512	1,209	0,188	-1,102	V32	SAT3	3,322	0,001	-0,499	-0,178
V10	BTP2	1,433	0,001	2,055	4,692	V33	SAT4	3,083	0,001	-0,213	-0,386
V11	BEP2	2,292	1,188	0,433	-0,98	V34	SAT5	3,133	0,001	-0,268	-0,153
V12	BEP3	3,007	1,254	-0,307	-1,061	V35	SAT6	2,745	1,070	0,001	-0,613
V13	BSP1	1,658	1,013	1,507	1,402	V36	CFZ1	3,264	0,001	-0,471	-0,068
V14	BSP2	1,761	1,054	1,236	0,586	V37	CFZ2	3,027	1,007	-0,308	-0,151
V15	BSP3	1,631	0,001	1,438	1,347	V38	CFZ3	3,379	1,008	-0,557	-0,051
V16	BSP4	1,645	0,001	1,508	1,551	V39	CFZ4	2,773	0,001	-0,103	-0,246
V17	RPP1	2,686	1,224	0,196	-0,833	V40	CFZ5	2,869	1,011	-0,167	-0,375
V18	RPP2	2,779	1,255	0,136	-0,94	V41	CFZ6	3,107	0,001	-0,329	-0,152
V19	RPP3	2,729	1,123	0,396	-0,483	V42	COM1	3,522	1,080	-0,589	-0,262
V20	REP1	2,007	0,001	1,116	1,228	V43	COM2	2,681	1,064	0,065	-0,385
V21	REP2	2,196	1,149	0,941	0,176	V44	COM3	2,726	1,137	0,091	-0,767
V22	REP3	2,408	1,115	0,669	-0,201	V45	COM4	2,762	1,112	-0,012	-0,702
V23	VP1	2,456	1,123	0,329	-0,708	V46	COM5	3,194	1,049	-0,399	-0,191
V24	VP2	2,827	1,126	-0,088	-0,886	V47	LEA1	3,328	0,001	-0,477	0,197
V25	VP3	2,482	1,029	0,197	-0,52	V48	LEA2	3,206	0,001	-0,308	-0,081
V26	VP4	3,623	1,104	-0,731	-0,109	V49	LEA3	3,088	1,028	-0,23	-0,262
V27	ACT1	2,843	1,049	-0,153	-0,371	V50	LEA4	2,973	1,178	-0,143	-0,96
V28	ACT2	2,732	1,066	-0,014	-0,441	V51	LEA5	2,898	1,137	-0,011	-0,743
V29	ACT3	2,988	1,107	-0,205	-0,431	V52	LEA6	3,370	0,001	-0,456	0,213
V30	SAT1	3,107	1,018	-0,209	-0,36	V53	LEA7	3,271	1,009	-0,432	-0,086

Fuente: Elaboración Propia.

6.1.3. Análisis de la varianza por variables de clasificación

Los análisis de la varianza (ANOVAs) permiten determinar si existen diferencias significativas entre las medias de varios grupos de observaciones. En este sentido, se realiza un análisis de las dimensiones evaluadas, en cuanto a los programas de fidelización y la calidad de la relación, y se realizan pruebas con el estadístico F para determinar si las diferencias en las evaluaciones dadas por los grupos son significativas.

² El programa EQS adopta la forma de notación de Bentler y Weeks (1980), donde V_i son las variables observadas, F_i son los factores comunes, E_i son los términos de error y los parámetros a estimar son señalados con un asterisco.

Antes de proceder con los análisis de varianza de la muestra, de acuerdo a las variables de clasificación, se realiza un análisis de la varianza entre las personas que participan en el programa ($n=811$) y las que no participan ($n=174$) con el fin de determinar si existen diferencias significativas entre estos grupos. Aunque el modelo de hipótesis planteado se refiere a los participantes en el programa de fidelización, la disponibilidad de los datos posibilita la comparación entre las valoraciones dadas entre participantes y no participantes, lo cual puede señalar futuras líneas de estudio.

La Tabla 6.3 presenta el análisis de varianza según la participación en el programa de fidelización.

Tabla 6.3. ANOVA de un factor según la participación en el programa

Constructo	Grupo	Muestra	Media	Desviación típica	F	Sig.
Beneficios de Ahorro de Tiempo	No participa	174	1,825	0,940	14,810	0,000*
	Participa	811	1,561	0,792		
Beneficios Económicos	No participa	174	1,608	0,826	15,319	0,000*
	Participa	811	2,939	1,019		
Beneficios Sociales	No participa	174	2,604	1,025	12,104	0,001*
	Participa	811	2,663	1,032		
Riesgos de Privacidad	No participa	174	1,938	0,973	7,395	0,007*
	Participa	811	1,674	0,895		
Riesgos de Esfuerzo	No participa	174	1,721	0,915	8,394	0,004*
	Participa	811	2,960	1,019		
Valor Percibido	No participa	174	2,731	1,003	0,084	0,772
	Participa	811	2,772	1,009		
Actitud	No participa	174	2,418	0,840	7,638	0,006*
	Participa	811	2,204	0,892		
Satisfacción	No participa	174	2,242	0,886	0,195	0,659
	Participa	811	2,868	0,804		
Confianza	No participa	174	2,847	0,865	0,482	0,487
	Participa	811	2,851	0,854		
Compromiso	No participa	174	2,628	0,863	5,373	0,021*
	Participa	811	2,855	1,003		
Lealtad	No participa	174	2,815	0,983	0,803	0,370
	Participa	811	3,081	0,771		

* Nivel de significación < 0,05

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso se pueden observar diferencias significativas entre la muestra de análisis de esta tesis doctoral (participantes en el programa de fidelización) y las personas que no participan en el programa. Estas diferencias se presentan en cuanto a sus percepciones acerca de los beneficios (de ahorro en tiempo, económicos y sociales), los riesgos (de privacidad y esfuerzo), la actitud hacia el programa y el compromiso con el establecimiento.

En términos generales, las personas que participan en el programa tienen una mejor valoración de los beneficios económicos y sociales del programa y presentan un mayor compromiso. Sin embargo, también perciben mayores riesgos de esfuerzo que las personas que no participan en el programa. Por su parte, los clientes que no participan en el programa perciben mayores riesgos de pérdida de la privacidad, mayores beneficios de ahorro de tiempo y presentan una actitud más favorable hacia el programa. Para las otras dimensiones no se presentan diferencias significativas entre los clientes que participan en el programa de fidelización y los que no lo hacen.

Adicionalmente, se realiza la comparación de medias, a través del análisis de la varianza en el grupo de interés del estudio, es decir las personas que participan en el programa de fidelización, considerando las variables de clasificación. Al realizar las pruebas con el estadístico F (ANOVAs de un factor) no se encontraron diferencias significativas en las dimensiones evaluadas de acuerdo a la edad ni al tiempo de participación en el programa. Los análisis de varianza que arrojaron diferencias significativas entre los grupos son presentados a continuación.

En primer lugar, la Tabla 6.4 presenta las diferencias en las dimensiones consideradas de acuerdo al género.

Tabla 6.4. ANOVA de un factor por género

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Beneficios de Ahorro de Tiempo	Mujeres	1,456	0,717	13,795	0,000*
	Hombres	1,661	0,846		
Beneficios Económicos	Mujeres	1,561	0,792	0,093	0,761
	Hombres	2,615	1,045		
Beneficios Sociales	Mujeres	2,593	1,007	2,285	0,131
	Hombres	2,604	1,025		
Riesgos de Privacidad	Mujeres	1,625	0,896	5,732	0,017*
	Hombres	1,720	0,894		
Riesgos de Esfuerzo	Mujeres	1,674	0,895	0,154	0,695
	Hombres	2,645	0,989		
Valor Percibido	Mujeres	2,813	1,011	0,010	0,919
	Hombres	2,731	1,003		
Actitud	Mujeres	2,191	0,905	0,706	0,401
	Hombres	2,216	0,880		
Satisfacción	Mujeres	2,204	0,892	7,729	0,006*
	Hombres	2,844	0,891		
Confianza	Mujeres	2,850	0,842	2,735	0,099
	Hombres	2,847	0,865		
Compromiso	Mujeres	2,885	1,031	3,369	0,067
	Hombres	2,826	0,975		
Lealtad	Mujeres	2,855	1,003	13,804	0,000*
	Hombres	3,137	0,832		

* Nivel de significación < 0,05

Fuente: Elaboración Propia.

En comparación con los hombres, las mujeres presentan una percepción menor de los beneficios de ahorro de tiempo y de los riesgos de pérdida de privacidad. Adicionalmente, las mujeres presentan una media más baja de satisfacción con el establecimiento minorista. Para las otras dimensiones del estudio no se presentan diferencias significativas entre hombres y mujeres.

La Tabla 6.5 recoge el análisis de la varianza según el nivel de estudios.

Tabla 6.5. ANOVA de un factor por nivel de estudios

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Beneficios de Ahorro de Tiempo	Primaria	1,000	0,000	4,678	0,003*
	Secundaria	1,912	0,945		
	Universitaria	1,559	0,786		
	Postgrado	1,505	0,759		
Beneficios Económicos	Primaria	1,561	0,792	3,176	0,024*
	Secundaria	2,167	1,650		
	Universitaria	2,982	0,967		
	Postgrado	2,605	1,012		
Beneficios Sociales	Primaria	2,538	1,040	1,827	0,141
	Secundaria	2,604	1,025		
	Universitaria	1,250	0,354		
	Postgrado	1,930	0,979		
Riesgos de Privacidad	Primaria	1,662	0,881	0,966	0,408
	Secundaria	1,648	0,898		
	Universitaria	1,674	0,895		
	Postgrado	3,167	1,179		
Riesgos de Esfuerzo	Primaria	2,573	0,766	1,615	0,185
	Secundaria	2,710	0,998		
	Universitaria	2,785	1,045		
	Postgrado	2,731	1,003		
Valor Percibido	Primaria	3,167	2,121	2,979	0,031*
	Secundaria	2,123	0,773		
	Universitaria	2,167	0,934		
	Postgrado	2,261	0,844		
Actitud	Primaria	2,204	0,892	4,988	0,002*
	Secundaria	3,625	0,177		
	Universitaria	3,009	0,795		
	Postgrado	2,894	0,863		
Satisfacción	Primaria	2,751	0,874	3,830	0,010*
	Secundaria	2,847	0,865		
	Universitaria	3,667	0,471		
	Postgrado	3,105	0,982		
Confianza	Primaria	2,931	0,977	3,443	0,016*
	Secundaria	2,703	1,022		
	Universitaria	2,855	1,003		
	Postgrado	3,833	0,000		
Compromiso	Primaria	3,310	0,823	3,161	0,024*
	Secundaria	3,084	0,856		
	Universitaria	2,953	0,888		
	Postgrado	3,050	0,871		

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Lealtad	Primaria	3,667	0,236	4,263	0,005*
	Secundaria	3,327	0,783		
	Universitaria	3,105	0,860		
	Postgrado	2,974	0,924		

* Nivel de significación < 0,05

Fuente: Elaboración Propia.

A partir del análisis se puede observar que existen diferencias significativas entre las medias de las variables observadas según el nivel de estudios, particularmente en cuanto a los beneficios de ahorro de tiempo y económicos, el valor percibido del programa, la actitud hacia el programa, la satisfacción, la confianza, el compromiso y la lealtad. No se presentan diferencias significativas según el nivel de estudio para los beneficios sociales ni los riesgos percibidos (de privacidad y esfuerzo).

La Tabla 6.6 resume el análisis de varianza según la distancia al establecimiento.

Tabla 6.6. ANOVA de un factor por distancia al establecimiento

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Beneficios de Ahorro de Tiempo	Lejos	1,514	0,753	0,597	0,440
	Cerca	1,571	0,800		
Beneficios Económicos	Lejos	1,561	0,792	0,050	0,824
	Cerca	2,586	1,002		
Beneficios Sociales	Lejos	2,607	1,031	1,483	0,224
	Cerca	2,604	1,025		
Riesgos de Privacidad	Lejos	1,590	0,780	0,100	0,752
	Cerca	1,691	0,917		
Riesgos de Esfuerzo	Lejos	1,674	0,895	0,081	0,776
	Cerca	2,707	0,937		
Valor Percibido	Lejos	2,736	1,017	0,020	0,889
	Cerca	2,731	1,003		
Actitud	Lejos	2,184	0,940	0,668	0,414
	Cerca	2,208	0,882		
Satisfacción	Lejos	2,204	0,892	0,522	0,470
	Cerca	2,856	0,791		
Confianza	Lejos	2,845	0,881	5,328	0,021*
	Cerca	2,847	0,865		

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Compromiso	Lejos	2,917	0,932	0,137	0,711
	Cerca	2,841	1,017		
Lealtad	Lejos	2,855	1,003	0,305	0,581
	Cerca	3,098	0,705		

* Nivel de significación < 0,05

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso se presentan diferencias significativas en la confianza de los clientes según la distancia física al establecimiento minorista. En los clientes con poca distancia al establecimiento la percepción de confianza es mayor que para los que consideran que el establecimiento está lejos de ellos.

En la Tabla 6.7 se presenta el análisis de la varianza de acuerdo a la orientación económica a la compra.

Tabla 6.7. ANOVA de un factor por orientación económica a la compra

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Beneficios de Ahorro de Tiempo	Baja	1,514	0,753	0,597	0,440
	Alta	1,571	0,800		
Beneficios Económicos	Baja	1,789	0,917	12,133	0,001*
	Alta	1,520	0,761		
Beneficios Sociales	Baja	1,561	0,792	0,864	0,353
	Alta	2,683	1,071		
Riesgos de Privacidad	Baja	2,590	1,017	9,720	0,002*
	Alta	2,604	1,025		
Riesgos de Esfuerzo	Baja	1,904	1,030	14,422	0,000*
	Alta	1,633	0,864		
Valor Percibido	Baja	1,674	0,895	0,821	0,365
	Alta	2,417	0,925		
Actitud	Baja	2,787	1,007	1,050	0,306
	Alta	2,731	1,003		
Satisfacción	Baja	2,271	0,958	6,107	0,014*
	Alta	2,192	0,880		
Confianza	Baja	2,204	0,892	20,200	0,000*
	Alta	2,921	0,887		

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Compromiso	Baja	2,834	0,861	12,511	0,000*
	Alta	2,847	0,865		
Lealtad	Baja	3,060	1,116	33,732	0,000*
	Alta	2,818	0,977		

* Nivel de significación < 0,05

Fuente: Elaboración Propia.

Los beneficios económicos, los riesgos (de privacidad y esfuerzo), la satisfacción, la confianza, el compromiso y la lealtad son significativamente diferentes de acuerdo al nivel de orientación económica a la compra que tenga el cliente. En particular llama la atención que aquellos clientes con alta orientación económica a la compra, es decir, dispuestos a buscar las mejores ofertas y comparar precios, presentan menores niveles de lealtad al establecimiento, aunque mayor compromiso y confianza que las personas con baja orientación económica.

También es destacable que las personas con alta orientación económica a la compra, perciben peor los beneficios económicos del programa, lo cual puede ser una señal de su mayor exigencia con respecto a las ofertas y descuentos que esperan de un programa de fidelización.

Por último, la Tabla 6.8 muestra el análisis de varianza según los clientes hayan redimido recompensas en el programa o no.

Tabla 6.8. ANOVA de un factor por redención de puntos

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Beneficios de Ahorro de Tiempo	No ha redimido	1,550	0,797	0,030	0,863
	Ha redimido	1,563	0,792		
Beneficios Económicos	No ha redimido	1,561	0,792	29,468	0,000*
	Ha redimido	2,164	0,961		
Beneficios Sociales	No ha redimido	2,688	1,016	2,357	0,125
	Ha redimido	2,604	1,025		

Constructo	Grupo	Media	Desviación típica	F	Sig.
Riesgos de Privacidad	No ha redimido	1,563	0,893	6,164	0,013*
	Ha redimido	1,695	0,895		
Riesgos de Esfuerzo	No ha redimido	1,674	0,895	38,448	0,000*
	Ha redimido	2,931	0,985		
Valor Percibido	No ha redimido	2,693	1,003	38,193	0,000*
	Ha redimido	2,731	1,003		
Actitud	No ha redimido	2,638	0,947	37,506	0,000*
	Ha redimido	2,121	0,857		
Satisfacción	No ha redimido	2,204	0,892	10,505	0,001*
	Ha redimido	2,427	0,854		
Confianza	No ha redimido	2,927	0,844	9,666	0,002*
	Ha redimido	2,847	0,865		
Compromiso	No ha redimido	2,372	0,947	12,630	0,000*
	Ha redimido	2,947	0,987		
Lealtad	No ha redimido	2,855	1,003	15,357	0,000*
	Ha redimido	2,824	0,900		

* Nivel de significación < 0,05

Fuente: Elaboración Propia.

Para todas las dimensiones de análisis, excepto para los beneficios de ahorro de tiempo y sociales, se presentan diferencias significativas entre los clientes que han redimido puntos del programa por recompensas.

Las personas que han redimido perciben mejores beneficios económicos del programa, pero también mayores riesgos asociados con la pérdida de privacidad y los esfuerzos, en comparación con las personas que no han redimido. Adicionalmente, tienen una mayor percepción de valor del programa, aunque también una actitud más desfavorable hacia el mismo.

Por último, la satisfacción y el compromiso son significativamente mayores en los clientes que han redimido, mientras que la confianza y la lealtad son significativamente mayores en las personas que no lo han hecho.

6.2. VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS DE MEDIDA

La segunda etapa del proceso del análisis de datos es la validación de las escalas de medida empleadas en el estudio, la cual abarca los análisis de validez convergente y divergente y el análisis de la fiabilidad. Para realizar la validación del instrumento se realiza un análisis factorial confirmatorio para el modelo de medida.

El análisis factorial confirmatorio se realiza cuando se conoce de antemano el número de factores o constructos del que se compone el modelo y cuando las escalas ya han sido probadas, como es el caso, por lo que no es necesario realizar un análisis factorial exploratorio (Hair *et al.*, 1999).

Para la estimación del modelo de medida se establecen las relaciones entre las variables observables y las variables latentes con base en la teoría. Siguiendo la notación de Bentler y Weeks (1980), empleada en el paquete EQS 6.1, las ecuaciones del modelo de medida propuesto son:

$$\begin{array}{ll}
 V8 = *F5 + E8; & V20 = *F9 + E20; \\
 V9 = *F6 + E9; & V21 = *F9 + E21; \\
 V10 = *F5 + E10; & V22 = *F9 + E22; \\
 V11 = *F6 + E11; & V23 = *F10 + E23; \\
 V12 = *F6 + E12; & V24 = *F10 + E24; \\
 V13 = *F7 + E13; & V25 = *F10 + E25; \\
 V14 = *F7 + E14; & V26 = *F10 + E26; \\
 V15 = *F7 + E15; & V27 = *F11 + E27; \\
 V16 = *F7 + E16; & V28 = *F11 + E28; \\
 V17 = *F8 + E17; & V29 = *F11 + E29; \\
 V18 = *F8 + E18; & V30 = *F1 + E30; \\
 V19 = *F8 + E19; & V31 = *F1 + E31;
 \end{array}$$

$$\begin{array}{ll} V32 = *F1 + E32; & V43 = *F3 + E43; \\ V33 = *F1 + E33; & V44 = *F3 + E44; \\ V34 = *F1 + E34; & V45 = *F3 + E45; \\ V35 = *F1 + E35; & V46 = *F3 + E46; \\ V36 = *F2 + E36; & V47 = *F4 + E47; \\ V37 = *F2 + E37; & V48 = *F4 + E48; \\ V38 = *F2 + E38; & V49 = *F4 + E49; \\ V39 = *F2 + E39; & V50 = *F4 + E50; \\ V40 = *F2 + E40; & V51 = *F4 + E51; \\ V41 = *F2 + E41; & V52 = *F4 + E52; \\ V42 = *F3 + E42; & V53 = *F4 + E53; \end{array}$$

En este modelo se especifican los factores como: F1: Satisfacción (SAT); F2: Confianza (CFZ); F3: Compromiso (COM); F4: Lealtad (LEA); F5: Beneficios de ahorro de Tiempo Percibidos (BTP); F6: Beneficios Económicos Percibidos (BEP); F7: Beneficios Sociales Percibidos (BSP); F8: Riesgos de Privacidad Percibidos (RPP); F9: Riesgos de Esfuerzo Percibidos (REP); F10: Valor Percibido del programa (VP) y F11: Actitud hacia el programa (ACT).

Para estimar el modelo se fija la varianza de los factores F1 a F11 a 1, con el fin de obtener un modelo de medida sobreidentificado (Hair *et al.*, 1999). Tras la estimación inicial, se encontraron algunos ítems susceptibles de ser eliminados, ya que la Prueba de Multiplicadores de Lagrange sugería la incorporación del ítem en varias escalas. En total se eliminaron del modelo cuatro ítems: V19 (RPP3), V26 (VP4), V35 (SAT6) y V42 (COM1).

Las diferencias en los indicadores de bondad de ajuste conjunto del modelo inicial y del modelo revisado son presentadas en la Tabla 6.9.

Tabla 6.9. Bondad de ajuste y parsimonia del modelo de estudio

Indicador	Modelo Inicial				Modelo Revisado			
	Máxima Verosimilitud		Robusto		Máxima Verosimilitud		Robusto	
Chi-cuadrado	χ^2	3.315,133	S-B χ^2	2743,938	χ^2	2.358,541	S-B χ^2	1.957,996
Grados de libertad	934		934		764		764	
BBNFI	0,901		0,897		0,924		0,920	
NNFI	0,919		0,921		0,940		0,943	
CFI	0,927		0,929		0,947		0,949	
IFI	0,927		0,929		0,947		0,950	
RMR Estandarizado	0,060		n.a.		0,036		n.a.	
RMSEA	0,056		0,049		0,051		0,044	
Intervalo de confianza del 90% para el RMSEA	(0,054; 0,058)		(0,047; 0,051)		(0,048; 0,053)		(0,041; 0,046)	
n.a. No aplica								

Fuente: Elaboración Propia.

En general, tras la reespecificación del modelo, se obtienen mejores indicadores en la bondad de ajuste, con valores de ajuste absoluto e incremental por encima del valor recomendado de 0,9 y residuos y errores por debajo de 0,07 (Hair *et al.*, 1999; Bagozzi y Yi, 2012).

En particular, el ajuste de parsimonia reflejado por el estadístico Chi-cuadrado no cumple con los valores aconsejables pues, como ya se señaló, es un indicador muy sensible que tiende a rechazarse, aunque el modelo tenga buen ajuste, cuando la muestra es grande (Vila *et al.*, 2000); sin embargo, el modelo revisado presenta un mejor valor en este estadístico, lo cual es confirmado con la prueba de las diferencias de las Chi-cuadrado Satorra-Bentler, indicando que el modelo revisado tiene un ajuste significativamente mejor que el modelo inicial.

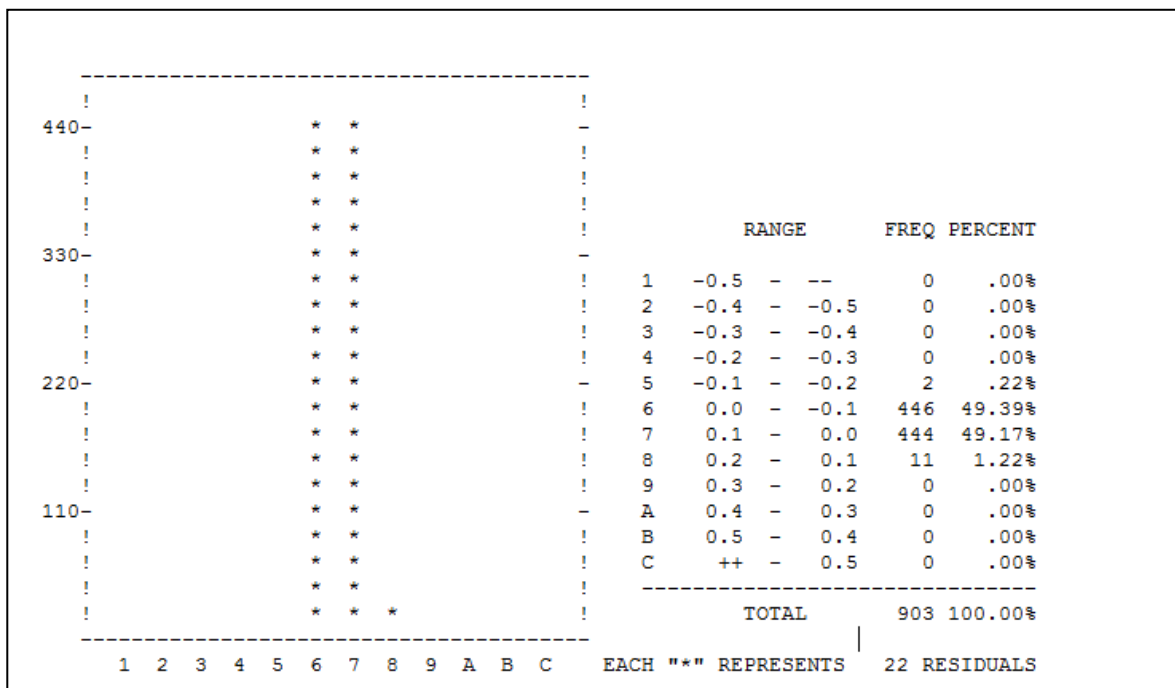
En la Tabla 6.10 y la Figura 6.1 se presenta el análisis de residuales del modelo revisado.

Tabla 6.10. Análisis de residuales del modelo de medida

Residuos Absolutos			0,0289		
Residuos Absolutos Fuera de la Diagonal			0,0304		
Residuos Estandarizados Absolutos			0,0260		
Residuos Estandarizados Absolutos Fuera de la Diagonal			0,0273		
Mayores Residuos Estandarizados					
No.	Parámetro	Estimado	No.	Parámetro	Estimado
1	V51,V50	0,146	11	V51,V21	0,109
2	V21,V11	0,132	12	V33,V21	0,109
3	V28,V21	0,131	13	V24,V22	-0,102
4	V25,V21	0,129	14	V31,V21	0,100
5	V52,V46	0,127	15	V12,V8	-0,099
6	V40,V21	0,126	16	V25,V20	0,099
7	V12,V10	-0,123	17	V32,V21	0,096
8	V39,V21	0,121	18	V21,V10	0,096
9	V45,V21	0,118	19	V52,V21	0,095
10	V40,V39	0,112	20	V30,V29	0,095

Fuente: Elaboración Propia.

Figura 6.1. Matriz residual de covarianzas



Fuente: Elaboración Propia.

De esta manera se observa que los residuos del modelo de medida son aceptables, ya que tanto sus valores absolutos como sus valores estandarizados son inferiores a 0,05 y los mayores residuos estandarizados en valor absoluto son inferiores a 0,3 (Vila *et al.*, 2000). Además, la gráfica de la matriz residual de covarianzas (Figura 6.1) muestra que los residuos son pequeños, ya que se encuentran centrados y distribuidos simétricamente en el gráfico.

Una vez verificado el ajuste global del modelo de medida, se procede a evaluar la validez convergente y discriminante de las escalas, las cuales en conjunto determinan la validez de construcción de las escalas implicadas en el estudio (Vila *et al.*, 2000).

En primer lugar, se analiza la validez convergente del modelo de medida. Para ello son fundamentales las soluciones estandarizadas y las estimaciones de las cargas factoriales. La validez convergente se alcanza cuando las cargas factoriales de cada variable latente son superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988) y significativas, y cuando el promedio de las cargas factoriales estandarizadas es superior a 0,7 (Hair *et al.*, 1999).

Tabla 6.11. Análisis de validez convergente

Constructo	Ítem	Cargas Factoriales Estandarizadas	Promedio Cargas Factoriales Estandarizadas	Valor <i>t</i>	Error	<i>r</i> ²
Beneficios de Ahorro de Tiempo (BTP)	BTP1	0,893	0,860	25,135	0,450	0,798
	BTP2	0,826		17,160	0,563	0,683
Beneficios Económicos Percibidos (BEP)	BEP1	0,789	0,748	29,040	0,615	0,622
	BEP2	0,753		26,724	0,658	0,567
	BEP3	0,701		23,219	0,713	0,492
Beneficios Sociales Percibidos (BSP)	BPS1	0,892	0,860	24,356	0,451	0,796
	BPS2	0,911		29,477	0,412	0,831
	BPS3	0,918		25,871	0,397	0,842
	BPS4	0,717		19,193	0,697	0,514
Riesgos Percibidos Privacidad (RPP)	RPP1	0,848	0,924	20,788	0,530	0,719
	RPP2	1,000		22,595	0,000	1,000
Riesgos Percibidos Esfuerzo (REP)	RPE1	0,692	0,715	16,258	0,722	0,479
	RPE2	0,632		14,854	0,775	0,399
	RPE3	0,821		25,448	0,571	0,674

Constructo	Ítem	Cargas Factoriales Estandarizadas	Promedio Cargas Factoriales Estandarizadas	Valor <i>t</i>	Error	r ²
Valor Percibido (VP)	VP1	0,724	0,773	23,170	0,690	0,524
	VP2	0,802		28,455	0,597	0,643
	VP3	0,794		27,869	0,608	0,631
Actitud hacia el Programa (ACT)	ACT1	0,900	0,900	34,575	0,435	0,811
	ACT2	0,923		36,841	0,386	0,851
	ACT3	0,877		33,349	0,480	0,770
Satisfacción (SAT)	SAT1	0,828	0,852	30,351	0,561	0,686
	SAT2	0,806		31,576	0,592	0,649
	SAT3	0,853		29,414	0,523	0,727
	SAT4	0,895		34,619	0,445	0,802
	SAT5	0,880		31,087	0,474	0,775
Confianza (CFZ)	CFZ1	0,870	0,859	30,514	0,493	0,757
	CFZ2	0,895		32,825	0,447	0,800
	CFZ3	0,855		29,389	0,519	0,731
	CFZ4	0,833		29,822	0,553	0,694
	CFZ5	0,864		32,472	0,503	0,747
	CFZ6	0,839		29,781	0,544	0,704
Compromiso (COM)	COM2	0,848	0,858	30,986	0,531	0,718
	COM3	0,879		36,689	0,477	0,772
	COM4	0,875		34,883	0,485	0,765
	COM5	0,828		28,550	0,561	0,685
Lealtad (LEA)	LEA1	0,876	0,864	30,603	0,482	0,768
	LEA2	0,913		32,877	0,407	0,834
	LEA3	0,903		34,302	0,430	0,815
	LEA4	0,773		28,760	0,635	0,597
	LEA5	0,853		35,254	0,522	0,727
	LEA6	0,811		25,996	0,585	0,658
	LEA7	0,919		34,310	0,395	0,844

Fuente: Elaboración Propia.

En este caso, todas las cargas factoriales cumplen el criterio de ser superiores a 0,6 (Bagozzi y Yi, 1988) y todos los promedios de las cargas factoriales estandarizadas son superiores a 0,7 (Hair *et al.*, 1999). Adicionalmente, todos los valores *t* robustos son significativos ($t > 2,576$ para un valor $p < 0,01$) y el r^2 de las variables observadas es superior a 0,6 en todos los casos. El cumplimiento de estos criterios indica que se cumple con los requisitos que aseguran la validez convergente de las escalas de medida del estudio.

Una vez demostrada la validez convergente, se evalúa la validez discriminante del instrumento. Este tipo de validez indica que los ítems no están midiendo constructos para los que no fueron diseñados (Vila *et al.*, 2000). Para determinar la validez discriminante se hace necesario calcular el Índice de Varianza Extraída (IVE) de cada factor y el Intervalo de Confianza de la Correlación entre los factores extraídos.

El cálculo del IVE se realiza a partir de la siguiente ecuación (Hair *et al.*, 1999):

$$IVE_i = \frac{\sum_j CFE_{ij}^2}{\sum_j CFE_{ij}^2 + \sum_j \text{Var}(E_{ij})}$$

donde CFE_{ij} es la carga factorial estandarizada de la variable j en el factor i y $\text{Var}(E_{ij})$ es el error de medida de la variable observada ($1 - CFE_{ij}^2$).

La Tabla 6.12 presenta el cálculo de los IVE de cada constructo.

Tabla 6.12. Índice de Varianza Extraída de los factores (IVE)

Constructos	IVE
Beneficios de Ahorro de Tiempo Percibidos (BTP)	0,740
Beneficios Económicos Percibidos (BEP)	0,560
Beneficios Sociales Percibidos (BSP)	0,746
Riesgos de Privacidad Percibidos (RPP)	0,860
Riesgos de Esfuerzo Percibidos (REP)	0,517
Valor Percibido (VP)	0,599
Actitud hacia el Programa (ACT)	0,810
Satisfacción (SAT)	0,728
Confianza (CFZ)	0,739
Compromiso (COM)	0,736
Lealtad (LEA)	0,749

Fuente: Elaboración Propia.

Por otra parte, el Intervalo de Confianza de la Correlación se calcula estableciendo un rango de $\pm 1,96$ errores estándar alrededor de la correlación de los factores extraídos, lo cual equivale a un nivel de confianza del 95%.

Para determinar que existe validez discriminante el Índice de la Varianza Extraída de un constructo debe ser superior a 0,5 (Hair *et al.*, 1999), y el Intervalo de Confianza para la correlación entre los factores extraídos no debe contener el valor 1 (Anderson y Gerbing, 1988). Adicionalmente se pide que la raíz cuadrada de las correlaciones sea inferior al IVE de cada uno de los factores incluidos en su cálculo (Fornell y Larcker, 1981).

La Tabla 6.13 resume el análisis de la validez discriminante del modelo de medida. A partir de este análisis se puede confirmar el cumplimiento de los criterios señalados, ya que el IVE es mayor que 0,5 para todos los factores, los intervalos de confianza para las correlaciones no contienen el valor 1 y la raíz cuadrada del IVE es mayor que las correlaciones entre los constructos en todos los casos, excepto para uno. En dicho caso, la correlación entre los factores de Lealtad y Compromiso es ligeramente superior a la raíz del IVE de Lealtad. Por lo tanto, para confirmar la validez discriminante se recomienda realizar una prueba de diferencias de las Chi-cuadrado Satorra-Bentler.

En esta prueba se estima nuevamente el modelo de medida a través del análisis factorial confirmatorio pero fijando a 1 la covarianza entre los factores F4 (LEA) y F3 (COM), lo cual supondría que los dos constructos son uno mismo (Anderson y Gerbing, 1988). Tras estimar este modelo se obtiene una Chi-cuadrado de 3.315,33 y una Chi-cuadrado de Satorra-Bentler de 2.743,938 con 932 grados de libertad. Al realizar la prueba de diferencias de las Chi-cuadrado Satorra-Bentler entre el modelo revisado y el modelo en el que Lealtad y Compromiso son el mismo constructo, se concluye que las diferencias son significativas a un nivel del 99%, lo que confirma la validez convergente del modelo de medida propuesto.

Tabla 6.13. Análisis de la validez discriminante

	SAT	CFZ	COM	LEA	BTP	BEP	BSP	RPP	REP	VP	ACT
SAT	0,853	0,860	0,768	0,834	0,255	0,476	0,311	-0,278	-0,459	0,545	0,691
CFZ	(0,836;0,884)	0,860	0,816	0,826	0,290	0,486	0,358	-0,300	-0,430	0,524	0,684
COM	(0,735;0,801)	(0,787;0,845)	0,858	0,868	0,325	0,458	0,376	-0,262	-0,352	0,464	0,660
LEA	(0,809;0,859)	(0,801;0,851)	(0,846;0,890)	0,866	0,256	0,452	0,308	-0,260	-0,397	0,483	0,667
BTP	(0,182;0,328)	(0,219;0,361)	(0,254;0,396)	(0,185;0,327)	0,860	0,575	0,638	-0,052	-0,058	0,379	0,324
BEP	(0,411;0,541)	(0,423;0,549)	(0,391;0,525)	(0,387;0,517)	(0,514;0,636)	0,749	0,476	-0,162	-0,368	0,569	0,585
BSP	(0,244;0,378)	(0,293;0,423)	(0,311;0,441)	(0,241;0,375)	(0,589;0,687)	(0,411;0,541)	0,863	-0,061	-0,134	0,379	0,368
RPP	(-0,347;-0,209)	(-0,369;-0,231)	(-0,331;-0,193)	(-0,329;-0,191)	(-0,126;0,022)	(-0,238;-0,086)	(-0,132;0,010)	0,927	0,164	-0,187	-0,212
REP	(-0,526;-0,392)	(-0,499;-0,361)	(-0,425;-0,279)	(-0,466;-0,328)	(-0,142;0,026)	(-0,446;-0,290)	(-0,212;-0,056)	(0,088;0,240)	0,719	-0,567	-0,498
VP	(0,486;0,604)	(0,465;0,583)	(0,399;0,529)	(0,422;0,544)	(0,306;0,452)	(0,504;0,634)	(0,310;0,448)	(-0,261;-0,113)	(-0,632;-0,502)	0,774	0,736
ACT	(0,650;0,732)	(0,643;0,725)	(0,615;0,705)	(0,624;0,710)	(0,253;0,395)	(0,528;0,642)	(0,303;0,433)	(-0,283;-0,141)	(-0,563;-0,433)	(0,693;0,779)	0,900
<p>**p<,01; *p<,05. Debajo de la diagonal: intervalo de confianza para la correlación entre factores. Diagonal: raíz cuadrada de la varianza extraída. Sobre la diagonal: correlación estimada entre los factores.</p>											

Fuente: Elaboración Propia.

Por último, para garantizar la fiabilidad se calcula el *Alpha de Cronbach* para cada escala de medida. Sin embargo, ya que este indicador tiende a subestimar la fiabilidad (Bollen, 1998), se analiza de manera complementaria el Índice de Fiabilidad Compuesta (IFC) y el IVE (Fornell y Larcker, 1981).

Para el cálculo del Índice de Fiabilidad Compuesta de cada constructo se utiliza la siguiente ecuación (Hair *et al.*, 1999):

$$IFC_i = \frac{(\sum_j CFE_{ij})^2}{(\sum_j CFE_{ij})^2 + \sum_j \text{Var}(E_{ij})}$$

Para el cálculo del *Alpha de Cronbach* se realiza el análisis de fiabilidad de cada factor en el paquete informático SPSS 21.0 para Windows.

La Tabla 6.14 recoge los tres indicadores considerados para el análisis de la fiabilidad.

Tabla 6.14. Análisis de fiabilidad

Constructos	<i>Alpha de Cronbach</i>	IFC	IVE
Beneficios de Ahorro de Tiempo Percibidos (BTP)	0,840	0,850	0,740
Beneficios Económicos Percibidos (BEP)	0,795	0,792	0,560
Beneficios Sociales Percibidos (BSP)	0,917	0,921	0,746
Riesgos de Privacidad Percibidos (RPP)	0,918	0,924	0,860
Riesgos de Esfuerzo Percibidos (REP)	0,762	0,761	0,517
Valor Percibido (VP)	0,814	0,817	0,599
Actitud hacia el Programa (ACT)	0,926	0,928	0,810
Satisfacción (SAT)	0,929	0,930	0,728
Confianza (CFZ)	0,944	0,944	0,739
Compromiso (COM)	0,916	0,918	0,736
Lealtad (LEA)	0,952	0,954	0,749

Fuente: Elaboración Propia.

Como fue indicado anteriormente, el *Alpha de Cronbach* se considera adecuado cuando toma valores superiores a 0,7 (Churchill Jr, 1979), para el IFC se sugiere que sea superior a 0,7 y el IVE superior a 0,5 (Nunnally y Bernstein, 1991; Vila *et al.*, 2000; Bagozzi y Yi, 2012). A partir de los resultados obtenidos se puede concluir que el modelo de medida presenta una correcta fiabilidad.

6.3. ANÁLISIS DE ECUACIONES ESTRUCTURALES

Después de haber comprobado la validez convergente, la validez discriminante y la fiabilidad del modelo de medida, se procede a hacer la estimación de las relaciones estructurales planteadas entre los constructos incluidos en el estudio, lo cual permitirá contrastar las hipótesis planteadas y confirmar la validez nomológica de las escalas.

Para realizar la estimación del modelo estructural se parte del modelo de medida ya validado y se busca estimar las covarianzas entre los factores extraídos. Para ello, se hace necesario fijar a 1 la carga de una de las variables observadas en cada factor, con el fin de que el modelo esté sobreidentificado (Vila *et al.*, 2000). En este caso se opta por fijar a 1 la mayor carga factorial de cada constructo.

Adicionalmente, se modifica el modelo para que se calculen únicamente las covarianzas entre los factores independientes del modelo, es decir aquellas entre F1, F5, F6, F7, F8 Y F9, y se agregan las ecuaciones que determinan las relaciones entre los constructos.

Las ecuaciones del modelo estructural, que se adicionan a las ecuaciones de medida de las variables, son:

$$F2 = *F1 + D2;$$

$$F3 = *F2 + D3;$$

$$F4 = *F1 + *F2 + *F3 + *F11 + D4;$$

$$F10 = *F5 + *F6 + *F7 + *F8 + *F9 + D10;$$

$$F11 = *F10 + D11;$$

donde D1 a D11 son los errores de predicción de las variables latentes.

Utilizando el paquete informático EQS 6.1 para Windows, se estima nuevamente el modelo haciendo uso del método de máxima verosimilitud robusto. Los indicadores de bondad de ajuste conjunto del modelo estructural son presentados en la Tabla 6.15.

Tabla 6.15. Bondad de ajuste y parsimonia del modelo estructural

Indicador	Modelo Estructural			
	Máxima Verosimilitud		Robusto	
Chi-cuadrado	χ^2	2.716,643	S-B χ^2	2.261,5176
Grados de libertad		792		792
BBNFI		0,912		0,907
NNFI		0,930		0,932
CFI		0,936		0,938
IFI		0,936		0,938
RMR Estandarizado		0,085		n.a.
RMSEA		0,055		0,048
Intervalo de confianza del 90% para el RMSEA		(0,52; 0,57)		(0,046; 0,50)
n.a. No aplica				

Fuente: Elaboración Propia.

La convergencia del modelo se produce en pocas iteraciones (ocho) y a partir de la cuarta iteración la mejora en la función de ajuste es muy pequeña. En términos generales el modelo estructural presenta buenos indicadores en relación con la bondad de ajuste, con valores de ajuste absoluto e incremental por encima del valor recomendado de 0,9 y residuos y errores por debajo de 0,07 (Hair *et al.*, 1999; Bagozzi y Yi, 2012).

La Tabla 6.16 muestra los resultados del contraste de las hipótesis planteadas en el modelo conceptual propuesto.

Tabla 6.16. Contraste de las hipótesis del modelo teórico

Hipótesis		Coefficiente estandarizado	Valor <i>t</i> Robusto	Significancia
H ₁	Satisfacción → Confianza	0,874	30,388	**
H ₂	Satisfacción → Lealtad	0,357	6,995	**
H ₃	Confianza → Compromiso	0,824	29,049	**
H ₄	Confianza → Lealtad	0,072	1,004	*
H ₅	Compromiso → Lealtad	0,511	11,312	**
H ₆	Beneficios de Ahorro de Tiempo → Valor Percibido	0,074	1,325	*
H ₇	Beneficios Económicos → Valor Percibido	0,367	6,311	**
H ₈	Beneficios Sociales → Valor Percibido	0,123	2,719	**
H ₉	Riesgos de Privacidad → Valor Percibido	- 0,071	-2,030	**
H ₁₀	Riesgos de Esfuerzo → Valor Percibido	- 0,453	-8,952	**
H ₁₁	Valor Percibido → Actitud hacia el programa	0,786	21,375	**
H ₁₂	Actitud hacia el programa → Lealtad	0,071	3,841	**
S-B $\chi^2 = 2.261,5176$; g.l.=792; $p < 0.01$; BBNFI=0.907; BBNNFI=0.932; CFI=0.938; IFI=0.938; RMSEA= 0.048				
** $p < 0,05$; * $p < 0,10$				

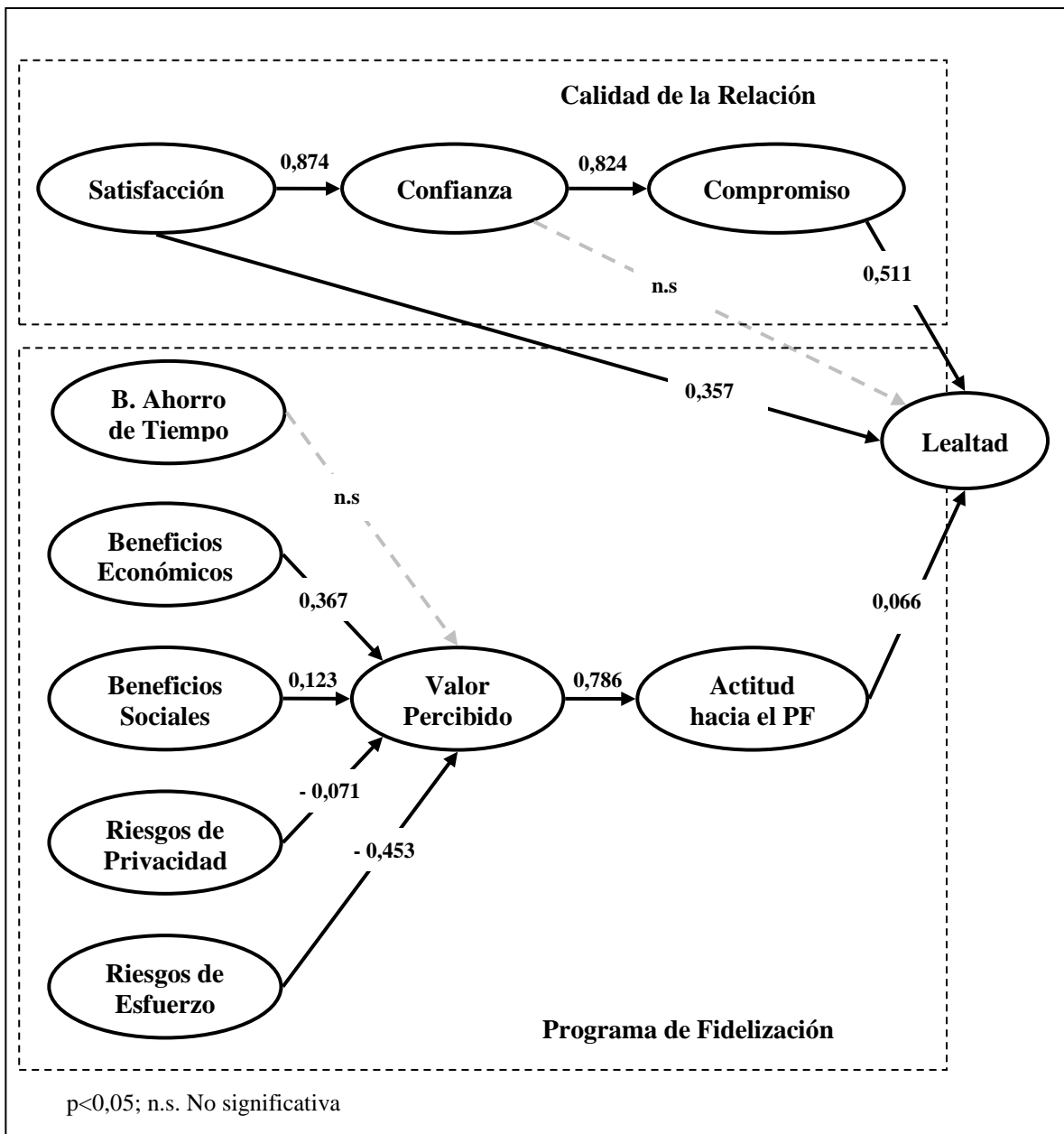
Fuente: Elaboración Propia.

La validez nomológica se demuestra en la medida que los coeficientes estimados para los factores sean significativos de acuerdo a los valores *t* robustos. En este caso el contraste de hipótesis realizado permite validar, a un nivel de confianza del 95%, 10 de las 12

relaciones propuestas; mientras que para un nivel de confianza del 90% todas las hipótesis serían validadas.

La Figura 6.2 presenta gráficamente la contrastación de las hipótesis.

Figura 6.2. Modelo estructural empírico del estudio con hipótesis contrastadas



Fuente: Elaboración Propia.

6.4. DISCUSIÓN

En esta sección se comentan los resultados de la contrastación de las hipótesis planteadas.

El modelo teórico propuesto en este estudio busca explicar la lealtad al establecimiento a partir de la integración de dos enfoques: el de la calidad de la relación y el de los programas de fidelización. Las primeras cinco hipótesis están relacionadas con el primer enfoque, mientras que las siete hipótesis restantes se orientan al segundo.

La calidad de la relación refleja de manera global la fuerza de la relación entre el cliente y la empresa, y se considera un constructo de orden superior que se compone de la satisfacción, la confianza y el compromiso con respecto a la empresa, en este caso, el establecimiento minorista. El impacto de estos tres conceptos en la lealtad puede ser directo, aunque también se ha señalado la existencia de una relación de dependencia entre ellos. Por esta razón, el modelo propuesto busca determinar si tanto los efectos directos como los mediados son significativos.

La hipótesis 1 señala que existe una relación entre la satisfacción del cliente y la confianza. En términos generales se ha establecido que los clientes que se encuentran satisfechos con la experiencia global de compra desarrollan un sentimiento de confianza hacia el establecimiento minorista. Esta hipótesis es aceptada (H_1 ; $\beta = 0,874$; $p < 0,05$), por lo que se concluye que la satisfacción tiene un impacto positivo y significativo sobre la confianza en el establecimiento minorista, coincidiendo con los trabajos de Bloemer y Odekerken-Schroder (2002), Omar *et al.* (2010) y Moliner y Berenguer (2011), entre otros.

La hipótesis 2 plantea un impacto directo de la satisfacción sobre la lealtad. Se ha establecido en la revisión de la literatura que la satisfacción es la semilla a partir de la cual nace la lealtad, lo cual es constatado con el análisis empírico, ya que la hipótesis es aceptada (H_2 ; $\beta = 0,357$; $p < 0,05$), lo cual supone que la satisfacción tiene un impacto positivo y

significativo sobre la lealtad al establecimiento minorista, coincidiendo con los aportes de Reynolds y Beatty (1999), Wallace *et al.* (2004) y Bridson *et al.* (2008), entre otros.

Al comparar los coeficientes estandarizados del contraste de hipótesis, se puede observar que la satisfacción impacta más fuertemente a la confianza que a la lealtad, aunque ambas relaciones son significativas. Por lo tanto en este caso, es muy importante el efecto mediado que tiene la satisfacción en la lealtad.

La hipótesis 3 postula una relación entre la confianza y el compromiso. En las relaciones comerciales en general, la confianza es un aspecto decisivo de la intención de relacionamiento de largo plazo, ya que si no existe confianza difícilmente podrá darse un compromiso entre las partes. Este enfoque es validado con los datos del estudio empírico y la hipótesis es aceptada (H_3 ; $\beta = 0,824$; $p < 0,05$), concluyendo que la confianza influye de manera positiva y significativa en el compromiso con el establecimiento minorista, tal como fue señalado en los trabajos de Bloemer y Odekerken-Schroder (2002) y De Wulf y Odekerken-Schröder (2003).

La hipótesis 4 establece una relación entre la confianza y la lealtad. Aunque varios trabajos han encontrado esta relación como significativa, para el caso del sector minorista en Colombia la hipótesis no es aceptada, contradiciendo los hallazgos de Bloemer y Odekerken-Schroder (2002). Según estos resultados, la confianza impacta positiva y significativamente al compromiso pero no a la lealtad.

La hipótesis 5 es la última hipótesis planteada desde el enfoque de la calidad de la relación. En esta hipótesis se propone una relación directa entre el compromiso y la lealtad. En este caso la hipótesis es aceptada (H_5 ; $\beta = 0,511$; $p < 0,05$), coincidiendo con los aportes de Odekerken-Schroder *et al.* (2001), De Wulf y Odekerken-Schröder (2003) y Wei-Ming *et al.* (2011), entre otros.

A partir de las hipótesis 4 y 5 se puede concluir que la confianza determina la lealtad pero únicamente a través del compromiso.

El segundo grupo de hipótesis se refiere al impacto de las percepciones acerca del programa de fidelización sobre la lealtad hacia el establecimiento minorista. Los programas de fidelización son diseñados con el propósito teórico de gestionar la lealtad del cliente, por lo que se espera que tengan algún impacto significativo sobre ésta.

Las hipótesis 6, 7 y 8 se orientan al impacto de los beneficios percibidos en el valor del programa.

En este sentido, la hipótesis 6 indica una relación positiva entre los beneficios de ahorro de tiempo percibidos por el cliente y el valor que otorga al programa. Este tipo de beneficios, junto con los beneficios económicos, constituyen los denominados beneficios funcionales, y han sido señalados como determinantes, de manera positiva, del valor percibido por el cliente acerca de un programa de fidelización. Sin embargo, los resultados del estudio no permiten validar esta hipótesis, ya que el impacto de estos beneficios no es significativo.

La hipótesis 7 señala la relación positiva entre los beneficios económicos percibidos y la percepción de valor. Estos beneficios, también de tipo funcional, fueron validados por el estudio empírico como significativamente determinantes del valor percibido del programa. Esto permite aceptar la hipótesis (H_7 ; $\beta = 0,367$; $p < 0,05$), lo cual coincide con las conclusiones aportadas por De Wulf *et al.* (2001) para el sector minorista.

La hipótesis 8 plantea un impacto positivo de los beneficios sociales percibidos sobre el valor percibido del programa de fidelización. Los beneficios sociales son de tipo intangible y son señalados como un potencial diferenciador de los programas de fidelización por su naturaleza psicológica y emocional. La contrastación de hipótesis del análisis

estructural permite aceptar esta hipótesis (H_8 ; $\beta = 0,123$; $p < 0,05$), coincidiendo con los resultados encontrados por Evanschitzky *et al.* (2012).

De esta manera se puede concluir que los beneficios de tipo económico y social influyen positivamente en el valor percibido del programa, mientras que los beneficios de ahorro en tiempo no tienen un impacto significativo sobre éste. De estos dos tipos de beneficios, los de tipo económico tienen un mayor impacto en el valor.

Las hipótesis 9 y 10 hacen referencia a los riesgos percibidos. En primer lugar, la hipótesis 9 señala que los riesgos percibidos de pérdida de privacidad influyen negativamente en la percepción de valor del programa de fidelización. Esta hipótesis es aceptada a partir del estudio empírico realizado (H_9 ; $\beta = -0,071$; $p < 0,05$). Esta relación en particular no ha sido validada empíricamente para el sector minorista.

De igual manera, la hipótesis 10 apunta a un impacto negativo de los riesgos de esfuerzo percibidos por parte del cliente para participar en el programa sobre el valor percibido. Nuevamente en este caso, la validación empírica permite aceptar la hipótesis (H_{10} ; $\beta = -0,453$; $p < 0,05$), ya que hay una relación negativa y significativa entre los dos constructos. Esta relación específica tampoco ha sido validada empíricamente para este sector.

Los dos tipos de riesgo propuestos en el modelo tienen un impacto negativo y significativo sobre el valor percibido del programa, sin embargo es mayor el impacto de los riesgos relacionados con el esfuerzo.

A partir del análisis de las hipótesis 6 a 10, y considerando los coeficientes estandarizados, se puede concluir que el valor percibido del programa está determinado principalmente por los beneficios económicos (positivamente) y por los riesgos de esfuerzo (negativamente). Aunque los beneficios sociales y los riesgos de privacidad también son significativos, tienen un menor impacto en el valor.

La hipótesis 11 establece una relación positiva entre el valor percibido del programa y la actitud hacia el mismo. Desde la teoría se establece que, en términos generales, la formación de las actitudes está definida por el valor percibido y en este caso los datos del estudio empírico permiten validar esta relación, por lo que la hipótesis es aceptada (H_{11} ; $\beta = 0,786$; $p < 0,05$). Estos resultados son coherentes con los reportados por Evanschitzky *et al.* (2012).

Finalmente, la hipótesis 12 formula una relación positiva entre la actitud hacia el programa de fidelización y la lealtad al establecimiento minorista. La contrastación con los datos del estudio empírico permite aceptar esta hipótesis (H_{12} ; $\beta = 0,066$; $p < 0,05$) y señalar que la relación es significativa. Esta conclusión es acorde a las presentadas por Omar *et al.* (2010) y Evanschitzky *et al.* (2012), también para el sector minorista.

Tras la discusión de los resultados de la contrastación de las hipótesis, se puede concluir que, en términos generales, el modelo propuesto para explicar la lealtad hacia el establecimiento minorista a partir de la calidad de la relación y los programas de fidelización es aceptado. Tanto los constructos de la calidad de la relación (satisfacción, confianza y compromiso) como los relacionados con el programa de fidelización (actitud hacia el programa, valor percibido, beneficios y riesgos) determinan directa o indirectamente la lealtad hacia el establecimiento minorista.

En términos comparativos, el compromiso es sin duda el factor de más peso al momento de determinar la lealtad del cliente, seguido de la satisfacción y la actitud hacia el programa. Si bien este último es el de menor fuerza, no deja de ser significativo.

La Tabla 6.17 resume la discusión presentada.

Tabla 6.17. Resumen de la contrastación de las hipótesis

Hipótesis		Conclusión
H₁	La Satisfacción influye positivamente en la Confianza.	Aceptada
H₂	La Satisfacción influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.	Aceptada
H₃	La Confianza influye positivamente en el Compromiso.	Aceptada
H₄	La Confianza influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.	Rechazada
H₅	El Compromiso influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.	Aceptada
H₆	Los Beneficios de Ahorro de Tiempo Percibidos influyen positivamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.	Rechazada
H₇	Los Beneficios Económicos Percibidos influyen positivamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.	Aceptada
H₈	Los Beneficios Sociales Percibidos influyen positivamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.	Aceptada
H₉	Los Riesgos de Privacidad Percibidos influyen negativamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.	Aceptada
H₁₀	Los Riesgos de Esfuerzo Percibidos influyen negativamente en el Valor Percibido del Programa de Fidelización.	Aceptada
H₁₁	El Valor Percibido del programa influye positivamente en la Actitud hacia el Programa de Fidelización.	Aceptada
H₁₂	La Actitud hacia el Programa de Fidelización influye positivamente en la Lealtad hacia el establecimiento minorista.	Aceptada

Fuente: Elaboración Propia.

CAPÍTULO 7

CONCLUSIONES

CAPÍTULO 7: CONCLUSIONES

En este último capítulo se destacan las principales conclusiones y aportes originales de esta tesis doctoral, los cuales contribuyen al desarrollo del campo de conocimiento del marketing en general, y del Marketing Relacional en particular.

En la primera sección del capítulo se resumen las principales conclusiones teóricas que provienen de la revisión de la literatura desarrollada en los tres capítulos iniciales sobre el Marketing Relacional, la lealtad y los programas de fidelización. En la segunda sección se destacan los aportes más relevantes del contraste empírico desarrollado en los últimos capítulos de la tesis y que señalan aportes valiosos desde el punto de vista metodológico y teórico. Estos aportes derivan en implicaciones para la gestión del marketing, las cuales son presentadas en la tercera sección del capítulo. En las últimas secciones se identifican las principales limitaciones y las líneas de investigación futuras a las que da lugar el estudio.

7.1. CONCLUSIONES DE LA REVISIÓN TEÓRICA

La revisión de la literatura científica más relevante acerca del Marketing Relacional, la lealtad y los programas de fidelización, permite establecer las siguientes conclusiones:

- La evolución del enfoque transaccional del marketing hacia el enfoque relacional responde a condiciones de los mercados actuales como la menor diferenciación de las marcas, la evolución en las relaciones de poder de los canales de distribución, los cambios en los patrones de comportamiento de los consumidores o los nuevos modelos de gestión empresarial, entre otros. Sin embargo, ambos enfoques pueden coexistir dependiendo del tipo de producto y mercado: en mercados donde los consumidores buscan un contacto puntual con la empresa, el marketing transaccional sigue teniendo vigencia, mientras que en situaciones donde el cliente busca llevar a cabo interacciones

repetitivas o que impliquen un compromiso duradero, tiene mayor pertinencia el enfoque relacional.

- Existe gran variedad de definiciones para el concepto de Marketing Relacional. Estableciendo algunos puntos de acuerdo, en este trabajo el Marketing Relacional se entiende como la gestión de las interacciones con los grupos de interés para establecer, mantener, acrecentar y, cuando sea necesario, finalizar las relaciones de largo plazo, buscando la generación mutua de valor.
- En particular, la lealtad es un concepto central del enfoque relacional, ya que está estrechamente ligada a la retención de los clientes y se convierte muchas veces en el objetivo último de las estrategias relacionales. A partir de las diferentes definiciones existentes en la literatura, en este trabajo la lealtad del cliente se define como la manifestación de un comportamiento de compra repetitivo acompañado por una actitud favorable hacia una empresa con respecto a otras, que se presenta a lo largo del tiempo a pesar de influencias situacionales.
- En términos generales, la revisión de la literatura permite identificar dos dimensiones de la lealtad, una actitudinal y otra comportamental. La primera refleja la actitud relativa del cliente hacia la empresa o la marca, mientras que la segunda corresponde a la presencia de un patrón de compras reiterativo por parte del cliente. Para hablar de lealtad verdadera se deberían presentar las dos dimensiones simultáneamente, de lo contrario se presentaría la lealtad espuria o falseada (compras reiterativas y baja actitud relativa) o la lealtad latente (alta actitud relativa con baja repetición de compras).
- Una importante contribución al estudio de la lealtad es la escala de medida desarrollada por Zeithaml *et al.* (1996), la cual mide la lealtad a partir de las intenciones de comportamiento del cliente, incorporando en una misma escala (multi-ítem) la dimensión comportamental y la dimensión actitudinal. Desde este enfoque la lealtad del cliente es medida de acuerdo a las intenciones de recompra futura y de continuidad en la

relación con la empresa, junto con las intenciones de realizar comunicación boca-oído (*Word of Mouth, WOM*) favorable a terceras personas.

- La calidad de la relación es un constructo de orden superior que se compone de los conceptos de satisfacción, confianza y compromiso y ha sido normalmente considerada como antecedente de la lealtad. En este sentido, la lealtad del cliente está determinada por cómo éste valora la relación que tiene con la empresa. Muchos estudios se han enfocado en analizar el impacto directo que tienen estos elementos, de forma independiente, sobre la lealtad del cliente. Sin embargo, desde el enfoque de la calidad de la relación, frecuentemente se considera que la satisfacción, la confianza y el compromiso están relacionados entre sí.
- Entre los elementos clave de la calidad de la relación, la satisfacción ha sido el más abordado por los estudios empíricos acerca de la lealtad. La revisión de estos estudios permite concluir que existe una relación positiva entre los dos conceptos, sin embargo son relativamente pocos los estudios que han contrastado el efecto de la satisfacción directamente sobre la lealtad con el efecto mediado a través de la confianza o el compromiso. El interés por el estudio de esta relación tiene su origen en la relación planteada por la literatura entre satisfacción, lealtad y rentabilidad. En este trabajo se acepta que la satisfacción es una condición necesaria pero no suficiente para el desarrollo de la lealtad, ya que se requiere adicionalmente de la presencia de confianza y compromiso por parte del cliente.
- Los programas de fidelización son una de las herramientas de marketing con mayor adopción por parte de las empresas que tienen como objetivo implementar estrategias relacionales. Éstos se definen como programas de marketing con orientación de largo plazo, dirigidos a los clientes habituales y más rentables de una empresa, que incentivan el comportamiento de lealtad al otorgar beneficios funcionales y/o sociales. Por lo tanto, el propósito teórico principal de estas herramientas es la lealtad. Sin embargo en la práctica se pueden identificar dos clases de objetivos en estos esquemas: los de tipo

relacional, orientados al fortalecimiento de los vínculos entre los clientes y la empresa, y los de tipo transaccional, que buscan el incremento de las ventas.

- La mayoría de los estudios acerca de los programas de fidelización se centran en el análisis de la participación, estableciendo diferencias entre los clientes que participan en el programa y los que no lo hacen. Otros estudios analizan la intención de participación o la probabilidad y el tiempo de adopción del programa, buscando establecer los factores que los determinan en mayor medida. Se reconoce un creciente interés por comprender el impacto de las percepciones de los clientes acerca de estos esquemas en la lealtad.
- En particular, uno de los temas más recurrentes en este análisis es el de las percepciones de los clientes en cuanto a los beneficios o incentivos, los cuales han sido señalados por varios autores como el elemento más importante para el cliente, al momento de decidir participar en el programa. Estos beneficios pueden ser de tipo funcional (descuentos, productos gratuitos o ahorro de tiempo, entre otros) o de tipo social (tratos preferenciales y familiares, invitaciones exclusivas o experiencias placenteras de servicio, entre otras).
- Diversos estudios recientes, se han enfocado en el valor percibido y la actitud hacia el programa, buscando analizar su impacto en la lealtad. Algunos se han orientado a medir su impacto únicamente en la lealtad comportamental, argumentando que en la práctica los programas están diseñados para recompensar comportamientos de compra reiterada y no actitudes hacia la marca o empresa, pero otros se han enfocado en la valoración global del constructo de lealtad, considerando las intenciones de recompra y la comunicación boca-oído como indicadoras de éste.
- Adicionalmente, se ha reconocido la importancia de la percepción de los riesgos asociados al programa como determinantes del valor. Estos riesgos están principalmente relacionados con la pérdida de privacidad y con el esfuerzo necesario para participar en el programa. Los pocos estudios que han abordado de manera empírica los riesgos se han

orientado principalmente a analizar su impacto en la decisión de participar en el programa, y no en el valor percibido del mismo.

- Finalmente, se concluye que es necesario emprender más estudios en los que se profundice en el conocimiento de la percepción de los consumidores y en la medición del impacto de estos esquemas en la lealtad y la rentabilidad de la empresa.

7.2. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS EMPÍRICO

El estudio empírico realizado con una muestra significativa de usuarios del programa de fidelización permite apuntar a las siguientes conclusiones:

- Se ha comprobado la validez y fiabilidad de las escalas de medida de satisfacción, confianza, compromiso y lealtad, con respecto al establecimiento minorista, así como las de beneficios de ahorro de tiempo, beneficios económicos, beneficios sociales, riesgos de privacidad, riesgos de esfuerzo, valor percibido y actitud, con respecto al programa de fidelización, lo cual corrobora la pertinencia de las escalas para su uso en futuras investigaciones empíricas que analicen relaciones entre estos y otros constructos.
- Las diferencias de medias realizadas sobre las dimensiones de las escalas de medida según las características del cliente, permiten plantear las siguientes observaciones:
 - Las personas que participan en el programa tienen una mejor valoración de los beneficios económicos y sociales del programa, presentan un mayor compromiso y perciben mayores riesgos de esfuerzo que las personas que no participan en el programa.
 - Los clientes que no participan en el programa perciben mayores riesgos de pérdida de la privacidad, pero perciben mayores beneficios de ahorro de tiempo y curiosamente presentan una actitud más favorable hacia el programa.

- Las mujeres tienen una menor percepción de los beneficios de ahorro de tiempo, los riesgos de pérdida de privacidad y están menos satisfechas con el establecimiento minorista que los hombres.
 - En los clientes con poca distancia al establecimiento la percepción de confianza es mayor que para los que consideran que el establecimiento está lejos de ellos.
 - Los clientes con alta orientación económica a la compra presentan menores niveles de lealtad al establecimiento y perciben peor los beneficios económicos del programa, aunque presentan mayor compromiso y confianza que las personas con baja orientación económica a la compra.
 - Las personas que han redimido perciben mejores beneficios económicos del programa, mayores niveles de riesgos de privacidad y esfuerzos, valor, satisfacción y compromiso, en comparación con las personas que no han redimido. Curiosamente, los clientes que no han redimido presentan una actitud más favorable hacia el programa y mayores niveles de confianza y lealtad.
- Se puede confirmar que la calidad de la relación y los programas de fidelización tienen un impacto significativo en la lealtad al establecimiento minorista. Las relaciones entre satisfacción, confianza, compromiso y lealtad son validadas por el estudio empírico, al igual que las relaciones entre valor percibido del programa, actitud hacia el programa y lealtad al establecimiento minorista. De esta manera se concluye que la lealtad del cliente está determinada por la fortaleza de la relación entre éste y la empresa, pero también está influenciada por las percepciones acerca del programa de fidelización.
 - Tanto la satisfacción y el compromiso, como la actitud hacia el programa, tienen un impacto directo sobre la lealtad. Aunque el impacto de la actitud hacia el programa es el menor de estos tres, es significativo, por lo que se puede concluir que los programas de

fidelización sí influyen sobre la lealtad del cliente. El compromiso es el principal determinante de la lealtad del cliente.

- La satisfacción con el establecimiento tiene un impacto positivo y significativo sobre la lealtad y la confianza, siendo mayor el impacto en esta última. Esto confirma que la satisfacción es el punto de partida para la lealtad del cliente, pero su mayor influencia se desarrolla a partir de la generación de confianza.
- La confianza impacta positiva y significativamente sobre el compromiso, pero no sobre la lealtad. Esto permite concluir que la confianza por sí sola no es garantía de las intenciones de recompra y las intenciones de comunicación boca-oído por parte del cliente, sino que se requiere de compromiso, entendido principalmente como el deseo de mantener una relación de largo plazo, el cual sólo es posible cuando el cliente confía en que las intenciones del establecimiento minorista son buenas.
- El valor percibido del programa de fidelización es determinado positivamente por los beneficios económicos, en primer lugar, y por los beneficios sociales, en segundo lugar. Los beneficios de ahorro de tiempo no impactan significativamente sobre el valor. Esto quiere decir que, para el caso del sector minorista, los descuentos otorgados a los miembros del programa, los productos gratuitos y los servicios especiales pueden influir de forma más relevante que las filas de atención prioritaria o la mayor rapidez en el servicio.
- Por otra parte, el valor percibido de los participantes en el programa es impactado negativamente por los riesgos de esfuerzo, en primer lugar, y los riesgos de pérdida de privacidad en segundo lugar.
- El recopilar y usar la información personal de manera indebida o para fines comerciales, así como las dificultades en la mecánica del programa o la deficiente comunicación

acerca del funcionamiento y ventajas de la tarjeta, pueden afectar de manera negativa la percepción de valor del cliente.

- Por último, el valor percibido del programa determina positivamente la actitud hacia el mismo, dando soporte a la Teoría de la Disonancia (Festinger, 1957). A partir de esta teoría, y con el soporte aportado por los datos, se puede decir que el consumidor realiza ajustes a la actitud que tiene hacia el programa de fidelización, de manera que ésta sea coherente con la valoración que hace del mismo.
- Este estudio ha permitido analizar relaciones, que han sido planteadas de forma aislada por la literatura, desde un enfoque integrador de las perspectivas de la calidad de la relación y los programas de fidelización, y validarlas en un nuevo contexto como es el sector minorista de un país emergente como Colombia.

7.3. IMPLICACIONES PARA LA GESTIÓN

Con base en las conclusiones que se desprenden de esta tesis doctoral, se plantean una serie de implicaciones y recomendaciones que pueden ayudar a mejorar la gestión del marketing en las empresas:

- La gestión de la lealtad del cliente, en especial en el caso de los establecimientos minoristas, debe partir de la adecuada gestión de la satisfacción, como primer paso de la calidad de la relación, y de los programas de fidelización. Las diferentes áreas de la organización responsables del programa y de la calidad de la relación (la cual frecuentemente se limita a la gestión de la satisfacción del cliente) deben trabajar conectadas y en sintonía con un mismo propósito: la lealtad del cliente. De lo contrario el programa de fidelización pierde su fin estratégico, limitándose al aspecto transaccional y por lo tanto desperdiciando parte de su potencial.

- Como ha sido señalado, la satisfacción no sólo impacta la lealtad de manera directa sino que influye en la confianza, la cual genera compromiso. Por esta razón, las mediciones de satisfacción de los clientes, y las mejoras en la prestación de los servicios que de ellas se desprendan, no sólo sirven para arrojar un indicador global de satisfacción del cliente, sino que también repercuten en la intención de éste de permanecer en la relación y de recomendar la empresa a terceros.
- La adaptación y validación de las escalas de medida empleadas en este trabajo constituyen un valioso insumo para la gestión del Marketing Relacional de los establecimientos minoristas, ya que su uso posibilita la evaluación de los niveles de satisfacción, confianza y compromiso del cliente hacia la empresa. Además, la aplicación de las escalas con antelación al lanzamiento de un programa puede aportar información relevante acerca de las percepciones de los clientes, lo que permite aproximarse a un diseño que sea considerado por éstos como una propuesta de valor.
- Los programas de fidelización tienen un impacto real en la lealtad del cliente, lo cual demuestra su potencial como estrategia relacional. Por lo tanto la valoración adecuada de las percepciones de los clientes deben ser consideradas como la fuente de información prevalente para el diseño de los beneficios que otorga el programa y de la mecánica de funcionamiento del mismo.
- El proceso más directo para los establecimientos minoristas, para el objetivo de incrementar el valor percibido de sus programas de fidelización, es a través de la mejora de los beneficios y la minimización de los riesgos. Por lo tanto, la empresa debe buscar los medios que le permitan estar en contacto permanente con sus clientes más valiosos e incorporar en el programa los beneficios económicos y sociales que resulten más importantes para éstos. Aspectos como el tipo de productos a incluir en los catálogos de premios, los tipos de descuentos o las ofertas especiales a otorgar, resultan relevantes para la adecuada valoración del programa por parte del cliente. Las plataformas de

interacción entre clientes y empresa, como los portales Web, las redes sociales y los canales de atención al cliente son herramientas valiosas en este sentido.

- Puesto que los beneficios económicos impactan en mayor medida el valor percibido del programa, en las etapas tempranas de un programa de fidelización resultaría conveniente enfocarse en este tipo de beneficios. Por otra parte, se debe velar por el establecimiento de mecánicas sencillas para la participación en el programa, como la posibilidad de acumular puntos con sólo indicar el número del documento de identificación y sin necesidad de enseñar y portar permanentemente una tarjeta adicional, o facilitar el registro en el programa sin suponerle al cliente una pérdida considerable de tiempo, desplazamientos adicionales o la modificación de sus horarios de compra para poder adaptarse a los horarios habilitados para el registro. Al hacer hincapié en las ventajas del programa también se puede minimizar la percepción de los riesgos relacionados con los esfuerzos por participar.
- Los resultados del estudio indican que los clientes que no participan en el programa presentan una percepción mayor de pérdida de privacidad con respecto a quienes sí participan, lo que claramente señala este riesgo como un inhibidor importante de la participación en el programa. Por lo tanto, la empresa debe brindar las garantías necesarias para que sus clientes estén tranquilos acerca del uso de su información personal y del control que tienen sobre ésta, y debe procurar la recopilación de datos que sean verdaderamente indispensables para la gestión del programa, evitando solicitar innecesariamente información sensible para el cliente como, por ejemplo, sus datos financieros. El brindar alternativas al cliente en cuanto al canal de comunicación de su preferencia, la frecuencia de las comunicaciones por parte del programa o la posibilidad de prohibir el uso de su información para fines comerciales por parte de la empresa o de terceros, pueden representar para el cliente una mayor confianza acerca del control que ejerce sobre su información.

- Las diferencias encontradas entre los clientes que participan en el programa y los que no lo hacen, permiten identificar una falsa expectativa de ahorro de tiempo por el hecho de pertenecer al programa y pueden explicar la falta de relación significativa entre este tipo de beneficios y el valor percibido. Estas diferencias señalan un punto débil en el diseño de los programas de fidelización de los establecimientos minoristas, puesto que a diferencia de programas de fidelización en otros sectores como el de servicios financieros o aerolíneas, los miembros del programa de fidelización generalmente no disponen de posiciones privilegiadas en las filas o cajas de pago exclusivas para ellos.
- Por último, la existencia de un mayor nivel de confianza entre los clientes que tienen menor distancia física al establecimiento sugiere que la empresa puede buscar mejorar la confianza de los clientes al modificar la percepción de distancia. Para esto resulta interesante complementar la oferta de servicios con canales de distribución alternativos como las compras telefónicas (domicilios), la tienda *online* y la tienda en dispositivos móviles, con los cuales el cliente sienta que se encuentra en todo momento cerca del establecimiento.

7.4. LIMITACIONES

Los resultados obtenidos en esta investigación presentan algunas limitaciones que son inherentes a su diseño metodológico:

- En primer lugar, la generalización de las conclusiones de la investigación debe limitarse al contexto geográfico de Colombia y al sector minorista. Si bien el análisis es representativo en cuanto al tamaño de la muestra, las relaciones encontradas pueden estar condicionadas por las características del mercado analizado.
- En segundo lugar, la naturaleza del estudio de corte transversal, limita la interpretación sobre las relaciones causales entre los constructos. Debido a que la medición de las

variables observables se realiza en un mismo punto del tiempo no es posible considerar el intervalo temporal que tomarían las variables independientes para influir sobre las variables dependientes, con lo cual queda abierta la discusión sobre la dirección causal entre ambos tipos de variables.

- En tercer lugar, como parte del diseño de la investigación se han reconocido algunos inconvenientes del tipo de cuestionario *online*, ya que no toda la población tiene acceso al Internet, lo cual limitaría la representatividad de la muestra. Sin embargo, como se señaló al realizar el análisis de las diferentes alternativas, la penetración del Internet en Colombia supera la del teléfono fijo, con lo cual se supera esta posible limitación.
- Por último, se debe reconocer la característica de autoselección por parte de los encuestados en la recogida de la información. Sin embargo, el análisis de sesgo de no respuesta permite determinar que las personas encuestadas no serían diferentes de las que no participaron en el estudio, lo cual minimiza el impacto de esta limitación.

7.5. LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

A partir de esta tesis doctoral se formulan las siguientes posibles líneas de investigación:

- Es recomendable incorporar al modelo propuesto otros constructos que permitan ahondar en la comprensión de la lealtad del cliente, de la calidad de la relación y de los programas de fidelización. Conceptos antecedentes de la lealtad, como la calidad del servicio, o consecuencias de ésta, como las variables de desempeño empresarial, pueden ser valiosas para comprender mejor el proceso de fidelización de los clientes.
- El modelo propuesto fue validado en un sector específico, por lo que estudios futuros pueden buscar la contrastación de las hipótesis en contextos como el del comercio

electrónico o el sector de servicios. Además, su aplicación a otros países emergentes puede contribuir a la generalización de los resultados.

- El modelo desarrollado se centra en explicar la lealtad del cliente a partir de la escala de medida desarrollada por Zeithaml *et al.* (1996), la cual se enfoca en las intenciones de comportamiento. Estudios posteriores podrían buscar medir el impacto de la calidad de la relación y los programas de fidelización sobre la lealtad comportamental y la lealtad actitudinal como constructos independientes.
- La validación de las escalas de medida utilizadas en el estudio posibilita, en futuros estudios, el análisis de aspectos como la probabilidad de participación en el programa y el efecto moderador de las características de los clientes.
- Los resultados de este estudio posibilitan el desarrollo futuro de investigaciones que analicen las percepciones acerca de los programas de fidelización de acuerdo a la diversidad y los perfiles de los clientes.
- Por último, futuros estudios podrían partir de un diseño de corte longitudinal, en el cual se permita profundizar la comprensión sobre la dirección causal de las relaciones entre los constructos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Adams, J. S. (1963). Towards an understanding of inequity. *The Journal of Abnormal and Social Psychology*, 67(5), 422-436.
- Adams, J. S. (1965). Inequity in social exchange. *Advances in experimental social psychology*, 2, 267-299.
- Ajzen, I. (1991). The theory of planned behavior. *Organizational behavior and human decision processes*, 50(2), 179-211.
- Ajzen, I. y Cote, N. G. (2008). Attitudes and the prediction of behavior. En W. D. Crano y R. Prislin (Eds.), *Attitudes and attitude change* (pp. 289-311). New York: Psychology Press.
- Ajzen, I. y Fishbein, M. (1980). *Understanding attitudes and predicting social behaviour*. Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Akbar, M. M. y Parvez, N. (2009). Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customers loyalty. *ABAC Journal*, 29(1), 24-38.
- Aldás, J., Lassala, C., Ruiz, C. y Sanz, S. (2011). Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios online. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(1), 26-39.
- Alet i Vilaginés, J. y Nueno, J. L. (2004). *Cómo obtener clientes leales y rentables: Marketing Relacional* (3 ed.). Barcelona: Gestión 2000.

- Andersen, P. H. (2001). Relationship development and marketing communication: An integrative model. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 16(3), 167-182.
- Anderson, E. y Weitz, B. (1992). The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels. *Journal of Marketing Research*, 29(1), 18-34.
- Anderson, E. W., Fornell, C. y Lehmann, D. R. (1994). Customer Satisfaction, Market Share, and Profitability: Findings from Sweden. *Journal of Marketing*, 58(3), 53-66.
- Anderson, J. C. y Gerbing, D. W. (1988). Structural equation modeling in practice: a review and recommended two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103(3), 411-423.
- Anderson, R. E. y Srinivasan, S. S. (2003). E-satisfaction and e-loyalty: A contingency framework. *Psychology and Marketing*, 20(2), 123-138.
- Armstrong, J. y Overton, T. (1977). Estimating nonresponse bias in mail surveys. *Journal of Marketing Research*, 14(3), 396-402.
- Babin, B. J., Darden, W. R. y Griffin, M. (1994). Work and/or fun: measuring hedonic and utilitarian shopping value. *Journal of Consumer Research*, 20(4), 644-656.
- Bagozzi, R. P., Moore, D. J. y Leone, L. (2004). Self-control and the self-regulation of dieting decisions: the role of prefactual attitudes, subjective norms, and resistance to temptation. *Basic and Applied Social Psychology*, 26(2-3), 199-213.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R. P. y Yi, Y. (2012). Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(1), 8-34.

- Bandyopadhyay, S. y Martell, M. (2007). Does attitudinal loyalty influence behavioral loyalty? A theoretical and empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 14(1), 35-44.
- Barlow, R. G. (1992). Relationship marketing—the ultimate in customer services. *Retail Control*, 60(3), 29-37.
- Barreiro, J. M. (2004). *Rentabilice su gestión gracias al CRM*. A Coruña: Netbiblo.
- Barroso, C. y Martín, E. (1999). *Marketing Relacional*. Pozuelo de Alarcón, Madrid: Esic.
- Beatty, S. E., Homer, P. y Kahle, L. R. (1988). The involvement—commitment model: Theory and implications. *Journal of Business Research*, 16(2), 149-167.
- Benavent, C. y Meyer-Waarden, L. (2004). Programmes de Fidélisation: Stratégies et Pratiques. *Revue Française du Marketing*, 197(2/5), 95.
- Bentler, P. M. (2006). *EQS 6 Structural Equations Program Manual*. Encino, CA: Multivariate Software, Inc.
- Bentler, P. M. y Weeks, D. G. (1980). Linear structural equations with latent variables. *Psychometrika*, 45(3), 289-308.
- Berman, B. (2006). Developing an effective customer loyalty program. *California Management Review*, 49(1), 123-148.
- Berry, L. L. (1983). Relationship Marketing. En G. L. S. L. L. Berry, G. Upah (Ed.), *Emerging Perspectives on Services Marketing* (pp. 25-28). Chicago: American Marketing Association.

- Berry, L. L. (1993). Playing fair in retailing. *Arthur Anderson Retailing Issues Newsletter*, 5(2).
- Berry, L. L. (2002). Relationship Marketing of Services- Perspectives from 1983 and 2000. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 59-77.
- Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1991). *Marketing services, competing through quality*. New York: The Free Press.
- Bloemer, J. y De Ruyter, K. (1998). On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty. *European Journal of Marketing*, 32(5/6), 499-513.
- Bloemer, J. y Odekerken-Schroder, G. (2002). Store satisfaction and store loyalty explained by customer-and store-related factors. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15, 68-80.
- Bolton, R. N. (1998). A Dynamic Model of the Duration of the Customer's Relationship with a Continuous Service Provider: The Role of Satisfaction. *Marketing Science*, 17(1), 45-65.
- Bolton, R. N., Kannan, P. y Bramlett, M. D. (2000). Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 95-108.
- Bollen, K. A. (1998). *Structural Equations with latent variables*. New York: Wiley.
- Bonnemaizon, A., Cova, B. y Louyot, M.-C. (2007). Relationship Marketing in 2015: A Delphi Approach. *European Management Journal*, 25(1), 50-59.
- Bose, S. y Rao, V. G. (2011). Perceived benefits of customer loyalty programs: validating the scale in the Indian context. *Management & Marketing*, 6(4), 543-560.

- Bowen, J. T. y Chen, S.-L. (2001). The relationship between customer loyalty and customer satisfaction. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 13(4/5), 213-217.
- Bridson, K., Evans, J. y Hickman, M. (2008). Assessing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 364-374.
- Bruhn, M. (2003). *Relationship Marketing Management of Customer Relations*. Harlow: Pearson Education.
- Caceres, R. C. y Pappas, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Carrefour. (2013). *El Club Carrefour*. Madrid, España: Carrefour.
- Caruana, A. (2002). Service loyalty: the effects of service quality and the mediating role of customer satisfaction. *European Journal of Marketing*, 36(7/8), 811-828.
- Clark, M. y Payne, A. (1995). *Advances in Relationship Marketing*. London: Kogan Page Ltd.
- Coviello, N. E., Brodie, R. J. y Munro, H. J. (1997). Understanding Contemporary Marketing: Development of a Classification Scheme. *Journal of Marketing Management*, 13(6), 501-522.
- Cronin, J., Brady, M. y Hult, T. (2000). Assessing the Effects of Quality, Value, and Customer Satisfaction on Consumer Behavioral Intentions in Service Environments. *Journal of Retailing*, 76(2), 193-218.

- Crosby, L. A., Evans, K. R. y Cowles, D. (1990). Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, 54(3), 68-81.
- Culnan, M. J. (1993). "How Did They Get My Name?": An Exploratory Investigation of Consumer Attitudes toward Secondary Information Use. *MIS Quarterly*, 17(3), 341-363.
- Chang, Y.-H. y Chen, F.-Y. (2007). Relational benefits, switching barriers and loyalty: A study of airline customers in Taiwan. *Journal of Air Transport Management*, 13(2), 104-109.
- Chaston, I. y Mangles, T. (2003). Relationship marketing in online business-to-business markets: A pilot investigation of small UK manufacturing firms. *European Journal of Marketing*, 37(5/6), 753-773.
- Chiu, H. C., Hsieh, Y. C., Li, Y. C. y Lee, M. (2005). Relationship marketing and consumer switching behavior. *Journal of Business Research*, 58(12), 1681-1689.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991). *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Chumpitaz, R. y Paparoidamis, N. G. (2007). Service quality, relationship satisfaction, trust, commitment and business-to-business loyalty. *European Journal of Marketing*, 41(7/8), 836-867.
- Churchill Jr, G. A. (1979). A paradigm for developing better measures of marketing constructs. *Journal of Marketing Research*, 16(1), 64-73.
- DANE. (2013). *Estimaciones 1985-2005 y Proyecciones 2005-2020 nacional y departamental desagregadas por sexo, área y grupos quinquenales de edad*. Bogotá: Departamento Administrativo Nacional de Estadística.

- Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept for brand loyalty. *Journal of Advertising Research*, 9(3), 29-35.
- De Cannière, M. H., De Pelsmacker, P. y Geuens, M. (2009). Relationship Quality and the Theory of Planned Behavior models of behavioral intentions and purchase behavior. *Journal of Business Research*, 62(1), 82-92.
- De Wulf, K. y Odekerken-Schröder, G. (2001). A Critical Review of Theories Underlying Relationship Marketing in the Context of Explaining Consumer Relationships. *Journal for the Theory of Social Behaviour*, 31(1), 73-103.
- De Wulf, K. y Odekerken-Schröder, G. (2003). Assessing the impact of a retailer's relationship efforts on consumers' attitudes and behavior. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 10(2), 95-108.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G., De Cannière, M. H. y Van Oppen, C. (2003). What Drives Consumer Participation to Loyalty Programs? A Conjoint Analytical Approach. *Journal of Relationship Marketing*, 2(1,2), 69-83.
- De Wulf, K., Odekerken-Schröder, G. y Iacobucci, D. (2001). Investments in Consumer Relationships: A Cross-Country and Cross-Industry Exploration. *Journal of Marketing*, 65(4), 33-50.
- Demoulin, N. T. M. y Zidda, P. (2008). On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the customers' satisfaction with the reward scheme matter? *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(5), 386-398.
- Demoulin, N. T. M. y Zidda, P. (2009). Drivers of Customers' Adoption and Adoption Timing of a New Loyalty Card in the Grocery Retail Market. *Consumer Behavior and Retailing*, 85(3), 391-405.

- Dick, A. S. y Basu, K. (1994). Customer loyalty: toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Doney, P. M. y Cannon, J. P. (1997). An examination of the nature of trust in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 61(2), 35-51.
- Dorotic, M., Fok, D., Verhoef, P. C. y Bijmolt, T. H. (2011). Do vendors benefit from promotions in a multi-vendor loyalty program? *Marketing Letters*, 22(4), 341-356.
- Dowling, G. R. y Uncles, M. (1997). Do Customer Loyalty Programs Really Work? *Sloan management review*, 38(4), 71-82.
- Dwyer, F. R. y Oh, S. (1987). Output Sector Munificence Effects on the Internal Political Economy of Marketing Channels. *Journal of Marketing Research*, 24(4), 347-358.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51(2), 11-27.
- Eakuru, N. y Mat, N. (2008). The application of structural equation modeling (SEM) in determining the antecedents of customer loyalty in banks in South Thailand. *The Business Review, Cambridge*, 10(2), 129-139.
- Ehrenberg, A. S. C. y Scriven, J. A. (1999). Brand loyalty. En P. Earl y S. Kemp (Eds.), *The Elgar companion to consumer research and economic psychology* (pp. 53-63). Cheltenham: Edward Elgar.
- Evans, J. y Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: a conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23(5), 439-452.

- Evanschitzky, H., Ramaseshan, B., Woisetschläger, D. M., Richelsen, V., Blut, M. y Backhaus, C. (2012). Consequences of customer loyalty to the loyalty program and to the company. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 40(5), 625-638.
- Ferguson, R. y Hlavinka, K. (2008). SegmentTalk: the difference engine: a comparison of loyalty marketing perceptions among specific US consumer segments. *Journal of Consumer Marketing*, 25(2), 115-127.
- Festinger, L. (1957). *A theory of cognitive dissonance*. Stanford, CA: Stanford University Press.
- Fishbein, M. y Ajzen, I. (1975). *Belief, attitude, intention and behavior: An introduction to theory and research*. Reading: Addison-Wesley Publishing Company.
- Forgas, S., Moliner, M. A., Sánchez, J. y Palau, R. (2011). La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14(3), 162-172.
- Fornell, C. y Larcker, D. F. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18(1), 39-50.
- Fournier, S. (1998). Consumers and Their Brands: Developing Relationship Theory in Consumer Research. *Journal of Consumer Research*, 24(4), 343-373.
- Fournier, S., Dobscha, S. y Mick, D. G. (1998). Preventing the premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 76(1), 42-43.
- Frisou, J. y Yildiz, H. (2011). Consumer learning as a determinant of a multi-partner loyalty program's effectiveness: A behaviorist and long-term perspective. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 18(1), 81-91.

- Ganesan, S. (1994). Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 58(2), 1-19.
- Ganesh, J., Arnold, M. J. y Reynolds, K. E. (2000). Understanding the customer base of service providers: an examination of the differences between switchers and stayers. *Journal of Marketing*, 64(3), 65-87.
- Garbarino, E. y Johnson, M. S. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63(2), 70-87.
- García, B., Gutiérrez, A. y Gutiérrez, J. (2006). The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 23(7), 387-396.
- García, B., Gutiérrez, A. M. y Gutiérrez, J. (2012). Drivers of customer likelihood to join grocery retail loyalty programs. An analysis of reward programs and loyalty cards. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(5), 492-500.
- García, G. (2005). *Investigación comercial*. Madrid: ESIC Editorial.
- Gengler, C. E. y Leszczyc, P. T. L. P. (1997). Using customer satisfaction research for relationship marketing: A direct marketing approach. *Journal of Direct Marketing*, 11(4), 36-41.
- Gil, I. y Ruiz, M. E. (2009). Valor de la relación, compromiso, TIC y lealtad en el canal de comercialización. *Innovar*, 19(33), 77-90.
- Gilbert, D. C. (1996). Relationship marketing and airline loyalty schemes. *Tourism Management*, 17(8), 575-582.
- Gould, W. W. (1991). Skewness and Kurtosis Tests of Normality. *Stata Technical Bulletin*, 1(1), 20-21.

- Grégoire, Y. y Fisher, R. J. (2008). Customer betrayal and retaliation: when your best customers become your worst enemies. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 36(2), 247-261.
- Grewal, D., Levy, M. y Lehmann, D. R. (2004). Retail Branding and Customer Loyalty: An overview. *Journal of Retailing*, 80(4), 9-12.
- Grönroos, C. (1988). Service Quality: The Six Criteria Of Good Perceived Service. *Review of Business*, 9(3), 10-13.
- Grönroos, C. (1990). Relationship approach to the marketing function in service contexts: the marketing and organizational behaviour interface. *Journal of Business Research*, 29(1), 3-12.
- Grönroos, C. (1994a). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32(2), 4-20.
- Grönroos, C. (1994b). *Marketing y gestión de servicios: la gestión de los momentos de la verdad y la competencia en los servicios*. Madrid: Diaz de Santos.
- Grönroos, C. (1995). Relationship Marketing: The Strategy Continuum. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 252-254.
- Grönroos, C. (1996). Relationship marketing: strategic and tactical implications. *Management Decision*, 34(3), 5-14.
- Grönroos, C. (2004). The relationship marketing process: communication, interaction, dialogue, value. *Journal of Business & Industrial Marketing*, 19(2), 99-113.
- Grönroos, C. y Gummesson, E. (1985). *Service marketing-Nordic school perspectives*. Stockholm: University of Stockholm, Department of Business Administration.

- Grupo Éxito. (2013a). *Presentación Corporativa 2013*. Medellín, Colombia: Almacenes Éxito S.A.
- Grupo Éxito. (2013b). *Términos y condiciones generales Puntos Éxito*. Medellín, Colombia: Almacenes Éxito S.A.
- Guion, R. M. (1980). On Trinitarian doctrines of validity. *Professional Psychology, 11*(3), 385-398.
- Gummesson, E. (1996). Relationship marketing and imaginary organizations: A synthesis. *European Journal of Marketing, 30*(2), 31-44.
- Gummesson, E. (1997). Relationship marketing as a paradigm shift: some conclusions from the 30R approach. *Management Decision, 35*(4), 267-272.
- Gummesson, E. (2002). *Total relationship marketing: marketing strategy moving from the 4Ps - product, price, promotion, place - of traditional marketing management to the 30Rs - the thirty relationships - of a new marketing paradigm* (2 ed.). London: Butterworth-Heinemann.
- Gummesson, E. (2004). Return on relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in business-to-business contexts. *Journal of Business & Industrial Marketing, 19*(2), 136-148.
- Guthrie, E. R. (1935). *The psychology of learning*. New York: Harper and Row.
- Hair, J., Anderson, R., Tatham, R. y Black, W. (1999). *Análisis Multivariante* (5 ed.). Madrid: Prentice Hall.
- Håkansson, H. (1982). *International marketing and purchasing of industrial goods: An interaction approach*. New York: Wiley Chichester.

- Han, H., Kim, Y. y Kim, E.-K. (2011). Cognitive, affective, conative, and action loyalty: Testing the impact of inertia. *International Journal of Hospitality Management*, 30(4), 1008-1019.
- Hansen, H., Samuelsen, B. M. y Silseth, P. R. (2008). Customer perceived value in B-t-B service relationships: Investigating the importance of corporate reputation. *Industrial Marketing Management*, 37(2), 206-217.
- Hansen, J. D., Deitz, G. D. y Morgan, R. M. (2010). Taxonomy of service-based loyalty program members. *Journal of services Marketing*, 24(4), 271-282.
- Harris, L. C. y Goode, M. M. H. (2004). The four levels of loyalty and the pivotal role of trust: a study of online service dynamics. *Journal of Retailing*, 80(2), 139-158.
- Hart, S., Smith, A., Sparks, L. y Tzokas, N. (1999). Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing? *Journal of Marketing Management*, 15(6), 541-562.
- Heffernan, T., O'Neill, G., Travaglione, T. y Droulers, M. (2008). Relationship marketing. *The International Journal of Bank Marketing*, 26(3), 183-199.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. y Gremler, D. D. (2002). Understanding relationship marketing outcomes an integration of relational benefits and relationship quality. *Journal of service research*, 4(3), 230-247.
- Hennig-Thurau, T. y Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology and Marketing*, 14(8), 737-764.
- Hibbard, J. D., Brunel, F. F., Dant, R. P. y Iacobucci, D. (2001). Does relationship marketing age well? *Business Strategy Review*, 12(4), 29-35.

- Homer, P. M. y Kahle, L. R. (1988). A structural equation test of the value-attitude-behavior hierarchy. *Journal of Personality and Social Psychology*, 54(4), 638-646.
- Hougaard, S. y Bjerre, M. (2002). *Strategic Relationship Marketing*. Berlín: Springer.
- Hunt, S. D. y Morgan, R. M. (1994). Relationship marketing in the era of network competition. *Marketing Management*, 3(1), 18-27.
- Huntley, J. K. (2006). Conceptualization and measurement of relationship quality: Linking relationship quality to actual sales and recommendation intention. *Industrial Marketing Management*, 35(6), 703-714.
- Jackson, B. B. (1985). Building customer relationship that last. *Harvard Business Review*, 63(6), 120-128.
- Jackson, B. B. (2011). Exploring CRM effectiveness: an institutional theory perspective. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(4), 592-608.
- Jacoby, J. y Chestnut, R. W. (1978). *Brand loyalty: Measurement and management*. New York: Wiley.
- James, J. M. y Bolstein, R. (1992). Large monetary incentives and their effect on mail survey response rates. *Public Opinion Quarterly*, 56(4), 442-453.
- Jayachandran, S., Sharma, S., Kaufman, P. y Raman, P. (2005). The Role of Relational Information Processes and Technology Use in Customer Relationship Management. *Journal of Marketing*, 69(4), 177-192.
- Johnson, D. y Grayson, K. (2005). Cognitive and affective trust in service relationships. *Special Section: Attitude and Affect*, 58(4), 500-507.

- Johnson, M. D., Herrmann, A. y Huber, F. (2006). The Evolution of Loyalty Intentions. *Journal of Marketing*, 70(2), 122-132.
- Jones, T. O. y Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard Business Review*, 73(6), 88-99.
- Kamakura, W. A., Mittal, V., De Rosa, F. y Mazzon, J. A. (2002). Assessing the Service-Profit Chain. *Marketing Science*, 21(3), 294-317.
- Keh, H. T. y Lee, Y. H. (2006). Do reward programs build loyalty for services?: The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards. *Journal of Retailing*, 82(2), 127-136.
- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1-22.
- Kim, B.-D., Shi, M. y Srinivasan, K. (2001). Reward Programs and Tacit Collusion. *Marketing Science*, 20(2), 99-120.
- Kim, D. J., Ferrin, D. L. y Rao, H. R. (2008a). A trust-based consumer decision-making model in electronic commerce: The role of trust, perceived risk, and their antecedents. *Decision support systems*, 44(2), 544-564.
- Kim, J., Morris, J. D. y Swait, J. (2008b). Antecedents of True Brand Loyalty. *Journal of Advertising*, 37(2), 99-117.
- Kim, S.-Y., Jung, T.-S., Suh, E.-H. y Hwang, H.-S. (2006). Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: A case study. *Expert Systems with Applications*, 31(1), 101-107.

- Kim, S. K. (2007). Relational behaviors in marketing channel relationships: Transaction cost implications. *Journal of Business Research*, 60(11), 1125-1134.
- Kim, W. G. y Cha, Y. (2002). Antecedents and consequences of relationship quality in hotel industry. *International Journal of Hospitality Management*, 21(4), 321-338.
- Kivetz, R. (2003). The Effects of Effort and Intrinsic Motivation on Risky Choice. *Marketing Science*, 22(4), 477-502.
- Kivetz, R. y Simonson, I. (2002). Earning the Right to Indulge: Effort as a Determinant of Customer Preferences Toward Frequency Program Rewards. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 155-170.
- Kivetz, R. y Simonson, I. (2003). The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs. *Journal of Marketing Research*, 40(4), 454-467.
- Kopalle, P. K., Mela, C. F. y Marsh, L. (1999). The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications. *Marketing Science*, 18(3), 317-332.
- Korgaonkar, P. K., Lund, D. y Price, B. (1985). A structural equations approach toward examination of store attitude and store patronage behavior. *Journal of Retailing*, 61(2), 39-60.
- Kraus, S. J. (1995). Attitudes and the prediction of behavior: A meta-analysis of the empirical literature. *Personality and social psychology bulletin*, 21(1), 58-75.
- Kumar, V., Bohling, T. R. y Ladda, R. N. (2003). Antecedents and consequences of relationship intention: Implications for transaction and relationship marketing. *Industrial Marketing Management*, 32(8), 667-676.

- Kumar, V., Pozza, I. D. y Ganesh, J. (2013). Revisiting the Satisfaction-Loyalty Relationship: Empirical Generalizations and Directions for Future Research. *Journal of Retailing*, 89(3), 246-262.
- Kumar, V. y Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317-329.
- Lacey, R. (2007). Relationship drivers of customer commitment. *Journal of Marketing Theory and Practice*, 15(4), 315-333.
- Lages, C., Lages, C. R. y Lages, L. F. (2005). The RELQUAL scale: a measure of relationship quality in export market ventures. *Special Section: Retailing Research*, 58(8), 1040-1048.
- Lal, R. y Bell, D. E. (2003). The impact of frequent shopper programs in grocery retailing. *Quantitative Marketing and Economics*, 1(2), 179-202.
- Lam, S. Y., Shankar, V., Erramilli, M. K. r. i. s. h. n. a. y Murthy, B. (2004). Customer Value, Satisfaction, Loyalty, and Switching Costs: An Illustration From a Business-to-Business Service Context. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 32(3), 293-311.
- Leenheer, J. y Bijmolt, T. H. A. (2008). Which retailers adopt a loyalty program? An empirical study. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 15(6), 429-442.
- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A. y Smidts, A. (2002). Do Loyalty Programs Enhance Behavioral Loyalty: An Empirical Analysis Accounting for Program Design and Competitive Effects. *Tilburg University. Center for Economic Research. Discussion Paper*, 65, 2002, 1-45.

- Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A. y Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, 24(1), 31-47.
- Liang, C.-J. y Wang, W.-H. (2007). The behavioral sequence of information education services industry in Taiwan: relationship bonding tactics, relationship quality and behavioral loyalty. *Measuring Business Excellence*, 11(2), 62-74.
- Lin, C.-H., Sher, P. J. y Shih, H.-Y. (2005). Past progress and future directions in conceptualizing customer perceived value. *International Journal of Service Industry Management*, 16(4), 318-336.
- Liu, Y. (2007). The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behavior and Loyalty. *Journal of Marketing*, 71(4), 19-35.
- Liu, Y. y Yang, R. (2009). Competing Loyalty Programs: Impact of Market Saturation, Market Share, and Category Expandability. *Journal of Marketing*, 73(1), 93-108.
- Long, M. M. y Schiffman, L. G. (2000). Consumption values and relationships: segmenting the market for frequency programs. *Journal of Consumer Marketing*, 17(3), 214-232.
- MacMillan, K., Money, K., Money, A. y Downing, S. (2005). Relationship marketing in the not-for-profit sector: an extension and application of the commitment-trust theory. *Special Section: The Nonprofit Marketing Landscape*, 58(6), 806-818.
- Mägi, A. W. (2003). Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics. *Journal of Retailing*, 79(2), 97-106.

- Martenson, R. (2008). How financial advisors affect behavioral loyalty. *The International Journal of Bank Marketing*, 26(2), 119-147.
- Melancon, J. P., Noble, S. M. y Noble, C. H. (2011). Managing rewards to enhance relational worth. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 39(3), 341-362.
- Mende, M., Bolton, R. N. y Bitner, M. J. (2013). Decoding Customer-Firm Relationships: How Attachment Styles Help Explain Customers' Preferences for Closeness, Repurchase Intentions, and Changes in Relationship Breadth. *Journal of Marketing Research*, 50(1), 125-142.
- Metro. (2013). *Ein Plus durch Service*. Berlín, Alemania: Metro.
- Meyer-Waarden, L. (2007). The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet. *Journal of Retailing*, 83(2), 223-236.
- Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. *European Journal of Marketing*, 42(1), 87-114.
- Meyer-Waarden, L. y Benavent, C. (2006). The Impact of Loyalty Programmes on Repeat Purchase Behaviour. *Journal of Marketing Management*, 22(1), 61-88.
- Meyer-Waarden, L. y Benavent, C. (2009). Grocery retail loyalty program effects: self-selection or purchase behavior change? *Journal of the Academy of Marketing Science*, 37(3), 345-358.
- Meyer-Waarden, L., Benavent, C. y Castéran, H. (2013). The effects of purchase orientations on perceived loyalty programmes' benefits and loyalty. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 41(3), 201-225.

- Mimouni-Chaabane, A. y Volle, P. (2010). Perceived benefits of loyalty programs: Scale development and implications for relational strategies. *Journal of Business Research*, 63(1), 32-37.
- MinTIC. (2012). *Encuesta de consumo digital en Colombia 2012*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- MinTIC. (2013). *Estadísticas del Sector TIC*. Bogotá: Ministerio de Tecnologías de la Información y las Comunicaciones.
- Moliner, B. y Berenguer, G. (2011). El efecto de la satisfacción del cliente en la lealtad: aplicación en establecimientos minoristas. *Cuadernos de Administración*, 24(42), 101-124.
- Mollet, R. (2004). Tendencias en programas de fidelización. *MK. Marketing y Ventas para Directivos*, 188(2), 24-26.
- Moore, G. y Sekhon, H. (2005). Multi-Brand Loyalty Cards: A Good Idea. *Journal of Marketing Management*, 21(5), 625-640.
- Moorman, C., Deshpande, R. y Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationships. *Journal of Marketing*, 57(1), 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*, 29(3), 314-328.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20-38.

- Morris, D. S., Barnes, B. R. y Lynch, J. E. (1999). Relationship marketing needs total quality management. *Total Quality Management*, 10(4), 659-665.
- Narros, M. J. (2007). *Segmentación de mercados de consumo con criterios relacionales*. Universidad Complutense de Madrid. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados.
- Ndubisi, N. O. (2007). Relationship quality antecedents: the Malaysian retail banking perspective. *International Journal of Quality & Reliability Management*, 24(8), 829-845.
- Noble, S. M. y Phillips, J. (2004). Relationship hindrance: why would consumers not want a relationship with a retailer? *Journal of Retailing*, 80(4), 289-303.
- Nunes, J. C. y Park, C. W. (2003). Incommensurate resources: Not just more of the same. *Journal of Marketing Research*, 40(2), 26-38.
- Nunnally, J. C. y Bernstein, I. H. (1991). *Psychometric theory*. 1994 (3 ed.). New York: McGraw-Hill.
- O'Brien, L. y Jones, C. (1995). Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*, 73(3), 75-82.
- Odekerken-Schroder, G., De Wulf, K., Kasper, H., Kleijnen, M., Hoekstra, J. y Commandeur, H. (2001). The impact of quality on store loyalty: a contingency approach. *Total Quality Management*, 12(3), 307-322.
- Olímpica. (2013). *Reglamento Tarjeta Plata*. Bogotá: Supertiendas y Droguerías Olímpica S.A.

- Oliver, R. L. (1980). A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions. *Journal of Marketing Research*, 17(4), 460-469.
- Oliver, R. L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the customer*. New York: Irwin/McGraw-Hill.
- Oliver, R. L. (1999). Whence customer loyalty. *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Omar, N. A., Aziz, N. A. y Nazri, M. A. (2011). Understanding the relationships of program satisfaction, program loyalty and store loyalty among cardholders of loyalty programs. *Asian Academic of Management Journal*, 16(1), 21-41.
- Omar, N. A. y Musa, R. (2011). Measuring service quality in retail loyalty programmes (LPSQual): Implications for retailers' retention strategies. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 39(10), 759-784.
- Omar, N. A., Nazri, M. A. y Sarah, H. (2009). What customers really want: Exploring Service Quality dimensions in a Retail Loyalty Programme. *UNITAR E-JOURNAL*, 5(1), 68-81.
- Omar, N. A., Wel, C. A. C., Musa, R. y Nazri, M. A. (2010). Program Benefits, Satisfaction and Loyalty in Retail Loyalty Program: Exploring the Roles of Program Trust and Program Commitment. *IUP Journal of Marketing Management*, 9(4), 6-28.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D. y Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136-153.

- Palmer, A., McMahon-Beattie, U. y Beggs, R. (2000). Influences on loyalty programme effectiveness: a conceptual framework and case study investigation. *Journal of Strategic Marketing*, 8(1), 47-66.
- Pan, Y., Sheng, S. y Xie, F. T. (2012). Antecedents of customer loyalty: An empirical synthesis and reexamination. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(1), 150-158.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A. y Berry, L. L. (1985). A conceptual model of service quality and its implications for future research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Passport. (2013a). *Almacenes Éxito S.A. in Retailing (Colombia)*. Washington, D.C.: Euromonitor International.
- Passport. (2013b). *Grocery Retailers in Colombia*. Washington, D.C.: Euromonitor International.
- Passport. (2013c). *Retailing in Colombia*. Washington, D.C.: Euromonitor International.
- Pearson, S. (1996). *Building brands directly: Creating business value from customer relationships*. New York: New York University Press.
- Ponzoa, J. M. y Reinares, P. (2010). Loyalty programmes as a tourism service sales channel: a Spanish multi-sponsor programme case study. *Tourism Review*, 65(3), 35-45.
- Price, L. P. y Arnaould, E. (1999). Commercial friendships: service provider-client in service context. *Journal of Marketing*, 63(4), 38-56.
- Rabbanee, F. K., Ramaseshan, B., Wu, C. y Vinden, A. (2012). Effects of store loyalty on shopping mall loyalty. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 19(3), 271-278.

- Rauyruen, P. y Miller, K. E. (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31.
- Ravald, A. y Grönroos, C. (1996). The value concept and relationship marketing. *European Journal of Marketing*, 30(2), 19-30.
- Reichheld, F. F. y Sasser, W. E. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reichheld, F. F. y Scheffer, P. (2000). E-loyalty: Your secret weapon on the Web. *Harvard Business Review*, 78(4), 105-113.
- Reimann, M., Schilke, O. y Thomas, J. S. (2010). Customer relationship management and firm performance: the mediating role of business strategy. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(3), 326-346.
- Reinares, P. (2005). Exploring the Benefits Obtained in a Loyalty Programme applied to Retailing. *European Retail Digest*, 48(4), 48-52.
- Reinares, P. y García, J. (2007). The importance of rewards in the management of multisponsor loyalty programmes. *Database Marketing & Consumer Strategy Management*, 15(1), 37-48.
- Reinares, P. y Ponzoa, J. M. (2004). *Marketing Relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (2 ed.). Madrid: Prentice-Hall.
- Reinares, P. y Ponzoa, J. M. (2008). Improving management of multi-sponsor loyalty programmes based on the rewards preferred by consumers. *Journal of Customer Behaviour*, 7(2), 121-134.

- Reinares, P., Reinares, E. M. y Mercado, C. (2010). Gestión de la heterogeneidad de los consumidores mediante programas de fidelización. *Revista europea de dirección y economía de la empresa*, 19(3), 143-160.
- Reinartz, W. y Kumar, V. (2002). The mismanagement of customer loyalty. *Harvard Business Review*, 80(7), 86-95.
- Reinartz, W. J. y Kumar, V. (1999). Store-, market-, and consumer-characteristics: The drivers of store performance. *Marketing Letters*, 10(1), 5-23.
- Reynolds, K. E. y Beatty, S. E. (1999). Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing. *Journal of Retailing*, 75(1), 11-32.
- Roehm, M. L., Pullins, E. B. y Roehm, H. A., Jr. (2002). Designing loyalty-building programs for packaged goods brands. *Journal of Marketing Research*, 39(2), 202-213.
- Ruiz, M. E., Gil, I. y Berenguer, G. (2009). Relational benefits and loyalty in retailing: an inter-sector comparison. *International Journal of Retail & Distribution Management*, 37(6), 493-509.
- Russell-Bennett, R., McColl-Kennedy, J. R. y Coote, L. V. (2007). Involvement, satisfaction, and brand loyalty in a small business services setting. *Journal of Business Research*, 60(12), 1253-1260.
- Rust, R. T. y Zahorik, A. J. (1993). Customer satisfaction, customer retention, and market share. *Journal of Retailing*, 69(2), 193-215.
- Samiee, S. y Walters, P. G. P. (2003). Relationship marketing in an international context: a literature review. *International Business Review*, 12(2), 193-214.

- Scheer, L. K., Miao, C. F. y Garrett, J. (2010). The effects of supplier capabilities on industrial customers' loyalty: the role of dependence. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 38(1), 90-104.
- Schiffman, L. G. y Kanuk, L. L. (2001). Formación y cambio de las actitudes del consumidor. En L. G. Schiffman y L. L. Kanuk (Eds.), *Comportamiento del Consumidor* (7 ed., pp. 199-227). México: Pearson Educación.
- Schifter, D. E. y Ajzen, I. (1985). Intention, perceived control, and weight loss: An application of the theory of planned behavior. *Journal of Personality and Social Psychology*, 49(3), 843-851.
- Seiders, K., Voss, G. B. y Grewal, D. (2005). Do Satisfied Customers Buy More? Examining Moderating Influences in a Retailing Context. *Journal of Marketing*, 69(4), 26-43.
- Semana. (2013). Las 100 empresas más grandes de Colombia (Edición Especial). *Semana*, 1619, 322.
- Shani, D. y Chalasani, S. (1992). Exploiting Niches Using Relationship Marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.
- Sharp, B. y Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 473-486.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995a). The evolution of relationship marketing. *International Business Review*, 4(4), 397-418.
- Sheth, J. N. y Parvatiyar, A. (1995b). Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 255-271.

- Shoemaker, S. y Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: the future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. y Sabol, B. (2002). Consumer trust, value, and loyalty in relational exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Skinner, B. F. (1938). *The behavior of organisms: An experimental analysis*. New York: Appleton-Century-Crofts.
- Smith, A. y Sparks, L. (2009). "It's nice to get a wee treat if you've had a bad week": Consumer motivations in retail loyalty scheme points redemption. *Journal of Business Research*, 62(5), 542-547.
- Söderlund, M. (2006). Measuring customer loyalty with multi-item scales: A case for caution. *International Journal of Service Industry Management*, 17(1), 76-98.
- Srinivasan, S. S., Anderson, R. y Ponnabolu, K. (2002). Customer loyalty in e-commerce: an exploration of its antecedents and consequences. *Journal of Retailing*, 78(1), 41-50.
- Stauss, B., Schmidt, M. y Schoeler, A. (2005). Customer frustration in loyalty programs. *International Journal of Service Industry Management*, 16(3), 229-252.
- Stone, M., Bearman, D., Butscher, S. A. y Gilbert, D. (2004). The effect of retail customer loyalty schemes - Detailed measurement or transforming marketing? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 12(3), 305-318.
- Storbacka, K., Strandvik, T. y Gronroos, C. (1994). Managing customer relationships for profit: The dynamics of. *International Journal of Service Industry Management*, 5(5), 21-38.

- Sunny Hu, H.-H., Huang, C.-T. y Chen, P.-T. (2010). Do reward programs truly build loyalty for lodging industry? *International Journal of Hospitality Management*, 29(1), 128-135.
- Tavera, J. F. y Londoño, B. (2012). *Entornos Digitales: Escenarios para el marketing y nuevos modelos de negocio*. Paper presentado en Encuentro Internacional de Investigación en Administración ASCOLFA 2012, Medellín.
- Taylor, G. A. y Neslin, S. A. (2005). The current and future sales impact of a retail frequency reward program. *Journal of Retailing*, 81(4), 293-305.
- Taylor, S. y Todd, P. (1995). Decomposition and crossover effects in the theory of planned behavior: A study of consumer adoption intentions. *International Journal of Research in Marketing*, 12(2), 137-155.
- Tesco. (2013). *Club Card: Terms and conditions*. Dundee, Escocia: Tesco.
- Tseng, Y. M. (2005). How Can Marketing Tactics Build Behavioral Loyalty? *The Business Review, Cambridge*, 3(2), 298-302.
- Tseng, Y. M. (2007). The Impacts of Relationship Marketing Tactics on Relationship Quality in Service Industry. *The Business Review, Cambridge*, 7(2), 310-314.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R. y Hammond, K. (2003). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20(4), 294-316.
- Vavra, T. G. (1992). *Aftermarketing how to keep customers for life through relationship marketing*. Illinois, NY: Irwin.

- Venkatraman, N. y Ramanujam, V. (1987). Measurement of business economic performance: an examination of method convergence. *Journal of management*, 13(1), 109-122.
- Verhoef, P. C. (2003). Understanding the Effect of Customer Relationship Management Efforts on Customer Retention and Customer Share Development. *Journal of Marketing*, 67(4), 30-45.
- Vesel, P. y Zabkar, V. (2009). Managing customer loyalty through the mediating role of satisfaction in the DIY retail loyalty program. *Journal of Retailing and Consumer Services*, 16(5), 396-406.
- Vila, N., Küster, I. y Aldás, J. (2000). *Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing*. Valencia: Servei de Publicacions, Facultat de Ciències Econòmiques i Empresariales, Universitat de València.
- Wagner, T., Hennig-Thurau, T. y Rudolph, T. (2009). Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 69-85.
- Wallace, D. W., Giese, J. L. y Johnson, J. L. (2004). Customer retailer loyalty in the context of multiple channel strategies. *Journal of Retailing*, 80(4), 249-263.
- Wang, C. L. (2007). Guanxi vs. relationship marketing: Exploring underlying differences. *Multi-Channel Strategy in B2B Markets*, 36(1), 81-86.
- Wei-Ming, O., Chia-Mei, S., Chin-Yuan, C. y Kuo-Chang, W. (2011). Relationships among customer loyalty programs, service quality, relationship quality and loyalty: An empirical study. *Chinese Management Studies*, 5(2), 194-206.
- Wendlandt, M. y Schrader, U. (2007). Consumer reactance against loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 24(5), 293-304.

- Whyatt, G. y Koschek, R. (2010). Implementing relationship marketing: supermarkets' perspectives. *Marketing Intelligence & Planning*, 28(5), 582-599.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 2003(12), 1-42.
- Yi, Y. y Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31(3), 229-240.
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer perceptions of price, quality, and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.
- Zeithaml, V. A., Berry, L. L. y Parasuraman, A. (1996). The Behavioral Consequences of Service Quality. *Journal of Marketing*, 60(2), 31-46.
- Zhang, Z. J., Krishna, A. y Dhar, S. K. (2000). The Optimal Choice of Promotional Vehicles: Front-Loaded or Rear-Loaded Incentives? *Management Science*, 46(3), 348-362.

ANEXOS

ANEXO I. CUESTIONARIO

¿Es usted miembro del programa de Puntos Éxito?

Sí

No

En este estudio nos interesa conocer su opinión sobre el programa de Puntos Éxito y Almacenes Éxito. Al responder a las preguntas por favor piense en ellos específicamente.

¿Hace cuánto tiempo está inscrito en el programa de Puntos Éxito?

1 año o menos

3 años

2 años

4 años o más

¿Alguna vez ha redimido o canjeado sus puntos acumulados en dicho programa?

Sí

No

Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre Puntos Éxito:

Como soy miembro de Puntos Éxito...	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Recibo un servicio más rápido que la mayoría de los clientes	1	2	3	4	5
Obtengo mejores precios que la mayoría de los clientes	1	2	3	4	5
Usualmente, tengo una posición prioritaria cuando hay una fila	1	2	3	4	5
Me ofrecen servicios que no le ofrecen a la mayoría de los clientes	1	2	3	4	5
Recibo descuentos u ofertas especiales que la mayoría de los clientes no reciben	1	2	3	4	5
Soy reconocido(a) por algunos empleados del Éxito	1	2	3	4	5
Estoy familiarizado(a) con los empleados que realizan el servicio	1	2	3	4	5
He desarrollado una amistad con los empleados del Éxito	1	2	3	4	5
Ellos saben mi nombre	1	2	3	4	5

Impacto de los Programas de Fidelización y la Calidad de la Relación sobre la Lealtad al establecimiento minorista

Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre Puntos Éxito:	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Me da miedo que la tarjeta de Puntos Éxito se utilice para recopilar y usar mi información personal	1	2	3	4	5
Me da miedo que Almacenes Éxito utilice mis datos personales para fines comerciales	1	2	3	4	5
Estoy confiado(a) acerca de cómo Almacenes Éxito utilizará mi información personal	1	2	3	4	5
La tarjeta de Puntos Éxito es fácil de usar	1	2	3	4	5
No es difícil para mí entender la tarjeta de Puntos Éxito	1	2	3	4	5
Entiendo bien las ventajas que ofrece la tarjeta de Puntos Éxito	1	2	3	4	5

Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones sobre Almacenes Éxito:

	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Estoy realmente satisfecho(a) con el Éxito	1	2	3	4	5
Estoy satisfecho(a) con la relación calidad/precio del Éxito	1	2	3	4	5
En general, estoy satisfecho(a) con el servicio que recibo del Éxito	1	2	3	4	5
El Éxito cumple mis expectativas	1	2	3	4	5
Me encuentro satisfecho(a) con la relación que tengo con el Éxito	1	2	3	4	5
Estoy contento con los esfuerzos que el Éxito está haciendo por clientes como yo	1	2	3	4	5

Entiendo bien las ventajas que ofrece la tarjeta de Puntos Éxito	1	2	3	4	5
Las recompensas propuestas tienen un alto valor en efectivo	1	2	3	4	5
Es muy probable conseguir las recompensas propuestas	1	2	3	4	5
Las recompensas propuestas son lo que he querido	1	2	3	4	5
El programa de Puntos Éxito es fácil de usar	1	2	3	4	5

Me gusta el programa de Puntos Éxito más que otros programas	1	2	3	4	5
Tengo una fuerte preferencia por el programa de Puntos Éxito	1	2	3	4	5
Yo recomendaría el programa de Puntos Éxito a otras personas	1	2	3	4	5
El Éxito me da un sentimiento de confianza	1	2	3	4	5
Tengo fe en el Éxito	1	2	3	4	5

El Éxito me da la impresión de que es confiable	1	2	3	4	5
El Éxito quiere lo mejor para mí	1	2	3	4	5
El Éxito me da la impresión de que puedo contar con él	1	2	3	4	5
El Éxito tiene una alta integridad	1	2	3	4	5

Me considero a mí mismo(a) como un(a) cliente habitual del Éxito	1	2	3	4	5
Me siento comprometido(a) con el Éxito	1	2	3	4	5
Aunque fuera más difícil llegar al Éxito, seguiría comprando allí	1	2	3	4	5
Estoy dispuesto(a) a hacer un esfuerzo adicional para seguir siendo un(a) cliente del Éxito	1	2	3	4	5
Tengo la intención de mantener una relación a largo plazo con el Éxito	1	2	3	4	5

Hago comentarios positivos del Éxito a otras personas	1	2	3	4	5
Recomiendo el Éxito a cualquiera que me pida consejo	1	2	3	4	5
Animo a amigos y familiares a que utilicen los servicios del Éxito	1	2	3	4	5
Cuando necesito un supermercado, el Éxito es mi primera opción	1	2	3	4	5
Intento utilizar cada vez más el Éxito para realizar mis compras	1	2	3	4	5
Seguiré comprando en el Éxito en los próximos años	1	2	3	4	5
Yo recomendaría el Éxito a otras personas	1	2	3	4	5
Yo no animo a mis amigos a comprar en el Éxito	1	2	3	4	5

Por favor indique su grado de acuerdo con las siguientes afirmaciones:

	Totalmente en desacuerdo (1)	En desacuerdo (2)	Neutral (3)	De acuerdo (4)	Totalmente de acuerdo (5)
Elijo comprar en el supermercado que tenga las mejores ofertas del momento	1	2	3	4	5
Yo comparo en diferentes tiendas lo que puedo comprar con mi dinero	1	2	3	4	5
Uno se beneficia al comparar precios entre las tiendas	1	2	3	4	5
Elijo a qué tienda ir según dónde encuentre lo que necesito a mejores precios	1	2	3	4	5

Por último, le agradecemos que responda a las siguientes preguntas de clasificación:

Género:

- Hombre
- Mujer

Edad:

- 16-24
- 25-34
- 35-44
- 45-54
- 55-64
- 65+

Nivel de estudios finalizados:

- Primaria
- Secundaria
- Universitaria
- Postgrado

Distancia al establecimiento. Considera que el supermercado le queda:

- Cerca
- Lejos

ANEXO II. RESULTADOS DE LOS ANÁLISIS ESTADÍSTICOS

Prueba de normalidad multivariante Kolmogorov-Smirnov

	BTP1	BEP1	BTP2	BEP2	BEP3	BSP1	BSP2	BSP3	BSP4	RPP1	RPP2
N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Z de Kolmogorov-Smirnov	9,969	4,962	11,72	5,996	6,362	10,43	9,772	10,46	10,55	4,942	4,499
Sig. asintót. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	RPP3	REP1	REP2	REP3	VP1	VP2	VP3	VP4	ACT1	ACT2	ACT3
N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Z de Kolmogorov-Smirnov	5,672	7,688	7,565	7,174	5,212	5,088	5,852	7,69	7,256	6,947	6,886
Sig. asintót. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	SAT6	CFZ1	CFZ2	CFZ3	CFZ4	CFZ5	CFZ6
N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Z de Kolmogorov-Smirnov	5,916	5,485	6,861	5,835	6,336	6,002	5,962	7,191	6,814	7,345	6,855	6,659
Sig. asintót. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

	COM1	COM2	COM3	COM4	COM5	LEA1	LEA2	LEA3	LEA4	LEA5	LEA6	LEA7
N	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811	811
Z de Kolmogorov-Smirnov	7,209	6,855	5,149	5,907	6,395	6,188	6,39	6,461	5,536	5,077	5,945	5,988
Sig. asintót. (bilateral)	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000	0,000

- a La distribución de contraste es la Normal.
 b Se han calculado a partir de los datos.

Matriz de varianzas covarianzas para el análisis del modelo de medida revisado

		BTP1	BEP1	BTP2	BEP2	BEP3	BSP1	BSP2	BSP3	BSP4	RPP1	RPP2	REP1	REP2	REP3
		V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V20	V21	V22
BTP1	V8	.866													
BEP1	V9	.551	1.463												
BTP2	V10	.527	.304	.589											
BEP2	V11	.465	.802	.386	1.412										
BEP3	V12	.305	.848	.203	.857	1.573									
BSP1	V13	.486	.398	.391	.452	.315	1.025								
BSP2	V14	.487	.451	.381	.502	.344	.876	1.111							
BSP3	V15	.449	.357	.372	.431	.279	.775	.831	.890						
BSP4	V16	.364	.293	.297	.321	.222	.633	.664	.633	.977					
RPP1	V17	-.044	-.128	.012	-.122	-.143	-.059	-.070	-.027	-.018	1.497				
RPP2	V18	-.071	-.197	-.019	-.168	-.196	-.075	-.096	-.046	-.039	1.302	1.575			
REP1	V20	-.006	-.249	.035	-.190	-.306	-.072	-.083	-.063	-.038	.125	.125	.958		
REP2	V21	.052	-.124	.058	-.059	-.192	-.050	-.043	-.045	-.004	.011	.033	.562	1.321	
REP3	V22	-.134	-.379	-.055	-.295	-.381	-.153	-.145	-.127	-.075	.208	.245	.588	.669	1.244
VP1	V23	.330	.539	.215	.443	.418	.337	.376	.305	.231	-.140	-.181	-.266	-.232	-.454
VP2	V24	.240	.464	.149	.362	.399	.305	.293	.250	.190	-.207	-.238	-.352	-.344	-.597
VP3	V25	.287	.497	.201	.400	.432	.280	.286	.271	.206	-.158	-.172	-.215	-.185	-.460
ACT1	V27	.294	.565	.201	.448	.476	.311	.345	.300	.249	-.173	-.220	-.354	-.227	-.499
ACT2	V28	.270	.584	.185	.467	.462	.317	.351	.296	.269	-.197	-.239	-.319	-.196	-.428
ACT3	V29	.252	.632	.152	.475	.505	.332	.351	.318	.270	-.288	-.336	-.375	-.300	-.537
SAT1	V30	.228	.438	.156	.341	.334	.248	.279	.261	.215	-.251	-.276	-.287	-.200	-.386
SAT2	V31	.215	.460	.149	.360	.309	.203	.257	.217	.175	-.281	-.303	-.285	-.161	-.387
SAT3	V32	.161	.391	.104	.361	.346	.224	.271	.234	.179	-.273	-.298	-.318	-.171	-.357
SAT4	V33	.170	.406	.122	.342	.359	.204	.232	.214	.175	-.289	-.321	-.291	-.169	-.384
SAT5	V34	.186	.392	.126	.324	.339	.250	.271	.249	.188	-.237	-.277	-.318	-.206	-.369
CFZ1	V36	.196	.397	.128	.383	.371	.272	.289	.250	.201	-.277	-.343	-.312	-.195	-.410
CFZ2	V37	.212	.398	.170	.418	.359	.286	.325	.291	.252	-.267	-.335	-.264	-.211	-.368
CFZ3	V38	.154	.342	.106	.323	.316	.225	.257	.221	.173	-.259	-.319	-.320	-.229	-.404
CFZ4	V39	.262	.400	.195	.375	.331	.295	.317	.290	.243	-.231	-.300	-.243	-.121	-.304
CFZ5	V40	.247	.460	.185	.439	.381	.284	.327	.295	.258	-.240	-.293	-.243	-.126	-.333
CFZ6	V41	.205	.403	.142	.377	.334	.259	.297	.248	.189	-.285	-.357	-.264	-.168	-.349
COM2	V43	.297	.469	.209	.379	.351	.343	.388	.354	.307	-.247	-.289	-.232	-.139	-.374
COM3	V44	.262	.450	.190	.383	.346	.311	.359	.321	.295	-.232	-.328	-.234	-.141	-.370
COM4	V45	.284	.426	.201	.391	.312	.310	.352	.316	.293	-.234	-.306	-.198	-.098	-.309
COM5	V46	.191	.427	.126	.356	.357	.219	.264	.239	.228	-.272	-.315	-.274	-.176	-.315
LEA1	V47	.161	.362	.105	.323	.289	.196	.239	.224	.191	-.231	-.279	-.257	-.173	-.333
LEA2	V48	.202	.394	.135	.329	.326	.235	.265	.240	.203	-.266	-.329	-.278	-.198	-.347
LEA3	V49	.230	.449	.148	.382	.357	.268	.321	.289	.229	-.223	-.292	-.259	-.179	-.338
LEA4	V50	.226	.474	.162	.354	.395	.262	.331	.267	.278	-.230	-.281	-.266	-.192	-.420
LEA5	V51	.271	.498	.180	.421	.396	.272	.326	.273	.308	-.246	-.319	-.260	-.137	-.374
LEA6	V52	.150	.346	.095	.260	.296	.165	.203	.172	.180	-.205	-.238	-.209	-.118	-.266
LEA7	V53	.186	.425	.119	.332	.360	.213	.263	.225	.203	-.233	-.287	-.277	-.190	-.375

		CFZ4	CFZ5	CFZ6	COM2	COM3	COM4	COM5	LEA1	LEA2	LEA3	LEA4	LEA5	LEA6	LEA7
		V39	V40	V41	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53
BTP1	V8														
BEP1	V9														
BTP2	V10														
BEP2	V11														
BEP3	V12														
BSP1	V13														
BSP2	V14														
BSP3	V15														
BSP4	V16														
RPP1	V17														
RPP2	V18														
REP1	V20														
REP2	V21														
REP3	V22														
VP1	V23														
VP2	V24														
VP3	V25														
ACT1	V27														
ACT2	V28														
ACT3	V29														
SAT1	V30														
SAT2	V31														
SAT3	V32														
SAT4	V33														
SAT5	V34														
CFZ1	V36														
CFZ2	V37														
CFZ3	V38														
CFZ4	V39	.976													
CFZ5	V40	.831	1.022												
CFZ6	V41	.694	.729	.987											
COM2	V43	.693	.725	.673	1.131										
COM3	V44	.690	.710	.653	.895	1.293									
COM4	V45	.684	.695	.628	.858	1.029	1.236								
COM5	V46	.604	.649	.613	.757	.827	.856	1.100							
LEA1	V47	.583	.611	.597	.646	.676	.636	.680	.924						
LEA2	V48	.632	.647	.625	.707	.744	.698	.714	.794	.988					
LEA3	V49	.653	.686	.634	.766	.808	.742	.752	.801	.866	1.058				
LEA4	V50	.614	.647	.599	.769	.857	.773	.742	.711	.794	.828	1.387			
LEA5	V51	.706	.725	.671	.827	.916	.842	.807	.769	.845	.900	1.077	1.292		
LEA6	V52	.519	.562	.538	.603	.669	.619	.705	.623	.668	.681	.716	.795	.898	
LEA7	V53	.641	.673	.654	.710	.781	.728	.756	.794	.851	.849	.807	.866	.749	1.018

Impacto de los Programas de Fidelización y la Calidad de la Relación sobre la Lealtad al establecimiento minorista

		VP1	VP2	VP3	ACT1	ACT2	ACT3	SAT1	SAT2	SAT3	SAT4	SAT5	CFZ1	CFZ2	CFZ3
		V23	V24	V25	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V36	V37	V38
BTP1	V8														
BEP1	V9														
BTP2	V10														
BEP2	V11														
BEP3	V12														
BSP1	V13														
BSP2	V14														
BSP3	V15														
BSP4	V16														
RPP1	V17														
RPP2	V18														
REP1	V20														
REP2	V21														
REP3	V22														
VP1	V23	1.261													
VP2	V24	.728	1.269												
VP3	V25	.655	.749	1.060											
ACT1	V27	.583	.628	.592	1.100										
ACT2	V28	.590	.602	.588	.944	1.137									
ACT3	V29	.577	.671	.606	.897	.951	1.225								
SAT1	V30	.377	.419	.367	.583	.618	.673	1.037							
SAT2	V31	.429	.449	.382	.561	.575	.593	.757	1.102						
SAT3	V32	.360	.442	.367	.502	.537	.604	.694	.708	.964					
SAT4	V33	.367	.443	.385	.531	.554	.631	.707	.741	.746	.955				
SAT5	V34	.366	.407	.339	.525	.552	.609	.691	.677	.713	.752	.908			
CFZ1	V36	.381	.447	.343	.520	.557	.612	.667	.626	.645	.672	.665	.992		
CFZ2	V37	.391	.423	.336	.550	.600	.640	.661	.612	.605	.648	.636	.801	1.014	
CFZ3	V38	.363	.441	.322	.506	.522	.601	.653	.635	.648	.669	.652	.830	.781	1.016
CFZ4	V39	.397	.408	.356	.550	.590	.628	.638	.601	.560	.587	.580	.661	.722	.653
CFZ5	V40	.419	.406	.387	.557	.595	.645	.676	.630	.604	.645	.619	.706	.789	.704
CFZ6	V41	.408	.393	.316	.497	.557	.611	.630	.595	.585	.618	.609	.706	.754	.724
COM2	V43	.408	.424	.379	.583	.637	.660	.658	.605	.558	.608	.617	.644	.749	.633
COM3	V44	.371	.384	.372	.582	.624	.647	.692	.659	.614	.652	.645	.659	.696	.635
COM4	V45	.383	.332	.345	.548	.584	.604	.643	.621	.578	.581	.589	.610	.687	.606
COM5	V46	.331	.387	.341	.543	.584	.647	.642	.599	.571	.594	.593	.618	.671	.618
LEA1	V47	.279	.357	.290	.507	.529	.592	.650	.590	.581	.604	.599	.610	.622	.614
LEA2	V48	.354	.401	.340	.551	.590	.633	.673	.653	.618	.661	.622	.641	.665	.654
LEA3	V49	.371	.394	.368	.553	.598	.646	.686	.649	.598	.632	.625	.646	.701	.638
LEA4	V50	.382	.393	.365	.567	.610	.664	.655	.715	.608	.682	.634	.610	.659	.615
LEA5	V51	.431	.448	.416	.604	.652	.668	.691	.733	.633	.712	.656	.664	.726	.651
LEA6	V52	.275	.365	.318	.488	.495	.538	.569	.552	.510	.551	.527	.539	.554	.547
LEA7	V53	.355	.433	.363	.554	.576	.660	.689	.682	.642	.685	.663	.658	.680	.691