

## **Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados**

**Francisco Benjamín COBO QUESADA**  
Real Centro Universitario  
«Escorial-María Cristina»  
San Lorenzo del Escorial

**Ladislao GONZÁLEZ RUIZ**  
Universidad Complutense de Madrid

**Resumen:** La competencia y el entorno empresarial cada vez más globalizado han producido que el cliente se convierta en el elemento más escaso del sistema. Desde el punto de vista del marketing, esto supone el predominio del enfoque de marketing relacional, centrado en la fidelización de clientes, pero también en el desarrollo de relaciones a largo plazo con el resto de agentes vinculados con la empresa. Es el modelo de los mercados ampliados.

**Abstract:** The competition and the more and more globalized business environment have made that the client turns into the rarest element of the system. From the marketing point of view this means the prevalence of the relationship marketing approach, centred on the clients' loyalty, but also in the development of the long term relations with the rest of agents connected with the company. It is the model of the extended markets.

**Palabras clave:** Estrategias de marketing, Marketing relacional, Fidelización de clientes, Mercados ampliados, Cooperación empresarial.

**Keywords:** Marketing strategies, Relationship marketing, Customer loyalty, Extended markets, Enterprise cooperation.

**Sumario:****I. Introducción.****II. Evolución del concepto de marketing: del marketing transaccional al marketing relacional.****III. La orientación al mercado.**

3.1. *La necesidad de la orientación al mercado.*

3.2. *Análisis de la orientación al mercado.*

**IV. Marketing relacional: concepto y aspectos estratégicos.****V. La fidelización de clientes.**

5.1. *Aproximación a la fidelización de clientes.*

5.2. *La fidelización de clientes como estrategia de marketing relacional.*

**VI. Los mercados ampliados.****VII. Conclusiones.****VIII. Bibliografía.**

## **I. INTRODUCCIÓN**

El marketing evoluciona en su concepción conforme las empresas se enfrentan a nuevos retos y la sociedad les exige nuevas responsabilidades. Una buena referencia de esta evolución es la *American Marketing Association* (AMA). Esta asociación se crea en 1937 con el propósito de divulgar los conocimientos de marketing y servir de foro a los conceptos emergentes (Pérez del Campo, Manera y García, 1999: 22). Desde entonces ha ido proponiendo sucesivas definiciones del marketing. La última propuesta de cambio de la AMA se produjo en 2004, cuando asumió en su definición la filosofía del marketing relacional (Cobo y Aguado, 2006: 15).

El marketing relacional es un enfoque que se inicia con las investigaciones del marketing en el sector servicios y en el sector industrial y que en la última década ha tenido un gran impulso en el sector del gran consumo gracias a las posibilidades que las tecnologías de la información y la comunicación han aportado. Todo ello ha tenido importantes repercusiones estratégicas en las empresas que a lo largo de este trabajo se analizarán.

En primer lugar, haremos una breve recapitulación del concepto de marketing, para centrar la atención en el modelo del marketing relacional como colofón de esta evolución, vinculándolo con la filosofía de la orientación al mercado. A continuación se considerarán dos significativas repercusiones que el marketing relacional tiene en la empresa: la fidelización de clientes y el modelo de los mercados ampliados. Detrás de estos conceptos se sitúa una concepción del negocio basada en la confianza y el establecimiento de relaciones a largo plazo con todos los agentes vinculados con la empresa.

## **II. EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING: DEL MARKETING TRANSACCIONAL AL MARKETING RELACIONAL**

El término «marketing» empieza a usarse en los Estados Unidos a principios del siglo xx. Así, en 1901 Crowell escribe una obra cen-

trada en la problemática de la distribución de los productos desde el productor al consumidor, que es considerada por muchos como el fundamento del moderno enfoque del marketing (Amérien *et al.*, 2005: 6). En definitiva, el marketing es una disciplina científica relativamente reciente que, además, ha contado con importantes controversias (Vela y Bocigas, 1994: 24; Santesmases, 1999: 47), que han tenido como consecuencia una continua evolución en su concepción.

Tradicionalmente el marketing se limitó al área empresarial, definiéndose en 1960 por la *American Marketing Association* (AMA) como: «la ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo» (AMA, 1960). A partir de finales de los 60 se empiezan a realizar proposiciones para ampliar el concepto del marketing más allá de los límites empresariales, introduciéndose en el campo de las organizaciones no lucrativas y de las ideas políticas de la mano de autores, como Kotler, Levy y Zaltman (Santesmases, 1999: 62-63).

Estas aportaciones fueron recogidas en la nueva definición de marketing de la AMA de 1985, en la que se considera que el marketing es «el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización»; definición de la que Santesmases (1999: 68) opina que se centra fundamentalmente en el marketing como actividad y no hace referencia a la concepción social del marketing ni al establecimiento y gestión de relaciones a largo plazo con los clientes.

La filosofía de marketing defiende que el consumidor ha de ser el centro de todas las actividades de la empresa; aspecto ya presente en los trabajos de pioneros del marketing como Peter Drucker y Theodore Levitt, que afirman que el objetivo de la empresa es crear medios para satisfacer a los consumidores y desde una perspectiva a largo plazo (Vázquez y Trespalacios, 1998: 42). Sin embargo, en el núcleo de la actividad del marketing, los mercados de gran consumo, esta orientación no se ha dado en la práctica, dedicando en general gran parte del esfuerzo de marketing en la captación de clientes y no en su retención. Éste es el enfoque predominante a nivel empresarial y académico, con la definición de la AMA de 1985 a la cabeza, que enfatiza la captación de clientes a través del programa de marketing-mix, expresión introducida en 1950 por Borden y que recogía inicialmente 12 elementos de marketing necesarios para la planifica-

ción comercial. Estas variables fueron transformadas por McCarthy en 1960 en las famosas 4-P (Product, Price, Place, Promotion) (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994: 4-5).

Este modelo del marketing-mix (o de las 4-P) se orienta hacia los mercados masivos, y considera el intercambio como transacción a corto plazo, donde el cliente es un ser anónimo que tiene un papel pasivo; siendo apropiado durante décadas en los grandes mercados de consumo; específicamente en el estadounidense, por sus peculiares estructuras de medios de comunicación de masas y amplias opciones de distribución (Gummesson, 1987). En el actual entorno competitivo, sin embargo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial (Barroso y Martín, 1999: 11-12). Por esta razón se han propuesto nuevas alternativas, consideradas por algunos investigadores como nuevos paradigmas de marketing o al menos reorientaciones importantes (Morgan y Hunt, 1994; González-Gallarza, 2002) y por otros como simples reiteraciones de sus fundamentos (Martínez, 1999).

Surgen así los conceptos de «orientación al mercado» y «marketing relacional» para resaltar la necesidad de incorporar en toda la organización una visión de marketing a largo plazo que tenga en cuenta realmente las necesidades del consumidor y que valore el establecimiento de relaciones estables en los mercados frente al enfoque cortoplacista en el que se basa el marketing-mix.

Orientación al mercado y marketing relacional son conceptos convergentes, ya que ambos coinciden en perseguir una ventaja competitiva, orientando toda la organización hacia la entrega de un valor superior y la mejor satisfacción de los deseos de los clientes; de forma que el marketing sea entendido como un proceso que afecta a toda la empresa y no a una única función. Estos planteamientos, además, exigen una perspectiva a largo plazo, tanto en lo referido al tiempo necesario para implantarse en la empresa como en el plazo en el que se manifiestan los resultados de estas filosofías de marketing (Barroso y Martín, 1999: 243-244).

Por nuestra parte, seguiremos esta línea de integración entre orientación al mercado y marketing relacional. No obstante, hay que señalar que en general se aprecia una cierta tendencia a considerar la orientación al mercado como la fase previa a la introducción del marketing relacional (Reinares y Ponzoa, 2002: 13; Alet, 2000: 17),

razón por la cual hemos optado por realizar este trabajo desde el enfoque del marketing de relaciones.

Además, la preeminencia del marketing relacional ha quedado recientemente puesta de relieve por la AMA a través del cambio que en 2004 ha introducido en su definición de marketing, incluyendo la gestión de relaciones y la administración de procesos, y todo ello encaminado a crear valor para el cliente. De esta forma se acepta el enfoque del marketing relacional, incorporando los modelos colaborativos a la gestión de la cadena de valor (Cobo y Aguado, 2006: 25). En esta nueva definición el «marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con éstos como forma de beneficiar a la organización y a sus *stakeholders*<sup>1</sup>» (AMA, 2005).

### III. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

#### 3.1. *La necesidad de la orientación al mercado*

Las empresas que asumen el concepto de marketing deben orientar sus esfuerzos hacia la satisfacción de las necesidades de los clientes como el objetivo prioritario de la organización. Ello supone, en primer lugar, que la empresa ha de realizar un esfuerzo para definir e implantar una auténtica cultura de orientación al mercado. La cultura debe entenderse como «un conjunto de valores y creencias relativas a la importancia de servir al consumidor», debiendo contener «un patrón de valores compartidos y creencias que ayudan a los miembros de las organizaciones a comprender su funcionamiento y les proporciona normas de comportamiento en dicha organización» (González, 1997: 31).

La cultura de la orientación al mercado asume que todos los integrantes de la empresa, y no únicamente el departamento de marketing, han de desarrollar una mentalidad de marketing. Así, el concepto clásico de departamento de marketing es claramente insuficiente y debe sustituirse por una nueva filosofía en la que el marketing esté presente en toda la estructura de la empresa.

---

1. La expresión *stakeholders*, que se podría traducir como «el que mantiene una apuesta». Se trata de considerar todos los grupos interesados en mayor o menor grado, directa o indirectamente, por la actividad de la empresa.

Por ejemplo, se habla de cliente interno, es decir, unos departamentos son clientes de otros en el seno de la empresa (Senlle, 2001), y el objetivo último es mejorar los procesos empresariales para lograr aportar más valor a la empresa y a los clientes. En este sentido el servicio al cliente ha ganado en importancia (Lambin, 2001), y los empleados son la clave para lograr un buen servicio al cliente. Por ello las empresas también buscan la satisfacción de los empleados, interesándose «en atraer, vender, satisfacer y retener a los buenos colaboradores» (Huete, 1997: 157), dado que además existe una vinculación positiva entre la fidelización de los clientes y la fidelización de los empleados (Reichheld, 1996; Yerkes y Decker, 2004).

En definitiva, toda la organización ha de tener una clara orientación al mercado. A continuación se profundiza en este concepto y sus tres dimensiones: la orientación al consumidor, la orientación a la competencia y la coordinación interdepartamental.

### *3.2. Análisis de la orientación al mercado*

La orientación al mercado no es un concepto nuevo en el campo del marketing y viene apareciendo en la literatura desde los años 60, con autores tan relevantes como Levitt y Kotler (Narver y Slater, 1990). En una primera aproximación se entiende por orientación al mercado el esfuerzo de las empresas para conocer y comprender las necesidades, deseos y comportamientos de sus clientes potenciales; esfuerzo que se complementa con la observación de las actuaciones emprendidas por la competencia (Vázquez y Trespalacios, 1998: 33).

La orientación al mercado tiene una justificación económica, ya que influye en el sostenimiento de una ventaja competitiva, especialmente en términos de diferenciación, según los resultados empíricos de Narver y Slater (1990). Esto se traduce en una mayor rentabilidad para la empresa, tal como han demostrado diversos trabajos, como los de los propios Narver y Slater (1990), y otros como los de Jaworski y Kohli (1993) o Llonch (1992). En concreto, Llonch, en una investigación empírica entre empresas industriales llega a la conclusión de que el grado de orientación al mercado se correlaciona de forma positiva con la rentabilidad sobre la inversión, con el crecimiento y con los resultados globales, aunque no hay correlación con el margen de beneficio sobre ventas. No obstante, se puede afirmar que de forma general se

cumple una relación positiva entre orientación al mercado y resultados de la empresa, según multitud de criterios (rentabilidad de las ventas, rentabilidad de la inversión, cuota de mercado, satisfacción de los clientes, fidelidad de los clientes, éxito de nuevos productos, incremento de ventas) (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998).

Naver y Slater (1990) entienden la orientación al mercado como un constructo formado por tres componentes comportamentales (orientación al cliente, orientación a la competencia y coordinación interfuncional) y dos criterios de decisión (enfoque a largo plazo y rentabilidad):

- La orientación al cliente y a la competencia afectan a todas las actividades que permiten recoger información sobre los compradores (clientes intermedios y consumidores finales) y los competidores; de forma que la empresa consiga continuamente la satisfacción de sus clientes; comparándose con la competencia y la tecnología a su disposición para satisfacer las necesidades de los compradores. La coordinación interfuncional se basa en la orientación al cliente y a la competencia y comprende el conjunto de esfuerzos de coordinación de los todos los recursos de la empresa, más allá de los específicos del departamento de marketing, para crear un mayor valor al cliente.
- El enfoque a largo plazo está implícito en la orientación al mercado, ya que para que las empresas sobrevivan en el tiempo han de actuar en el largo plazo, generando continuamente mejoras para aportar un mayor valor a sus clientes. La rentabilidad viene como consecuencia del mayor valor generado a los clientes.

En el contexto de la orientación al mercado, orientación al consumidor y orientación a la competencia, tienen un importante carácter complementario. Así la orientación al consumidor tiene el problema de ser un concepto subjetivo: una empresa puede tener muy presente las necesidades del consumidor, pero eso no le garantiza el éxito, los competidores pueden ser más rápidos. Lo importante es comprender que el consumidor valora un determinado producto o servicio por comparación con otros similares, por lo que es necesario incorporar en la orientación al consumidor una orientación estratégica que considere explícitamente la influencia de la competencia. A pesar de esta necesaria complementariedad, los directivos de marketing durante largo tiempo primaron en todas sus actividades la orientación al consumidor, olvidándose de los competidores. Sin embargo, hoy día no existen dudas sobre la necesidad de unir orientación al consumidor y

orientación a la competencia en una visión más completa del marketing estratégico (Vázquez y Trespalacios, 1998: 45).

La teoría de juegos refuerza esta idea sobre la necesidad de contemplar conjuntamente a clientes y competencia: la organización ha de tener presente que en el juego empresarial no sólo participan la empresa y los consumidores. Los competidores constituyen un jugador más que influye en el resultado final del juego. Pero también existen otros jugadores con posibilidad de influir en el resultado final del juego, como las Administraciones, la regulación, los intereses sociales... La empresa ha de considerarlos a todos para tener una visión lo más completa posible del terreno de juego, de las reglas y del papel de los jugadores, ya que éstos pueden ser tanto complementadores de su actividad como competidores, lo que lleva a entender el negocio como una simbiosis entre cooperación y competencia (Nalebuff y Brandenburger, 1997; Zineldin, 1998); incluyéndose entre las actividades de la orientación al mercado el establecimiento de alianzas y vínculos estables entre la empresa y estos agentes para generar más valor al cliente (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998: 23). Este esquema conceptual de los negocios cuadra perfectamente con la visión del marketing relacional.

#### **IV. MARKETING RELACIONAL: CONCEPTO Y ASPECTOS ESTRATÉGICOS**

El denominado «marketing transaccional» tiene su base en el modelo tradicional del marketing-mix, orientado a los mercados masivos, y que contempla el intercambio como una transacción a corto plazo, donde el cliente es un ser anónimo que tiene un papel pasivo, primando la búsqueda de cuota de mercado y economías de escala (Pinto, 1997). El esquema del marketing transaccional (concretado en el marketing-mix y las famosas 4P) ha sido apropiado durante décadas en los grandes mercados de consumo; específicamente en el estadounidense, por sus peculiares estructuras de medios de comunicación de masas y amplias opciones de distribución (Gummesson, 1987).

A partir de los años 80 los modelos tradicionales de la estrategia competitiva, basados en cuota de mercado, escala, coste unitario, etc., empiezan a no encajar en las realidades del mercado, descubriendo que el factor decisivo era el nivel de fidelidad de los clientes y su retención (Reichheld, 1996). Frente al marketing transaccional

empieza a abrirse paso la filosofía del marketing relacional, ya que mantener los clientes de la empresa es más rentable que captar nuevos clientes continuamente.

El marketing relacional, o marketing de relaciones, es un término acuñado por Berri en 1983; aunque se suele establecer como antecedentes conceptuales los trabajos realizados en Europa a partir de los años 70 por la Escuela Nórdica de Servicios y el IMP Group (*Industrial Marketing and Purchasing Group*) (Vázquez, Santos y Sanzo, 1998; Barroso y Martín, 1999), de forma que el marketing relacional inicia su andadura en los mercados industriales y de servicios.

El marketing relacional se puede considerar como novedoso en los mercados de gran consumo, donde siempre se ha hablado de un marketing de masas, y que ha ido evolucionando con el desarrollo de las nuevas tecnologías hacia la personalización de la relación a través de las herramientas CRM (*Customer Relationship Management*); sin embargo, en los sectores industrial y de servicios la idea de relación siempre ha estado más presente, lo que justifica el origen del marketing relacional (Gummesson, 1987; Christopher, Payne y Ballantyne, 1994; Alet, 2000).

En el actual entorno competitivo, el cliente se ha convertido en el elemento más escaso del sistema, siendo su conservación, y no su captación, la clave del éxito empresarial (Barroso y Martín, 1999: 11-12). Bajo este enfoque la clave ya no es tanto el vender productos, sino mantener clientes satisfechos que aseguren una demanda sostenida y rentable en el futuro (Bello, Vázquez y Trespalacios, 1996). El cliente se convierte en la base de las estrategias de la empresa, que debe optimizar simultáneamente sus propios intereses y los del cliente para conseguir unos resultados óptimos (Wallin, 2000).

La contraposición entre relación y transacción ha originado opiniones que consideran al marketing relacional como un paradigma alternativo al del marketing transaccional, de manera que el marketing de relaciones puede entenderse como un concepto más amplio y que engloba al marketing de transacciones (Kotler, Cámara y Grande, 1995). La unidad de análisis del marketing relacional sería, pues, la relación, entendida como «la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficio mutuo» (San Martín, 2003).

La relación, y no el intercambio, se convierte de esta manera en el eje central del marketing. Las partes implicadas no limitan el intercambio a productos y flujos monetarios, sino que también incluyen un amplio conjunto de beneficios tangibles e intangibles.

El marketing relacional puede ser definido como el conjunto de «todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones» (Morgan y Hunt, 1994). En esta definición se acepta implícitamente que estas relaciones no se dirigen exclusivamente hacia los clientes, sino también hacia el universo de agentes con los que la empresa se relaciona en su actividad.

Así pues, el marketing relacional no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes, enfoque en el que se basan todos los programas de fidelización y las herramientas Customer Relationship Management (CRM), sino también el cultivo de las relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que se relaciona la empresa. Se trata del enfoque de los «mercados ampliados»: la empresa no debe dirigir sus planes de marketing exclusivamente al mercado de clientes, sino que debe considerar también los otros mercados con los que interactúa: proveedores, trabajadores, administraciones, etc.

En definitiva, el marketing relacional tiene dos importantes repercusiones estratégicas para la empresa:

- La necesidad de desarrollar estrategias de comunicación que tomen como eje de actuación la fidelización de clientes.
- La consideración en las estrategias de marketing de los diversos agentes con los que actúa la empresa, filosofía que englobaremos con la denominación de «los mercados ampliados».

## V. LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

### 5.1. *Aproximación a la fidelización de clientes*

El entorno económico actual no permite la más mínima relajación a las empresas. La competencia y el progreso tecnológico han conseguido que lo que antes era visto por el cliente como un valor añadido a sus expectativas en cualquier acto de compra, se convierta en algo esperado e indispensable para su toma de decisiones. Es decir, los

atributos adicionales del producto (producto ampliado) se han convertido en atributos básicos, exigidos, supuestos por el cliente (producto esperado).

A esta evolución competitiva, además se añade la aparición y desarrollo de internet en los años 90, que ha traído consigo la implantación del comercio electrónico y una nueva forma de entender los negocios, ya que en este medio el cliente puede pasar de comprar en nuestra empresa a comprar a la competencia simplemente haciendo *click* en su ratón.

En esta situación, cualquier empresa se debe plantear preguntas como ¿cuáles son los valores que diferencian a empresas de un mismo sector ante los ojos de un cliente? ¿Cómo evitar la fuga de clientes de la empresa hacia los competidores?

La respuesta a estas preguntas es el desarrollo de estrategias de fidelización de clientes. La preocupación de la empresa actual ya no es tanto captar nuevos clientes como conservar a los que tiene, ya que la fidelización tiene efectos directos en la cuenta de resultados porque captar nuevos clientes es mucho más caro y porque a los clientes actuales es más fácil venderles productos más caros (*up selling* o venta inducida) y productos complementarios (*cross selling* o venta cruzada).

La fidelización de clientes es uno de los pilares del marketing relacional, posiblemente el más llamativo debido a todas las posibilidades que las nuevas tecnologías permiten para gestionar las relaciones con los clientes. Es la necesidad de orientar la actividad de marketing de la empresa hacia el logro de la satisfacción a largo plazo de los clientes como medio para obtener su lealtad y asegurarse una ventaja competitiva (Vázquez y Trespalacios, 1998: 46). La fidelización así entendida sólo se mantendrá si la satisfacción alcanzada por el consumidor y sus expectativas se mantienen equilibradas a lo largo del tiempo (Pérez del Campo, 2002: 205).

## 5.2. *La fidelización de clientes como estrategia de marketing relacional*

El marketing relacional toma como eje principal de actuación los clientes actuales, convirtiéndolos en la base de la estrategia de la empresa. La cuota de mercado, y sus economías de escala asociadas

por el volumen de ventas pasan a un segundo plano frente a la cuota de cliente (el porcentaje de gasto que cada cliente destina a una empresa en concreto dentro de una categoría de productos), y las economías de conjunto que genera, en términos de la amplitud de ventas generadas a un determinado cliente (Pinto, 1997).

Por otro lado, la fidelización de clientes está muy vinculada con las ideas de calidad y servicio, ya que mediante su combinación se genera un círculo virtuoso en el que la satisfacción crea fidelidad, la fidelidad produce nuevas ventas a un menor coste, y, por tanto, aumenta la rentabilidad de la empresa, lo que le permite mejorar el servicio. En esta línea, Chistopher, Payne y Ballantyne (1994) plantean la necesidad de vincular eficazmente el marketing, la calidad y el servicio para conseguir la satisfacción total del cliente y establecer relaciones a largo plazo con él. Consideran al marketing relacional como el punto focal que integra el servicio al cliente y la calidad con la orientación al marketing, en la búsqueda de retener al cliente. Esta relación supone una revisión de los conceptos de servicio y calidad, de forma que las decisiones sobre servicio y calidad se han de tomar en el contexto de las estrategias competitivas:

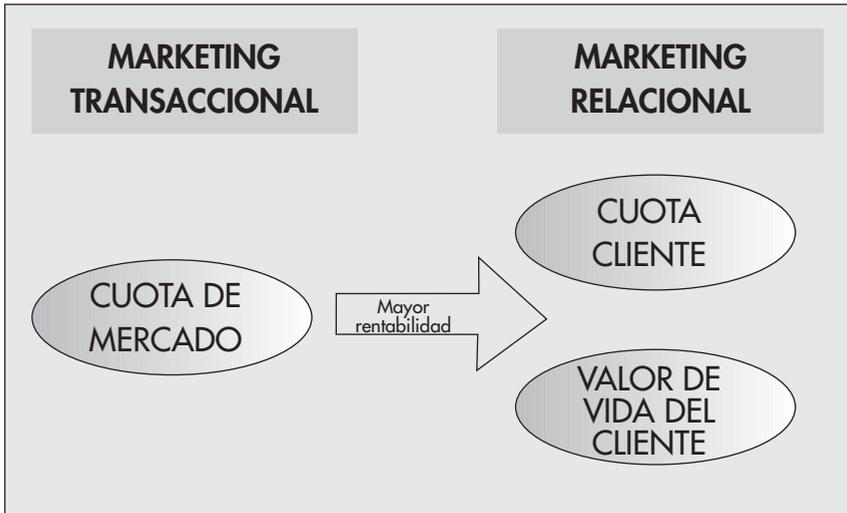
- El servicio al cliente ha de tener un enfoque multidimensional, que incide en las relaciones que se establecen con grupos-objetivo específicos (clientes, proveedores, personal, administraciones...) y que se producen en una gama mucho más amplia de las actividades de la empresa. El servicio, para los autores, se relacionaría con la «consolidación de un bono de buena voluntad» con los clientes y los otros mercados o grupos con el fin de consolidar, a su vez, relaciones a largo plazo que sean mutuamente ventajosas.
- La calidad ha de tener un enfoque orientado al cliente (calidad percibida) y buscar el logro de la calidad total en todas las áreas funcionales de la organización para transmitirla en todas las relaciones que establece la empresa con el exterior y con el interior (cliente interno). La calidad es un concepto subjetivo, de difícil medición y gestión, pero no por ello ha de dejarse de lado. Al contrario, desde la perspectiva del marketing relacional debe siempre tenerse presente, como ya se ha comentado, desde la óptica de la calidad percibida por el cliente.

En definitiva, y como se ha sintetizado en la figura 1, si el marketing transaccional se centraba en las ventas, en la obtención de una

masa de clientes para lograr una importante cuota de mercado, el marketing relacional trabaja de manera más fina, busca lograr la fidelización del cliente para lo que utiliza conceptos como la cuota de cliente, definida en el anterior párrafo, o también otros como el valor de vida del cliente, es decir, los ingresos que para una empresa supone un determinado cliente a lo largo del tiempo que se estime que pueda durar la relación comercial.

El otro elemento diferenciador del marketing relacional que aparece en la figura 1 es la idea de valor de vida del cliente. Se trata de una aplicación del VAN (Valor Actual Neto) al campo comercial: se calcula el valor actual de los futuros ingresos que puede generar un determinado cliente a lo largo de su vida.

FIGURA 1  
EL MARKETING TRANSACCIONAL FRENTE AL MARKETING RELACIONAL:  
DIFERENCIAS BÁSICAS



FUENTE: Elaboración propia.

La aplicación de métricas como la cuota de cliente y el valor de vida del cliente permite a la empresa descubrir la importancia del valor real de un único cliente, lo que lleva a establecer una jerarquización en la importancia de los clientes para la empresa.

Esta jerarquización de clientes toma como principal referencia para su gestión el principio empírico de Pareto o del 80/20, es decir: el 20% de los clientes genera el 80% de las ventas. Este principio «establece que hay un desequilibrio implícito entre causas y resultados, entre contribuciones (insumos) y rendimiento, y entre esfuerzo y retribución. Un buen indicativo de este desequilibrio lo proporciona la relación del 80/20: una norma general mostrará que el 80% del rendimiento proviene del 20% de las causas (o insumos); que el 80% de las consecuencias surge del 20% de las causas; o que el 80% de los resultados proviene del 20% del esfuerzo» (Koch, 1998: 15).

La ley de Pareto permite repartir adecuadamente los recursos comerciales de la empresa y establecer un determinado nivel de servicio según la tipología del cliente (clasificación ABC). Así podemos identificar tres grupos de clientes: los clientes A (los más rentables), los B (los de rentabilidad media) y los C (los de rentabilidad baja).

Las principales ideas del marketing relacional en torno a la fidelización de clientes se fundamentan en los siguientes principios (Alet, 2000):

- La empresa, para ser competitiva, debe adaptarse a las necesidades del cliente hasta el punto de conseguir integrarlo en su organización a través, por ejemplo, del diseño de los nuevos productos y de los procesos de producción y entrega.
- El marketing relacional se centra en la atención y cultivo de la relación entre el cliente y la empresa; por lo que, frente a indicadores como la cuota de mercado o el volumen de ventas, utiliza otros como la tasa de retención, el coste de consecución de nuevos clientes, el margen por cliente, la vida media de un cliente y, en definitiva, su valor para la empresa.
- La estrategia de la empresa ha de orientarse hacia la creación de valor para el cliente, manteniendo una visión de la empresa como suma sinérgica de clientes.

Los anteriores principios, para poder ser llevados a la práctica, hacen imprescindible que la empresa siga una serie de fases (Alet, 2000):

- Identificar y cualificar a los clientes, sean actuales o potenciales, y actualizar continuamente la base de datos para almacenar información relevante que permita un aprendizaje sobre las necesidades de los clientes.

- Adaptar los programas de marketing y los productos y servicios para que se adecuen a esas necesidades individuales específicas.
- Integrar el plan de comunicaciones dirigidas al consumidor individual para establecer un diálogo efectivo.
- Controlar y gestionar la relación con cada cliente, a lo largo de su vida, mejorando su valor para la empresa.

Naturalmente, la complejidad de este proceso de gestión de las relaciones con los clientes aumenta conforme crece el número de clientes de la empresa, haciéndose necesarias mayores inversiones en bases de datos (cualificación, inteligencia de marketing, memoria de campañas), tecnología de la información (ERP, CRM, *e-business*) y análisis de datos (*data mining*, informes, *queries*).

Una ayuda para este conocimiento viene dada por los sistemas de información que permiten obtener informes estandarizados y *queries*, consultas específicas sobre determinados datos de negocio, por ejemplo: facturación del producto X durante el mes de agosto en la zona sur, distribución geográfica de los clientes que han comprado el producto Y durante la última semana, etc.

Adicionalmente existen otras técnicas para facilitar el tratamiento de los datos. En general, la enorme cantidad de datos de los clientes con los que cuentan las grandes empresas hacen difícil su gestión y tratamiento. Estos datos de clientes tienen diversos orígenes: sus transacciones comerciales con tarjetas bancarias, su comportamiento de compra en el punto de venta, los de programas de fidelización o de puntos, las comunicaciones a iniciativa del consumidor con las empresas, incluso los datos de navegación procedentes de internet. Para poder trabajar con todos estos datos se precisan técnicas especiales que permitan encontrar entre todos ellos información relevante. Son las técnicas de *datamining* o minería de datos (en España se tiende a emplear la expresión en inglés).

## VI. LOS MERCADOS AMPLIADOS

La proliferación de las alianzas estratégicas provoca un cambio en las condiciones de la competencia, haciendo que las empresas deban gestionar las relaciones con las organizaciones de su entorno de una manera consciente, profesional y planificada.

Bajo estas reflexiones, el marketing relacional se convierte en un enfoque necesario para las empresas. Su objetivo será el establecimiento de relaciones duraderas y rentables con el denominado «mercado de clientes», pero también con el resto de mercados, o «mercados ampliados», donde se incluyen, además de a los clientes, a los proveedores, trabajadores (clientes internos) y mercado laboral, mercado de referencias (quienes puedan hablar bien de la empresa), mercado de influyentes (gobierno, instituciones financieras y reguladoras) (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994).

El complejo entorno actual (globalización, demandas de los clientes, ciclos de vida cortos, innovación tecnológica) aumenta el riesgo empresarial y la necesidad de obtener nuevos recursos y capacidades, encontrando las organizaciones en la cooperación interempresarial una forma de remodelar creativamente sus estrategias competitivas ante las imposiciones de un entorno (Shamdasani y Sheth, 1995; Yoshino y Srinivasa, 1996; Meyer, 1998). Es decir, junto a la fidelización de clientes, el marketing relacional también supone una gestión de las relaciones con otras empresas, es decir, el desarrollo de alianzas estratégicas o procesos de cooperación empresarial.

La cooperación ha modificado el pensamiento estratégico. La competencia sigue siendo importante, «pero simultáneamente se estudian las relaciones de cooperación entre empresas, el poder de los complementos y otros aspectos que muestran que la estrategia no es un juego de suma cero» (Ariño y Montes, 2001: 68).

La rivalidad competitiva sigue existiendo, pero al mismo tiempo se reconoce que los agentes participantes (proveedores, clientes y competidores) pueden ser tanto compañeros de viaje como adversarios (García, Arenas y Espasandín, 2001: 381).

Nalebuff y Brandenburger (1997) dan un paso más en este planteamiento de la cooperación como opción estratégica que tiene repercusiones directas en la capacidad de la empresa para generar valor y en su competitividad, diseñando una teoría del valor, que denominan «coopetición» (Co-opetition en inglés, una palabra originalmente acuñada por Ray Noorda, fundador de la empresa informática Novell). Se trata de una clara alusión a la dualidad competición-cooperación que entienden caracteriza el actual mundo de los negocios, planteando que es necesario asumir un nuevo esquema mental en los negocios que integre tanto la competencia como la cooperación a

partir de la aplicación de la teoría de los juegos al área de las estrategias empresariales.

Así, las empresas cooperan, externalizan funciones y crean equipos con sus competidores para disminuir costes y obtener unos márgenes más amplios que si trabajasen solos (Meyer, 1998). En la base de estos planteamientos se sitúa la teoría de los juegos, que consideran que aporta los elementos de reflexión necesarios tanto para crear valor como para comprender las reglas que permitan a la empresa maximizar la apropiación del valor generado, ya que la teoría de los juegos se centra en encontrar las estrategias adecuadas y tomar las decisiones correctas.

De esta forma, dos empresas pueden ser al mismo tiempo competidoras y cooperantes: cooperarán para crear valor y competirán a la hora de apropiarse de la mayor parte posible de ese valor, en función de las reglas del juego que imperen en el mercado donde desarrollen su negocio y del poder del resto de agentes implicados, surgiendo así la idea de los complementadores, es decir, las organizaciones que ayudan a la empresa a crear más valor (Nalebuff y Brandenburger, 1997).

El marketing relacional concibe la empresa como un sistema abierto que entra en relación con múltiples agentes, a los cuales ha de considerar porque influirán directa o indirectamente en su resultado empresarial (Zineldin, 1998). Cada vez las empresas persiguen establecer relaciones más estrechas con sus clientes y sus proveedores, encontrar socios con los cuales ampliar los mercados, aceptando la lucha competitiva con los rivales para conseguir cuota de mercado y la cooperación con otros fines, como la promoción de la industria, la investigación científica o la entrada en un nuevo mercado (Kanter, 1999: 35). Esta idea queda reforzada por la cantidad de empresas que están comprendiendo que la asociación con clientes, proveedores, distribuidores, etc., es un medio para conseguir una ventaja competitiva (Vlosky y Wilson, 1997).

Para Hunt y Morgan (1994) el marketing relacional es una necesidad frente a la evolución dinámica del mercado global y los cambios en los requerimientos para el éxito competitivo, e identifican diez formas de marketing relacional, que agrupan en cuatro tipos de relaciones:

- Con proveedores (de bienes y servicios).
- Laterales (con competidores, organizaciones no lucrativos y gobiernos).

- Con compradores (intermediarios y clientes finales).
- Internas (empleados de los distintos departamentos, unidades estratégicas y filiales).

Esta red de relaciones lleva a ampliar el concepto de mercado y a incorporar dentro de los planes de marketing de la empresa el conjunto de agentes con los que desarrolla relaciones, hablándose entonces de los «mercados ampliados», idea recogida en el modelo de los seis mercados de Christopher, Payne y Ballantyne (1994). Este modelo se basa en la idea de que, desde una perspectiva de marketing, además del mercado de clientes o consumidores, las empresas han de considerar los mercados de referencias, de influyentes, de empleados, el mercado interno, y finalmente el mercado de proveedores.

En un trabajo posterior, Peck, Payne, Christopher y Clark (1999) retoman este modelo, ampliando el mercado de proveedores para incorporar en él también la gestión de las alianzas estratégicas (tabla 1).

TABLA 1  
EL MODELO DE LOS SEIS MERCADOS

Tipo de mercado	Explicación
Mercado de clientes o consumidores	Los clientes constituyen el núcleo de la atención del marketing, orientándose en el caso del marketing relacional hacia la consecución de relaciones duraderas entre la empresa y sus compradores, de forma que conforme se afianza esa relación aumenta la lealtad de los clientes, llegando a convertirse en defensores o abogados de la empresa
Mercado de referencias	Los clientes deben ser gestionados para que actúen como fuente de referencia o defensores, pero existen otras muchas fuentes de referencia, siendo cada vez más importantes y numerosas, debiendo la empresa hacer un esfuerzo para identificarlas y elaborar planes de marketing específicos
Mercado de proveedores y alianzas	Existe un cambio en las relaciones con los proveedores basado en el establecimiento de relaciones de confianza, y a largo plazo que lleve a lograr unos objetivos de fiabilidad en el cumplimiento de los acuerdos, entregas en el plazo, flexibilidad en las entregas, precio lo más bajo posible y el desarrollo de un producto óptimo a través del intercambio continuo de ideas
Mercado de empleados	Este mercado gana en importancia porque los trabajadores constituyen uno de los elementos del capital intelectual, que se ha convertido en una ventaja competitiva para las empresas (Brooking, 1997). Por ello las organizaciones deben actuar para garantizarse atraer un número suficiente de empleados motivados y adecuadamente formados
Mercados internos	Relacionado con el anterior, este mercado supone el desarrollo de un marketing interno que fomente en el seno de la empresa las relaciones entre las diferentes unidades de negocio, concibiéndolas como relaciones con clientes, incorporando a la cultura de la empresa la noción de «cliente interno», en línea con los actuales desarrollos de la calidad total (Senlle, 2001)
Mercados de influyentes	El concepto de influyentes recoge el conjunto de instituciones financieras y reguladoras, y los gobiernos en general, de forma que la empresa debe desarrollar y gestionar grupos de presión que puedan influir en estos mercados

FUENTE: Elaboración propia a partir de Christopher, Payne y Ballantyne (1994); Peck, Payne, Christopher y Clark (1999).

La filosofía de los mercados ampliados también es analizada por Malhotra y Agarwal (2002), proponiendo una revisión para destacar la perspectiva de los *stakeholders*, ya que las empresas también han de trabajar estrechamente con sus accionistas, convirtiéndolos en aliados (Kanter, 1999: 35), además de otros grupos interesados en la evolución de la empresa.

Complementando la perspectiva de los mercados ampliados, Zineldin (1998) entiende que el marketing y los problemas de organización hay que verlos desde un punto de vista y en un contexto más abierto, ecológico, dinámico y conductual:

- Clientes, proveedores, distribuidores, competidores y otras organizaciones forman parte por igual de un sistema, influyéndose en sus comportamientos, y viéndose, a su vez, afectados por las condiciones medioambientales; convirtiéndose en una cuestión crítica la capacidad para adaptarse a esos cambios.
- En este sistema, las empresas han de construir relaciones y establecer alianzas estratégicas y redes con otras organizaciones que resulten clave para su negocio, para beneficiarse de las habilidades de sus colaboradores y ser más competitivas.

La generalización de la filosofía de los mercados ampliados está trasladando la competencia entre empresas hacia la competencia entre redes de organizaciones, lo que reafirma la idea de que la cooperación, si bien no anula la competencia, sí modifica sus reglas. Dicho de forma más gráfica, parafraseando la célebre expresión monárquica: «¡La competencia ha muerto, larga vida a la competencia!» (Thorelli, 1986).

El estudio de las redes está presente en los propios antecedentes conceptuales del marketing relacional a través de las aportaciones del IMP Group en el estudio de los negocios industriales desde una perspectiva de competencia a nivel de redes de empresas (Casielles, Santos y Sanzo, 1998). Para Achrol (1997) en marketing, el término que con más frecuencia se emplea para describir el emergente entorno de redes, es el del marketing relacional. Por su parte, Gummesson (2002: 3) define el marketing relacional como «el marketing basado en la interacción dentro de redes de relaciones».

Las redes suponen una nueva perspectiva en la dirección de la empresa, donde los tradicionales instrumentos de autoridad y control, basados en la jerarquía y el poder, son sustituidos por mecanismos relacionales de gobierno; lo que lleva a considerar el concepto

de «organización en red» que se define como una «coalición interdependiente de entidades económicas especializadas en determinadas tareas o habilidades (firmas independientes o uniones organizacionales autónomas) que operan sin un control jerárquico, pero ensambladas por densas conexiones laterales, mutua y recíprocamente, en un sistema de valor compartido que define los papeles y responsabilidades de sus miembros» (Achrol y Kotler, 1999).

## VII. CONCLUSIONES

El éxito del marketing relacional se inicia en la empresa adoptando una verdadera orientación al mercado, a partir de la cual se busque la satisfacción del cliente y el establecimiento de una relación comercial duradera y satisfactoria para ambas partes, pero que además exige una adecuada coordinación interfuncional y el seguimiento de las acciones de la competencia.

Una vez que la empresa adopta esta filosofía, las estrategias de marketing relacional se reflejarán en el establecimiento de unos objetivos en términos de fidelización de clientes, lo que en la práctica supone una orientación a largo plazo, hecho que representa un problema, por la presión que sufren las organizaciones para tener resultados en el corto plazo: el actual entorno empresarial está marcado por una gran competencia, y los accionistas exigen a los directivos de sus empresas resultados a corto plazo que mantengan y eleven el valor de sus acciones. Sin embargo, las estrategias de marketing relacional precisan tiempo para mostrar sus frutos. No se puede hablar de fidelización o de la existencia de una relación continuada con un horizonte temporal de tres meses o de un año.

La fidelización de clientes se puede efectuar mediante diversas herramientas. Un aspecto importante lo constituye la calidad y el servicio. Así la calidad de servicio, los departamentos de atención al cliente, la gestión de quejas y reclamaciones son elementos que tienen una creciente importancia en la gestión empresarial (Lambin, 2001; Martínez-Tur, Peiró y Ramos, 2001). Evidentemente, se pueden usar otras herramientas, principalmente la comunicación comercial a través de sus diversos instrumentos, principalmente marketing directo, promociones de ventas, relaciones públicas y venta personal.

Además, en ocasiones la fidelización de clientes tiende a identificarse con los programas de fidelización, acciones entre la promoción de ventas y el marketing directo que buscan premiar el consumo repetitivo por parte de los clientes de la empresa. Así se puede señalar que la comunicación juega un papel fundamental en la fidelización de clientes que, según Pérez del Campo (2001: 2005-2006), se materializa en tres objetivos genéricos: creación de expectativas de valor, refuerzo de las decisiones de compra y mantenimiento y refuerzo de los valores de marca.

Por otra parte, es necesario destacar que la fidelización de clientes es sólo una parte de la filosofía del marketing relacional. Así hemos introducido la idea de los mercados ampliados para señalar que la empresa debe desarrollar programas de marketing para cada uno de los grupos de interlocutores con los que interactúa en el ejercicio de su actividad.

Este enfoque enlaza con otra herramienta de comunicación: las relaciones públicas, muy vinculada al marketing relacional a través del concepto de *stakeholders* (Cobo y Pérez del Campo, 2006) o grupos de personas y organizaciones interesados por la marcha de la empresa, aunque esta interrelación no haya sido considerada en este trabajo. En este sentido, las relaciones públicas consideran un público objetivo de su acción a cada uno de los *stakeholders* de la empresa, asumiendo que su acción puede generar conflictos con alguno de sus diferentes públicos, y que la sociedad apela a la responsabilidad de la empresa como agente social. Por ello la misión de las relaciones públicas es la creación de espacios de consenso y colaboración mutua (Reinares y Paredes, 2003: 506).

La idea de los mercados ampliados también puede entroncarse con el desarrollo de la cooperación empresarial y las alianzas estratégicas <sup>2</sup>, en este sentido, consideramos que los mercados ampliados resulta un enfoque de investigación adecuado para estudiar la interesante realidad de la cooperación empresarial y el desarrollo de las redes de empresas sobre el que pretendemos profundizar en futuros trabajos.

---

2. Una aproximación a este enfoque se puede encontrar en la tesis doctoral : COBO QUESADA, F. B. (2004): *La cooperación en el sector turístico: los hoteles independientes y el asociacionismo en España*, Tesis doctoral, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Complutense de Madrid.

### VIII. BIBLIOGRAFÍA

- ACHROL, R. S., «Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: Toward a network paradigm», en *Academy of Marketing Science Journal*, 25/1 (1997) 56-71.
- ACHROL, R. S., y KOTLER, P., «Marketing in the Network Economy», en *Journal of Marketing*, 63 (1999) 146-163.
- ALET I VILAGINÉS, J., *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*, 2.ª ed., Ed. Gestión 2000, Barcelona 2000.
- AMA, *Marketing Definitions: A Glossary of Marketing Terms*, Ed. American Marketing Association (AMA), Chicago 1960.
- AMA, «Board approves new marketing definitions», en *American Marketing Association News*, 19/5 (1985) 1.
- AMA, «AMA Adopts New Definition of Marketing», *e-newsletters* [Documento electrónico obtenido en la página web de la *American Marketing Association* (AMA) el 12 de marzo de 2005: [www.marketingpower.com](http://www.marketingpower.com)] 2005.
- AMEREIN, P. *et al.*, *Marketing. Stratégie et pratiques*, Ed. Armand Colin, París 2005.
- ARIÑO, A., y MONTES, J. S., «Deje respirar a su alianza», en *Harvard Deusto Business Review*, 102 (2001) 23-29.
- BARROSO CASTRO, C., y MARTÍN ARMARIO, E., *Marketing relacional*, Ed. ESIC, Madrid 1999.
- BELLO ACEBRÓN, L.; VÁZQUEZ CASIELLES, R., y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A., *Investigación de mercados y estrategia de marketing*, Ed. Civitas, Madrid 1996.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A., y BALLANTYNE, D., *Marketing relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1994.
- COBO QUESADA, F. B., y AGUADO PALACIOS, C., *El marketing en la empresa: estrategias, herramientas y planes para el éxito*, Ed. Roble, Madrid 1994, 2006.
- COBO QUESADA, F. B., y PÉREZ DEL CAMPO, E., *La comunicación de marketing: Estrategias y herramientas*, Ed. Roble, Madrid 2006.
- GARCÍA CRUZ, R.; ARENAS GAITÁN, J., y ESPASANDÍN BUSTELO, F., *Aproximación empírica sobre el análisis de la literatura de alianzas estratégicas*, XIII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, Málaga 26, 27 y 28 de septiembre, Ed. ESIC, Madrid 2001.
- GONZÁLEZ-GALLARZA GRANIZO, M., «Fidelidad versus lealtad: ¿clientes «perros» o «amigos»?», en *Harvard Deusto Business Review*, 107 (2002) 30-34.
- GUMMESSON, E., «The new marketing. Developing long term interactive relationship», en *Long Range Planning*, 20/4 (1987) 10-20.
- GUMMESSON, E., *Total Relationship Marketing*, 2.ª ed., Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford 2002.

- HUETE, L. M. (1997), *Servicios & beneficios*, Ed. Deusto, Bilbao.
- HUNT, Shelby D., y MORGAN, R. M., «Relationship marketing in the era of network competition», en *Marketing Management*, 3/1 (1994) 18-27.
- JAWORSKI, B. J., y KOHLI, A. K. (1993), «Market Orientation; Antecedents and Consequences», en *Journal of Marketing*, 57 (1993) 53-70.
- KANTER, R. M., *Las nuevas fronteras del management*, Ed. Paidós, Barcelona 1999.
- KOCK, R., *El principio del 80/20. El secreto de lograr más o menos*, Ed. Paidós, Buenos Aires 1998.
- KOTLER, P.; CÁMARA, D.; GRANDE, I., 1995, *Dirección de marketing*, 8.ª ed., Ed. Prentice Hall, Madrid 1995.
- LLOCH ANDREU, J. , *La orientación al mercado y sus efectos en los resultados de la empresa*, Tesis doctoral, Universidad de Barcelona 1992.
- MALHOTRA, N. K., y AGARWAL, J., «A Stakeholder Perspective on Relationship Marketing: Framework and Propositions», en *Journal of Relationship Marketing*, 1/2 (2002) 3-37.
- MARTÍNEZ TERCERO, M., *Ciencia y marketing: manual para investigadores y doctorandos en ciencias sociales*, Ed. ESIC, Madrid 1999.
- MARTÍNEZ-TUR, V.; PEIRÓ SILLA, J. M.<sup>a</sup>, y RAMOS, J., *Calidad de servicio y satisfacción del cliente*, Ed. Síntesis, Madrid 2001.
- MEYER, H., «My enemy, my friend», en *The Journal of Business Strategy*, 19/5 (1998) 42-46.
- MORGAN, R. M., y HUNT, S. D., «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», en *Journal of Marketing*, 58/3 (1994) 20-38.
- NALEBUFF, B. J., y BRANDENBURGER, A. M., *Coopetición*, Ed. Díaz de Santos, Madrid 1997.
- NAVER, J., y SLATER, S., «The Effect of a Market Orientation on Business Profitability», en *Journal of Marketing*, 54/4 (1990) 20-35.
- PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M., y CLARK, M., *Relationship marketing: Strategy and implementation*, Ed. Butterworth-Heinemann, Oxford 1999.
- PÉREZ DEL CAMPO, E.; MANERA BASSA, J., y GARCÍA FERRER, G., *Fundamentos de marketing. 1.100 preguntas con respuesta*, Ed. Erica y Servicios de Publicaciones de la Universidad Rey Juan Carlos, Madrid 1999.
- PÉREZ DEL CAMPO, E., *La comunicación fuera de los medios (below the line)*, Ed. ESIC, Madrid 2002.
- PINTO, S. K., «Marketing de relación o la transformación de la función de marketing», en *Harvard Deusto Business Review*, 79 (1997) 32-40.
- REICHHELD, F. F., *The Loyalty Effect. The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*, Ed. Harvard Business School Press, Boston 1996.
- REINARES LARA, P. J., y PONZOA CASADO, J. M., *Marketing relacional. Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*, Ed. Financial Times - Prentice Hall, Madrid 2002.

- SANTESMASES MESTRE, M., *Marketing. Conceptos y estrategias*, 4.<sup>a</sup> ed., Ed. Pirámide, Madrid 1999.
- SENLE, A., ISO 9000-2000. *Liderazgo de la nueva calidad*, Ed. Gestión 2000, Barcelona 2001.
- SHAMDASANI, P. N., y SHETH, J. N., «An experimental approach to investigating satisfaction and continuity in marketing alliances», en *European Journal of Marketing*, 29/4 (1995) 6-23.
- THORELLI, H. B., «Networks: Between Markets and Hierarchies», en *Strategic Management Journal*, 7 (1986) 37-51; citado por MORGAN, R. M., y HUNT, S. D., «The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing», en *Journal of Marketing*, 58/3 (1994) 20-38.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R., y TRESPALACIOS GUTIÉRREZ, J. A. (dir.), *Marketing: estrategias y aplicaciones sectoriales*, 2.<sup>a</sup> ed., Ed. Civitas, Madrid 1998.
- VÁZQUEZ CASIELLES, R.; SANTOS VIJANDE, M. L., y SANZO PÉREZ, M. J., *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*, Ed. Civitas, Madrid 1998.
- VELA, C., y BOCIGAS, O., *Fundamentos de marketing*, Ed. ESIC (edición especial *Cinco Días*), Madrid 1994.
- VLOSKY, R. P., y WILSON, E. J., «Partnering and Traditional Relationships in Business Marketing: An Introduction to the Special Issue», en *Journal of Business Research*, 39/1 (1997) 1-4.
- WALLIN, J., *Customer Orientation and Competence Building*, Acta Polytechnica Scandinavica, Industrial Management and Business Administration Series, n.º 6 (2000), The Finnish Academy of Technology, Espoo (Finlandia).
- YERKES, L. A., y DECKER, C., *Una taza de café*, Ed. Urano (Empresa Activa), Madrid 2004.
- YOSHINO, M. T., y SRNIVASA, U., *Las alianzas estratégicas. Un enfoque empresarial a la globalización*, Ed. Ariel, Barcelona 1996.
- ZINELDIN, M. A., «Towards an ecological collaborative relationship management a “co-opetive” perspective», en *European Journal of Marketing*, 32/11-12 (1998) 1138-1164.