

# ANTECEDENTES Y CONSECUENCIAS DEL CAPITAL RELACIONAL: UNA APLICACIÓN A LAS AGENCIAS DE VIAJE MINORISTAS

*Leticia Suárez Álvarez<sup>1</sup>, Rodolfo Vázquez Casielles y Ana María Díaz Martín*  
UNIVERSIDAD DE OVIEDO

## RESUMEN

El objetivo de esta investigación es el estudio de las relaciones que se establecen entre las agencias de viaje minoristas y sus clientes. Desde la perspectiva teórica del Marketing de Relaciones, se lleva a cabo un análisis empírico que persigue los siguientes objetivos: analizar la importancia de la confianza y el compromiso en el entorno seleccionado, determinar las variables resultado para evaluar la importancia de los factores clave (confianza y compromiso) en las relaciones establecidas entre las agencias de viaje minoristas y sus clientes e identificar los antecedentes de dichas variables o factores. Los resultados de esta investigación, permiten afirmar que la estrategia relacional es adecuada para los intercambios que se producen entre las agencias de viaje minoristas y sus clientes, facilitando que ambas partes de la diada obtengan mejores resultados.

**Palabras clave:** Marketing de Relaciones, Comportamiento del Consumidor, Lealtad, Confianza, Compromiso.

## ABSTRACT

The main objective of this investigation is to study the relationships established between retail travel agencies and their customers. Taking into account the theoretical background of Relationship Marketing it has been carried out an empirical analysis that pursues the following objectives: to analyse the importance of trust and commitment in the environment selected, to determine the result variables in order to value the importance of the key factors (trust and commitment) in the relationships established between the retail travel agencies and their customers and to identify the antecedents of the key variables analysed. The results of this research allow to affirm that the relationship strategy is suitable for the exchanges between retail travel agencies and customers, enabling both parts of the dyad to obtain better results, that is to say, producing higher benefits for them.

**Keywords:** Relationship Marketing, Consumer Behaviour, Loyalty, Trust, Commitment.

<sup>1</sup> Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Departamento de Administración de Empresas y Contabilidad. Área de Comercialización e Investigación de Mercados. Avenida del Cristo s/n. 33001. Oviedo. Asturias. Teléfono: 985103916. Fax: 985103708. E-Mail: lsuarez@uniovi.es



## 1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día hablar de competitividad no resulta extraño, ya que el entorno que rodea a los diferentes negocios presentes en las economías desarrolladas es cambiante por definición y, por tanto, la necesidad de adaptarse a los retos del mercado a través de la formulación de estrategias que permitan sobrevivir en el largo plazo es imperativa. Si bien la elevada competencia de la que somos testigos está presente en todos los sectores, parece que en el ámbito de los servicios es aún más patente, tanto por las características o peculiaridades de los servicios, fáciles de imitar y difíciles de diferenciar en el largo plazo, como por la importancia relativa que el sector terciario tiene en las economías de la gran mayoría de los países.

En consecuencia, se ha limitado el marco de estudio al sector terciario, y, en concreto se ha elegido el entorno turístico. Dentro de él, las agencias de viaje minoristas serán las entidades a través de las cuales se examinarán los resultados que el Marketing de Relaciones, como estrategia competitiva, puede proporcionar.

De este modo, nuestra propuesta consiste en analizar la estrategia relacional, a través del estudio de las variables clave de dicha estrategia, esto es, *confianza* y *compromiso*. Un mayor conocimiento de sus antecedentes y consecuencias permitirán mostrar su adecuación al entorno turístico como instrumento para el logro de posiciones ventajosas.

## 2. EL CAPITAL RELACIONAL: CONFIANZA Y COMPROMISO COMO VARIABLES CLAVE DEL ÉXITO

El Marketing de Relaciones ha provocado cambios importantes tanto en la práctica como en la teoría del Marketing. Autores como GRÖNROOS (1994), KOTLER (1991) y SHETH y PARVATIYAR (1995), consideran que constituye un cambio paradigmático en nuestra disciplina, mientras que

otros autores también señalan incluso sus efectos en el cambio de las características de la competencia (McKENNA, 1991; VAVRA, 1992). Ahora bien, el Marketing de Relaciones no supone una transformación radical, y, prueba de ello es que la idea de ganar la lealtad de los clientes mediante la satisfacción de sus deseos y necesidades era algo ya conocido en la práctica (GRÖNROOS, 1994), aunque no se realizaban actividades formales para tratar de asegurar dicha lealtad.

Sin embargo, no todos los clientes deben ser objeto del establecimiento de una relación continuada y duradera, sino que en función de sus características, convendrá llevar a cabo una estrategia transaccional o relacional (JACKSON, 1985). La orientación temporal de los distintos clientes es básica para la aplicación de las correspondientes herramientas de Marketing (GANESAN, 1994) y, un insuficiente conocimiento de la misma puede originar problemas como llevar a cabo estrategias relacionales donde son más adecuadas las actuaciones transaccionales.

De acuerdo con las conclusiones previas, las relaciones objeto de estudio en este trabajo son las que surgen entre las agencias de viaje minoristas y sus clientes. Las agencias de viaje se encuentran en el último eslabón de la cadena de distribución y hacen llegar el producto turístico al cliente final. Su papel está en facilitar la realización del viaje a los clientes y contribuir al desarrollo de espacios y/o destinos turísticos mediante el lanzamiento de viajes combinados (ALBERT PIÑOLE, 1999; BIGNÉ *et al.*, 2000). De hecho, esta misión de carácter general se concreta en las tres funciones más destacadas que llevan a cabo estas entidades: *función asesora*, *función mediadora* y *función productora*.

La elevada interrelación que estas empresas tienen con los clientes les brinda la posibilidad de atenderlos de un modo individualizado, prestando atención a sus necesidades particulares y contribuyendo a la creación de un ambiente de confianza en la relación. En definitiva, puede afirmarse que desempeñan su actividad empresarial en un ambiente propicio para aplicar el Marketing Relacional, ya



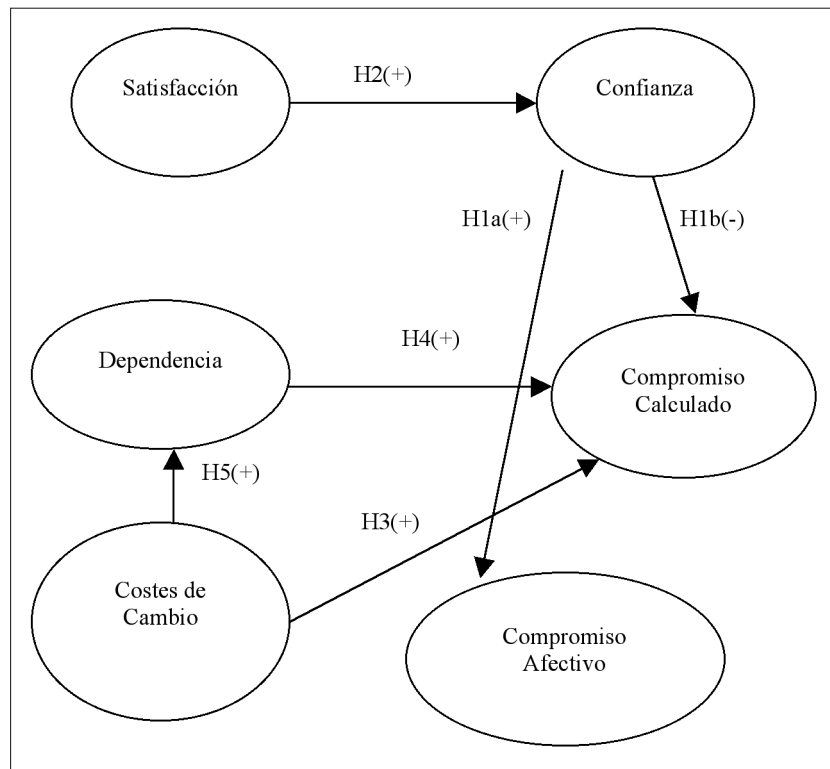
que dicha estrategia está encaminada a gestionar las relaciones con los clientes y a obtener una cartera estable de los mismos a lo largo del tiempo.

Sin embargo, las respuestas en torno a la pregunta ¿qué conduce a una buena relación? son múltiples y, no en vano, esta cuestión despierta mucho interés hoy en día entre los expertos de Marketing, preocupados por los antecedentes de la estabilidad relacional (NAUDÉ y BUTTLE, 2000). La revisión bibliográfica permite señalar que la piedra angular del Marketing Relacional está constituida por la combinación de confianza y compro-

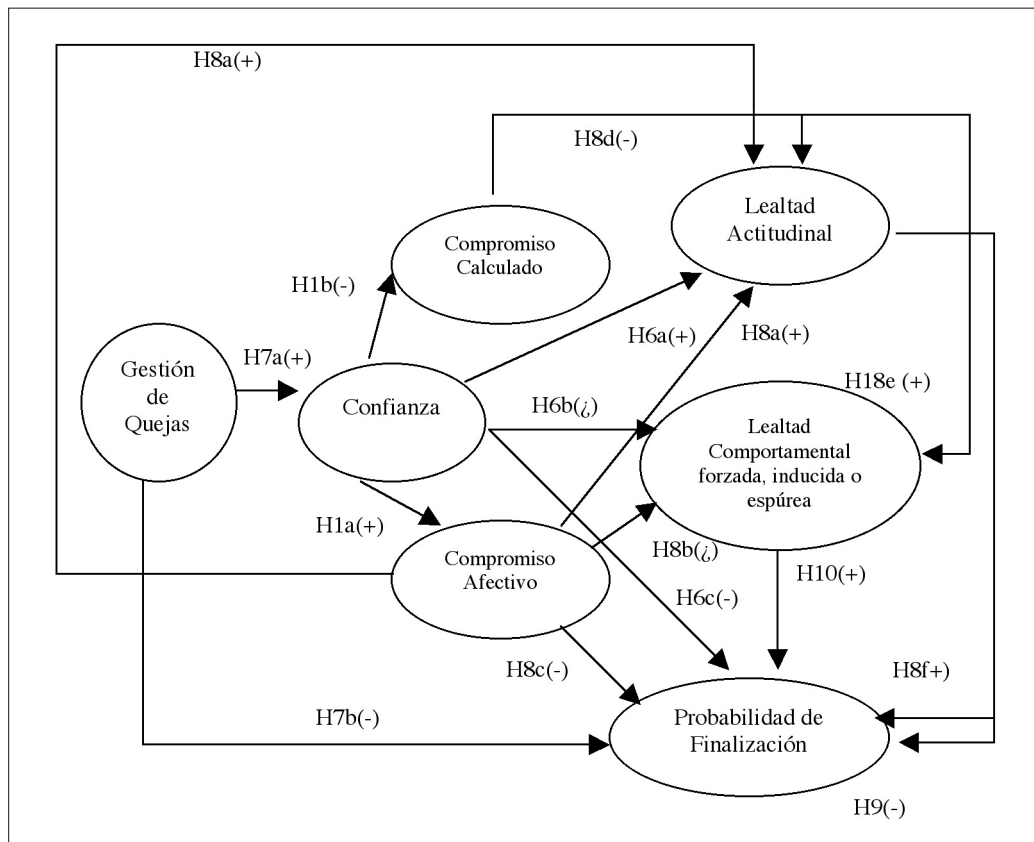
miso. A su vez, estos conceptos se ven influenciados por la presencia de factores tales como la dependencia entre las partes, la satisfacción con encuentros de servicio previos o los costes de cambio entre diversos distribuidores turísticos, por citar algunos de ellos. En este trabajo nos centramos en el estudio del binomio confianza-compromiso y sus antecedentes y consecuencias. El modelo que pretendemos analizar se expone en la *Figura 1*. A continuación comentamos cada una de las variables del modelo procediendo a formular las hipótesis de la investigación.

FIGURA 1  
Antecedentes y consecuencias del Capital Relacional para las Agencias de Viaje Minoristas

a) El Capital Relacional y sus antecedentes



**b) El Capital Relacional y sus consecuencias**



**Confianza**

Existe un elevado número de investigaciones, dentro de la literatura del Marketing Relacional, en torno al concepto de confianza como elemento básico para mantener relaciones satisfactorias (DWYER *et al.*, 1987; CROSBY *et al.*, 1990; MOORMAN *et al.*, 1993; GANESAN, 1994; MORGAN y HUNT, 1994; BERRY, 1995; DONEY y CANNON, 1997; DORSCH *et al.*, 1998; GROSSMAN, 1998; SÖDERLUND 1998; CROTTs y TURNER, 1999; PRICE y ARNOULD, 1999; GANESH *et al.*, 2000; BALL *et al.*, 2004; RÄMÖ, 2004 y GOUNARIS, 2005).

En concreto, la noción de confianza como factor crítico en las relaciones exitosas dentro del sector terciario fue introducida por PARASURAMAN *et al.* (1985). Los autores sugieren que los clientes

deberían ser capaces de confiar en los proveedores del servicio, sentirse seguros en el trato que mantienen con ellos, así como tener la certeza de que la información que les transmiten tendrá un carácter confidencial. Todas estas consideraciones son cruciales a la hora de obtener la fidelidad de los clientes y contribuyen positivamente a que una empresa cuente con una cartera estable de ellos. Asimismo, GOUNARIS (2005) considera que la presencia de confianza en la relación tiene el potencial de prolongar en el tiempo la duración de la misma, haciéndola pues, más estable.

De todas las definiciones que giran en torno a este concepto, la propuesta por MORGAN y HUNT (1994) es una de las más ampliamente citadas y, de hecho la mayor parte de las investigaciones de Marketing se preocupan por el estudio de los dos



componentes identificados por estos investigadores: el componente cognitivo de la *confianza* (derivado de la confianza en la fiabilidad del compañero en la relación) y el componente comportamental (vinculado a la confianza en las intenciones, motivaciones, honestidad y benevolencia del compañero). Los estudios empíricos llevan a cabo la medición de éste término mediante dos criterios, la credibilidad o competencia y la benevolencia o intenciones futuras (GANESAN, 1994; MORGAN y HUNT, 1994; GEYSKENS y STEENKAMP, 1995; VÁZQUEZ *et al.*, 1999 y 2001). Ambos criterios se han considerado en la presente investigación a la hora de elaborar la escala de medición de la confianza.

### Compromiso

La definición de la variable *compromiso* ha estado vinculada a las disciplinas de la Sociología y la Psicología. Las perspectivas sociológicas centran su atención en los factores sociales que restringen o comprometen a los individuos con una consistente línea de acción, mientras que los psicólogos definen el compromiso en términos de decisiones o aspectos cognitivos que unen o vinculan al individuo con una disposición comportamental.

En el ámbito de la investigación del consumidor el *compromiso* ha sido descrito como una preferencia estable basada en una actitud de resistencia al cambio. De manera complementaria, SALANCIK (1977) establece que el compromiso se fortalece cuando los clientes perciben que su decisión: no es fácilmente reversible, no se conocen alternativas significativas, es tenida en cuenta como desarrollo de la libertad de elección. Así pues, en la medida en que las personas sienten que sus decisiones no están limitadas, el resultado del compromiso será probablemente más fuerte y más profundo.

Además, también se pueden distinguir dos tipos de *compromiso* (MATHIEU y ZAJAC, 1990; KUMAR *et al.*, 1994; GEYSKENS *et al.*, 1996): *el compromiso calculado*, basado en “cálculos” racionales y económicos y *el compromiso afectivo*, basado en

la parte emocional del compromiso (GILLILAND y BELLO, 2002). Ambos componentes se analizan en más profundidad a continuación.

### *Compromiso Afectivo*

Es indicativo de la inclinación afectiva, pone de manifiesto el deseo del cliente de mantener la relación, concediendo a la empresa un mayor margen de confianza para responder a las actuaciones de la competencia. Es el estado de unión hacia el compañero interpretado como un sentimiento de lealtad y honradez (KALLEBERG y REVE, 1992). Refleja la constante intención de continuidad, matizando que “*el vínculo no se basa únicamente en motivos económicos*” (KALLEBERG y REVE, 1992, 1114). La importancia que este tipo de compromiso tiene en la estabilidad relacional reside en que el sentimiento de lealtad a que da lugar convierte en poco probable el abandono de la relación, otorgando longevidad a la misma a través de la resolución de los problemas que surjan (GILLILAND y BELLO, 2002).

En suma, este componente se traduce en un estado afectivo mental que un individuo tiene en su relación con una empresa y/o su personal (WETZELS *et al.*, 1998). Como señalan KUMAR *et al.* (1994) es el componente más efectivo para desarrollar y mantener relaciones mutuamente beneficiosas para las partes, ya que tiene influencias positivas sobre la intención de permanecer en la relación, sobre el deseo de mantenerla y sobre el deseo de invertir en ella. Asimismo, está negativamente relacionado con el desarrollo de relaciones alternativas a la actual y con comportamientos oportunistas de las partes (GILLILAND y BELLO, 2002). Se puede afirmar que es el componente no instrumental del compromiso (ZINS, 2001).

### *Compromiso Calculado*

Es interpretado como el estado de unión de un consumidor con una empresa considerando los



beneficios y las pérdidas en que se incurriría si se finalizase la relación (KUMAR *et al.*, 1994; GEYSKENS *et al.*, 1996). Aunque refleja una intención de continuidad, se asocia con comportamientos oportunistas y búsqueda de alternativas por parte del consumidor y, por tanto, la relación corre el peligro de terminar si se encuentran otras empresas que económicamente proporcionen más beneficios y/o satisfacciones (GILLILAND y BELLO, 2002). Así se explica como, en contraposición al *compromiso afectivo*, este tipo de compromiso puede dar lugar al mantenimiento de la relación en contra de la voluntad del consumidor, bien porque existan elevados costes de cambio o por la ausencia de alternativas.

La definición dada por GEYSKENS *et al.* (1996, 304) acerca del compromiso calculado como “*el mantenimiento de una relación teniendo en cuenta el significado anticipado de la terminación o los costes asociados a la marcha*”, clarifica la esencia de su contenido. ZINS (2001) lo considera el componente instrumental del compromiso.

### La Relación Confianza - Compromiso

Siguiendo las investigaciones realizadas por SHEMWELL JR. *et al.* (1993), MORGAN y HUNT (1994), BERRY (1995), WETZELS *et al.* (1998), CROTTTS y TURNER (1999), GARBARINO y JOHNSON (1999) y SHARMA y PATTERSON (1999 y 2000) respecto a la *confianza* y el *compromiso* como variables mediadoras en la consecución de relaciones estables y duraderas, proponemos la existencia de una relación directa y positiva entre la *confianza* desarrollada y el *compromiso* que establece el cliente con la agencia de viajes minorista. El motivo fundamental reside en que una relación caracterizada por la existencia de *confianza* del cliente en la empresa de servicios es ampliamente valorada y sienta las bases para que el *compromiso* pueda estar presente. Además, como ya se ha señalado en un epígrafe anterior, la existencia de dos dimensiones en el compromiso (afectivo y calcu-

lado) permite detallar la relación entre estos dos conceptos clave del Marketing de Relaciones. Por un lado, existen diversos investigadores que proponen una influencia directa y positiva de la confianza del consumidor sobre su compromiso afectivo hacia una empresa (ANDERSON y WEITZ, 1989; ANDERSON y NARUS, 1990; MORGAN y HUNT, 1994; GEYSKENS y STEENKAMP, 1995; WETZELS *et al.*, 1998). Por otra parte, existen estudios que establecen una influencia directa y negativa de la confianza del consumidor sobre su compromiso calculado hacia una empresa (GEYSKENS y STEENKAMP, 1995; WETZELS *et al.*, 1998). En función de estos comentarios formulamos las siguientes hipótesis vinculadas con la relación que un consumidor mantiene con una agencia de viajes.

**Hipótesis 1a:** *A mayor confianza en la agencia de viajes, mayor será el compromiso afectivo que el consumidor manifiesta hacia ella.*

**Hipótesis 1b:** *A mayor confianza en la agencia de viajes, menor será el compromiso calculado que el consumidor manifiesta hacia ella.*

### 3. ANTECEDENTES DEL CAPITAL RELACIONAL

La finalidad de este apartado es especificar que conceptos son los que favorecen que la confianza y el compromiso presentes en una relación sean de mayor o menor cuantía. Comenzaremos describiendo el carácter directo y positivo del impacto de la satisfacción sobre la confianza, para posteriormente especificar los antecedentes causales del compromiso.

En cuanto al concepto de satisfacción con encuentros previos del servicio como variable generadora de confianza entre las partes del intercambio, existen diversos estudios que corroboran dicha relación. Destacamos las aportaciones de





CZEPIEL *et al.* (1980), OLIVER (1980, 1993), ANDERSON *et al.* (1994), SÖDERLUND (1998), GANESH *et al.* (2000) y SIVADAS y BAKER-PREWITT (2000). La elección de este único antecedente de la confianza en nuestro modelo está basada en los resultados obtenidos de reuniones de grupo<sup>2</sup> realizadas con usuarios habituales de los servicios de las agencias de viaje minoristas. En ellas los interlocutores concedieron especial relevancia a esta variable, insistiendo en que era clave para determinar qué motivaba que confiaran más en una agencia de viajes. Consecuentemente, la hipótesis se enuncia como sigue:

***Hipótesis H2: Cuanto más satisfecho resulte el consumidor en su relación con la agencia de viajes, más confianza depositará en ella.***

En cuanto a los antecedentes del compromiso relacional, hemos seleccionado como los más idóneos para su introducción en nuestro modelo conceptual: los costes de cambio y la dependencia. Al igual que en el caso de la satisfacción, el estudio cualitativo reveló la preponderancia de estos antecedentes.

En el ámbito del comportamiento del consumidor la presencia de costes de cambio de proveedor se vincula a los inconvenientes que puede tener un individuo si finalizase la relación actual que mantiene con la empresa (LEE y CUNNINGHAM, 2001). Es decir, se asocian a los costes adicionales a los que tendría que hacer frente si diese por terminada su relación, asumiendo que dichos costes no sólo tienen un carácter monetario, sino también psicológico y/o emocional (PORTER, 1980; SHARMA y PATTERSON, 2000).

La presencia de estos costes permite justificar que clientes insatisfechos sigan manteniendo rela-

ciones comerciales con el mismo proveedor, y que por tanto, su comportamiento responda a un cálculo racional para sopesar los costes y beneficios que se derivarían de abandonarlo (FORNELL, 1992; LEE *et al.*, 2001). Un cliente insatisfecho bajo la presencia de costes de cambio elevados no romperá la relación, mientras que si dichos costes son reducidos, la probabilidad de cambio aumenta considerablemente, siempre que existan alternativas disponibles en el mercado (LEE *et al.*, 2001). Parece claro entonces que la presencia de costes de cambio supone una barrera de salida para la relación (PORTER, 1980 y JACKSON, 1985) pudiendo dar lugar a un tipo de lealtad “espúrea”, “inducida” o “forzada”. Así, teniendo presente lo expuesto, formulamos la siguiente hipótesis:

***Hipótesis H3: Cuanto mayores sean los costes de cambio del consumidor, mayor será el compromiso calculado que manifiesta hacia la agencia de viajes.***

En cuanto a la dependencia es un concepto que gira en torno a la asimetría que existe entre las partes de una relación. De hecho, cuanto más dependencia tenga una parte sobre la otra, más necesidad tendrá una de ellas de mantener dicha relación para poder alcanzar beneficios (WETZELS *et al.*, 1998).

La influencia negativa de esta variable sobre el compromiso afectivo ha sido contrastada en diversos contextos (ANDERSON y WEITZ, 1989; KUMAR *et al.*, 1994) y, al mismo tiempo, otros autores como GANESAN (1994) y GEYSKENS y STEENKAMP (1995) también señalan los efectos positivos que esta dependencia tiene sobre el compromiso calculado. Por tanto, se llega a la conclusión de que para desarrollar un verdadero compromiso es necesario que exista interdependencia entre las

<sup>2</sup> Se han llevado a cabo dos reuniones de grupo con usuarios habituales de los servicios de las agencias de viaje minoristas, a fin de conocer en mayor medida, los rasgos particulares de las relaciones comerciales que se establecen entre ambas partes. Para seleccionar a los participantes se han tenido en cuenta criterios socioeconómicos y demográficos, a fin de obtener representatividad tipológica de la muestra. El guión de debate contemplaba aspectos como la existencia de lealtad hacia una agencia de viajes o los factores considerados clave para mantener una relación a lo largo del tiempo.



partes (IACOBUCCI y HIBBARD, 1999). Todo ello nos lleva a plantear la siguiente hipótesis:

**Hipótesis H4: *Cuanto mayor sea la dependencia del consumidor con respecto a la agencia de viajes, mayor será el compromiso calculado que manifiesta hacia ella.***

Asimismo, parece evidente en función del contenido de los conceptos de costes de cambio y dependencia expuestos, que entre dichas variables existe interconexión. Así, LEE y CUNNINGHAM (2001) señalan la influencia positiva de los costes de cambio sobre la dependencia, ya que en la medida en que existen costes de cambio (que un consumidor cambie de proveedor), el primero tendrá una mayor dependencia del segundo. La hipótesis propuesta la recogemos en las siguientes líneas:

**Hipótesis H5: *A medida que los costes de cambio del consumidor se incrementan, mayor es su dependencia de la agencia de viajes minorista.***

#### 4. EL CAPITAL RELACIONAL Y SUS CONSECUENCIAS

Una vez presentados el contenido y las hipótesis en torno a las variables clave del entorno relacional y sus antecedentes, procedemos a plantear las variables resultado a que dan lugar, para así, evaluar las consecuencias que potencialmente originan la presencia de confianza y compromiso en una relación. En este sentido, son numerosos los estudios que constatan la importancia de la confianza a la hora de lograr intercambios relaciona-

les exitosos (DWYER, SCHURR y OH, 1987; MOORMAN, ZALTMAN y DESHPANDÉ, 1993; GANESAN, 1994; MORGAN y HUNT, 1994; BERRY, 1995; GROSSMAN, 1998; SÜDERLUND 1998; CROTTS y TURNER, 1999; PRICE y ARNOULD, 1999 y GANESH *et al.*, 2000), y los que la vinculan con la lealtad y la probabilidad de finalizar la relación (ANDREASSEN y LANSENG, 1997; KANDAMPULLY, 1997; BECKETT *et al.*, 2000; LEE y CUNNINGHAM, 2001; ZINS, 2001 y GILLIAND y BELLO, 2002).

De acuerdo con la investigación de YOON y KIM (2000) es posible afirmar la importancia que tiene la confianza, como variable normativa, a la hora de que la verdadera lealtad de la clientela (lealtad actitudinal) se manifieste. Asimismo, argumentan que la lealtad “espúrea”, “inducida” o “forzada” (una modalidad de lealtad comportamental) aparece vinculada a determinadas variables situacionales, que dan lugar a que el comportamiento de compra del consumidor se repita sin llevar pareja una actitud positiva hacia el proveedor.

En cuanto al papel de la confianza sobre la probabilidad de que una relación ya establecida finalice, NIELSON (1996) y HOCUTT (1998) destacan el carácter minimizador que tiene la confianza sobre esta variable.

En definitiva, para los aspectos de lealtad y probabilidad de finalizar una relación, se pueden plantear<sup>3</sup> las siguientes hipótesis:

**Hipótesis 6a: *Cuanto mayor sea la confianza desarrollada por el consumidor en la agencia de viajes, mayor será su lealtad actitudinal hacia la misma.***

**Hipótesis 6b: *La confianza que el consumidor tiene en la agencia de viajes influye sobre la lealtad comportamental hacia la misma.***

<sup>3</sup> En la hipótesis H6b no proponemos ninguna dirección para la relación entre confianza y lealtad comportamental ya que existen argumentos teóricos en ambos sentidos. Así, RAMSEY y SOHI (1997) y ROWLEY y DAWES (1999) establecen que la confianza influye positivamente en la lealtad comportamental, entendida como la intención de seguir contratando servicios al mismo proveedor, independientemente de los motivos. Por el contrario, los argumentos proporcionados por DAY (1969), SAMUELSON y SANDVIK (1997), YOON y KIM (2000) y ZINS (2001) en torno al componente comportamental de la lealtad muestran la relación negativa que puede existir entre las variables citadas (consideran la lealtad comportamental como una lealtad “forzada” o “inducida”).





***Hipótesis 6c: Cuanto mayor sea la confianza que el consumidor tiene en la agencia de viajes, menor será la probabilidad de que su relación con la misma finalice.***

Asimismo, dado que la gestión de quejas que realiza la agencia de viajes minorista es una variable que tiene el potencial de otorgar estabilidad a una relación en la que la no exista plena satisfacción de los clientes, hemos estimado conveniente contrastar en este estudio su relación causal con la probabilidad de finalizar una relación tanto directa como indirectamente a través de la confianza<sup>4</sup>. Diversos autores han analizado en sus modelos conceptuales la influencia positiva de un sistema eficiente de gestión de quejas sobre la confianza del consumidor en la empresa (BEJOU y PALMER, 1998; TAX *et al.*, 1998; SMITH *et al.*, 1999; DURVASULA *et al.*, 2000; FRAM y CALLAHAM, 2001 y MITTILÄ *et al.*, 2002). Dichos investigadores también detectan que un buen sistema de gestión de quejas disminuye la probabilidad de finalizar la relación. En virtud de estas reflexiones formulamos las hipótesis que siguen:

***Hipótesis H7a: Cuanto más satisfecho esté el consumidor con la gestión de quejas que lleva a cabo la agencia de viajes, más confiará en la misma.***

***Hipótesis H7b: Cuanto más satisfecho esté el consumidor con la gestión de quejas que lleva a cabo la agencia de viajes, menos probable será que finalice su relación con ella.***

Por otro lado, queremos destacar que las relaciones que se establecen entre el compromiso y la lealtad no son todas de signo positivo. Si bien

cabría esperar que mayores niveles de compromiso dieran lugar a mayores niveles de lealtad, la distinción de dos dimensiones en cada uno de los conceptos anteriores nos lleva a matizar qué tipo de compromiso (afectivo o calculado) incrementa qué lealtad (actitudinal o comportamental). En general, mayores niveles de compromiso afectivo incrementan la lealtad actitudinal y, por tanto, disminuyen la probabilidad de finalizar la relación. Por otra parte, si el compromiso es calculado no existirá lealtad actitudinal y aumentará la probabilidad de finalizar la relación siempre que existan alternativas disponibles (LILJANDER y ROOS, 2002). Estos argumentos teóricos permiten proponer para su contraste las hipótesis siguientes<sup>5</sup>:

***Hipótesis 8a: Cuanto mayor sea el compromiso afectivo del consumidor con la agencia de viajes, mayor será su lealtad actitudinal.***

***Hipótesis H8b: Mayores niveles de compromiso afectivo del consumidor en su relación con la agencia de viajes influyen sobre su lealtad comportamental hacia la misma***

***Hipótesis H8c: A medida que aumenta el compromiso afectivo del consumidor en su relación con la agencia de viajes, disminuye la probabilidad de que finalice la relación que tiene establecida con ella.***

***Hipótesis H8d: Cuanto mayor sea el compromiso calculado del consumidor con la agencia de viajes, menor será su lealtad actitudinal.***

***Hipótesis H8e: Mayores niveles de compromiso calculado del consumidor en su rela-***

<sup>4</sup> Hemos optado por analizar la gestión de quejas en este apartado (en vez de cómo antecedente del capital relacional) debido a su vinculación con una variable resultado (probabilidad de finalizar una relación).

<sup>5</sup> Al igual que en la hipótesis H6b, no planteamos signo en la relación causal entre el compromiso afectivo y la lealtad comportamental (hipótesis H8b). Existen opiniones en ambos sentidos en función del tipo de lealtad comportamental considerada (lealtad "verdadera" versus lealtad "inducida o forzada").

*ción con la agencia de viajes, conducen a mayores manifestaciones de lealtad comportamental de tipo “forzada” o “inducida”.*

**Hipótesis H8f:** *A medida que aumenta el compromiso calculado del consumidor en su relación con la agencia de viajes, se incrementa la probabilidad de que finalice la relación que tiene establecida con ella.*

Además de plantear las relaciones existentes entre los antecedentes y las variables resultado, procedemos a establecer las relaciones que pueden existir entre estas últimas. No en vano, el análisis de la lealtad actitudinal realizado por los autores citados en líneas anteriores, junto con la argumentación dada por DICK y BASU (1994) referente a la menor motivación de buscar otros proveedores alternativos por parte de los clientes leales, facilita establecer la conclusión de que este componente de la lealtad tiene un impacto negativo sobre la probabilidad de disolución de la relación. Asimismo, YOUNG y DENIZE (1995) y WETZELS *et al.* (1998) sostienen que la continuidad de una relación está motivada, en gran medida, por la existencia de un compromiso desinteresado entre las partes, es decir, por el componente afectivo del mismo, evitando así la posibilidad de abandonar la relación. Igualmente, el contenido de la lealtad comporta-

mental y su vinculación con una lealtad “forzada”, “inducida” o “espúrea”, nos lleva a establecer una relación positiva entre dicho tipo de lealtad y la probabilidad de finalizar una relación. Por tanto las hipótesis que planteamos se refieren a las relaciones causales entre las variables resultado<sup>6</sup>:

**Hipótesis H9:** *Cuanto mayor sea la lealtad actitudinal que un consumidor manifiesta hacia la agencia de viajes, menor será la probabilidad de que la relación entre ambas partes finalice.*

**Hipótesis H10:** *La lealtad comportamental que un consumidor manifiesta hacia la agencia de viajes influye positivamente sobre la probabilidad de que la relación entre ambas partes se termine.*

## 5. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

Para contrastar las hipótesis anteriormente planteadas, se ha recogido información de usuarios habituales de los servicios proporcionados por agencias de viaje minoristas, a través de un cuestionario minuciosamente estructurado. La ficha técnica de la investigación aparece recogida en la *Figura 2*. Asimismo, las características de la muestra se sintetizan en el siguiente apartado.

<sup>6</sup> La relación entre las variables resultado lealtad actitudinal y lealtad comportamental no es propuesta por el contenido teórico de tales conceptos y por el modo en que se han diseñado las escalas de medida recogidas al final del capítulo. Si bien es cierto que existen autores que establecen una relación directa entre estas dimensiones (SHARP *et al.*, 1997; WOODRUFF, 1997; ROWLEY y DAWES, 1999), la esencia de la lealtad comportamental que consideran difiere cualitativamente de la que se propone en este trabajo, al identificar la misma únicamente con la repetición de compra por inercia o de modo forzado (lealtad comportamental, forzada, inducida o espúrea).



FIGURA 2  
Ficha Técnica

<b>Universo</b>	Usuarios habituales de los servicios proporcionados por las agencias de viaje minoristas
<b>Ámbito Geográfico</b>	Principado de Asturias
<b>Procedimiento de Muestreo</b>	Discrecional, teniendo en cuenta los tamaños poblacionales de los tres núcleos de población más importantes Representatividad de agencias de viaje de ámbito nacional y local Representatividad de agencias de viaje en función de su especialización
<b>Tamaño Muestral</b>	741 encuestas válidas
<b>Error Muestral</b>	+/- 3,6%, nivel de confianza 95%; p=q=0,5

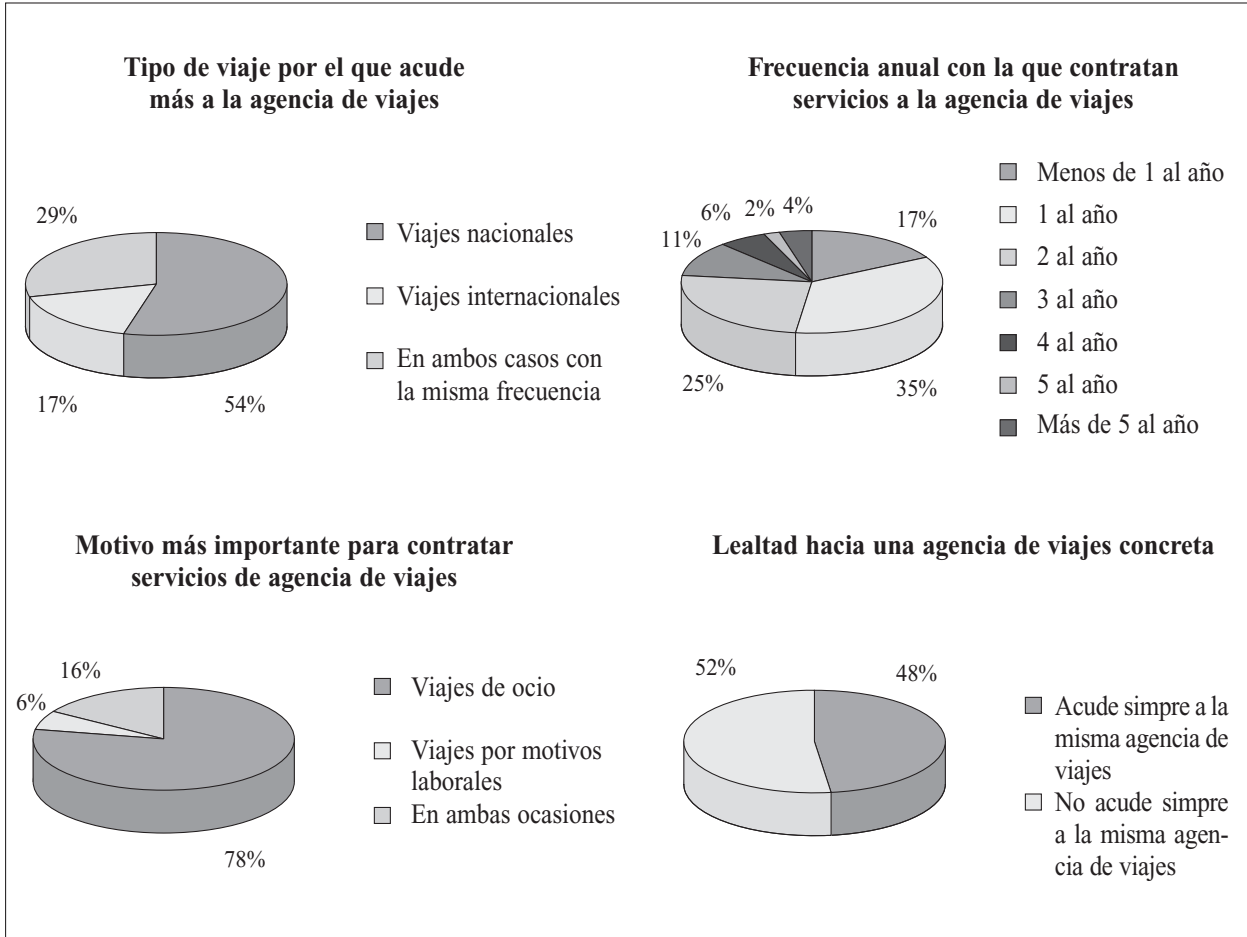
### 5.1. Características de la muestra

La introducción de preguntas de clasificación en el cuestionario permite presentar en este apartado las características más relevantes de los usuarios de los que hemos obtenido la información. Concretamente, resulta interesante, a nuestro entender, conocer los motivos por los que prioritariamente acuden a la agencia de viajes a contratar servicios turísticos, el tipo de viaje que suelen contratar, la frecuencia anual con la que acuden y la lealtad que manifiestan hacia una agencia de viajes. Si bien, también mostraremos las características que habitualmente aparecen en todos los estudios de este tipo, y que responden a criterios de clasificación generales y objetivos: edad, género y actividad principal desarrollada por el encuestado. La *Figura 3* resume los rasgos específicos de

la muestra relacionados con el estudio, mientras que en la *Figura 4* se presenta la segmentación de los entrevistados atendiendo a criterios de clasificación generales.

La mayoría de los encuestados acude una vez al año a la agencia de viajes, generalmente para organizar viajes nacionales. Asimismo, la distribución de la muestra en función de la lealtad del consumidor hacia el detallista permite un reparto proporcional entre clientes totalmente leales y clientes que no son fieles a una sola agencia de viajes. Además, se observa que acuden en menor medida a la agencia de viajes cuando el motivo del desplazamiento es exclusivamente laboral, y los usuarios que dicen acudir a la agencia de viajes a contratar viajes internacionales son los que ocupan el menor porcentaje entre todos los de la muestra.

FIGURA 3  
Características de la Muestra (I)

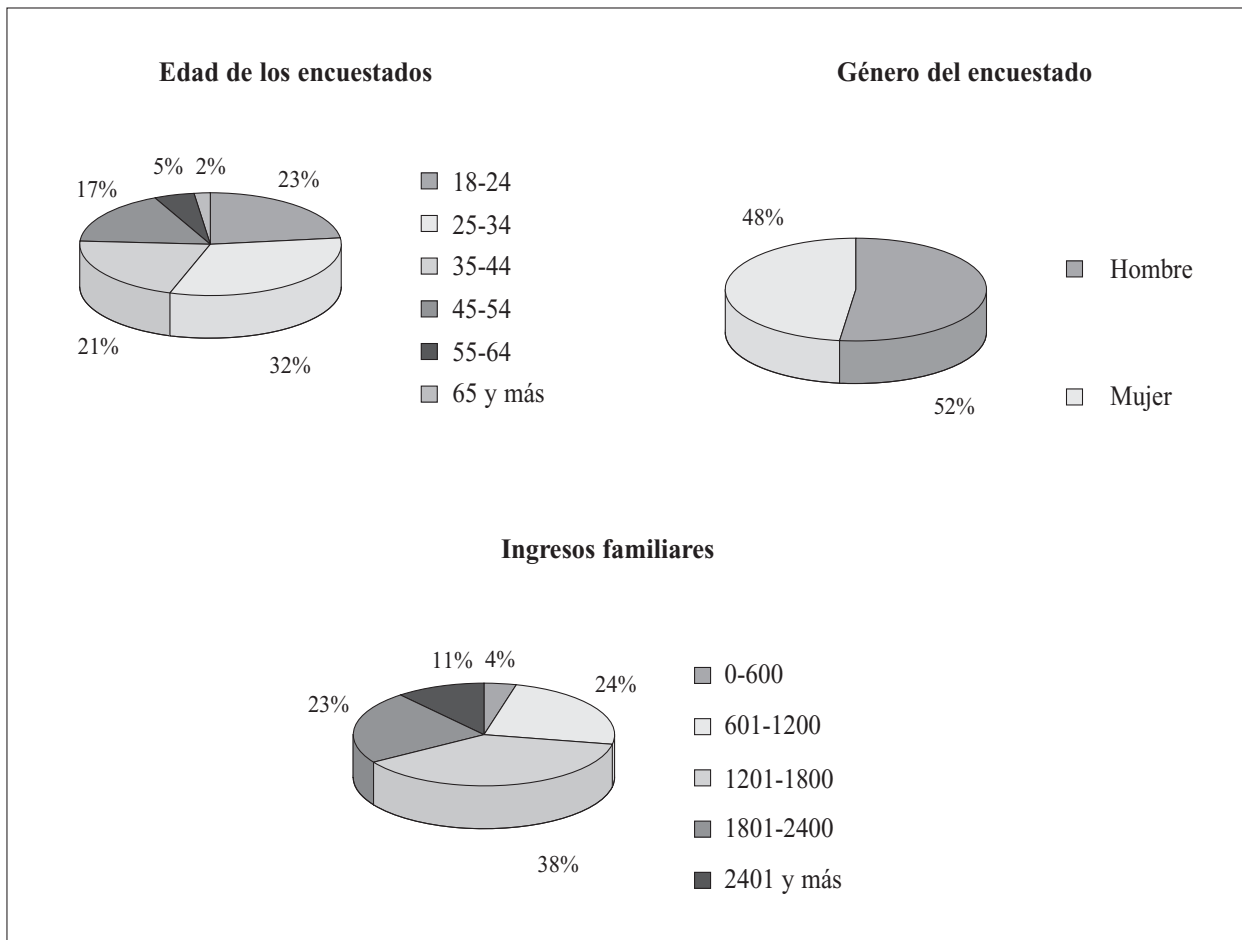


De acuerdo con las características sociodemográficas expuestas en la *Figura 4*, la mayoría de los encuestados pertenecen al intervalo de edad de 25-34 años y disponen de unos ingresos familiares

declarados entre 1.201 y 1.800 euros mensuales. La distribución de la muestra por género es prácticamente igual.



FIGURA 4  
Características de la Muestra (II)



### 5.2. Escalas de medida

En la elaboración de las escalas de medida de las variables o factores presentes en este estudio, se han tomado como referencia algunas ya utilizadas en trabajos del ámbito relacional. Posteriormente, se ha tratado de adaptar su contenido al contexto específico que rodea a las actividades desempeñadas por las agencias de viaje minoristas, mediante entrevistas en profundidad a expertos en el sector turístico y mediante reuniones de grupo con clientes de las agencias de viaje minoristas, cuyas características ya han sido comentadas en una nota previa a pie de página. En el ANE-

xo I se exponen las escalas de medida empleadas y las investigaciones consultadas para su elaboración.

### 5.3. Estudio del modelo de medida

Como paso previo a su utilización en el modelo causal hemos evaluado la unidimensionalidad, fiabilidad y validez de las escalas de medida. Inicialmente se han considerado todos los ítems que figuraban en el cuestionario. No obstante, un análisis exploratorio mostró la necesidad de eliminar algunos de ellos para optimizar la compo-



sición de las escalas<sup>7</sup>. A lo largo de este proceso utilizamos los paquetes estadísticos SPSS/PC versión 10.0 para Windows y EQS versión 5.7a para Windows.

### Unidimensionalidad

Para comprobar la unidimensionalidad se ha realizado inicialmente un análisis factorial exploratorio de componentes principales con rotación varimax. También se ha calculado el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach para cada una de las dimensiones identificadas. El número de factores que integran cada uno de los distintos conceptos, junto con las cargas factoriales de las variables fruto del análisis factorial, pueden verse en la *Tabla I* del ANEXO II.

Como se refleja en dicha tabla, en todos los casos las cargas factoriales son superiores a 0,5 y el porcentaje acumulado de varianza explicada superior al 50%. De igual modo el coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, como un indicador de la fiabilidad de las escalas, supera el valor recomendado de 0,7. Las variables latentes o conceptos que presentan dos dimensiones son la Lealtad y el Compromiso. Adicionalmente, con el objetivo de corroborar este carácter bidimensional, se llevó a cabo un análisis factorial confirmatorio para estos dos conceptos. Las *Tablas II y III* del ANEXO II sintetizan los resultados aceptando la división en dos dimensiones, tanto para la lealtad como para el compromiso. Para los restantes conceptos, y a la luz de los resultados obtenidos, asumimos su carácter unidimensional acorde con el planteamiento teórico

### Fiabilidad

Este aspecto de la validación de las escalas se basa en el cálculo de un índice para medir la fiabilidad de cada factor (Índice de Fiabilidad Compuesta). En todos los casos (ver *Tabla IV* del ANEXO II) resultó ser superior al nivel mínimo de 0,60 recomendado por BAGOZZI y YI (1988).

### Validez

La validez de las escalas empleadas exige detenernos en diferentes facetas: validez de contenido, validez convergente y validez discriminante. La *Tabla IV* del ANEXO II refleja los resultados referentes a los distintos tipos de validez mencionados<sup>8</sup>.

La validez de contenido queda probada por el hecho de que a la hora de elaborar las escalas de medida se emplearon herramientas validadas en estudios previos y de notoria importancia en el entorno relacional. Posteriormente, los ítemes seleccionados fueron sometidos a un proceso de depuración.

En cuanto a la validez convergente, se han examinado los parámetros  $\lambda$  estandarizados que relacionan cada variable observada con la latente y se ha verificado que todos son superiores a 0,5 y significativos para un nivel de confianza del 95% (ANDERSON y GERBING, 1988).

Finalmente, la validez discriminante se ha comprobado a través del cálculo de intervalos de confianza alrededor de los parámetros que indican la correlación de estos factores, tomando como punto de partida las estimaciones de estos parámetros y de los errores estandarizados correspondientes. En ninguno de los casos el intervalo incluye el valor 1,

<sup>7</sup> A la hora de eliminar algunos de los ítemes iniciales hemos tenido en cuenta, primeramente, el valor del Coeficiente  $\alpha$  de Cronbach, observando, cuando su valor era inferior a 0,7 la mejora del mismo en el caso de suprimir alguno de los ítemes. Dado el carácter exploratorio de este coeficiente, procedimos a comprobar que, efectivamente, en un análisis factorial confirmatorio posterior, la supresión de dichos ítemes generaba mejores ajustes del modelo de medición y cumplía con los requisitos de validez convergente, lo que no ocurría en caso de eliminarlos.

<sup>8</sup> El elevado número de ítemes, nos ha llevado a validar en tres etapas las escalas empleadas, correlacionando las variables que, desde un punto de vista teórico mayores problemas podrían plantear a la hora de obtener escalas idóneas para nuestro estudio, lo que ha supuesto que alguna de ellas se introduzca en más de un proceso de validación. Se trata de una práctica habitual en las investigaciones de Marketing.





con lo que puede afirmarse la validez discriminante de las escalas (ANDERSON y GERBING, 1988).

**5.4. Estudio de los modelos causales y resultados obtenidos**

Tras comprobar la idoneidad del modelo de medida, y de nuevo a través de un sistema de ecua-

ciones estructurales, hemos contrastado los modelos propuestos, obteniendo los resultados que se reflejan en las Figuras 5 y 6. Dado el número de relaciones se ha decidido estimar dos modelos. El primero integra las variables del capital relacional y sus antecedentes (Figura 5). El segundo incorpora las variables del capital relacional y sus consecuencias (Figura 6).

FIGURA 5  
**Contraste del Modelo: Capital Relacional y antecedentes**

Hipótesis Formulada		Relación Propuesta	Resultados				
H1a. Confianza - Compromiso Afectivo		+	0,61* - Corroborada				
H1b. Confianza – Compromiso Calculado		-	-0,25* - Corroborada				
H2. Satisfacción – Confianza		+	0,93* - Corroborada				
H3. Costes de Cambio – Compromiso Calculado		+	0,20* - Corroborada				
H4. Dependencia – Compromiso Calculado		+	-0,42* - Rechazada				
H5. Costes de Cambio - Dependencia		+	0,84* - Corroborada				
Índices de Bondad del Ajuste							
$\chi^2$ (g.l.)	2307,523 (487)	S-B $\chi^2$	1728,0474	BBNFI	CFI	CFI	RMSEA
(P)	p<0,001	(P)	p=0,00000	0,899	0,907	ROBUST	0,071
						0,918	

Los índices de bondad del ajuste derivados del contraste del primer modelo (consultar Figura 5) superan el umbral de aceptabilidad. Además, con los resultados obtenidos se pueden confirmar las hipótesis H1a, H1b, H2, H3 y H5, no ocurriendo lo mismo con la hipótesis H4. En definitiva, las hipótesis planteadas para el binomio Confianza-Compromiso, hipótesis H1a y H1b, se corroboran al observar que la primera de las variables citada afecta directa, positiva y significativamente al Compromiso Afectivo (H1a), y en sentido negativo al Compromiso Calculado (H1b).

Asimismo, se confirma la relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre la Satisfacción y la Confianza (H2), entre los Costes de Cambio y el Compromiso Calculado (H3) y entre estos y la Dependencia (H5). Sin embargo, no ocurre lo mismo para la hipótesis H4, que ha de ser rechazada. Es más, los resultados ponen de manifiesto la existencia de una relación directa, negativa y estadísticamente significativa entre la Dependencia y el Compromiso Calculado, de signo contrario, al que se hipotetizaba. Este resultado se comentará con detalle en el apartado de las conclusiones.



FIGURA 6  
**Contraste del Modelo: Capital Relacional y consecuencias**

Hipótesis Formulada		Relación Propuesta	Resultados				
H6a. Confianza - Lealtad Actitudinal		+	<b>0,48*</b> - Corroborada				
H6b. Confianza - Lealtad Comportamental		¿?	<b>-0,35*</b> - Corroborada				
H6c. Confianza - Probabilidad de Finalización		-	<b>-0,31*</b> - Corroborada				
H7a. Gestión de quejas - Confianza		+	<b>0,80*</b> - Corroborada				
H7b. Gestión de Quejas - Probabilidad de Finalización		-	0,02 - Rechazada				
H8a. Compromiso Afectivo - Lealtad Actitudinal		+	<b>0,49*</b> - Corroborada				
H8b. Compromiso Afectivo - Lealtad Comportamental		¿?	<b>0,49*</b> - Corroborada				
H8c. Compromiso Afectivo - Probabilidad de Finalización		-	0,10 - Rechazada				
H8d. Compromiso Calculado - Lealtad Actitudinal		-	-0,00 - Rechazada				
H8e. Compromiso Calculado - Lealtad Comportamental		+	<b>0,46*</b> - Corroborada				
H8f. Compromiso Calculado - Probabilidad de Finalización		+	<b>0,49*</b> - Corroborada				
H9. Lealtad Actitudinal - Probabilidad de Finalización		-	-0,03 - Rechazada				
H10. Lealtad Comportamental - Probabilidad de Finalización		+	<b>0,15*</b> - Corroborada				
Índices de Bondad del Ajuste							
$\chi^2$ (g.l.)	3065,494 (887)	S-B $\chi^2$	2389,1121	BBNFI	CFI	CFI	RMSEA
(P)	p<0,001	(P)	p=0,00000	0,897	0,903	ROBUST	0,058
						0,915	

Debemos destacar que las relaciones que existen entre las variables que constituyen el capital relacional vinculadas con la confianza y el compromiso (**H1a** y **H1b**), también son corroboradas corroborando los resultados del modelo previamente estimado.

En cuanto al segundo modelo planteado, relacionado con los resultados a que da lugar el capital relacional, los coeficientes reflejados en la *Figura 6* confirman la influencia directa, positiva y estadísticamente significativa de la Confianza sobre la Lealtad Actitudinal (**H6a**), la influencia significativa sobre la Lealtad Comportamental (**H6b**), resultando ser de signo negativo y, la influencia negativa y significativa sobre la Probabilidad de Finalización de la Relación (**H6c**).

De igual modo, confirmamos la hipótesis **H7a**, ya que la Gestión de Quejas afecta directa y positivamente a la Confianza, y no damos por contrastada la hipótesis **H7b**, que establecía la influencia directa y negativa que una eficiente

gestión de quejas tenía sobre la posible ruptura relacional.

Con respecto a las hipótesis formuladas en torno a las relaciones entre el Compromiso Calculado y Afectivo, y las variables resultado, comprobamos que, efectivamente, existe una relación directa, positiva y estadísticamente significativa entre el Compromiso Afectivo y la Lealtad Actitudinal (**H8a**) y entre éste y la Lealtad Comportamental (**H8b**). Asimismo, la relación entre este tipo de Compromiso y la Probabilidad de Finalización de la relación (**H8c**), resulta no significativa para un nivel de confianza del 95%, quedando esta hipótesis sin verificar. Por otro lado, la influencia directa y positiva que existe entre el



Compromiso Calculado y la Lealtad Comportamental y entre dicho Compromiso y la Probabilidad de Finalización de una Relación, corrobora las hipótesis **H8e** y **H8f** respectivamente, no siendo posible afirmar lo mismo de la influencia de este Compromiso sobre la Lealtad Actitudinal (H8d).

En cuanto al contraste de las hipótesis H9 y H10, formuladas para el estudio de las conexiones entre las variables resultado, los datos del modelo revelan que mayores niveles de Lealtad Comportamental (lealtad “forzada”, “inducida” o “espúrea”) llevan pareja una mayor Propensión a Finalizar una Relación establecida (**H10**), pero sin embargo no permiten comprobar la relación existente entre la Lealtad Actitudinal y dicha propensión a finalizar la relación (H9).

## 5. CONCLUSIONES E IMPLICACIONES

La preocupación por el logro de posiciones ventajosas en el mercado, determinada por la creciente competitividad a la que se enfrentan las empresas hoy en día, hace necesaria la definición de líneas de actuación estratégicas con las que sea posible obtener ventajas competitivas sostenibles en el tiempo. A este rasgo específico de los mercados actuales se suman las características propias de los clientes, los cuales poseen una elevada formación y, por tanto, una capacidad mayor de discernir entre las distintas ofertas que se les presentan. Todo ello les lleva a seleccionar aquéllas que contribuyan positivamente al logro de sus objetivos. Ante esta situación, para las empresas resulta crucial contar con una clientela estable y, al contrario de lo que mayoritariamente se venía haciendo, dejar de considerar exclusivamente la captación de nuevos clientes como objetivo prioritario.

Las agencias de viaje minoristas, como empresas distribuidoras de servicios turísticos, se configuran como idóneas para la utilización de la estrategia relacional, al proporcionarles dicha estrategia una vía de diferenciación frente a la competencia y facilitarles la retención de sus clientes.

Cuando una agencia de viajes desarrolla el Marketing de Relaciones debe reflexionar sobre los vínculos existentes entre las variables clave de la relación (*confianza, compromiso afectivo y calculado*) y sus antecedentes (*satisfacción, costes de cambio y dependencia*). En particular, las conclusiones obtenidas en la investigación llevada a cabo son las siguientes:

- Las relaciones propias del binomio confianza - compromiso en la distribución de los servicios turísticos, son idénticas a las encontradas en otros ámbitos de aplicación.
- La satisfacción que experimenta el cliente en su relación con la agencia de viajes, refuerza la confianza que deposita en ella. Son precisamente los clientes satisfechos los que a través de la comunicación boca-oído pueden dar lugar a que nuevos clientes acudan a la agencia de viajes por primera vez, lo que contribuye a la expansión del negocio y, al mismo tiempo, a generar una buena reputación de la agencia de viajes en el mercado.
- Cuanto más costoso sea para un cliente cambiar de agencia de viajes, bien por los costes de búsqueda de información y de tiempo o por la pérdida de los beneficios obtenidos por antigüedad, mayor será el compromiso calculado. Así pues, la lealtad manifestada por un cliente en presencia de costes de cambio se aproxima más a la lealtad comportamental (concebida en esta investigación como lealtad “forzada”, “inducida” o “espúrea”) que a la actitudinal. De hecho, estos costes de cambio suponen realizar cálculos racionales en torno a los pros y contras de continuar con la relación.
- Al igual que en estudios previos, cuanto más costoso sea cambiar de proveedor, más depende el consumidor de tal proveedor. Sin embargo, en contra de lo esperado, una mayor dependencia del consumidor sobre la agencia de viajes no da lugar a un mayor



compromiso calculado. Las posibles explicaciones para este resultado son de dos tipos. En primer lugar, la relación entre la dependencia y los costes de cambio tiene lugar en los dos sentidos, es decir, a mayores costes de cambio de proveedor mayor dependencia del mismo, y a mayor dependencia del proveedor más costoso es cambiar a otro alternativo. Teniendo en cuenta este hecho, podríamos decir que la dependencia no afecta positiva y directamente al compromiso calculado, pero sí de forma indirecta a través de los costes de cambio. En segundo lugar, se debe considerar que la dependencia que se genera en el entorno turístico analizado puede ser mutua. Es decir, un consumidor puede depender de una agencia de viajes si contrata sus servicios frecuentemente, por el hecho de que ésta conoce qué es lo que busca exactamente dicho cliente y sabe satisfacer sus necesidades, pero al mismo tiempo, este cliente puede ser básico para la agencia de viajes, principalmente porque contribuye a consolidar su cartera de clientes, y a conseguir parte de los ingresos necesarios para subsistir en el mercado. Así pues, esta dependencia mutua puede explicar porqué una mayor dependencia del cliente hacia la agencia de viajes disminuye el compromiso calculado, ya que cuando un cliente es “socio”, es consciente de ello y sabe la importancia que tiene para la agencia de viajes que siga contratando sus servicios.

En otro orden de cosas también es interesante comentar los vínculos existentes entre las variables clave de la relación entre una agencia de viajes y sus consumidores (*confianza, compromiso afectivo y calculado*) y su influencia sobre diferentes variables resultado (*lealtad actitudinal, lealtad comportamental y probabilidad de disolución de la relación*). Más concretamente, las conclusiones obtenidas en nuestra investigación para el entorno turístico son las siguientes:

- La existencia de confianza en la agencia de viajes minorista por parte del cliente, contribuye a dar continuidad en el tiempo de la relación y a que dicha agencia disponga de una cartera estable de clientes. En consecuencia, favorece que el horizonte temporal de la relación establecida sea a largo plazo.
- La presencia de un compromiso calculado en la relación, favorece el desarrollo de la lealtad comportamental de la clientela (lealtad “forzada”, “inducida” o “espúrea”), y también la posibilidad de que abandone la relación. Parece pues que un compromiso basado en cálculos racionales conduce a una lealtad “por inercia”, “por obligación” o “inducida”, como es el tipo de lealtad comportamental considerado en esta investigación. Del mismo modo, dado que dicha lealtad no se fundamenta en una base sólida, resulta más probable que se ponga fin a la relación. Paralelamente, en la medida en que el compromiso afectivo por parte del cliente está presente, aumenta tanto la lealtad actitudinal como la comportamental, no encontrándose relación directa con la probabilidad de finalización de la relación. En este caso la interpretación pasa por tener en cuenta que el compromiso afectivo conlleva una implicación emocional en la relación, influyendo positivamente sobre la lealtad actitudinal o la predisposición positiva que el cliente siente hacia el proveedor del servicio. Por lo que se refiere a la relación directa y positiva que surge entre el compromiso afectivo y la lealtad comportamental, existe la posibilidad de que, el sentimiento o actitud positiva que el cliente tiene hacia la agencia de viajes se desarrolle al comienzo de la relación, y que, por rutina, el cliente sigue acudiendo a la misma agencia de viajes sin evaluar en el presente lo que verdaderamente siente hacia ella, especialmente cuando no son muchas las ocasiones en que contrata servicios de la agencia de viajes.



Por otro lado, hemos querido dividir la muestra tomando como referencia el grado de satisfacción que tiene un individuo en su relación con la agencia de viajes, para analizar hasta que punto la rela-

ción positiva que hemos encontrado entre el compromiso afectivo y la lealtad comportamental varía en función de dicha satisfacción. Los resultados se muestran en la *Figura 7*.

**FIGURA 7**  
**Análisis Multimuestra: Individuos más satisfechos versus menos satisfechos de su relación con la Agencia de Viajes**

Relación Causal	Grupo 1: individuos que están más satisfechos en su relación con la agencia de viajes		Grupo 2: individuos que están menos satisfechos en su relación con la agencia de viajes		Diferencia $\chi^2$
	Parámetro <sup>a</sup>	Valor t	Parámetro <sup>a</sup>	Valor t	Sig. <sup>b</sup>
Compromiso Afectivo - Lealtad Comportamental	0,191	4,348	0,203	4,348	0,038
Índices de Bondad del Ajuste: $\chi^2(12)=89,840$ BBNFI=0,894 CFI=0,904 GFI=0,948					

<sup>a</sup> Se recogen los parámetros estandarizados.

<sup>b</sup> La significación de la diferencia ha de interpretarse como la significación del empeoramiento que experimenta el modelo al introducir la restricción de igualar el parámetro en las dos submuestras.

Como se puede observar, en la medida en que un cliente está más satisfecho con la agencia de viajes, y en consecuencia es potencialmente un cliente más “relacional” la relación causal entre el compromiso afectivo y la lealtad comportamental (lealtad “forzada”, “inducida” o “espúrea”) es menos intensa, contribuyendo de este modo a dar explicación al signo positivo y significativo que habíamos encontrado a esta relación en nuestro modelo conceptual.

- Los resultados de la investigación confirman que la gestión de quejas que lleva a cabo la agencia de viajes, es imprescindible para que los clientes confíen en ella como proveedor de servicios turísticos. Además, la percepción que el cliente tiene sobre cómo gestiona las quejas la agencia de viajes tiene una incidencia negativa sobre la ruptura relacional que, aunque no es directa, sí se refleja a través de la confianza que deposita en ella. Por tanto, observamos como dicha variable clave

del entorno relacional actúa como mediadora de la relación planteada.

- Una relación basada fundamentalmente en una lealtad de tipo comportamental (“forzada”, “inducida” o “espúrea”) es más probable que se termine. De hecho, existe una relación directa, negativa y estadísticamente significativa entre las variables mencionadas. Por el contrario, no se ha encontrado relación significativa alguna entre la lealtad actitudinal y la probabilidad de finalizar la relación. La explicación se encuentra en que la confianza, cuya influencia directa sobre las tres variables resultado ha sido corroborada, refuerza su influencia directa y negativa sobre la probabilidad de finalización mediante una relación indirecta con ella, utilizando como variable mediadora únicamente la lealtad comportamental.

Por último, en este apartado de conclusiones se debe destacar el hecho de que el estudio se ha cen-



trado en el entorno turístico, concretamente en las relaciones establecidas entre las agencias de viaje minoristas y sus clientes. No obstante, los resultados obtenidos se pueden extrapolar a otras actividades propias del sector servicios, ya que en dicho sector las características peculiares de los servicios propician relaciones de los clientes con los proveedores bastante similares.

### *Implicaciones Empresariales*

Tras haber sintetizado las conclusiones más relevantes de este estudio se procede a señalar las implicaciones empresariales que se derivan del mismo, a fin de poner de manifiesto aspectos que deben ser tenidos en cuenta por las agencias de viaje minoristas a la hora de realizar una gestión eficaz de las relaciones que mantienen con sus clientes. Así, las recomendaciones propuestas para alcanzar una ventaja competitiva con la estrategia relacional son las siguientes:

- Para afianzar su posición en el mercado, manteniendo una cartera estable de clientes, las agencias de viaje minoristas deben ser capaces de generar confianza entre sus clientes, para lo que es fundamental que les dispensen un trato individualizado preocupándose por satisfacer sus necesidades. De este modo, no sólo conseguirán obtener clientes leales “voluntarios” sino que disminuirá la probabilidad de que estos abandonen la relación, y llevarán a cabo una comunicación boca-oído positiva, contribuyendo a crear una buena reputación de la agencia de viajes en el mercado.
- Asimismo, las agencias de viaje minoristas deben promover la existencia de una cultura organizativa que involucre a todo el personal, favoreciendo la comunicación tanto ascendente como descendente. Los empleados deben sentirse participantes en la toma de decisiones y a la vez deben estar incentiva-

dos para desempeñar su trabajo teniendo en mente la satisfacción de la clientela. En definitiva, una buena aplicación del Marketing de Relaciones requiere la presencia de un buen Marketing Interno.

- El objetivo de fidelizar a la clientela precisa una oferta diferenciada de las empresas que sea valorada por el cliente. El trato dispensado al mismo puede marcar la diferencia entre las distintas agencias de viaje minoristas, dejando huella en la mente del cliente y obteniendo actitudes favorables (lealtad actitudinal). Al mismo tiempo, una relación a largo plazo entre las partes se logrará en la medida en que el cliente haya resultado satisfecho con la misma relación en el pasado, reiterando, por tanto, la idea de que la satisfacción final del cliente debe ser el objetivo de todas las actividades desempeñadas por el conjunto de la organización empresarial. Sólo así será factible que la relación exista, no sólo porque sea costoso cambiar a otro proveedor alternativo por las ventajas adquiridas, debido a que la agencia de viajes seleccionada se convierte en la mejor alternativa disponible en el mercado.
- Una gestión adecuada de las quejas de los clientes constata el buen hacer de la agencia de viajes, y les transmite la idea de que si en un futuro tienen algún problema, tratará de ponerle solución. Este aspecto resulta imprescindible para que la insatisfacción puntual de la clientela no llegue a incrementar la probabilidad de finalizar la relación con la agencia de viajes.

Finalmente, queremos dejar constancia de las limitaciones de este estudio, así como de las líneas de investigación futuras a que dará lugar. Así, como limitaciones debemos mencionar que las relaciones se han evaluado desde el punto de vista del cliente, sin considerar la opinión de la otra parte de la diada, agencia de viajes minorista, aspecto que contribuiría a tener una visión más comple-





ta, objetiva y fiable de los resultados. Igualmente, nuestro estudio ha tenido lugar en un momento concreto del tiempo, teniendo por tanto un carácter transversal y no longitudinal. Teniendo en cuenta las limitaciones mencionadas, las futuras líneas de investigación van encaminadas a conocer el punto de vista de las agencias de viaje minoristas, así como introducir nuevas variables para conocer la estabilidad de la relación de forma más completa. En este sentido el análisis del papel que tiene las Nuevas Tecnologías de la Información y Comunicación (NTIC) ocuparía un lugar destacado en próximos estudios.

## BIBLIOGRAFÍA

- ALAJOUTSIJÄRVI, K.; MÖLLER, K. y TÄHTINEN, J. (2000): "Beautiful Exit: How to Leave your Business Partner". *European Journal of Marketing*. Vol. 34, N.º 11/12, pp. 1270-1290.
- ALBERT PIÑOLE, I. (1999): *Gestión, Productos y Servicios de las Agencias de Viaje*. Colección de Estudios Turísticos. Editorial Centro de Estudios Ramón Areces S.A.
- ANDALEEB, S.S. (1996): "An Experimental Investigation of Satisfaction and Commitment in Marketing Channels: The Role of Trust and Dependence". *Journal of Retailing*. Vol. 72, N.º 1, pp. 77-93.
- ANDERSON, E. y WEITZ, B. (1989): "Determinants of Continuity in Conventional Industrial Channel Dyads". *Marketing Science*. Vol. 8, N.º 4, otoño, pp. 310-323.
- ANDERSON, J.C. y GERBING, D.W. (1988): "Structural Equation Modeling in Practice: A Review and Recommended Two - Step Approach". *Psychological Bulletin*. Vol. 103, N.º 3, pp. 411-423.
- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990): "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships". *Journal of Marketing*. Vol. 54, enero, pp. 42-58.
- ANDERSON, J.C., HAKANSSON, H. y JOHANSON, J. (1994): "Dyadic Business Relationships Within a Business Network Context". *Journal of Marketing*. Vol. 58, octubre, pp. 1-15.
- ANDREASSEN, T.W. (2000): "Antecedents to Satisfaction with Service Recovery". *European Journal of Marketing*. Vol. 34, N.º \_\_, pp. 156-175.
- ANDREASSEN, T.W. y LANSENG, E. (1997): "The Principal's and Agents' Contribution to Customer Loyalty within an Integrated Service Distribution Channel. An External Perspective". *European Journal of Marketing*. Vol. 31, N.º 7, pp. 487-503.
- BAGOZZI, R.P. y YI, Y. (1988). "On the Evaluation of Structural Equation Models". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 16, N.º 1, pp. 74-94.
- BALL, D.; COELHO, P.S. y MACHÁS, A. (2004): "The Role of Communication and Trust in Explaining Customer Loyalty". *European Journal of Marketing*. Vol. 38. N.º 9/10, pp. 1272-1293.
- BECKETT, A.; HEWER, P. y HOWCROFT, B. (2000): "An Exposition of Consumer Behaviour in the Financial Services Industry". *International Journal of Bank Marketing*. Vol. 18, N.º 1, pp. 15-26.
- BEJOU, D. y PALMER, A. (1998): "Service Failure and Loyalty: an Exploratory Empirical Study of Airline Customers". *Journal of Services Marketing*. Vol. 12, N.º 1, pp. 7-22.
- BERRY, L.L. (1995): "Relationship Marketing of Services-Growing Interest: Emerging Perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 23, N.º 4, pp. 236-245.
- BIGNÉ, E.; MOLINER, M.A. y CALLARISA, L.J. (2000): "El Valor y la Fidelización de Clientes: Una Propuesta de Modelo Dinámico de Comportamiento". *Revista Europeas de Dirección y Economía de la empresa*. Vol. 9, N.º 3, pp. 65-78.
- CROSBY, L. A.; EVANS, K. R. y COWLES, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". *Journal of Marketing*. Vol. 54, julio, pp. 68-81.
- CROTTS, J.C. y TURNER, G.B. (1999): "Determinants of Intra-Firm Trust in Buyer-Seller Relationships in the International Travel Trade". *International Journal of Contemporary Hospitality Management*. Vol. 11, N.º 2/3, pp. 116-123.



CZEPIEL, J. A.; ROSEMBERG, LARRY, J. y SUPRENTANT, CAROL, F. (1980): "The Development of Thought, Theory and Research in Consumer Satisfaction". Papel Presentado en *American Marketing Association Special Educators' Conference*.

DAY, G.S. (2000): "Managing Market Relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 28, N.º 1, pp. 24-30.

DICK, A.S. y BASU, K. (1994): "Customer Loyalty: toward an Integrated Conceptual Framework". *Journal of Academy of Marketing Science*. Vol. 22, pp. 99-109.

DONEY, P.M. y CANNON, J.P. (1997): "An Examination of the Nature of Trust in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 61: pp. 35-51.

DORSCH, M.J., SWANSON, S.R. y KELLEY, S.W. (1998): "The Role of Relationships Quality in the Stratification of Vendors as Perceived by Customers". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 26, N.º 2, pp. 128-142.

DURVASULA, S.; LYSONSKI, S. y MEHTA, S.C. (2000): "Business-to-Business Marketing. Service Recovery and Customer Satisfaction Issues with Ocean Shipping Lines". *European Journal of Marketing*. Vol. 34, N.º \_\_, pp. 433-452.

DWYER, F.R.; SCHURR, P.H. y OH, S. (1987): "Developing Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 51, pp. 11-27.

ELANGOVAN, A.R. (2001): "Causal Ordering of Stress, Satisfaction and Commitment, and Intention to Quit: A Structural Equations Analysis". *Leadership & Organization Development Journal*. Vol. 22, N.º 4, pp. 159-165.

FORNELL, C. (1992): "A National Customer Satisfaction Barometer: the Swedish Experience". *Journal of Marketing*. Enero, pp. 6-21.

FRAM, E.H. y CALLAHAN, A. (2001): "Do you Know what the Customer you Penalized Yesterday is Doing Today? A Pilot Analysis". *Journal of Services Marketing*. Vol. 15, N.º 6, pp. 496-509.

FRAZIER, G.L.; GILL, J.D. y KALE, S.H. (1989): "Dealer Dependence Levels and Reciprocal

Actions in a Channel of Distribution in a Developing Country". *Journal of Marketing*. Vol. 53, pp. 50-69.

GANESAN, S. (1994): "Determinants of Long-Term Orientation in Buyer-Seller Relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 58, pp. 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*, Vol. 64, pp. 65-87.

GARBARINO, E. y JOHNSON, M.S. (1999): "The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer relationships". *Journal of Marketing*, Vol. 63, pp. 70-87.

GEYSKENS, I. y STEENKAMP, J.B. (1995): "An Investigation into the Joint Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment", *EMAC Proceedings*, París, pp. 351-371.

GEYSKENS, I.; STEENKAMP, J.B.; SCHEER, L.K. y KUMAR, N. (1996): "The Effects of Trust and Interdependence on Relationship Commitment: a Transatlantic Study". *International Journal of Research in Marketing*. Vol. 13, pp. 303-317.

GILLIAN, D.I. y BELLO, D.C. (2002): "Two Sides to Attitudinal Commitment: The Effect of Calculative and Loyalty Commitment on Enforcement Mechanisms in Distribution Channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 30, N.º 1, pp. 24-43.

GOUNARIS, S.P. (2005): "Trust and Commitment Influences on Customer retention: Insights from Business to Business Services". *Journal of Business Research*. Vol. 58, pp. 126-140.

GRAYSON, K. y AMBLER, T. (1999): "The Dark Side of Long-Term Relationships in Marketing Services". *Journal of Marketing Research*. Vol. 26, febrero, pp. 132-141.

GRÖNROOS, C. (1994): "From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing". *Management Decision*. Vol. 32, N.º 2, pp. 4-20.

GROSSMAN, R.P. (1998): "Developing and Managing Effective Consumer Relationships".



*Journal of Product and Brand Management*. Vol. 7 N.º 1, pp. 27-40.

GWINNER, K.; GREMIER, D. y BITNER, M.J. (1998): "Relational Benefits in Services Industries: the Customer Perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 26, N.º 2, pp. 101-114.

HOCUTT, M.A. (1998): "Relationship Dissolution Model: Antecedents of Relationship Commitment and the Likelihood of Dissolving a Relationship". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9, N.º 2, pp. 189-200.

HULT, G.T.; FERREL, O.C.; HURLEY, R.F. y GIUNIPERO, L.C. (2000): "Leadership and Relationship Commitment". *Industrial Marketing Management*. Vol. 29, pp. 111-119.

IACOBUCCI, D. y HIBBARD, J.D. (1999): "Toward and Encompassing Theory of Business Marketing Relationship (BMRS) and Interpersonal Commercial Relationships (ICRS): an Empirical Generalization". *Journal of Interactive Marketing*. Vol. 13, N.º 3, verano, pp. 13-33.

JACKSON, B.B. (1985): "Build Customer Relationships that Last". *Harvard Business Review*. Vol. 63, Noviembre-Diciembre, pp. 120-128.

KALLEBERG, A.L. y REVEE, T. (1992): "Contracts and Commitment: Economic and Sociological Perspective on Employment Relations". *Human Relations*. Vol. 45, N.º 9, pp. 1103-1132.

KANDAMPULLY, J. (1997): "Firms Should Give Loyalty before they Can Expect it from Customers". *Managing Service Quality*. Vol. 7, N.º 2, pp. 92-94.

KOTLER, P. (1991): *Presentation at the Trustees Meeting of the Marketing Science Institute*. Noviembre 1990, Boston, MA.

KUMAR, N., HIBBARD, J.D. y STERN, L.W. (1994): *An Empirical Assessment of the Nature and Consequences of Marketing Channel Intermediary Commitment*, Marketing Science Institute Report, N.º 94-115, Marketing Science Institute, Cambridge, MA.

KUMAR, N.; STERN, L.W. y ANDERSON, J.G. (1993): "Conducting Interorganizational Research

Using Key Informants". *Academy of Management Journal*. Vol. 36, N.º 6, pp. 1633-1651.

LEE, J.; LEE, J. y FEICK, L. (2001): "The Impact of Switching Costs on the Customer Satisfaction-Loyalty Link: Mobile Phone Service in France". *Journal of Services Marketing*. Vol. 15, N.º 1, pp. 35-48.

LEE, M. y CUNNINGHAM, L.F. (2001): "A Cost/Benefit Approach to Understand Service Loyalty". *Journal of Services Marketing*. Vol. 15, N.º 2, pp. 113-130.

LEMON, K.N., WHITE, T.B. y WINER, R.S. (2002): "Dynamic Customer Relationship Management: Incorporating Future Considerations into the Service Retention Decision". *Journal of Marketing*, Vol. 66, pp. 1-14.

LILJANDER, V. y ROOS, I. (2002): "Customer-Relationship Levels from Spurious to True Relationships". *Journal of Services Marketing*. Vol. 16, N.º 7, pp. 593-614.

MATHIEU, J.E. y ZAJAC, D.M. (1990): "A Review and Meta-Analysis of the Antecedents, Correlates and Consequences of Organizational Commitment". *Psychol Bull*. Vol. 108, pp. 171-194.

MCKENNA, R. (1991): "Relationship Marketing: Successful Strategies for the Age of the Customer". Reading, MA: Addison-Wesley.

MITTAL, B. y LASSAR, W.M. (1995): "The Disjunction between Satisfaction and Loyalty: Understanding when Satisfaction is not Enough". Presentado en "Frontiers in Services" Conference, 5-7 Octubre, Nashville, Tennessee.

MITTILÄ, T.; JÄRVINEN, R. y JÄRVELIN, A.M. (2002): "Cut-off Process In Reinsurance Relationships". *The Service Industries Journal*. Vol. 22, N.º 3, pp. 15-36.

MOORMAN, C.; DESHPANDÉ, R. y ZALTMAN, G. (1993): "Factors Affecting Trust in Market Research Relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 57, pp. 81-101.

MOORMAN, C.; ZALTMAN, G. y DESHPANDÉ, R. (1992): "Relationship Between Providers and Users of Market Research: The Dynamics of Trust Within and Between organizations". *Jour-*



*nal of Marketing Research*. Vol. 29, agosto, pp. 314-328.

MORGAN, R. y HUNT, S. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 58, pp. 20-38.

NAUDÉ, P. y BUTTLE, F. (2000): "Assessing Relationship Quality". *Industrial Marketing Management*, Vol. 29, pp. 351-361.

NELSON, J. (1998): Leadership Companies in the 21<sup>st</sup> Century: Creating Shareholder Value and Societal Value". *Visions of Ethical Business. Financial Times Management*. N.º 1, octubre, pp. 21-26.

NIELSON, CH. (1996): "An Empirical Examination of Switching Cost Investments in Business-to-Business Marketing Relationships". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 11, N.º 6, pp. 38-60.

OLIVER, R.L. (1980): "A Cognitive Model of the Antecedents and Consequences of Satisfaction Decisions". *Journal of Marketing Research*. Vol. 17, pp. 460-469.

– (1993): "Cognitive, Affective, and Attribute Bases of the Satisfaction Response". *Journal of Consumer Research*. Vol. 20, Diciembre, pp. 418-430.

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*. Vol. 49, otoño, pp. 41-51.

PATTERSON, P.G. y SMITH, T. (2001): "Relationship Benefits in Service Industries: a Replication in a Southeast Asian Context". *Journal of Services Marketing*. Vol. 15, N.º 6, pp. 425-443.

PING, R.A. (1997): "Voice in Business-to-Business Relationships: Cost-of-Exit and Demographic Antecedents". *Journal of Retailing*, Vol. 75, N.º 2, pp. 261-281.

PING, R.A. (1999): "Unexplored Antecedents of Exiting in a Marketing Channel". *Journal of Retailing*, Vol. 75, N.º 2, pp. 218-241.

PORTER, M.E. (1980): *Competitive Strategy: Techniques for Analysing Industries and Competitors*, The Free Press, New York, NY.

PRICE, L. y ARNOULD, E. J. (1999): "Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationships in Context". *Journal of Marketing*. Vol. 63, pp. 38-56.

RAMSEY, R.P. y SOHI, R.S. (1997): "Listening to Your Customers: The Impact of Perceived Salesperson Listening Behavior on Relationship Outcomes". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, pp. 127-137.

RANAWEERA, C. y NEELY, A. (2003): "Some Moderating Effects on the Service Quality-Customer Retention Link". *International Journal of Operations & Production Management*. Vol. 23, N.º 2, pp. 230-248.

RANAWEERA, C. y PRABHU, J. (2003): "The Influence of Satisfaction, Trust and Switching Barriers on Customer Retention in a Continuous Purchasing Setting". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 14, N.º 4, pp. 374-395.

ROWLEY, J. y DAWES, J. (1999): "Customer Loyalty – A Relevant Concept for Libraries?". *Library Management*. Vol. 20, N.º 6, pp. 345-351.

SAMUELSON, B.M. y SANDVIK, K. (1997): "The Concept of Customer Loyalty". En *Marketing Progress, Prospects, Perspectives*. Vol. 3. EMAC Proceedings, Warwick Business School, Warwick, pp. 1122-1140.

SELNES, F. (1998): "Antecedents and Consequences of Trust and Satisfaction in Buyer-Seller Relationships". *European Journal of Marketing*. Vol. 32, N.º 3/4., pp. 305-322.

SHARMA, N. y PATTERSON, P.G. (1999): "The Impact of Communication Effectiveness and Service Quality on Relationship Commitment in Consumer Professional Service". *The Journal of Service Marketing*. Vol. 13, N.º 2, pp. 151-170.

– (2000): "Switching Costs, Alternative Attractiveness and Experience as Moderators of Relationship Commitment in Professional, Consumer Services". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 11, N.º 5, pp. 470-490.

SHARP, B.; RUNDLE-TRHIELE, S. y DAWLWS, J. (1997): "Three Conceptualisations of Loyalty".





En REED, P.W.; LUXON, S.L. y SHAW, M.R. (Eds.). *Proceedings of the Australia New Zeland Marketing Educator's Conference*. Vol. III (diciembre) 1<sup>st</sup>-3<sup>rd</sup> Diciembre, Melbourne, Australia.

SHEMWEEL Jr., D.J.; CRONIN Jr., J.J. y BULLARD W.R. (1993): "Relational Exchange in Services: An Empirical Investigation of Ongoing Customer Service-Provider Relationships". *International Journal of Service Industry Management*. Vol 5, N.º 3, pp. 57-68 (publicado en el año 1994).

SHETH, J.N. y PARVATIYAR, A. (1995): "Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedents and Consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23, N.º 4, pp. 255-271.

SIVADAS, E. y BAKER-Prewitt, J.L. (2000): "An Examination of the Relationship between Service Quality, Customer Satisfaction and Store Loyalty". *International Journal of Retail & Distribution Management*. Vol. 28, N.º 2, pp. 73-82.

SMITH, J.B. y BARCLAY, D.W. (1997): "The Effects of Organizational Differences and trust on the Effectiveness of Selling Partner relationships". *Journal of Marketing*. Vol. 61, enero, pp. 3-21.

SÖDERLUND, M. (1998): "Customer Satisfaction and its Consequences on Customer Behaviour Revisited". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 9, N.º 2, pp. 169-188.

SZYMANSKI, D.M. y HENARD, D.H. (2001): "Customer Satisfaction: A Meta-Analysis of the Empirical Evidence". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 29, N.º 1, pp. 16-35.

TAX, S.S. BROWN, S.W. y CHANDRASHEKARAN, M. (1998): "Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing". *Journal of Marketing*. Vol. 62, pp. 60-76.

VAVRA, T.J. (1992): "Aftermarketing: How to Keep Customers for Life through Relationship

Marketing". Business One Irwin, Homewood, IL.

VÁZQUEZ, R.; DÍAZ A.M. y DEL RÍO, A.B. (2001): "Marketing de Relaciones: El Proceso de Desarrollo de las Relaciones Comerciales entre Comprador y Vendedor". *Documento de Trabajo* 229/02. [www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm](http://www19.uniovi.es/econo/doctrabajo/index.htm).

VÁZQUEZ, R.; SANTOS, M.L.; DÍAZ, A.M. y ÁLVAREZ, L.I. (1999): "Estrategias de Marketing: Desarrollo de Investigaciones sobre Orientación al Mercado y Marketing de Relaciones". Documento de Trabajo N.º 172, Facultad de CC.EE. y Empresariales. Universidad de Oviedo.

WETZELS, M.; RUYTER, K y BIRGELEN, M. (1998): "Marketing Service Relationships: The Role of Commitment". *Journal of Business & Industrial Marketing*. Vol. 13, N.º 4/5, pp. 406-423.

WINSTED, K.F. (2000): "Service Behaviors that Lead to Satisfied Customers". *European Journal of Marketing*. Vol. 34, N.º 3/4, pp. 399-417.

WOODRUFF, R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 25, N.º 2, primavera, pp. 139-153.

YOON, S.J. y KIM, J.H. (2000): "An Empirical Validation of a Loyalty Model Based on Expectation Disconfirmation". *Journal of Consumer Marketing*, Vol. 19-7, N.º 2, pp. 120-136.

YOUNG, L. y DENIZE, S. (1995): "A Concept of Commitment: Alternative Views of Relational Continuity in Business Service Relationships". *Journal of Business and Industrial Management*. Vol. 10, N.º 5, pp. 22-37.

ZINS, A.H. (2001): "Relative Attitudes and Commitment in Customer Loyalty Models. Some Experiences in the Commercial Airline Industry". *International Journal of Service Industry Management*. Vol. 12, N.º 3, pp. 269-294.

Fecha recepción: Junio 2004

Fecha aceptación: Enero 2005



## ANEXO I: ESCALAS DE MEDICIÓN EMPLEADAS

Variable	Descripción Ítem	Codificación	Referencias
<b>Lealtad Actitudinal</b>	La próxima vez que viaje acudiré a esta agencia.	<b>Leal1</b>	Adaptación de: GANESAN (1994); SÜDERLUND (1998); GARBARINO y JHONSON (1999); PRICE y ARNOULD (1999); BECKETT, HEWER y HOWCROTT (2000); SUNG-JOON YON y JOO-HO KIM (2000); GANESH et al (2000); LEE y CUNNINGHAM (2001); LEE; LEE y FEICK (2001); MATTILA (2001) y SIRDESH-MUKH et al. (2002)
	En un futuro cercano tengo intención de utilizar más servicios de esta agencia de viajes (alquiler de automóviles, alquiler de apartamentos, viajes turísticos organizados en grupo).	<b>Leal2</b>	
	Pretendo seguir contratando los servicios de esta agencia en los próximos años.	<b>Leal3</b>	
	Continuaría con esta agencia de viajes aunque elevaran el precio de sus servicios siempre que el incremento fuera razonable.	<b>Leal4</b>	
	Mantener la relación es importante para mí, pues me siento beneficiado de la misma.	<b>Leal5</b>	
	Animo a mis amigos y parientes a contratar los servicios que proporciona esta agencia.	<b>Leal6</b>	
	Recomiendo esta agencia a cualquier persona que pida mi consejo.	<b>Leal7</b>	
	Probablemente haré comentarios positivos sobre esta agencia a mis amigos y familiares.	<b>Leal8</b>	
	Defiendo a esta agencia cuando alguien la critica.	<b>Leal9</b>	
	Programo mis viajes con esta agencia de viajes porque es la mejor alternativa disponible.	<b>Leal10</b>	
	La agencia debería hacer algo realmente mal para que me planteara cesar mi relación con ella.	<b>Leal11</b>	
	Digo cosas positivas sobre esta agencia.	<b>Leal12</b>	
	<i>A pesar de que sigo contratando servicios a la misma agencia de viajes, si otra me ofrece mejores condiciones cambiaría ®.</i>	<b>Leal13</b>	
<b>Lealtad Comportamental: "forzada", "inducida" o "espúrea"</b>	Acudo a esta agencia de viajes por inercia.	<b>Leal14</b>	
	Contrato servicios turísticos a esta agencia por falta de otras alternativas.	<b>Leal15</b>	
	Considero que existen mejores agencias de viaje en el mercado, pero resulta difícil cambiar tras un largo periodo de relación.	<b>Leal16</b>	
	Pese a que sigo acudiendo a la misma agencia, considero que al principio la relación me proporcionaba más ventajas que actualmente	<b>Leal17</b>	
<b>Confianza</b>	La agencia está bien preparada para atender eficientemente todo lo que le solicito.	<b>Conf1</b>	Adaptación de: MOORMAN et al. (1993); GANESAN (1994); MORGAN y HUNT (1994); GEYSKENS et al (1996); DONEY y CANNON (1997); NELSON (1998); SELNES (1998); GWINNER et al. (1998); TAX et al. (1998); PRICE y ARNOULD (1999); SHARMA y PATTERSON (1999, 2000) y SIRDESHMUKH et al. (2002)
	La agencia tiene un conocimiento detallado sobre los productos y servicios turísticos disponibles en el mercado.	<b>Conf2</b>	
	Las promesas que realiza son creíbles.	<b>Conf3</b>	
	Esta agencia de viajes tiene mucha experiencia y normalmente conoce lo que es mejor para mí.	<b>Conf4</b>	
	Creo que es un buen proveedor de servicios turísticos.	<b>Conf5</b>	
	El personal ha sido sincero en su trato conmigo.	<b>Conf6</b>	
	Esta agencia siempre cumple las promesas que realiza.	<b>Conf7</b>	
	Si surgen problemas es honesta conmigo.	<b>Conf8</b>	
	La agencia se preocupa por mí, para que obtenga un buen servicio.	<b>Conf9</b>	
	Me orienta adecuadamente cuando solicito su opinión sobre el mejor servicio turístico.	<b>Conf10</b>	
	<i>Confío mucho en esta agencia de viajes. (Global)</i>	<b>Conf11</b>	





Variable	Descripción Ítem	Codificación	Referencias
<b>Dependencia</b>	Teniendo en cuenta mis circunstancias, no existe en el mercado otra agencia de viajes que pueda suplantar eficazmente a la actual.	<b>Depen1</b>	Adaptación de FRAZIER <i>et al.</i> (1989); GANESAN (1994); ANDALEEB (1996); GEYSKENS <i>et al.</i> (1996); WETZELS <i>et al.</i> (1998)
	Realmente no existe ninguna alternativa con la que suplantar a esta agencia de viajes, ya que tras varios años de relación he logrado obtener un trato personalizado acorde a mis necesidades.	<b>Depen2</b>	
	En la zona próxima a mi residencia no existen otras agencias que me puedan proporcionar una oferta comparable a la de esta agencia de viajes.	<b>Depen3</b>	
	Sería difícil reemplazar a esta agencia de viajes y resultar igualmente satisfecho, ya que mantengo una relación de "cliente especial" con ella.	<b>Depen4</b>	
<b>Costes de Cambio</b>	La búsqueda de una agencia de viajes alternativa similar a la actual en la calidad de servicio me supondría emplear mucho tiempo y, en definitiva, sería costoso para mí.	<b>Costcamb1</b>	Adaptación de: PING (1997; 1999); GANESH <i>et al.</i> (2000); SHARMA y PATTERSON (2000) y PATTERSON y SMITH (2001)
	Si cambio de agencia de viajes perdería las ventajas que he adquirido con ésta.	<b>Costcamb2</b>	
	El cambio de agencia me perjudicaría, ya que la agencia actual tiene un amplio conocimiento sobre mis necesidades y me brinda un trato "especial".	<b>Costcamb3</b>	
	Me parece arriesgado cambiar ya que la nueva agencia de viajes puede no ofertarme un servicio tan bueno como la actual.	<b>Costcamb4</b>	
	Considero que interrumpir la relación con mi agencia habitual y comenzar con otra tiene un coste elevado.	<b>Costcamb5</b>	
<b>Satisfacción</b>	Globalmente me parece adecuada la relación calidad-precio que tiene la agencia.	<b>Satisf1</b>	Adaptación de FRAZIER <i>et al.</i> (1989); ANDALEEB (1996); PING (1997); SÖDERLUND (1998); GARBARINO y JHONSON (1999); SMITH <i>et al.</i> (1999); ANDREASSEN (2000); GANESH <i>et al.</i> (2000); SHARMA y PATTERSON (2000); SIVADAS y BAKER-PREVITT (2000); WINSTED (2000); MATTILA (2001); SZYMANSKI y HENARD (2001) y LEMON <i>et al.</i> (2002)
	Siento que el modo en que he sido tratado cubre mis expectativas.	<b>Satisf2</b>	
	Estoy satisfecho con la relación personal que mantengo con los empleados de la agencia.	<b>Satisf3</b>	
	Estoy contento de haber elegido esta agencia de viajes, ya que la relación que mantengo con ella es una relación muy familiar.	<b>Satisf4</b>	
	Estoy satisfecho con los servicios que me proporciona la agencia de viajes.	<b>Satisf5</b>	
	Considerando en conjunto todos los viajes que he realizado, me siento satisfecho en todos los aspectos de los mismos.	<b>Satisf6</b>	
<b>Compromiso Calculado</b>	Creo que podría encontrar otras agencias de viaje que ofertasen servicios turísticos a precios menores que la agencia a la que acudo habitualmente.	<b>Comp1</b>	Adaptación de: SHARMA y PATTERSON (2000); PATTERSON y SMITH (2001)
	Existen agencias de viaje diferentes a la que acudo normalmente que podrían darme un mayor número de servicios adicionales.	<b>Comp2</b>	
	Una agencia de viajes nueva se esforzaría más para lograr mis objetivos y sería más beneficiosa para mí.	<b>Comp3</b>	
	Varias veces he pensado que me sentiría más satisfecho con los servicios de una nueva agencia de viajes que con la actual, pues el resultado obtenido en dichas ocasiones no ha sido tan bueno como el esperado.	<b>Comp4</b>	
	<i>Sería costoso en términos de tiempo, dinero y esfuerzo finalizar la relación con esta agencia de viajes.</i>	<b>Comp5</b>	



Variable	Descripción Ítem	Codificación	Referencias
<b>Compromiso Afectivo</b>	Considero que me resulta ventajoso seguir acudiendo a esta agencia de viajes, ya que a lo largo del tiempo me proporciona ventajas en cuanto a precios y servicios que me oferta.	<b>Comp6</b>	Adaptación de: MORGAN y HUNT (1994); ANDALEEB (1996); GEYSKENS et al (1996); NELSON (1998); TAX et al. (1998); GARBARINO y JHONSON (1999); GRAYSON y AMBLER (1999); HULT et al. (2000); SHARMA y PATTERSON (2000); PATTERSON y SMITH (2001)
	Mi relación con la agencia es algo que trato de mantener de modo indefinido.	<b>Comp7</b>	
	Soy paciente con la agencia cuando comete algún error.	<b>Comp8</b>	
	La buena relación que tengo con la agencia merece mi máximo esfuerzo para mantenerla.	<b>Comp9</b>	
<b>Gestión de Quejas</b>	Una vez que le comunico a la agencia mi descontento con algún aspecto del servicio prestado, se muestra flexible para solucionarlo.	<b>Gestque1</b>	Elaboración Propia y Adaptación de: BEJOU y PALMER (1998); TAX et al. (1998); SMITH et al. (1999); DURVASULA et al. (2000); FRAM y CALLAHAM (2001) y MITTILÄ et al. (2002)
	Cuando le comunico a la agencia los problemas que han podido surgir en el servicio contratado trata, en la medida de lo posible, de compensarme de alguna manera.	<b>Gestque2</b>	
	Todas mis sugerencias son consideradas por parte de la agencia, para que resulte satisfecho.	<b>Gestque3</b>	
	Creo que tiene un buen sistema de escucha al cliente.	<b>Gestque4</b>	
<b>Probabilidad de que Finalice la Relación</b>	El tiempo que transcurre desde que le comunico a la agencia algún problema hasta que lo soluciona es el adecuado.	<b>Gestque5</b>	Elaboración Propia y Adaptación de: PING (1997; 1999); ALAJOUTSIJARVI et al. (1998); MITTAL y LASSAR (1998); DURVASIVA et al. (2000); ELANGOVAN (2001) y MITTILÄ et al. (2002)
	Si la agencia de viajes no pone a mi disposición una oferta más diversificada, cesaré la relación que mantengo con ella, ya que mi demanda ha ido evolucionando con el paso del tiempo.	<b>Probin1</b>	
	Últimamente la agencia comete errores que al principio no cometía, lo que me sorprende negativamente.	<b>Probin2</b>	
	En varias ocasiones, no he recibido el servicio tal y como había sido acordado.	<b>Probin3</b>	
	La presencia de otras agencias de viaje en Internet, me han hecho valorar la posibilidad de abandonar la relación que mantengo con la agencia actual.	<b>Probin4</b>	
	La agencia no muestra interés en conocer cómo de satisfecho he resultado con el servicio que le contraté.	<b>Probin5</b>	

Nota: En cursiva se exponen los ítems finalmente eliminados.



## ANEXO II: VALIDACIÓN DE LAS ESCALAS

TABLA I  
Estudio de la Unidimensionalidad

Variable Latente	Factores Identificados	VARIABLES que recoge el factor	Peso de cada variable observada en el factor	Porcentaje de Información explicada	Porcentaje de explicación	Coefficiente $\alpha$ de Cronbach
Lealtad	F.1: Lealtad Actitudinal	Leal1 Leal2 Leal3 Leal4 Leal5 Leal6 Leal7 Leal8 Leal9 Leal10 Leal11 Leal12	0,812 0,598 0,835 0,725 0,825 0,851 0,844 0,855 0,788 0,649 0,598 0,806	45,081	45,081	0,9361
	F.2: Lealtad Comportamental: "forzada", "inducida" o "espúrea"	Leal14 Leal15 Leal16 Leal17	0,673 0,636 0,667 0,716	11,865	56,766	0,6053
Confianza	F.1: Confianza	Conf1 Conf2 Conf3 Conf4 Conf5 Conf6 Conf7 Conf8 Conf9 Conf10	0,813 0,802 0,848 0,841 0,870 0,863 0,860 0,843 0,873 0,849	71,660	71,660	0,9560
Compromiso	F.1: Compromiso Afectivo	Compro6 Compro7 Compro8 Compro9	0,798 0,865 0,804 0,867	35,618	35,618	0,8603
	F.2: Compromiso Calculado	Compro1 Compro2 Compro3 Compro4	0,689 0,820 0,791 0,721	29,163	64,781	0,7583
Dependencia	F.1: Dependencia	Depen1 Depen2 Depen3 Depen4	0,857 0,874 0,673 0,847	66,768	66,768	0,8303



Variable Latente	Factores Identificados	Variables que recoge el factor	Peso de cada variable observada en el factor	Porcentaje de Información explicada	Porcentaje de explicación	Coefficiente $\alpha$ de Cronbach
Costes de cambio	F.1: Costes de Cambio	Costcamb1 Costcamb2 Costcamb3 Costcamb4 Costcamb5	0,790 0,857 0,857 0,651 0,858	65,029	65,029	0,8625
Satisfacción	F.1: Satisfacción	Satisf1 Satisf2 Satisf3 Satisf4 Satisf5 Satisf6	0,878 0,909 0,885 0,781 0,902 0,861	75,792	75,792	0,9355
Probabilización Finalización	F.1: Probabilidad de Finalización	Probfin1 Probfin2 Probfin3 Probfin4 Probfin5	0,627 0,845 0,830 0,795 0,772	60,476	60,476	0,8333
Gestión de Quejas	F.1: Gestión de Quejas	Gestque1 Gestque2 Gestque3 Gestque4 Gestque5	0,818 0,866 0,865 0,897 0,853	73,949	73,949	0,9115



TABLA II  
Propuesta para las dimensiones de la lealtad

Estudio del Concepto Lealtad		
Índices	AFC 1 <sup>er</sup> Orden 16 vbles 1 Factor	AFC 1 <sup>er</sup> Orden 16 vbles 2 Factores
$\chi^2$ (g.l.) (p)	1043,491 (104) P<0,001	<b>811,319 (103)</b> P<0,001
S-B $\chi^2$ (P)	787,1901 P=0,000	<b>603,0833</b> P=0,000
BBNNFI	0,835	<b>0,875</b>
CFI	0,857	<b>0,892</b>
CFI Robust	0,867	<b>0,902</b>
RMSEA	0,110	<b>0,096</b>

TABLA III  
Propuesta para las dimensiones del compromiso

Estudio del Concepto Compromiso		
Índices	AFC 1 <sup>er</sup> Orden 8 vbles 1 Factor	AFC 1 <sup>er</sup> Orden 8 vbles 2 Factores
$\chi^2$ (g.l.) (p)	740,087 (20) P<0,001	<b>99,972 (19)</b> P<0,001
S-B $\chi^2$ (P)	554,5441 P=0,000	<b>73,5915</b> P=0,000
BBNNFI	0,543	<b>0,946</b>
CFI	0,674	<b>0,963</b>
CFI Robust	0,676	<b>0,966</b>
RMSEA	0,221	<b>0,076</b>



**TABLA IV**  
**Validación de las Escalas de Medida (a)**

Dimensión Variables	Parámetros Lambda Estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta
<b>Confianza</b>			<b>0,956</b>
Conf1 (V.17)	0,78	24,136	
Conf2 (V.18)	0,77	24,912	
Conf3 (V.19)	0,80	27,159	
Conf4 (V.20)	0,82	27,442	
Conf5 (V.21)	0,85	31,734	
Conf6 (V.22)	0,85	29,222	
Conf7 (V.23)	0,85	28,935	
Conf8 (V.24)	0,83	27,111	
Conf9 (V.25)	0,86	30,205	
Conf10 (V.26)	0,83	26,039	
<b>Lealtad Actitudinal</b>			<b>0,938</b>
Leal1 (V.1)	0,79	27,379	
Leal2 (V.2)	0,56	16,328	
Leal3 (V.3)	0,82	28,148	
Leal4 (V.4)	0,69	23,128	
Leal5 (V.5)	0,81	28,498	
Leal6 (V.6)	0,84	30,808	
Leal7 (V.7)	0,83	28,537	
Leal8 (V.8)	0,85	29,871	
Leal9 (V.9)	0,76	26,850	
Leal10 (V.10)	0,61	17,428	
Leal11 (V.11)	0,56	16,536	
Leal12 (V.12)	0,79	25,504	
<b>Lealtad Comportamental: "forzada", "inducida" o "espúrea"</b>			<b>0,604</b>
Leal14 (V.14)	0,49	10,994	
Leal15 (V.15)	0,46	10,025	
Leal16 (V.16)	0,52	10,968	
Leal17 (V.17)	0,62	14,100	
<b>Compromiso Calculado</b>			<b>0,761</b>
Compro1 (V.42)	0,47	10,276	
Compro2 (V.43)	0,71	18,453	
Compro3 (V.44)	0,77	21,715	
Compro4 (V.45)	0,69	19,346	
<b>Compromiso Afectivo</b>			<b>0,864</b>
Compro6 (V.46)	0,74	22,066	
Compro7 (V.47)	0,83	31,010	
Compro8 (V.48)	0,72	20,874	
Compro9 (V.49)	0,85	29,519	
	<b>Correlación</b>	<b>95% Intervalo de Confianza</b>	
Confianza - Lealtad Actitudinal	0,770	(0,778,0,812)	
Confianza - Lealtad Comportamental	-0,240	(-0,344,-0,136)	
Confianza - Compromiso Calculado	-0,396	(-0,486,-0,306)	
Confianza - Compromiso Afectivo	0,588	(0,526,0,650)	
Lealtad Actitudinal - Lealtad Comportamental	0,021	(-0,095,0,137)	
Lealtad Actitudinal - Compromiso Calculado	-0,347	(-0,439,-0,255)	
Lealtad Actitudinal - Compromiso Afectivo	0,774	(0,732,0,816)	
Lealtad Comportamental - Compromiso Calculado	0,451	(0,331,0,571)	
Lealtad Comportamental - Compromiso Afectivo	0,144	(0,030,0,258)	
Compromiso Calculado - Compromiso Afectivo	-0,305	(-0,407,-0,203)	
<b>Resultados del Ajuste del Modelo:</b>	<b>BBNFI=0,899</b>	<b>CFI=0,907</b>	





**Validación de las Escalas de Medida (b)**

Dimensión Variables	Parámetros Lambda Estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta
<b>Confianza</b>			<b>0,956</b>
Conf1 (V.17)	0,779	24,196	
Conf2 (V.18)	0,766	24,791	
Conf3 (V.19)	0,829	27,089	
Conf4 (V.20)	0,823	27,702	
Conf5 (V.21)	0,848	31,679	
Conf6 (V.22)	0,849	29,282	
Conf7 (V.23)	0,849	28,813	
Conf8 (V.24)	0,832	26,838	
Conf9 (V.25)	0,864	30,123	
Conf10 (V.26)	0,832	26,153	
<b>Compromiso Calculado</b>			<b>0,759</b>
Compro1 (V.42)	0,455	10,308	
Compro2 (V.43)	0,701	18,750	
Compro3 (V.44)	0,765	22,993	
Compro4 (V.45)	0,716	21,453	
<b>Compromiso Afectivo</b>			<b>0,863</b>
Compro6 (V.46)	0,745	22,353	
Compro7 (V.47)	0,828	31,716	
Compro8 (V.48)	0,704	20,792	
Compro9 (V.49)	0,848	29,859	
<b>Dependencia</b>			<b>0,837</b>
Depend1 (V.27)	0,786	26,701	
Depend2 (V.28)	0,845	31,602	
Depend3 (V.29)	0,525	13,189	
Depend4 (V.30)	0,819	29,229	
<b>Costes de Cambio</b>			<b>0,904</b>
Costcam1 (V.35)	0,697	22,319	
Costcam2 (V.36)	0,811	28,985	
Costcam3 (V.37)	0,876	35,396	
Costcam4 (V.38)	0,859	34,715	
Costcam5 (V.39)	0,790	27,456	
<b>Probabilidad de Finalización</b>			<b>0,838</b>
Probin1 (V.50)	0,513	13,936	
Probin2 (V.51)	0,817	31,153	
Probin3 (V.52)	0,809	28,306	
Probin4 (V.53)	0,715	24,932	
Probin5 (V.54)	0,688	21,644	
	<b>Correlación</b>	<b>95% Intervalo de Confianza</b>	
Confianza - Compromiso Calculado	-0,404	(-0,492,-0316)	
Confianza - Compromiso Afectivo	0,589	(0,527,0,651)	
Confianza - Dependencia	0,561	(0,499,0,623)	
Confianza - Costes de Cambio	0,521	(0,459,0,583)	
Confianza - Probabilidad de Finalización	0,500	(-0,572,-0,428)	
Compromiso Calculado - Compromiso Afectivo	-0,307	(-0,409,-,205)	
Compromiso Calculado - Dependencia	-0,402	(-0,500,-0,304)	
Compromiso Calculado - Costes de Cambio	-0,296	(-0,396,-0,196)	
Compromiso Calculado - Probabilidad de Finalización	0,657	(0,579,0,735)	
Compromiso Afectivo - Dependencia	0,783	(0,731,0,835)	
Compromiso Afectivo - Costes de Cambio	0,776	(0,726,0,826)	
Compromiso Afectivo - Probabilidad de Finalización	-0,224	(-0,320,-0,128)	
Dependencia - Costes de Cambio	0,837	(0,793,0,881)	
Dependencia - Probabilidad de Finalización	-0,232	(-0,322,-0,142)	
Costes de Cambio - Probabilidad de Finalización	-0,256	(-0,344,-0,168)	
<b>Resultados del Ajuste del Modelo:</b>	<b>BBNNFI=0,918</b>	<b>CFI=0,926</b>	



**Validación de las Escalas de Medida (c)**

Dimensión Variables	Parámetros Lambda Estandarizados	Valores t	Índice de Fiabilidad Compuesta
<b>Gestión de Quejas</b>			<b>0,913</b>
Gestque1 (V.55)	0,769	21,845	
Gestque2 (V.56)	0,813	26,605	
Gestque3 (V.57)	0,835	27,502	
Gestque4 (V.58)	0,881	32,043	
Gestque5 (V.59)	0,810	26,664	
<b>Confianza</b>			<b>0,960</b>
Conf1 (V.17)	0,787	24,749	
Conf2 (V.18)	0,775	25,471	
Conf3 (V.19)	0,832	27,344	
Conf4 (V.20)	0,824	27,805	
Conf5 (V.21)	0,850	31,680	
Conf6 (V.22)	0,846	29,358	
Conf7 (V.23)	0,841	28,469	
Conf8 (V.24)	0,826	26,677	
Conf9 (V.25)	0,864	30,182	
Conf10 (V.26)	0,832	26,356	
<b>Satisfacción</b>			<b>0,937</b>
Satisf1 (V.41)	0,862	30,459	
Satisf2 (V.42)	0,901	31,643	
Satisf3 (V.43)	0,851	30,168	
Satisf4 (V.44)	0,724	23,695	
Satisf5 (V.45)	0,882	30,190	
Satisf6 (V.46)	0,835	25,845	
<b>Probabilidad de Finalización</b>			<b>0,837</b>
Probfin1 (V.50)	0,500	13,248	
Probfin2 (V.51)	0,818	30,352	
Probfin3 (V.52)	0,816	28,695	
Probfin4 (V.53)	0,708	24,049	
Probfin5 (V.54)	0,692	21,685	
	<b>Correlación</b>	<b>95% Intervalo de Confianza</b>	
Gestión de Quejas - Confianza	0,789	(0,749,0,829)	
Gestión de Quejas - Satisfacción	0,799	(0,761,0,837)	
Gestión de Quejas - Probabilidad de Finalización	-0,407	(-0,489,-0,325)	
Confianza - Satisfacción	0,924	(0,906,0,9452)	
Confianza - Probabilidad de Finalización	-0,501	(-0,573,-0,429)	
Satisfacción - Probabilidad de Finalización	-0,483	(-0,559,-0,407)	
<b>Resultados del Ajuste del Modelo:</b>	<b>BBNNFI=0,937</b>	<b>CFI=0,943</b>	

