

S A B E R E S

Revista de estudios jurídicos, económicos y sociales

VOLUMEN 3 ~ AÑO 2005

Separata



EL CRM-OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL. ¿HACIA LA CREACIÓN DE UN MERCADO DUAL?

José Manuel Sáiz Álvarez y Luis de Jesús Delgadillo de Lira



UNIVERSIDAD ALFONSO X EL SABIO
Facultad de Estudios Sociales
Villanueva de la Cañada

© José Manuel Sáiz Álvarez y Luis de Jesús Delgadillo de Lira

© Universidad Alfonso X el Sabio
Avda. de la Universidad,1
28691 Villanueva de la Cañada (Madrid, España)

Saberes, vol. 3, 2005

ISSN: 1695-6311

No está permitida la reproducción total o parcial de este artículo ni su almacenamiento o transmisión, ya sea electrónico, químico, mecánico, por fotocopia u otros métodos, sin permiso previo por escrito de los titulares de los derechos.

EL CRM-OUTSOURCING COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL. ¿HACIA LA CREACIÓN DE UN MERCADO DUAL?

José Manuel Sáiz Álvarez¹

Luis de Jesús Delgadillo de Lira

RESUMEN: La globalización está transformando las estrategias empresariales. Sólo aquellas empresas con Recursos humanos bien preparados serán capaces de competir en un mundo económico caracterizado por la competitividad y las ventajas competitivas de primer y segundo orden. Para aumentarlas y asegurar el liderazgo, las estrategias CRM-outsourcing se pueden aplicar en empresas modernas. Este hecho creará un mercado corporativo dual, ya que las PyME son reacias a aplicar esta estrategia argumentando altos costes en su implementación.

PALABRAS CLAVE: Externalización, CRM, estrategia, mercado, ventajas

ABSTRACT: *Globalization is transforming entrepreneurial strategies. Only those corporations with well-prepared human resources will be able to compete in a economic world characterized by competition and first-and-second order competitive advantages. In order to augment them and to assure leadership, CRM-Outsourcing strategies can be applied in modern corporations. This fact will create a dual corporate market, as SME are reluctant to apply for this strategy arguing high costs in its implementation.*

KEYWORDS: *Outsourcing, CRM, strategy, market, advantages*

SUMARIO: 1.- CRM y outsourcing: dos estrategias complementarias 2.- Factores Claves de Éxito (FCE) de una estrategia en auge 3.- Análisis DAFO del CRM-Outsourcing 3.1.- Debilidades productivas y organizativas 3.2.- Amenazas empresariales 3.3.- Fortalezas estratégicas 3.4.- Oportunidades estratégicas 4.- Perspectivas de futuro 5.- Bibliografía.

1.- CRM y outsourcing: dos estrategias complementarias

¹ Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad Autónoma de Madrid, y Doctor en Sociología, Universidad Pontificia de Salamanca. Profesor-coordinador del Módulo Europeo Jean Monnet, Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Empresariales, Universidad Antonio de Nebrija.

El proceso de globalización económica en el que está inmerso el planeta está modelando nuevas vías para competir con éxito en los mercados internacionales. Actualmente las empresas están basando sus estrategias hacia una mejor forma de comunicarse con sus clientes, cuya satisfacción determina el resultado óptimo de la misma. En este contexto de maximización de beneficios es donde se inserta el *CRM-Outsourcing* definido como aquella estrategia empresarial que tiene por objeto crear una ventaja competitiva tanto mediante una externalización de servicios no pertenecientes al núcleo duro de la empresa (*outsourcing*), como a través de las buenas relaciones con los clientes (*Customer Relationship Management*, CRM), tanto en un sentido interno (gestión de clientes) como externo (imagen corporativa). Es por ello que la combinación de CRM y *outsourcing* perfecciona las ventajas porterianas de primer y segundo orden (Porter, 1991). En esta doble estrategia tienen una importancia fundamental tanto las Tecnologías de la Información y las Comunicaciones (TIC), como el grado de preparación del capital humano que trabaja en ella. Necesidades de inversión y de formación que vendrán satisfechas por la misma corporación o por empresas externas a ella, principalmente nacidas de la empresa-matriz en forma de red (Sáiz, 2005).

Una de las claves que explica el éxito en el proceso de internacionalización conseguido con la puesta en marcha de estrategias de *CRM-Outsourcing* viene dado, en gran medida, por el grado de satisfacción y de fidelización de los clientes. Este elemento clave hace que, y aunque sea una tendencia actual en las estrategias empresariales, el *CRM-Outsourcing* se fundamente de forma muy sólida en cuatro elementos que la harán perdurar al irse fortaleciendo con el tiempo:

- (a) El cliente final que es, junto a los cada vez más importantes Recursos Humanos, uno de los motores de la empresa.
- (b) La externalización de servicios (*outsourcing*) que al tener como objetivo reducir los costes de la corporación permite optimizar su proceso de crecimiento a través de sociedades en red.
- (c) El *marketing* relacional en la que el cliente tiene un papel central.
- (d) Las TIC impulsadas gracias a los avances en I+D+i y a la globalización económica.

La razón última está en que la reducción de costes fijos netos conseguidos con la externalización de servicios, debido a que el *outsourcing* explica el 15 por ciento de las variaciones salariales tras su aplicación en las empresa (Feenstra y Hanson, 1999), unido al necesario proceso de I+D+i, lleva a que las empresas puedan conquistar nuevos nichos de mercado mediante la puesta en marcha de forma simultánea de ventajas competitivas de primer orden o de rango superior (ventajas tecnológicas) y de segundo orden o de rango inferior (ventajas salariales).

Aunque el CRM en los últimos años se haya asociado con la tecnología y la informática, es indudable que la relación con los clientes es cuestión de una constante interacción entre seres humanos (*zoon politikon*). La importancia que tiene el factor humano en esta estrategia va en el doble sentido de la comunicación desde el emisor (empleados de la empresa) al receptor (cliente), y en el cambio de los roles de la comunicación cuando el cliente interactúa. La tecnología CRM bien aplicada ayudará a potenciar las habilidades del ser humano para mejorar su trabajo, como miembro de las corporaciones con independencia de su tamaño, y para mejorar su calidad de vida, al proporcionar un mejor trato y unos mejores productos o servicios al cliente final. Al interaccionar el CRM con el *outsourcing* se potencian sus ventajas, lo que facilita el éxito.

Esto hace que el desarrollo del *CRM-Outsourcing* haya venido asociado con la mejora de beneficios de forma simultánea desde una doble vía de reducción de costes y maximización de ingresos. El éxito en la generalización de la externalización de servicios (*outsourcing*) por parte de Kodak en 1989 (“efecto Kodak”)(Sáiz, 2002c) llevó hacia la búsqueda de nuevas estrategias empresariales que complementasen la maximización de beneficios vía ingresos. Como resultado, se potenció la creación del *CRM-Outsourcing* que ha tenido un fuerte crecimiento durante los primeros años de este nuevo siglo.

Una de las claves que explican la introducción del *CRM-Outsourcing* dentro de las corporaciones viene dado por su propia filosofía. En lo que respecta a la gestión de las relaciones con el cliente se caracteriza por ser un conjunto completo y coherente de procesos y tecnologías para gestionar las relaciones con los clientes actuales y potenciales, y con asociados de la empresa a través de los departamentos de marketing, ventas y servicio post-venta, con independencia del canal de comunicación (Greenberg, 2003). Dada la complejidad del proceso de venta y de fidelización por parte de la empresa en entornos competitivos resultantes de la globalización económica, los procesos de I+D+i tienen una importancia fundamental en el

proceso de gestión de las relaciones con los clientes para seleccionar y aumentar el valor añadido de los mismos, en especial de los mejores (García y Torres, 2002). Como resultado, esta estrategia relacional requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura empresarial que sirva de soporte efectivo a los procesos de Marketing, Ventas y Servicios post-venta. Así, se optimiza la rentabilidad a través de mayores ingresos y se mejora la gestión empresarial, se satisface a los clientes finales, al mejorar la interactividad con el mismo, y se integran todos los canales del cliente y de las funciones del *back-office* del mismo. Por ello, el *CRM-Outsourcing* no es sólo un producto o servicio, sino una estrategia de negocio que permite a las compañías manejar de manera óptima la relación con sus clientes, y abre a todos sus empleados la posibilidad de tener una visión completa y actualizada de esos consumidores, dando la tecnología la opción a crear y mantener relaciones duraderas (Leimann, 1998).

Al unir el *CRM* con la externalización de servicios (*outsourcing*) se potencian sus efectos positivos. Una correcta relación con los clientes provoca una fidelización de los mismos, lo que garantiza a su vez los ingresos. Esto incentiva la generación de beneficios extraordinarios por parte de la corporación, hecho que se fortalece si se produce una minimización de costes de forma simultánea como resultado de la implantación de políticas de externalización de servicios.

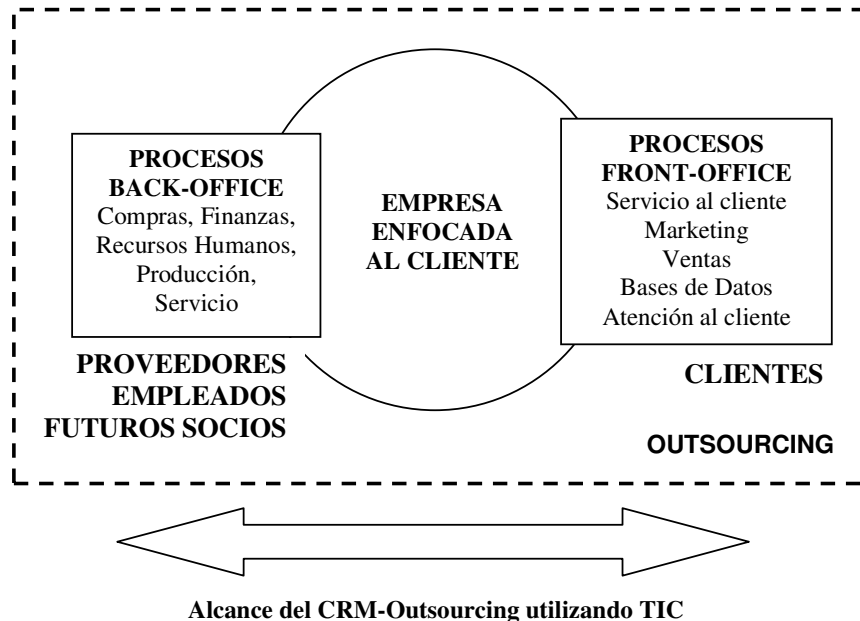
El éxito en la implantación del *CRM-Outsourcing* viene dado por los denominados Factores Claves de Éxito (FCE) que existan dentro de la empresa. No todas las empresas están llamadas a implantar dicho tipo de estrategia, al tener que conseguir una mínima *masa crítica* de FCE que sólo es tenida por las empresas más competitivas e internacionalizadas.

2.- Factores Clave de Éxito (FCE) de una estrategia en auge

El primer FCE para desarrollar esta estrategia viene dado por la internacionalización de la empresa, al encontrarse la misma dentro de un contexto de globalización económica. Esto hace que sólo los países que compiten con ventajas competitivas de primer orden o de rango superior, esto es, a través de I+D+i, puedan desarrollar de forma conveniente el *CRM-Outsourcing*.

El I+D+i permite mantener una posición de liderazgo en el tiempo por parte de la empresa. En dicho proceso, no sólo es fundamental la adquisición de capital humano con un elevado grado de formación cuya actividad, logros y conocimientos permitan a la empresa conquistar y liderar nichos de mercado específicos; sino, y lo que es más importante, la formación y reciclado continuo en el puesto de trabajo por parte de los profesionales de la propia corporación. En este sentido, las políticas de *CRM-Outsourcing* cobran un especial protagonismo al poderse externalizar parte de la producción, mejorando a su vez la gestión de clientes, lo que incentiva el crecimiento de la empresa a través de un crecimiento en red. Un tipo de desarrollo que permite alcanzar nuevos nichos de mercado y/o fortalecerse en los ya existentes.

Gráfico 1
Alcance del CRM-Outsourcing



Fuente: elaboración propia

Sin embargo, la utilización del *CRM-Outsourcing* conlleva un cambio de cultura empresarial, proceso que varía según el grado de desarrollo en el que se encuentre la empresa. En empresas tradicionales caracterizadas por la lentitud en la toma de decisiones, una reducida I+D+i y una pobre gestión de clientes finales, la no utilización de esta estrategia lleva hacia una pérdida constante de ventajas competitivas. Problema que puede incluso hacer peligrar la mera supervivencia de la misma en un contexto de globalización económica.

Pero los clientes no son el todo para las empresas. Es cierto que son una parte importante del engranaje, pero lo fundamental son los recursos humanos que trabajan en las mismas. Unos recursos humanos de calidad, valorados por el ápice estratégico y bien remunerados, garantizan no sólo la supervivencia de la empresa a largo plazo; sino, y lo que es más importante, fomentan un prestigio y una buena imagen que atrae a nuevos clientes a la misma. Este hecho es especialmente visible en empresas en donde el capital intelectual es fundamental al constituir su núcleo duro.

En muchas ocasiones, y como resultado de la competencia, se produce un movimiento de recursos humanos altamente cualificados entre un reducido número de corporaciones empresariales. De ahí que el espíritu de equipo trascienda muchas veces a la propia corporación, lo que incita a la formación de equipos de trabajo interempresas en donde los vínculos vienen dados, en numerosas ocasiones, por la amistad.

En un mundo altamente globalizado como el actual, el trabajo en equipo es básico. Incluso el realizado a escala planetaria gracias a unas TIC que se dirigen tanto a clientes como a la formación de equipos multidisciplinares, lo que redundará en mayores niveles de bienestar para el equipo humano que interactúa a través de ellas. Y de este proceso positivo no está exento un cliente, que se puede ver a su vez favorecido por la realización del *CRM-Outsourcing*.

3.- Análisis DAFO del CRM-Outsourcing

3.1.- Debilidades productivas y organizativas

La puesta en práctica un *CRM-Outsourcing* no puede ser realizada por todas las corporaciones, al necesitarse una mínima *masa crítica* en términos

de un mínimo volumen de ventas por parte de las corporaciones. Esto significa que se ha de disponer de una buena imagen corporativa *ex ante* para conseguir *ex post* beneficios extraordinarios como resultado, tanto de una reducción de costes como de fidelización por parte de unos clientes cada vez más satisfechos. De ahí que las empresas líderes tengan, al menos *a priori*, ventajas para internalizar esta estrategia dentro de su estructura empresarial.

Al constituir una estrategia para toda la empresa, ha de darse de forma simultánea un cambio de cultura empresarial. Como resultado, el cambio ha de ser radical, lo que lleva a que la mera adopción de un *CRM* sea una estrategia muy cara. Por tanto, se hace necesaria una introducción del *outsourcing* como mecanismo reductor de costes para así compensar la subida de los mismos, a través de los costes de adaptación, formación y reciclaje, que se producen por la introducción del *CRM*.

Además de la externalización simultánea de servicios, una estrategia para disminuir los costes de introducción de un *CRM* puede realizarse mediante la implicación de otras empresas en la estrategia. Así, mediante la realización simultánea de una *joint-venture*, la corporación no sólo consigue fidelizar sus clientes y asegurar su posición de liderazgo, sino también conquistar nuevos nichos de mercado. Éxito que será posible si se mejora también el proceso de acuerdos con los proveedores.

3.2.- Amenazas empresariales

El proceso de globalización económica en el que están inmersas las corporaciones empresariales está provocando una mayor competencia que alcanza una escala planetaria. Esto hace que, al tradicional *dumping* económico se unan, desde finales del siglo pasado, la utilización masiva del *dumping* social y ecológico por parte de empresas del Primer mundo en las naciones menos desarrolladas del planeta. Si a esto unimos el que las Pequeñas y Medianas Empresas (PyME) son reacias a implantar estrategias que conllevan altos costes en su implantación, y a la aparición de unas elevadas ineficiencias X en organizaciones altamente burocratizadas, el resultado final es una amenaza global para la corporación en su conjunto. Riesgos que son exógenos a la empresa.

Sin embargo, y a diferencia del *dumping*, las amenazas a la hora de implantar un *CRM-Outsourcing* son más fuertes dentro de las mismas empresas en donde se han de realizar los cambios. En este sentido, la resistencia del personal a variar, fruto tanto de un excesivo poder sindical

como de una elevada rigidez laboral, tanto en un sentido horizontal como vertical, que perpetúe privilegios, puede llevar al fracaso cualquier intento de cambio. Como resultado, antes de intentar realizar ningún cambio “desde arriba” hay que analizar su viabilidad “desde abajo” si no se desea que la amenaza sea tan fuerte que, como resultado de la conflictividad laboral generada, la implantación de la estrategia no salga rentable para la empresa.

3.3.- Fortalezas estratégicas

En primer lugar, la reducción de costes fijos operativos que se consigue permite flexibilizar la estructura productiva, así como conseguir un mayor grado de internacionalización. En este logro cobra una importancia decisiva los sistemas Intranet y la utilización masiva de sistemas informáticos en línea que, aprovechando las capacidades del factor humano en la empresa, aceleran la toma de decisiones. Una rápida y eficaz toma de decisiones, objetivo de toda empresa si no desea perder oportunidades, reduce las ineficiencias X las cuales, al nacer en procesos de decisiones altamente burocratizados, disminuyen la competitividad de la empresa.

Estos factores llevan a un aumento tanto de la eficiencia como de la rentabilidad corporativa, lo que mejora las perspectivas de futuro de las corporaciones. La utilización masiva de las TIC ayuda a la creación de sociedades en red y a la formación de plioplios negativos. Se produce así una fortaleza interna de la empresa que se complementa con una buena imagen corporativa hacia el exterior atractora de clientes finales.

Por ello, el *CRM-Outsourcing* al “crear valor con los clientes, en vez de ofrecer valor a los clientes, ella misma se convierte en objetivo, desempeñando la función de “presa” en lugar de cazador”. (McKenzie 2002). Un objetivo cada vez más fortalecido a medida que se va adaptando de forma simultánea tanto a la forma de trabajar en ambientes internacionales, como al grado de satisfacción de las necesidades de los clientes.

De ahí que sea clave adaptarse a las idiosincrasias particulares, sobre todo si se trabaja en colaboración con otras empresas. Estas diferencias aparecen no sólo por los diversos modos de enfocar un problema, sino también por la inexistencia de un cliente-tipo a escala mundial. Como resultado, la empresa ha de estar en un continuo proceso de aprendizaje y de

mutación de sus estructuras productivas y logísticas, para así satisfacer a un cliente que cada vez está mejor informado y es más exigente en sus gustos a medida que aumenta su poder adquisitivo.

3.4.- Oportunidades estratégicas

La realización del *CRM-Outsourcing* permite mantener posiciones de liderazgo en el tiempo en las corporaciones gracias a la fidelización de los clientes y a la reducción de costes. Esto permite una continua internacionalización de la empresa, así como una constante conquista de nuevos nichos de mercado y el mantenimiento de los ya existentes. Como resultado, mejora la imagen corporativa de la empresa.

Por otra parte, esta estrategia puede incentivar cambios en la gestión de la innovación, al potenciarse las alianzas en I+D+i, la concesión de licencias, la formación de *joint-ventures* y la potenciación del *outsourcing* (Arora *et al*, 1999). Esto lleva a un cambio radical en la operativa de la empresa y hace aumentar sus ventajas competitivas. Como resultado, la realización de un *CRM-Outsourcing* constituye una oportunidad única para sanear sus estructuras productivas, simplificar procesos de toma de decisiones, aumentar la competitividad, maximizar beneficios y, en última instancia, dar valor al accionista, objetivo último de las corporaciones que cotizan en los mercados bursátiles. Al fomentar el saneamiento empresarial, el *CRM-Outsourcing* puede constituir una vía para transformar a la corporación desde dentro y para conseguir nuevas formas de crecimiento y de obtención de la financiación necesaria para hacerlo.

4.- Perspectivas de futuro

Se considera al *CRM-Outsourcing* como una de las estrategias más importantes que serán utilizadas por las empresas y desde luego la empresa internacional en busca de tener ventajas competitivas para lograr sobrevivir y tener éxito en un mercado mundial cada vez más exigente y competitivo. Dado el análisis anterior que se desprende del trabajo, las potencialidades y efectos positivos conseguidos con esta estrategia, supera a los riesgos que emanan de su puesta en marcha.

Los riesgos que conlleva la implantación de dicha estrategia vienen soportados principalmente por las PyME. A pesar de los intentos para reducirlos, uno de los problemas del *CRM-Outsourcing* viene dado por la reacción negativa de las PyME para adoptar dicho tipo de estrategias al

involucrar un alto precio del servicio. Esto entorpece los procesos de innovación y la búsqueda de soluciones, más allá de la mera reingeniería de procesos, lo que dificulta el aumento de la eficiencia y la rentabilidad de la corporación empresarial. Por ello, se corre el riesgo de provocar un mercado empresarial dual, en donde las grandes corporaciones tengan una posición cada vez más dominante en el mercado, en detrimento de las PyME. Sólo una rápida búsqueda de nuevos nichos de mercado y de modernización de las estructuras organizativas y productivas de las PyME puede paliar dicho proceso. Y en este hecho el *CRM-Outsourcing* puede tener un papel preponderante. En definitiva, el *CRM* es una filosofía empresarial que se basa en la creación y el desarrollo de relaciones fuertes, duraderas, relevantes y rentables con los clientes, a través de las cuales se genera valor para la compañía de manera sostenida y consistente (Benayas, 2002). Valor que se fortalece con el *outsourcing*.

5. Bibliografía

- ANDERSON, E. (2003): *CRM para directivos*, Madrid: McGraw-Hill.
- ARORA, A.; FOSFURI, A. y GAMBARDELLA, A. (1999): *Markets for Technology. The Economics of Innovation and Corporate Strategy*, Chicago: MIT Press.
- BENAYAS, E. (2002): “¿Qué es el CRM?”, n. 7, mayo, *Moneda Única*, Madrid, pp. 5
- DELGADILLO, L. (2003): “El CRM como estrategia para la internacionalización de empresas y lograr ventajas competitivas”, *mimeo*, Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Empresariales, Universidad Antonio de Nebrija.
- FEENSTRA, R.C. y HANSON, G.H. (1999): “The Impact of Outsourcing and High-Technology Capital on Wages: Estimates for the United States (1979-1990)”, *The Quarterly Journal of Economics*, vol. 114, núm. 3, agosto, Chicago: MIT Press, pp. 907-940.
- GARCÍA y TORRES (2002): *CRM. Gestión de la relación con el cliente*, Madrid: ICEMD.
- GREEMBERG, P. (2003): *CRM: Gestión de relaciones con los clientes*, Madrid: McGraw Hill.

- LEIMANN, H.O. (1998): *CRM, una filosofía operacional*, 2ª ed., Buenos Aires: Sociedad Internacional de Psicología Aeronáutica.
- McKENZIE, R. (2002): *La empresa basada en las relaciones: impulsando el éxito en la empresa a través de la Gestión de las Relaciones con los Clientes (CRM)*, Bilbao: Deusto DL DRM Consulting.
- PORTER, M. E. (1991): *La ventaja competitiva de las naciones*, Barcelona: Plaza & Janés.
- SÁIZ ÁLVAREZ, J.M. (2005): “ODC, Learning Curves, Outsourcing potencial Areas and (Un)Stable Equilibrium: Further Considerations”, III Simposio Internacional de Sistemas de Información e Ingeniería del Software en la Sociedad del Conocimiento (SISOFT 2005), Santo Domingo: República Dominicana.
- (2004a): “xSP, outsourcing e Internet”, *V Jornada de la Asociación de Contabilidad Directiva (ACODI). Soluciones ERP/Internet para la PYME*, 26 de marzo, Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales, Universidad de Almería.
- (2004b): “Nuevas tecnologías y mercado de trabajo: situación de la externalización de servicios en España”, *I Congreso Internacional sobre Tecnología Documental y del Conocimiento*, Asociación Hispana de Documentalistas en Internet (AHDI), Madrid, 28-30 de enero.
- (2004c): “A Proposal for a Theoretical Outsourcing Dynamic and ODC Learning Curves Model. Some Considerations for EU and non-EU countries”, *I Jornada Internacional Unión Europea-América Latina*, 13 de enero, Facultad de Ciencias Jurídicas, Económicas y Empresariales, Campus de la Berzosa, Universidad Antonio de Nebrija
- SAIZ, J.M., LOMBARDO, J.M. y JOYANES, L. (2003): “Offshore outsourcing en Europa del Este. Algunas claves para el futuro”, *II Congreso Internacional de Sociedad de la Información y del Conocimiento (CISIC 2003)*, Universidad Pontificia de Salamanca y Fundación Pablo VI. Madrid: McGraw-Hill, Tomo II, pp. 459-466.
- (2002a): “Outsourcing, mercado de trabajo y nuevas tecnologías”, *IV Jornadas de Informática y Sociedad JIS'02*, Universidad Ramón Llull, Barcelona, pp. 321-330.
- (2002b): “Outsourcing and Organizational Design: a Note Applied to Corporations”, *I International Workshop on Practical Applications of Agents and Multiagent Systems Internet, e-com and Artificial Intelligence (IWPAAMS' 2002)*, Dpto. de Informática y Automática, Facultad de Ciencias, Universidad de Salamanca, pp. 45-52.

- (2002c): “Outsourcing y Cibersociedad Tecnológica Postindustrial (CTP)”, *I Congreso Internacional de la Sociedad de la Información CISIC 2002*, Febrero-Marzo 2002, Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, vol. 1, Madrid: McGraw-Hill, pp. 52-60.
- (2001): “ASPs, outsourcing y nuevos yacimientos de empleo. Análisis DAFO”, *Simposio Iberoamericano de Sistemas de Información e Ingeniería de Software en la Sociedad de Conocimiento. SISOFT 2001*, Agosto, Universidad Distrital “Francisco José de Caldas”, Bogotá, Colombia, pp. 34-45.
- SISODIA, R., y WOLFE, D. (2000): “Information Technology: Its Role Building, Maintaining and Enhancing Relationships”, en SHETH, J. y PARVATIYAR, A., *Handbook of Relationship Marketing*, California (Thousand Oaks): Sage Publications Inc.
- TSE, D., y WILTON, P. (1988), “Models of Consumer Satisfaction Formation: An Extension”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25, n. 3, mayo, pp. 204-212.