



Las opiniones y los contenidos de los trabajos publicados son responsabilidad de los autores, por tanto, no necesariamente coinciden con los de la Red Internacional de Investigadores en Competitividad.



Esta obra por la Red Internacional de Investigadores en Competitividad se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 3.0 Unported. Basada en una obra en riico.net.

**Lealtad del Cliente de los Servicios de Coaching de Negocios en Guadalajara, México:
Factores Determinantes y Propuesta de un Modelo de Lealtad**

MARTIN FRANCISCO ROJAS BRISEÑO¹

*MARCOS ABARCA GONZÁLEZ **

RESUMEN

Un gran número de investigadores han centrado sus esfuerzos en explorar los factores determinantes de la lealtad del cliente, sin embargo, las propuestas no han logrado proporcionar una explicación adecuada de la naturaleza de la relación entre lealtad del cliente y esas variables.

Este argumento se torna relevante para una industria relativamente nueva como el coaching de negocios, donde prácticamente no constan estudios sobre lealtad del cliente. A través de la investigación exploratoria y análisis documental, se reconocen siete factores como determinantes de la lealtad: 1. Satisfacción del cliente, 2. Confianza, 3. Calidad, 4. Compromiso, 5. Valor Percibido, 6. Amistad comercial y 7. Reputación de la empresa, que se incluyen como variables independientes, estableciendo la lealtad como variable dependiente. Se encuestó a clientes de una empresa de servicios de coaching de negocios en Guadalajara, México y análisis de datos mediante la técnica de ecuaciones estructurales - mínimos cuadrados parciales (PLS-SEM).

Palabras clave: Lealtad, lealtad del cliente, coaching, coaching de negocios, servicios profesionales, marketing de relaciones, calidad en la relación, modelos de ecuaciones estructurales.

ABSTRACT

A large number of researchers have focused their efforts in exploring the determinants of customer loyalty, however, some authors that have attempted to explain it, are not providing a satisfactory explanation of the nature of the relationship between customer loyalty and its determinant factors.

This argument becomes very important in a relatively new business coaching industry where there are virtually no studies regarding customer loyalty.

Through an exploratory investigation and documentary analysis seven factors were considered as determinants of customer loyalty: 1. Customer satisfaction, 2. Customer confidence, 3. Perceived quality, 4. Customer commitment, 5. Perceived value, 6. Commercial friendship and 7. Company reputation. Subsequently, these factors were included as independent variables in a questionnaire with customer loyalty as the dependent variable. A survey to customers of a coaching service firm, in Guadalajara, México, was conducted. The results were analysed by Partial Least Squares - Structural Equation Modeling (PLS-SEM)

¹ *Universidad de Guadalajara. Centro Universitario de Ciencias Económico Administrativas.

Keywords: Loyalty, customer loyalty, coaching, business coaching, professional services, relationship marketing, relationship quality, structural equation modelling.

INTRODUCCIÓN

El grado de ansiedad e incertidumbre que enfrentan los ejecutivos y empresarios los coloca bajo una presión significativa, y ha propiciado el crecimiento de una industria relativamente nueva, conocida como la *industria del coaching* cuya finalidad es la de contribuir a la mejora de las habilidades y responsabilidades de los directivos (Dembkowski, Eldridge y Hunter, 2007, p. 16).

Cooper y Quick (2003) resaltan que los dueños de negocio y emprendedores enfrentan soledad, falta de retroalimentación e incluso ineptitud operativa. Para contrarrestar estas presiones, los empresarios buscan mentores o coaches con experiencia para obtener cierta retroalimentación, alcanzar o mejorar indicadores de desempeño y lograr objetivos de su negocio (Clutterbuck y Megginson, 1999).

Existen estudios que confirman la relación entre el coaching y el desempeño y crecimiento del negocio (Crompton, 2012; Anderson, 2005) ya sea a través de mejorar las relaciones humanas, el liderazgo, el retorno de la inversión, disminución del estrés, incrementar la motivación, mejorar la atmósfera de trabajo, aumento de ventas (Marber, 2007).

La Internacional Coach Federation (ICF), organización de mayor prestigio a nivel mundial y que certifica globalmente a los coaches, define el coaching como el asociarse con clientes en un proceso creativo y provocativo a la reflexión, que los inspire a maximizar su potencial personal y profesional. En esta definición se destaca el concepto proceso. Se entiende entonces que el cliente transitará por ciertas fases de un proceso para alcanzar un resultado, en este caso el resultado es maximizar su potencial.

Para Ravier (2005) el coaching es el arte de descubrir la ciencia del ser humano como ente particular. Este arte es un proceso que se crea como mínimo entre dos personas donde uno (el coach) procura que el otro (el coachee) tome conciencia, fortalezca su creencia en sí mismo y encuentre motivación para actuar responsablemente tras el dominio de su cuerpo, emociones y lenguaje, desafiándose a sí mismo para conseguir sus objetivos tanto dentro del dominio del ser como del hacer. Esta definición integra varios aspectos antes mencionados; el coaching como un proceso entre dos personas mínimo (lo que indica que puede ser grupal), de autoaprendizaje y con un resultado o beneficio que será el lograr un objetivo. En cuanto al dominio del cuerpo, emociones y lenguaje, es una aproximación que Ravier hace con base en la línea de coaching ontológico.

Se puede resumir que el coaching es un proceso, entre dos personas el coach y el coachee, o el coach y más personas, en el cual existen un ambiente conversacional basado en preguntas por parte

del coach para que el coachee reflexione acerca de su realidad, logre autoconciencia y tome decisiones que lo llevarán a realizar acciones para lograr sus objetivos en cualquier actividad de su vida.

El coaching de negocios

Este ambiente conversacional en donde se genera el coaching puede ser transportado a casi cualquier aspecto de la vida de una persona, por lo que a través del tiempo los profesionales del coaching han identificado oportunidades de negocio para ofrecer sus servicios dependiendo de las necesidades de ciertos nichos de mercado, lo que ha propiciado la formación de varios tipos de coaching como especialidad. Dependiendo de los objetivos que se busque con el coaching y la persona o personas a los que va dirigido el servicio, se pueden identificar varios tipos, como se muestra en la tabla 1.

Tabla 1. Tipos de Coaching

	¿A quién?	¿Para qué?	Beneficios
Coaching Ontológico, personal o de vida	Cualquier persona	Sobresalir en cualquier aspecto de la vida cotidiana	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar en relaciones personales - Conseguir pareja - Bajar de peso - Desarrollar inteligencia emocional - Balancear la vida
Coaching empresarial o de negocios	Pymes	Crear empresa, desarrollar habilidades empresariales o expandir el negocio	<ul style="list-style-type: none"> - Ahorro de tiempo y dinero - Disminuir el riesgo de quiebra - Pasión y energía por el negocio - Balancear empresa con vida personal
Coaching organizacional	Grandes corporaciones	Transformar las organizaciones transformando a sus unidades estratégicas o líderes	<ul style="list-style-type: none"> - Mejorar el liderazgo directivo - Generar equipos de trabajo efectivos - Mejor clima organizacional - Reducir jornadas laborales
Coaching ejecutivo	Ejecutivos de las compañías	Mejorar su desempeño dentro de la empresa	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar liderazgo - Desarrollar visión estratégica - Balancear vida profesional con su vida personal
Coaching familiar	Familias	Mejorar la relación de la familia entre sí y con la sociedad	<ul style="list-style-type: none"> - Desarrollar visión y misión familiar - Potenciar dones y habilidades de cada miembro - Mejorar la relación

Fuente: Elaboración propia con datos de IFC y Coachville.

De acuerdo a Crompton (2012) el coaching de negocios emana principalmente de las disciplinas de administración de negocios y se centra en la formulación, implementación y evaluación de decisiones interfuncionales para lograr los objetivos de la empresa. Para Clegg, Rhodes, y Kornberger (2003) el coaching de negocios es una relación colaborativa en la que el coach pone su experiencia empresarial para enfocarse en la contribución del individuo al desempeño de la empresa

y su crecimiento. Esto en comparación con el coaching ejecutivo en el que el coach se concentra en mejorar las habilidades individuales de la persona (Peltier, 2001).

El coaching de negocios está influenciado por teorías y metodologías provenientes de la psicología, el entrenamiento deportivo, crecimiento humano, entre otras (Greene y Grant, 2003; Crompton, 2012; Brock, 2008). Sin embargo su distinción radica en la influencia que tiene de ramas de la administración de negocios, consultoría, mentoría y asesoría (Crompton, 2012).

Revisión de Modelos de lealtad

Un gran número de investigaciones han enfocado sus esfuerzos en explorar los factores determinantes de la lealtad, la cual se ha intentado explicar midiendo la satisfacción y el compromiso (Pedraja y Rivera 2002), satisfacción y calidad (Hennig-Thurau y Klee, 1997), valor y confianza (Sirdeshmukh, Singh y Sabol, 2002), imagen y valor del cliente (Andreassen y Lindestad, 1998), imagen y satisfacción (Kandampully & Suhartanto, 2003). Mientras algunos autores han intentado explicar la lealtad a través de estos factores, no es certera la explicación de la naturaleza de la relación entre lealtad del cliente y estas variables, mientras que otras variables que no se incluyen en sus estudios podrían intervenir y posiblemente cambiar el resultado (Agrawal, Gaur y Narayanan, 2012, p. 277). Debido a esto concluyen que el constructo de lealtad no ha sido capturado en su totalidad. Estos argumentos son importantes y toman fuerza debido a que se combinan con una industria del coaching relativamente nueva, donde prácticamente no existen estudios con respecto a la lealtad de los clientes y cómo puede esta gestionarse adecuadamente.

Modelo de lealtad basado en los beneficios relacionales

Pedraja y Rivera (2002) presentan un modelo de lealtad explicado a través de los beneficios relacionales del cliente, la satisfacción y el compromiso del cliente. Su propuesta radica en la importancia que tiene la relación entre el cliente y la empresa o sus empleados, y que ésta relación debe dar beneficios a la empresa (lealtad) y a los clientes (ventajas económicas, simplificación en toma de decisiones, ahorro de tiempo, amistad, diversión).

Modelo de lealtad basado en la calidad de la relación

El concepto de calidad en la relación ha sido estudiado como factor determinante de la lealtad del cliente (Rauyruen, Miller y Barret, 2007; Hennig Thurau y Klee, 1997). Este modelo explica la lealtad a través del constructo calidad de la relación formada por cuatro factores: la calidad en el servicio, la satisfacción del cliente, el compromiso y la confianza. De acuerdo a Rauyruen, Miller y Barret (2007), la lealtad traducida como intención de compra, es influenciada por dos factores importantes de la calidad en la relación: la satisfacción y la calidad en el servicio. A su vez la lealtad como actitud, es influenciada por tres factores: la confianza, el compromiso y la calidad en el servicio.

Modelo integrador de factores determinantes de resultados clave en el marketing relacional

Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler (2002) integraron los constructos de beneficios relacionales y calidad en la relación en un modelo explicativo de la lealtad. Cuatro constructos tienen un impacto significativo en la lealtad: satisfacción, compromiso, confianza y beneficios sociales. Además encontraron que la satisfacción, tiene el mayor impacto directo sobre la lealtad, seguido por el compromiso, los beneficios sociales y en menor grado por la confianza. También encontraron que los beneficios de trato especial no tienen impacto significativo sobre la lealtad.

Modelo de lealtad en la industria de servicios profesionales.

Existen estudios relacionados a la industria de los servicios profesionales, particularmente los servicios de consultoría. Harste y Richter (2009) identifican dos tipos de factores que determinan la lealtad del cliente en empresas de consultoría:

- Factores económicos: basados en la perspectiva teórica del costo económico de la transacción.
- Factores no económicos: basado en las teorías relacionales de intercambio. Involucra variables como confianza, satisfacción, amistad comercial y compromiso.

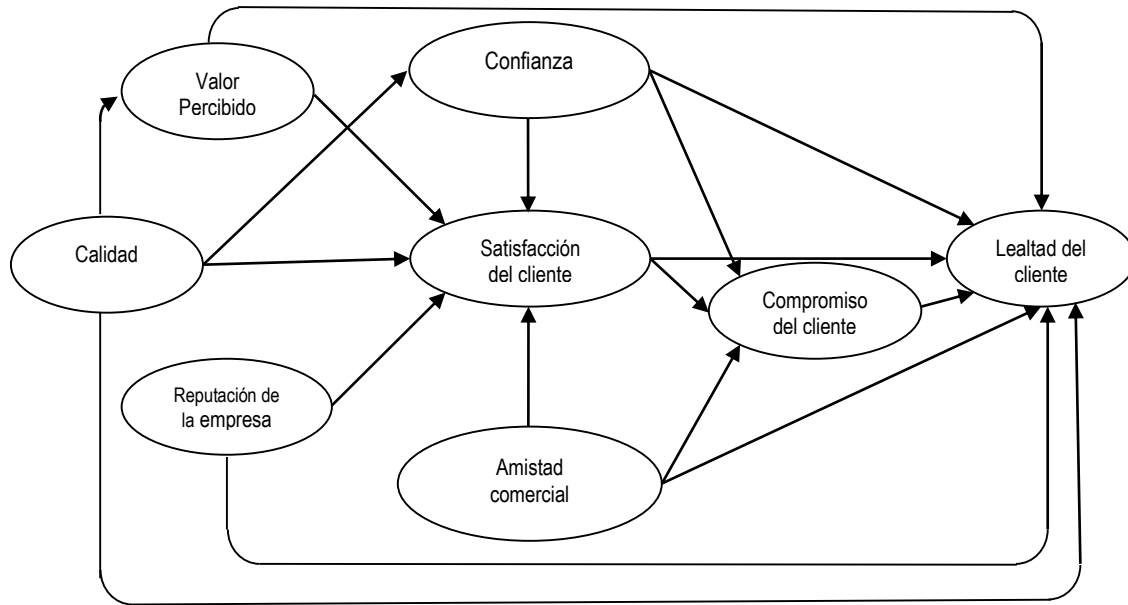
Los resultados de Harste y Richter (2009) indicaron que factores no económicos como confianza, reputación, satisfacción y amistad comercial juegan un papel importante en la determinación de lealtad.

Modelo de investigación (estructura del modelo de lealtad)

La estructura del modelo de lealtad, se realiza con base a los resultados de la investigación exploratoria y los modelos seleccionados de fuentes documentales que contemplan la calidad de la relación (Rauyruen, Miller y Barret, 2007; Hennig-Thurau y Klee, 1997), los beneficios relacionales (Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler, 2002; Pedraja y Rivera, 2002) y modelos de lealtad en la industria de servicios profesionales (Harste y Richter, 2009).

El modelo propuesto se muestra en la figura 1 y es resultado de 17 hipótesis de investigación. A su vez, cada hipótesis es resultado de una argumentación teórica basada en los modelos de lealtad mencionados anteriormente y que incluyen las variables de Satisfacción, Confianza, Calidad, Compromiso, Valor, Amistad Comercial y Reputación como predictores de la Lealtad.

Figura 1: Modelo de lealtad para la empresa de coaching.



Fuente: elaboración propia

Debido a que la red conceptual incluye variables latentes, es decir, conceptos que no son observables o que es difícil que su observación esté libre de un grado de error de medición (Hair, Black, Babin y Anderson, 2012), se establece que la metodología del modelo de ecuaciones estructurales es la técnica estadística multivariante más apropiada para examinar y estimar las relaciones causales a partir de los datos estadísticos y asunciones cualitativas sobre la causalidad. Al aplicar la modelación de ecuaciones estructurales, se puede determinar la contribución que tiene cada indicador de la variable con la representación de cierto constructo, y más importante, medir qué tan bien representa el constructo toda la combinación de indicadores de las variables (Hair, Black, Babin y Anderson, 2012). Al respecto, se tienen dos técnicas estadísticas para abordar el análisis del modelo de ecuaciones estructurales que resuelven el problema desde dos puntos de vista distintos. Por un lado se la basada en covarianzas Covariance-Based Structural Equation Modeling (CB-SEM) la cual trata de minimizar la diferencia entre las covarianzas de la muestra y las covarianzas que el modelo teórico predice (Haenlein y Kaplan, 2004). Debido a esto el proceso de estimación de parámetros intenta reproducir la matriz de covarianzas de las medidas observadas (Chin y Newsted, 1999). De acuerdo a Hair, Ringle y Starstedt (2011) la técnica basada en covarianzas ignora en gran medida el objetivo de predicción y pone mayor énfasis en las relaciones estructurales entre los constructos latentes, por lo que en situaciones donde los aspectos teóricos sean menos amplios los investigadores necesitan una alternativa para examinar modelos. La otra técnica es la basada en la regresión de mínimos cuadrados parciales, conocida como Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM), que se enfoca en maximizar la varianza de las

variables dependientes explicadas por las variables independientes en lugar de reproducir la matriz de covarianzas (Hair, Ringle y Starstedt, 2011). Según estos autores PLS-SEM es el mejor método cuando el objetivo es el desarrollo de teoría y predicción, además encaja mejor cuando la investigación es exploratoria o una extensión de alguna teoría estructural existente.

En resumen, se selecciona PLS-SEM en lugar de CB-SEM debido a que el propósito de la investigación es examinar que tanto los factores predicen la variable dependiente y no qué tan bien el modelo se ajusta a los datos analizados. Además PLS-SEM se ajusta perfectamente a investigaciones exploratorias y con modelos con dimensiones formativas.

HIPÓTESIS DE INVESTIGACIÓN

Implicaciones de la satisfacción

Uno de los principales componentes de la calidad en la relación, es la satisfacción del cliente. De acuerdo a Hennig-Thurau y Klee (1997) la satisfacción tiene una influencia positiva en el compromiso del cliente. Otros estudios soportan esta afirmación (Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler 2002) debido a que altos niveles de satisfacción proveen un reforzamiento positivo repetido, lo cual crea compromiso y lazos emocionales. Existe amplio consenso entre los investigadores de marketing en la influencia positiva de la satisfacción y la lealtad del cliente. Pedraja y Rivera (2002) encontraron que altos niveles de satisfacción influyen en la formación de lealtad del cliente. Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler (2002) demostraron que la satisfacción tiene un efecto positivo en la recomendación, además Harste y Richter (2010) concluyen que la satisfacción tiene una fuerte influencia sobre la lealtad de los clientes en los servicios de consultoría, tiene una influencia mayor que aspectos económicos de la relación. En razón a estas aserciones se estructuran las siguientes hipótesis:

H1: La satisfacción del cliente tiene influencia positiva sobre el compromiso del cliente.

H2: La satisfacción del cliente tiene influencia positiva sobre la lealtad del cliente.

Implicaciones del compromiso

Otro factor importante que determina la calidad en la relación, es el compromiso del cliente hacia el proveedor. Aún no existe un consenso general de la influencia del compromiso del cliente en la lealtad. Mientras que algunos autores no han encontrado influencia alguna (Pedraja y Rivera, 2002), otros encontraron una mínima influencia (Rayruen, Miller y Barret, 2007). Por otra parte Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler (2002) demostraron que el compromiso sí tiene influencia positiva sobre la lealtad del cliente, con base a ello se contempla la siguiente hipótesis:

H3: El compromiso del cliente en la relación con la empresa de coaching tiene influencia positiva hacia la lealtad del cliente.

Implicaciones de confianza/beneficios de confianza

Desde la perspectiva de la calidad en la relación, la confianza es un factor importante entre cliente y proveedor. Desde el punto de vista de los beneficios relacionales, los beneficios de confianza son significativos en la relación cliente-proveedor. Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler (2002) concluyeron que los conceptos de beneficios de confianza y confianza son muy similares, y que por ende, pueden ser combinados para su estudio. La confianza y los beneficios de confianza de manera conjunta como un solo constructo. Los argumentos aquí planteados dan pie a lo siguiente:

H4: La confianza/beneficios de confianza tienen influencia positiva sobre el compromiso del cliente.

H5: La confianza/beneficios de confianza tienen influencia positiva sobre la satisfacción del cliente.

H6: La confianza/beneficios de confianza tienen influencia positiva sobre la lealtad del cliente.

Implicaciones de la amistad comercial/beneficios sociales

La amistad comercial y los beneficios sociales han sido estudiados como predictores de lealtad. Estos constructos también presentan una similitud conceptual entre ellos. Gwinner, Gremler y Bitner (1998) asociaron los beneficios sociales con la familiaridad hacia el cliente, reconocimiento y desarrollo de amistad, similar a lo que Price y Arnould (1999) proponen, al decir que la amistad comercial, es un nivel de intimidad (conocerse y sentirse cercanos como familiaridad en los beneficios sociales), preocupación mutua y comodidad al compartir sentimientos verdaderos. Los beneficios sociales y la amistad comercial se examinan de manera conjunta y se establecen las siguientes hipótesis:

H7: La amistad comercial/beneficios sociales tienen influencia positiva sobre el compromiso del cliente hacia la empresa de coaching.

H8: La amistad comercial/beneficios sociales tienen influencia positiva sobre la satisfacción del cliente en la empresa de coaching.

H9: La amistad comercial/beneficios sociales tienen influencia positiva sobre la lealtad del cliente.

Implicaciones de la calidad en el servicio

Ishtiaq (2012) encontró que la calidad en el servicio está relacionada de manera positiva con la lealtad del cliente en la industria de servicios de telefonía celular. Andreassen y Lindestad (1998) demostraron el impacto de la calidad percibida del cliente, sobre el valor percibido y la satisfacción del cliente. Estos argumentos dan pie a las siguientes hipótesis:

H10: La calidad percibida por el cliente tiene influencia positiva sobre la satisfacción del cliente.

H11: La calidad percibida por el cliente tiene influencia positiva sobre el valor percibido.

H12: La calidad percibida por el cliente tiene influencia positiva sobre la lealtad del cliente.

Implicaciones del valor percibido

Varios estudios apoyan la teoría de que el valor percibido del cliente, es un factor que lleva a ser leales con el proveedor o empresa en la industria telefónica (Bolton y Drew, 1991), en la industria de aerolíneas y la compra al detalle de ropa (Sirdeshmukh, Singh y Sabol 2002) y en compañías de celulares (Ishtiaq, 2012). Se formula lo siguiente:

H13: El valor percibido tiene influencia positiva sobre la satisfacción del cliente.

H14: El valor percibido tiene influencia positiva sobre la lealtad del cliente hacia la empresa.

Implicaciones de la reputación de la empresa

De acuerdo a Harste y Richter (2010) la reputación de la empresa ayuda al cliente a reducir los costos de búsqueda antes de la decisión de compra, facilita el seguimiento y la evaluación posterior a la compra al proporcionar visibilidad pública e información sobre la experiencia pasada, por lo que la reputación de una firma de servicios profesionales, tiene impacto sobre la confianza del cliente, por lo que se establece:

H15: La reputación de la empresa está positivamente relacionada con la confianza del cliente.

H16: La reputación de la empresa está positivamente relacionada con la satisfacción del cliente

H17: La reputación de la empresa está positivamente relacionada con la lealtad del cliente.

METODOLOGÍA

Se utiliza el estudio de caso como estrategia de investigación, el diseño de investigación es descriptivo transversal simple. El caso elegido para validar el modelo es una empresa de coaching de negocios ubicada en la Zona Metropolitana de Guadalajara en México. La unidad de análisis es el dueño del negocio, que en el 100% de los casos realiza las funciones de director general. Se identifica al dueño de negocio recurriendo a la base de datos proporcionada directamente por el departamento de mercadotecnia de la empresa caso de estudio, la cual registra 112 clientes que han recibido servicios de coaching. Debido a la tasa de respuesta y asumiendo muestreo probabilístico aleatorio simple, se tiene que en al menos 90 de cada 100 veces, el error no sobrepasa el ± 5.0 % en las estimaciones. El procedimiento de levantamiento de datos fue mediante encuesta, misma que fue entregada al cliente de manera directa, en su empresa, en las oficinas de la empresa caso de estudio o remitida por correo electrónico.

Manejo de datos previo al análisis cuantitativo

Dado que todas las variables fueron agrupadas en el mismo instrumento de medida, se verificó que no existe sesgo en el método común a través del test de un factor de Harman (ver Konrad y Linnehad, 1995). Como el primer factor no explicaba la mayoría de la varianza, es poco probable que exista la posibilidad de un sesgo de método común (Podsakoff y Organ, 1986).

Normalidad de los datos

Se llevó a cabo la prueba no paramétrica de Kolmogorov-Smirnov para una muestra con la finalidad medir el grado de concordancia existente entre la distribución de un conjunto de datos y una distribución teórica específica. Al realizar las pruebas de normalidad, se identifica que los datos no denotan una distribución normal. Aun cuando los datos no presentan una distribución normal, el método PLS-SEM permite una distribución no normal para el análisis.

Colinealidad

Siguiendo las recomendaciones de Hair, Ringle y Starstedt (2011), se verifica si los datos agrupados en constructos no presentan colinealidad. Al realizar las pruebas de colinealidad el criterio es buscar valores de factor de inflación de la varianza (FIV) inferiores a 5 y niveles de tolerancia superiores a 0.2. Las pruebas indican que los constructos de Calidad y Confianza manifiestan problemas de colinealidad y están altamente correlacionadas. De acuerdo a Hair, Ringle y Starstedt (2011) si existen problemas de colinealidad se debe considerar eliminar constructos, unir predictores en un solo constructo o crear nuevos constructos de mayor orden. En este caso se decidió unir los constructos Calidad y Confianza como uno solo.

ANÁLISIS DE DATOS

A partir de los datos recabados se procede a realizar el análisis cuantitativo de la información para determinar la relación entre las variables consideradas en el cuestionario y su impacto sobre la variable dependiente *lealtad del cliente*. Se utilizan las herramientas de estadística básica y de análisis multivariado a través del software estadístico SPSS y el software Smart PLS versión 2.0 M3. Estos programas computacionales permitirán realizar análisis descriptivo de las variables estudiadas y validar el modelo de la figura 1.

Escalas de medición

La lealtad del cliente (*lealtad*) fue medida con una escala de 2 ítems adaptada de Harste y Richter (2009), Sirdeshmukh, Singh y Sabor (2002) y Pedraja y Rivera (2002). El compromiso del cliente (*compromiso*) fue medido con una escala de 2 ítems adaptada de Pedraja y Rivera (2002), la satisfacción del cliente (*satisfacción*) se midió con una escala de 2 ítems de Pedraja y Rivera(2002), la confianza del cliente (*confianza*) se midió con una escala de 4 ítems adaptada de Sirdeshmukh, Singh y Sabor (2002), el valor percibido por el cliente (*valor*) fue medido con una escala de 3 ítems también de Sirdeshmukh, Singh y Sabor (2002). Para medir la amistad comercial (*amistad*) se utilizó la escala de ítems de Price y Arnould (1999), la reputación de la empresa (*reputación*) se midió con 4 ítems adaptados de Souiden, Kassim y Heung-Ja (2006) y por último la calidad percibida por el cliente (*calidad*) se midió con una escala de 10 ítems propuesta por la Asociación Internacional de Coaching (2012), Zeithaml, Parasuraman y Berry (1985) e Ishtiaq (2012)

RESULTADOS

Modelo de medida

Antes de analizar un modelo de ecuaciones estructurales, es importante analizar el modelo de medida. El objetivo de esto es validar que las preguntas utilizadas en el cuestionario realmente midan la variable que se pretende medir y no tengan cargas altas con otra variable o fuertes correlaciones entre preguntas de distintas variables que denoten un sesgo en la medición. Para validar los resultados del modelo de medida, se deben identificar los factores que se midieron reflectivamente, es decir, los factores que se reflejan a través de las variables, en este caso a través de los ítems que representan las preguntas del cuestionario. Posteriormente se identifican los factores medidos formativamente, es decir, factores que son formados por las variables que los miden.

Evaluación del modelo de medida reflectivo

Se analiza la validez del modelo de medida de los cuatro constructos con medidas reflectivas, Lealtad, Compromiso, Satisfacción y Amistad Comercial a través de cuatro criterios (Hair, Ringle y Starstedt, 2011; Fornell y Larcker 1981):

- 1) **Confiabilidad de los indicadores:** todas las cargas (loadings) de los indicadores de cada constructo deben ser significantes y exceder 0.7.
- 2) **Confiabilidad de la consistencia interna:** La fiabilidad compuesta (C.R) debe exceder 0.70 (en investigaciones exploratorias 0.60 a 0.70 es considerado aceptable).
- 3) **Validez convergente:** AVE ó varianza media extraída de cada constructo debe ser mayor que la varianza debida al error de medición, es decir $AVE > 0.5$
- 4) **Validez discriminante:** la raíz cuadrada del AVE de cada constructo debe ser mayor que el valor absoluto de cada una de las correlaciones entre los constructos, además cada carga de los indicadores debe ser mayor que todos sus demás cargas cruzadas (*cross loadings*).

La tabla 2 muestra que los primeros tres criterios de evaluación del modelo de medida de los constructos reflectivos se cumplen satisfactoriamente.

Tabla 2. Confiabilidad y validez convergente del modelo de medida

Constructo	Ítem	Loading	AVE	C.R	Alfa de Cronbach
Lealtad	Le1	0.8715	0.7171	0.8351	0.6075
	Le2	0.8214			
Compromiso	Com1	0.7270	0.6529	0.7885	0.4813
	Com2	0.8817			
Satisfacción	Sat1	0.9216	0.8039	0.8912	0.7592
	Sat2	0.8710			
Amistad Comercial	AC 1	0.8866	0.7675	0.9294	0.8981
	AC 2	0.7900			
	AC 3	0.9092			
	AC 5	0.9126			

Fuente: Elaboración propia.

AVE = varianza media explicada, CR= Composite reliability o fiabilidad

compuesta

La tabla 3 presenta las correlaciones entre variables latentes; la diagonal representa la raíz cuadrada de la AVE o varianza media extraída, la cual debe ser mayor que cualquier correlación por debajo y hacia la izquierda. Por ejemplo la raíz cuadrada de la AVE de Compromiso es 0.8093, la cual es mayor a cualquier correlación a su izquierda y cualquier correlación hacia abajo. Estas evidencias permiten concluir que el cuarto criterio, validez convergente se cumple satisfactoriamente.

Tabla 3. Validez discriminante del modelo de medida

Constructo	AVE	Amistad	Calidad/ Confianza	Compromis o	Lealtad	Reputación	Satisfacción del cliente	Valor percibido
Amistad	0.7675	0.8760						
Calidad/ Confianza	ND	0.4979	ND					
Compromiso	0.6529	0.3855	0.6403	0.8080				
Lealtad	0.7171	0.4037	0.6342	0.6342	0.8468			
Reputación	ND	0.4229	0.7391	0.5764	0.4241	ND		
Satisfacción	0.8039	0.6597	0.6525	0.4268	0.2583	0.5399	0.8966	
Valor	ND	0.6067	0.4621	0.3947	0.3850	0.3373	0.5285	ND

La diagonal representa la raíz cuadrada de la AVE o varianza media extraída. Por debajo de la diagonal se presentan las correlaciones de los factores con un intervalo de confianza del 90%. Los valores de los constructos Calidad/Confianza, Reputación y Valor no están disponibles debido a su naturaleza formativa.

En resumen, los criterios de confiabilidad de los indicadores, confiabilidad de consistencia interna, validez convergente y validez discriminante se cubren satisfactoriamente para las variables latentes reflectivas.

Evaluación del modelo de medida formativo

Para evaluar las variables latentes formativas, se examina la colinealidad de sus indicadores. Para esto se realizó una regresión lineal en SPSS solicitando diagnósticos de colinealidad. El criterio es que el Factor de Inflación de la Varianza (FIV o VIF) debe ser menor a 5 y su significancia ser mayor a 0.2 (Hair, Ringle y Starstedt, 2011). No se encontraron problemas de colinealidad. Se examinó posteriormente la significancia estadística de los pesos (no las cargas) realizando un análisis bootstrap con SmartPLS. La tabla 4 muestra los pesos de cada uno de los indicadores junto con su estadístico T. Se puede observar que del constructo Calidad/Confianza, solo un indicador tiene un peso significativo (Conf1). Los pesos de los indicadores de reputación son estadísticamente significativos y por último Valor tiene solo uno de los tres indicadores con un peso no significativamente estadístico (Val3). En la tabla 4, se muestra que todos los indicadores con pesos no significativos de los constructos formativos tienen cargas superiores a 0.5 y tienen significancia

estadística pues todos sus valores t superan 2.58 Se decide retener todos los indicadores en los constructos formativos a pesar de que sus pesos no sean significativos.

Tabla 4

Variable → Constructo	Significancia estadísticas de los pesos, variables formativas		Significancia estadísticas de las cargas, variables formativas	
	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)	Original Sample (O)	T Statistics (O/STERR)
Cal3 -> Calidad/Confianza	-0.0316	0.2486	0.6216	4.2674
Cal4 -> Calidad/Confianza	0.1231	1.1351	0.7619	8.3920
Cal6 -> Calidad/Confianza	-0.0057	0.0404	0.6989	4.4186
Cal7 -> Calidad/Confianza	-0.0106	0.0650	0.7758	8.1805
Cal9 -> Calidad/Confianza	0.1561	1.4618	0.7481	6.2491
Conf1 -> Calidad/Confianza	0.7987	3.9528	0.9771	33.1660
Conf2 -> Calidad/Confianza	-0.1437	1.0648	0.6773	4.4712
Conf3 -> Calidad/Confianza	0.1431	0.6965	0.8508	10.2387
Rep1 -> Reputación	0.5303	3.5895	0.8314	11.6096
Rep2 -> Reputación	0.5002	4.5625	0.7583	9.0284
Rep3 -> Reputación	0.2715	1.5071	0.6623	3.8787
Val1 -> Valor	0.4125	1.9956	0.6267	4.7329
Val2 -> Valor	0.5524	3.0529	0.8403	7.2718
Val3 -> Valor	0.3603	1.7542	0.7697	5.8973

Los números en la columna T Statistics son estadísticos T que representan el nivel de significancia de cada trayectoria. Basado en una distribución t de Student de dos colas con 499 grados de libertad, un valor T > 1.65 es significativo al nivel de p= 0.10, un valor T > 1.96 es significativo al nivel de p-value = 0.05, y un valor de 2.58 es significativo al nivel de p= 0.01

MODELO ESTRUCTURAL

De acuerdo a las recomendaciones de Hair, Hult, Ringle y Starstedt (2013); la evaluación del modelo estructural consiste en cinco pasos:

1. Evaluar si el modelo estructural tiene problemas de colinealidad
2. Evaluar el nivel de significancia y la relevancia de las relaciones del modelo estructural
3. Evaluar el nivel de R^2
4. Evaluar el tamaño del efecto f^2
5. Evaluar la relevancia predictiva Q^2

Para evaluar si existe colinealidad se examina cada conjunto de constructos predictores por cada sub-parte del modelo estructural. Es decir, los constructos calidad/confianza, reputación, valor y amistad se evaluaron en conjunto como predictores de la satisfacción. Posteriormente los constructos calidad/confianza, amistad y satisfacción se evaluaron como predictores de compromiso y por último, amistad, calidad/confianza, compromiso, satisfacción y valor percibido (valor) se evaluaron como predictores de lealtad. Para dicha evaluación se consideraron niveles de tolerancia por debajo de 0.20 (VIF por encima de 5.00) en los constructos predictores como indicativo de una alta colinealidad (Hair, Ringle y Starstedt, 2011).

COMPROBACIÓN DE HIPÓTESIS

Una vez que se determina que no existen problemas de colinealidad, el siguiente paso consiste en evaluar el nivel de significancia de cada trayectoria dentro del modelo estructural así como su relevancia, que permite analizar qué hipótesis son sustentadas por el estudio y cuales son rechazadas. Para esto se recurre a la técnica de muestreo *bootstrap* con 5000 submuestras, está técnica partir de la simulación, crea sucesivas muestras con reemplazamiento y teóricamente son una buena aproximación al universo muestral. Los resultados obtenidos de la aplicación del modelo de ecuaciones estructurales se muestran en la figura 2. En la tabla 5 se aprecian los resultados obtenidos de la comprobación de hipótesis y los coeficientes de cada trayectoria y su significancia estadística. Después de examinar el nivel de significancia de cada trayectoria en el modelo estructural, es importante evaluar la relevancia de esas relaciones que son significativas, pues los coeficientes de las trayectorias pueden ser significativas estadísticamente, pero no tan grandes como para poner esfuerzo estratégico sobre ellas. El factor que mejor predice el compromiso del cliente es la Calidad/Confianza (0.6171). Tanto la Amistad Comercial como la Satisfacción del cliente tienen un coeficiente muy bajo y además no es significativo estadísticamente. La Reputación de la empresa (0.7391) tiene un impacto significativo sobre la Calidad/Confianza del cliente.

Tabla 5. Resultados de la prueba de hipótesis del modelo

Trayectoria	Coefficiente	Estadístico T	Hipótesis aceptada
Amistad → Compromiso	0.1103	0.6870	No
Amistad → Lealtad	0.2428	1.4976	No
Amistad → Satisfacción	0.3874	3.0477	Si
Calidad/Confianza → Compromiso	0.6171	4.0580	Si
Calidad/Confianza → Lealtad	-0.2059	0.9487	No
Calidad/Confianza → Satisfacción	0.3519	2.4635	Si
Calidad/Confianza → Valor	0.4621	4.4711	Si
Compromiso → Lealtad	0.5907	4.5722	Si
Reputación → Calidad/Confianza	0.7391	10.6563	Si
Reputación → Lealtad	0.1926	1.1821	No
Reputación → Satisfacción	0.0810	0.6941	No
Satisfacción → Compromiso	-0.0486	0.2797	No
Satisfacción → Lealtad	-0.1970	1.3716	No
Valor → Lealtad	0.1387	1.0063	No
Valor → Satisfacción	0.1035	0.8082	No

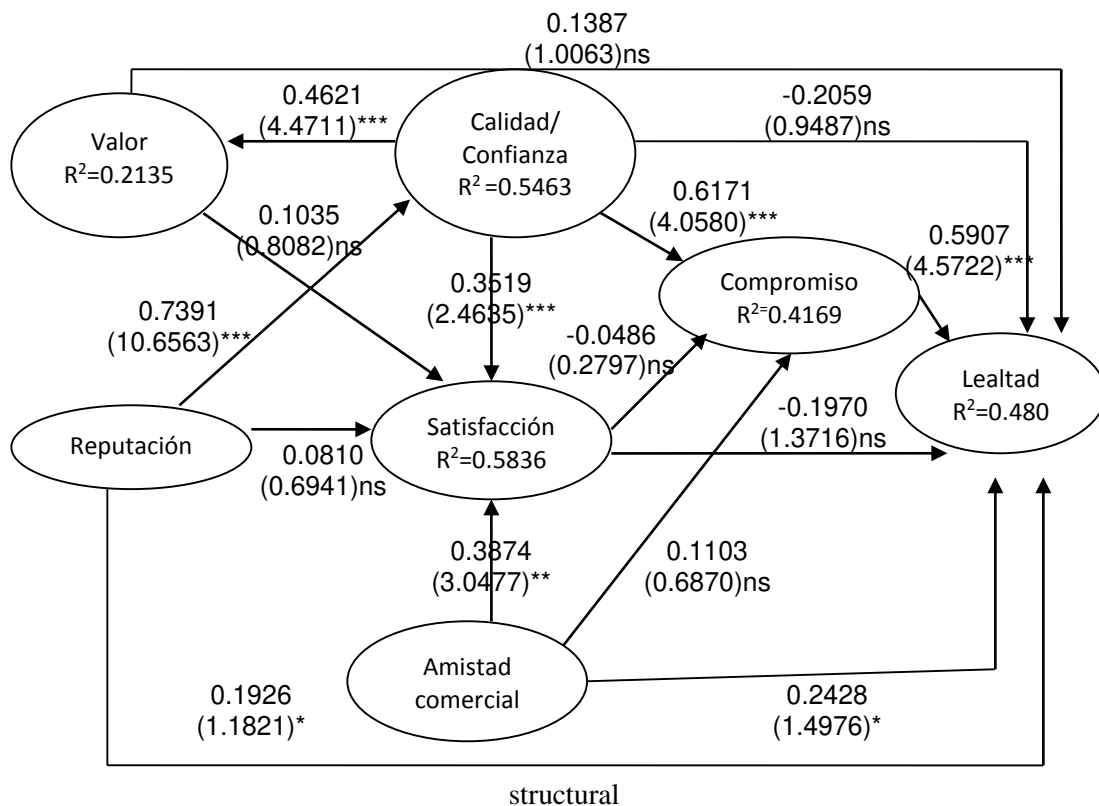
Fuente: Elaboración propia

Al considerar la satisfacción del cliente, se estima que la Amistad (0.3874) y la Calidad/Confianza (0.3519) tienen un mayor impacto. La reputación y el valor no tuvieron un fuerte impacto sobre la satisfacción y las trayectorias de estas hipótesis no fueron significativamente estadísticas. La Calidad/Confianza (0.4621) tiene un impacto significativo sobre el Valor Percibido. La reputación (0.7391) tiene un impacto significativo sobre la Calidad/Confianza. Por último, el factor más importante que determina la lealtad del cliente es el Compromiso (0.5907).

Precisión predictiva del modelo

Para establecer el nivel de precisión predictiva del modelo, se analiza el porcentaje de la varianza explicada de las variables dependientes o endógenas dentro del modelo, comúnmente conocido como R^2 dentro del software estadístico utilizado. Como lo muestra la figura 2, el modelo explica un gran porcentaje de la varianza de las variables endógenas. De acuerdo a Hair, Ringle y Starstedt, (2011), los valores R^2 de las variables latentes endógenas del modelo estructural se describen como sustancial cuando es 0.70 o más, moderado cuando es 0.50 a 0.70 y débil cuando es 0.25 a 0.50. La tabla 6 muestra un resumen de los valores R^2 de las variables endógenas. Además de evaluar la magnitud de los valores de R^2 como criterio de precisión predictiva, también se examinan los valores Q^2 , que es un indicador de la relevancia predictiva del modelo. Modelos de ecuaciones estructurales que tienen valores Q^2 mayores a cero para una variable latente endógena específica indica que existe relevancia predictiva de la trayectoria del modelo.

Figura 2 Modelo e



Fuente: elaboración propia.

Valores Q^2 de cero o por debajo de cero indican falta de relevancia predictiva. La tabla 7 muestra que el modelo tiene relevancia predictiva para todos los constructos reflectivos endógenos.

Tabla 6. Varianza total explicada de variables endógenas del modelo			Tabla 7. Relevancia predictiva del modelo		
Variable	R ²			R ²	Q ²
Valor	0.2135			0.5836	0.4654
Calidad/Confianza	0.5463			0.4169	0.2555
Satisfacción	0.5836			0.4805	0.2874
Compromiso	0.4169				
Lealtad	0.4805				

Fuente: Elaboración propia

Medidas de impacto del modelo: evaluación del tamaño de efecto f^2 y q^2

La f^2 es una medida del impacto que tiene un constructo predictor sobre una variable endógena. Por lo tanto f^2 mide el cambio del valor de la R^2 cuando un constructo exógeno específico es omitido del modelo, y se usa para evaluar si el predictor omitido tiene un fuerte impacto en los valores R^2 del constructo endógeno. Hair, Hult, Ringle y Starstedt (2013) aportan el criterio para determinar el impacto predictivo de la variable exógena sobre la variable endógena: efecto pequeño con un valor de 0.02, efecto mediano con valor de 0.15 y valor grande de 0.35 en adelante. La tabla 8 resume los resultados del tamaño de efecto de f^2 y q^2 . Se encuentra que la Amistad tiene el mayor impacto (0.3874) sobre la Satisfacción y tiene un efecto predictor mediano sobre dicho constructo en comparación con los efectos pequeños de la Calidad/Confianza, Valor y Reputación. De la misma manera, Calidad/Confianza es el predictor más fuerte sobre el Compromiso en comparación con la Satisfacción y la Amistad. Por último todos los constructos analizados tienen relevancia predictiva pequeña sobre la lealtad con excepción del compromiso, el cual tiene un impacto medio sobre dicho constructo. Los resultados sugieren que las teorías relacionales abordadas en la presente investigación pueden explicar la lealtad del cliente en los servicios de coaching de negocios en la Zona Metropolitana de Guadalajara. Esto es consistente con las conclusiones que presentan Harste y Richter (2009) que indican que los factores económicos basados en la perspectiva teórica del costo económico de la transacción tienen menor influencia sobre la lealtad, que factores no económicos como la satisfacción, el compromiso, la confianza y la amistad comercial.

Tabla 8. Tamaño de efecto del modelo estructural

	Satisfacción del cliente			Compromiso			Lealtad		
	Coefficiente	f^2	q^2	Coefficiente	f^2	q^2	Coefficiente	f^2	q^2
Valor	0.1035	0.0187	0.0060	nd	nd	nd	0.1387	0.0156	0.0011
Reputación	0.0810	0.0062	-0.0052	nd	nd	nd	0.1926	0.0348	0.0017
Calidad/Confianza	0.3519	0.1335	0.0692	0.6171	0.3934	0.1615	-0.2059	-0.0025	-0.0811
Satisfacción	nd	nd	nd	-0.0486	-0.0233	-0.0149	-0.1970	0.0239	0.0074
Compromiso	nd	nd	nd	nd	nd	nd	0.5907	0.3186	0.1055
Lealtad	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd	nd

Amistad	0.3874	0.1811	0.1289	0.1103	0.0093	-0.0005	0.2428	0.0500	-0.0511
---------	--------	--------	--------	--------	--------	---------	--------	--------	---------

Fuente: Elaboración propia.

DISCUSIÓN DE RESULTADOS

La lealtad del cliente puede expresarse con comportamientos o con actitudes. El modelo estructural indica que los constructos aquí estudiados tienen una mayor influencia sobre la lealtad de comportamiento que sobre la lealtad actitudinal del cliente. Además los resultados sugieren que solo el compromiso del cliente tendrá un efecto sobre la lealtad del cliente, y que la empresa deberá realizar esfuerzos estratégicos en generar compromiso en el cliente si desea que este continúe eligiéndola como su proveedor de servicios de coaching y la recomiende. Autores como Hennig-Thurau, Gwinner y Gremler (2002) concuerdan con estas afirmaciones. El valor percibido por el cliente resulta no tener un peso importante en la predicción del comportamiento y la actitud del cliente. En los servicios de coaching lo que el cliente generalmente entrega es tiempo, esfuerzo y dinero. De estas tres variables, la que presenta índices más bajos de medición fue el valor percibido a través del precio, sin embargo los resultados sugieren que la empresa no debería enfocar sus esfuerzos estratégicos sobre esta variable, pues no resulta ser un factor determinante en la lealtad ni en la satisfacción del cliente. Uno de los principales componentes estudiados en los modelos relacionales de lealtad es la satisfacción del cliente. Sin embargo esta no siempre se traduce en lealtad (Horovitz, 2006), e incluso pueden ser conceptos desligados en algunos servicios (Oliver, 1999). Los resultados del modelo estructural indican que la satisfacción del cliente no es un factor determinante de lealtad e incluso estos dos constructos no tienen una relación significativa. Estos resultados concuerdan con las afirmaciones de Oliver (1999) de que la satisfacción es tan solo el inicio de una transición que culmina en lealtad y que esta última es independiente de la satisfacción, por lo que un cambio en la satisfacción no influenciará el estado de lealtad. Los resultados del modelo estructural muestran que la amistad comercial es el factor más importante para determinar la satisfacción del cliente. Esto concuerda con hallazgos de estudios en el área de mentoría, donde Ragins, Cotton y Miller (2000) encontraron que los participantes en programas de mentoría puntuaban la relación con su mentor como un factor mucho más importante para su satisfacción que la efectividad del programa. Sin embargo no se encontró una relación fuerte y significativa entre la amistad comercial y la lealtad del cliente. Respecto a la reputación, los resultados indican que tiene un fuerte impacto sobre la confianza del cliente y sobre la lealtad de comportamiento. Mitchell (1994) indica que la contratación de servicios profesionales es una compra riesgosa debido a que existe incertidumbre con la calidad y los resultados que el cliente puede recibir, por lo tanto la reputación ayuda a que el cliente disminuya su nivel de incertidumbre. Sin embargo, Armbruster y Barchewitz (2004) señalan que la reputación por sí sola no es un mecanismo satisfactorio para

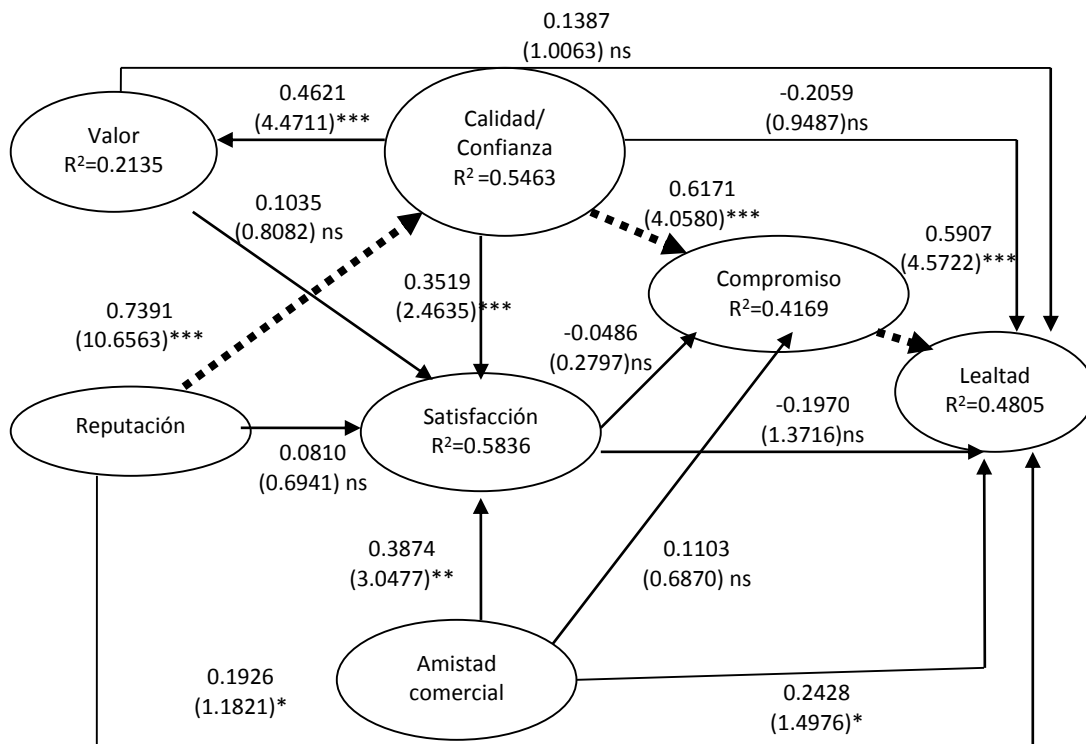
eliminar la incertidumbre del cliente, sobre todo cuando la relación se encuentra en una etapa más avanzada. La reputación es un factor que permite el inicio de la relación al eliminar la incertidumbre al momento de la compra, sin embargo en procesos post-compra la confianza y el compromiso son factores más efectivos para generar lealtad en los clientes. Estas afirmaciones se confirman con los resultados obtenidos en el modelo, pues se encontró que la reputación de la empresa tiene un mayor impacto sobre la confianza del cliente que sobre su lealtad. Respecto a la calidad/confianza, tal y como Andreassen y Lindestad (1998) concluyen en su investigación, la satisfacción y el valor percibido del cliente se ven afectados por la calidad/confianza del cliente en los servicios de coaching de la empresa. Si el cliente percibe que los procesos de coaching le están ayudando a generar estructuras para el crecimiento de su empresa, a identificar cuál es su propósito, misión y visión e identificar sus metas para poder trabajar hacia ellas, se sentirá satisfecho y el valor percibido será mayor. Los resultados denotan que la calidad y confianza en el proceso de coaching genera una relación mucho más robusta al compromiso que la que genera la amistad comercial entre el cliente y el coach. Es importante resumir los factores que conducen a la lealtad del cliente en los servicios de coaching; la reputación de la empresa tiene un impacto directo sobre la lealtad de comportamiento, pero no sobre la lealtad actitudinal del cliente, más aun la reputación tiene un mayor impacto sobre la calidad/confianza percibida del cliente, la cual influye en mayor medida en el compromiso del cliente. A su vez el compromiso del cliente es el factor más importante en la lealtad del cliente tanto del comportamiento como en la dimensión actitudinal. La figura 3 muestra con líneas punteadas las trayectorias que resultan estadísticamente significativas del modelo estructural y que impactan en la lealtad del cliente. Además de establecer estas consideraciones, el modelo estructural permite identificar la relación que existe entre los constructos estudiados en contexto de un servicio profesional tan complejo y relativamente nuevo como lo es el servicio de coaching de negocios. La satisfacción no tiene impacto significativo sobre la lealtad del cliente e incluso un cliente insatisfecho podrá ser un cliente leal y viceversa, un cliente satisfecho no necesariamente será un cliente leal. Se obtiene también que la calidad/confianza y la amistad comercial contribuyan a que el cliente aumente sus niveles de satisfacción a pesar de que el servicio de coaching tiende a ser por naturaleza un servicio que genera sentimientos de incertidumbre, miedo, resistencia y por ende insatisfacción.

CONCLUSIONES

La industria del coaching a nivel mundial ha tenido un crecimiento significativo que conlleva a enfrentar retos importantes. En países como México el servicio de coaching requiere ser entendido de una mejor manera tanto por parte del cliente, como de las empresas y profesionales de coaching.

Es importante destacar el hecho de que apenas el 40% de los clientes encuestados respondió afirmativamente que intentará seguir haciendo negocios con la empresa por lo que impulsar la lealtad de cliente es esencial. La lealtad del cliente es y ha sido un tema estudiado a lo largo de los años por diversos autores en una gran variedad de contextos. Al identificar las variables que repercuten de manera significativa y establecer mediante la técnica PLS-SEM el modelo de medida y el modelo estructural se logra un mejor entendimiento de las relaciones entre la lealtad del cliente y las variables de mayor relevancia, como reputación de la empresa, calidad/confianza y compromiso del cliente para los servicios de coaching de negocios en la Zona Metropolitana de Guadalajara. A esto, se tiene que, la reputación de la empresa impacta positivamente a la Calidad/Confianza del cliente, a su vez la Calidad/Confianza del cliente tiene impacto positivo en el compromiso del cliente y este último tiene un impacto positivo en la lealtad del cliente. No se presenta una relación positiva ni significativa entre las variables valor percibido, amistad comercial, satisfacción del cliente y lealtad del cliente, sin embargo, ante cambios en el entorno o en función del tiempo, esta relación puede ser diferente.

Figura 3. Trayectorias estadísticamente significativas del modelo estructural



Fuente: elaboración propia

REFERENCIAS

- Agrawal, R., Gaur, S. S. & Narayanan, A. (2012). Determining customer loyalty: Review and model. *Marketing Review*, 12(3), 275-289. DOI: 10.1362/146934712X13420906885430.
- Armbruester, T. & Barchewitz, C. (2004). Marketing Instruments of Management Consulting Firms: An Empirical Study. *Academy Of Management Proceedings*, E1-E6, DOI: 10.5465/AMBPP.2004.13862585.
- Anderson, D. L. & Anderson, M. C. (2005). The ROI of Leadership Coaching: Three Key Insights for Value Creation. *En International Coach Federation*. Recuperado el 11 de Julio 2013, de <http://coachfederation.org/about/article.cfm?ItemNumber=2319>
- Andreassen, T. W. & Lindestad, B. (1998). Customer Loyalty and Complex Services: The Impact of corporate image on quality, customer satisfaction and loyalty for customers with varying degrees of service expertise. *International Journal of Service Industry Management*, 9(1), 7-23.
- Bolton, R. N. & Drew, J. H. (1991). A Multistage Model of Customers' Assessments of Service Quality and Value. *Journal of Consumer Research*, 17(4), 375-384.
- Brock, V. G. (2008). *Grounded theory of the roots and emergence of coaching* (Doctoral dissertation). Recuperado el 5 de Abril, 2012, de http://www.nobco.nl/files/onderzoeken/Brock_Vikki_dissertatie_2.pdf
- Cooper, C. L. & Quick, J. C. (2003). The stress and loneliness of success. *Counselling Psychology Quarterly*, 16(1), 1-7.
- Clegg, S., Rhodes, C. & Kornberger, M. (2003). An overview of the business coaching industry in Australia. *The Australian Centre for Organisational, Vocational and Adult Learning*.
- Clutterbuck, D. & Megginson, D. (1999). *Mentoring executives & directors*. Britain: Butterworth-Heinemann.
- Crompton, B. M. (2012). The effect of business coaching and mentoring on small to medium enterprise performance and growth. *En RMIT University Research Bank*. Recuperado el 4 de Agosto, 2013 de <http://researchbank.rmit.edu.au/eserv/rmit:160237/Crompton.pdf>
- Dick, A. S. & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22(2), 99-113.
- Dembkowski, S., Eldridge, F. & Hunter, I. (2006). *The seven steps of effective coaching*. Thorogood, London.
- Fehr, B. (1996). *Friendship Processes*. Thousand Oaks, CA: Sage Publications.
- Haenlein, M. & Kaplan, A. (2004). A beginner's guide to partial least squares analysis. *Understanding Statistics*, 3(4), 283-297. Disponible en <http://users.stat.umn.edu/~sandy/courses/8801/articles/pls.pdf>
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J. & Anderson, R. E. (2012). *Multivariate Data Analysis*. 7a Edición. Estados Unidos: Prentice Hall.
- Hair, J. F., Hult, G. T. M., Ringle, C. M. & Sarstedt, M. (2013). *A Primer on Partial Least Squares Structural Equation Modeling (PLS-SEM)*. Thousand Oaks: Sage.
- Harste, R. & Richter, A. (2009). Determinants of Client Loyalty for Consulting Services. *Academy of Management Annual Meeting Proceedings*, 1-6. Doi:10.5465/AMBPP.2009.44243044.
- Hennig-Thurau, T., Gwinner, K. P. & Gremler, D. D. (2002). Understanding Relationship Marketing Outcomes: An Integration of Relational Benefits and Relationship Quality. *Journal of Services Research*, 4(3), 230.

- Hennig-Thurau, T. & Klee, A. (1997). The Impact of Customer Satisfaction and Relationship Quality on Customer Retention: A Critical Reassessment and Model Development. *Psychology & Marketing*, 14(8), 737-764.
- Horovitz, J. (2006). *Los secretos del servicio al cliente*. México: Prentice Hall.
- Ishtiaq, M. I. (2012). Perceived Value, Service Quality, Corporate Image and Customer Loyalty: Empirical Assessment from Pakistan. *Serbian Journal of Management*, 7(1), 25-36.
- Jackson, P. (2005). How do we describe coaching: An exploratory development of a typology of coaching based on the accounts of UK-based practitioners. *International Journal of Evidenced Based Coaching*, 3(2), 45-60.
- Kandampully, J. & Suhartanto, D. (2003). The Role of Customer Satisfaction and Image in Gaining Customer Loyalty in the Hotel Industry. *Journal of Hospitality & Leisure Marketing*, 10(1/2), 3. DOI: 10.1300/J150v10n01_02.
- Marber, J. (2007). Are There Any Tangible Benefits to Coaching and Are There Any Positive Financial Returns?. En *International Coach Federation*. Recuperado el 11 de Julio, 2013, de <http://www.coachfederation.org/files/includes/docs/036WhatarethebenefitsofcoachingHeadlineReportFeb071.pdf>
- Oliver, R. L. (1999). Whence Consumer Loyalty?. *Journal of Marketing*, 63(4), 33-44.
- Parasuraman, A. A., Zeithaml, V. A. & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41-50.
- Pedraja Iglesias, M. y Rivera Torres, P. (2002). La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional. *Economía Industrial*, (6), 143-153.
- Peltier, B. (2001). *The psychology of executive coaching: Theory and application*. New York: Brunner-Routledge.
- Price, L. L. & Arnould, E. J. (1999). Commercial Friendships: Service Provider-Client Relationship in Context. *Journal of Marketing*, 63(4), 38-56.
- Ragins, B. R., Cotton, J. L. & Miller, J. S. (2000). Marginal mentoring: The effects of type of mentor, quality of relationship, and program design on work and career attitudes. *Academy of Management Journal*, 43(6), 1177-1194.
- Rauyruen, P., Miller, K. E. y Barret, N. J (2007). Relationship quality as a predictor of B2B customer loyalty. *Journal of Business Research*, 60(1), 21-31. DOI:10.1016/j.jbust.2005.11.006., L. E. (2005). *¿Cuál es la historia del coaching?*. Retrieved March 29, 2012, from <http://n-accion.es/docs/pdf/articulos/historia-del-coaching.pdf>
- Ravier, L. E. (2005). *Arte y ciencia del coaching*. Su historia, filosofía y esencia. Argentina: Dunken, 2005. Web. 2 de Abril de 2012. <http://arteycienciadelcoaching.com/leer-on-line/>
- Sirdeshmukh, D., Singh, J. & Sabol, B. (2002). Consumer Trust Value and Loyalty in Relational Exchanges. *Journal of Marketing*, 66(1), 15-37.
- Souiden, N., Kassim, N. M. & Heung-Ja, H. (2006). The effect of corporate branding dimensions on consumers product evaluation. A cross-cultural analysis. *European Journal of Marketing*, 40(7/8), 825-845. DOI: 10.11108/03090560610670016.
- TISOC. (2012). *¿Qué es Coaching?*. En *The International School of Coaching*. Recuperado el 6 de Marzo de 2013 de <http://www.tisoc.com/preguntas-frecuentes.php#1>
- Zeithaml, V. A. (1988). Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence. *Journal of Marketing*, 52(3), 2-22.