

# GESTIÓN EMPRESARIAL ORIENTADA AL VALOR DEL CLIENTE COMO FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA. PROPUESTA DE UN MODELO EXPLICATIVO\*

**LESLIER VALENZUELA**

Doctora en Marketing, Universidad Complutense de Madrid, España.

MBA in Agribusiness, University of Guelph, Canadá.

Diplomado en Marketing, Licenciada en Ciencias Administrativas e Ingeniería Comercial, Universidad del Bío-Bío, Chile.

Profesora Asistente A del Departamento de Administración y Auditoría, Facultad de Ciencias Empresariales, Universidad del Bío-Bío, Campus Concepción, Chile.  
lvalenzu@ubiobio.cl; lesliermaureen@yahoo.es

**EDUARDO TORRES**

Doctor en Gestión, Universidad de Zaragoza, España.

Licenciado en Ciencias Administrativas e Ingeniero Comercial, Universidad del Bío-Bío, Chile.

Profesor de Marketing, Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Chile.  
eduardot@unegocios.cl

Fecha de recepción: 29-05-2008

Fecha de corrección: 24-07-2008

Fecha de aceptación: 19-11-2008

## RESUMEN

La globalización y el entorno altamente competitivo exigen a las empresas estar orientadas al mercado y gestionar su cartera de clientes como un activo estratégico clave para aumentar la rentabilidad del negocio y lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo. El objetivo de este artículo es contribuir con una propuesta de modelo basado en el valor de la cartera de clientes para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. Las hipótesis formuladas han sido contrastadas a través de un modelo estructural con constructos

fiabiles que han sido aplicados al sector turístico, específicamente, a las agencias de viajes en España. Los resultados revelan que existe una relación positiva y significativa entre el grado de orientación al valor del cliente y las mejores decisiones estratégicas de marketing. Finalmente, el estudio presenta las conclusiones e implicaciones que estos resultados pudieran tener para la gestión empresarial.

## PALABRAS CLAVE

Orientación al mercado, valor de la cartera de clientes, ventaja competitiva, decisiones estratégicas de

\* Agradecimientos a la Dirección de Investigación de la Universidad del Bío-Bío por el financiamiento otorgado para llevar a cabo esta investigación a través del Proyecto Regular 072316 4/R y a los evaluadores anónimos que han ayudado con sus observaciones a mejorar la calidad de este artículo.

marketing, sector turístico, gestión empresarial.

**Clasificación JEL:** M31

**ABSTRACT**

***Business Management orientated to the Customer Value as source of competitive advantage. Propose of an explicative model***

The globalization and the high competitive environment, demand the companies to be orientated to the market and to manage its clients' portfolio as a strategic asset that could increase the profitability of the business and to achieve a competitive sustainable advantage in the time. The objective of this article is to contribute with a model based on the customer equity to help the

companies to make better strategic marketing decisions. The formulated hypotheses have been contrasted through a structural model using reliable constructs that have been applied to the tourist sector, specifically, to travel agencies in Spain. The results reveal that there is a positive and significant relation between the customer value orientation ratio and better strategic marketing decisions. Finally, the study presents the conclusions and implications of these results in business management.

**KEY WORDS**

Orientation to the market, customer equity, competitive advantage, strategic marketing decisions, tourist sector, business management.

## INTRODUCCIÓN

Los líderes del mundo empresarial y diversos investigadores destacados, como: Hogan, Lemon y Rust (2002), Reinartz y Kumar (2003), Venkatesan y Kumar (2004), Rust, Lemon y Zeithaml (2004a), Rust, Ambler, Carpenter, Kumar y Srivastava (2004b), Reinartz, Thomas y Kumar (2005), Gupta *et al.* (2006), Kumar, Lemon y Parasuraman (2006), Shah, Rust, Parasuraman, Staelin y Day (2006), entre otros, han comenzado a enfocar la orientación al mercado y el marketing de relaciones con hincapié en el valor del cliente. Asimismo, el *Marketing Science Institute* ha establecido dentro de sus prioridades la evaluación de la productividad de las acciones de marketing y las métricas utilizadas (Marketing Science Institute, 2004), ya que durante muchos años la disciplina del marketing ha carecido de métricas eficaces que permitan medir el retorno de las inversiones de marketing.

En este contexto, muchas compañías están tomando conciencia de que cada vez son menos rentables las estrategias dirigidas a mercados masivos. Por lo tanto, se torna necesario gestionar las relaciones con sus clientes de manera personalizada, desde una perspectiva del valor y de la rentabilidad, a lo largo del ciclo de vida de las relaciones entre el cliente y la empresa, para obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

Para Porter (1985) el concepto de ventaja competitiva surge básicamente del valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes, el cual debe exceder al costo incurrido por la empresa para crear tal valor. El valor es lo que los clientes están

dispuestos a pagar y el valor superior surge por ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios equivalentes, o por otorgar beneficios únicos que justifiquen un precio mayor. Según Grant (1995) una empresa posee una ventaja competitiva frente a sus competidores, cuando tiene un potencial para obtener una tasa de rentabilidad mayor.

En este trabajo se realiza una revisión exhaustiva sobre estudios teóricos y empíricos del mundo empresarial y académico, con miras a aportar una visión teórica e integrada de todos los conceptos que comprenden esta filosofía de gestión empresarial, orientada al valor del cliente. Por otra parte, el objetivo central de este artículo es contribuir con la propuesta de un modelo basado en el valor de la cartera de clientes, para ayudar a las empresas a tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. Este modelo se sustenta en las siguientes dimensiones o constructos: análisis del valor del cliente, evaluación del intercambio de valor entre la empresa y su cliente, cultura organizacional orientada al cliente y decisiones estratégicas de marketing basadas en el valor de la cartera de clientes (Ver Anexo 1).

El estudio empírico se ha aplicado al sector turístico debido a su gran relevancia socio-económica y a su mayor proyección de desarrollo mundial, especialmente para España. Las empresas elegidas como objeto de estudio son las agencias de viajes, quienes actúan como impulsoras de este sector al intermediar entre los productores turísticos y los turistas. Además, se encuadran en un subsector configurado principalmente

por pequeñas y medianas empresas, las cuales se enfrentan a un reducido número de grandes grupos que ostentan una amplia red de locales por las diferentes Comunidades Autónomas, concentrando el grueso del empleo sectorial y especialmente de la facturación.

## I. ANTECEDENTES DE LA ORIENTACIÓN AL VALOR DEL CLIENTE

Investigadores como Narver y Slater (1990), Jaworski y Kohli (1993), Deshpandé, Farley y Webster (1993), Matsuno y Mentzer (2000), Webb, Webster y Krepapa (2000), Llonch y López (2004), Low (2005) han corroborado en sus estudios que **la orientación al mercado como filosofía de negocio actúa como generadora de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales**. Esto porque una empresa orientada al mercado utiliza el conocimiento de éste para la formulación e implementación de su estrategia (Hunt y Morgan, 1995; Morgan y Strong, 1998) y se destaca frente a sus competidores por su mayor habilidad para comprender, captar y retener a los clientes. La capacidad de comprensión del mercado permite a la empresa anticiparse a las oportunidades del mismo y hace referencia a la habilidad para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias del mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990). La capacidad de relación con los clientes se refiere a la habilidad de las empresas para establecer, fortalecer y desarrollar relaciones rentables con el cliente (Grönroos, 1989).

Como respuesta al entorno cada vez más turbulento, competitivo y exigente, tanto del mercado como en

tecnología, la orientación al mercado y el marketing relacional convergen en la estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management*, CRM) en función del valor del tiempo de vida de la relación cliente-empresa. En este sentido, el compromiso y la confianza son clave para mantener relaciones de largo plazo con los clientes, ya que según la **teoría compromiso-confianza** de Morgan y Hunt (1994) ambas variables conducen a la efectividad, eficiencia y productividad de las relaciones. La confianza está considerada como un factor esencial para el éxito de las relaciones entre empresas y el cliente (Dwyer, Schurr y Oh, 1987; Moorman, Deshpande y Zaltman, 1993) y el compromiso relacional es un elemento crítico para las relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994).

En los recientes años han surgido reveladoras investigaciones que corroboran que las compañías deberían valorar la cartera de clientes como el activo clave para conseguir la rentabilidad del negocio (Gupta *et al.*, 2006; Kumar *et al.*, 2006).

Conforme a Reinartz, Krafft y Hoyer (2004, p. 294) el CRM es un “proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, mantención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones”. Este paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio, en este sentido, la gestión integrada de la relación con el cliente se yergue como estrategia básica de supervivencia y crecimiento.

Al centrarse en el cliente, éste pasa a estar por delante de los procesos

internos de la organización, siendo la forma en que el cliente quiere interactuar con ella lo prioritario. De esta manera el *actuar para el cliente* pasa a ser substituido por *actuar con el cliente*. Por consiguiente, el enfoque va más allá de un marketing relacional apuntando a un **marketing colaborativo** entre cliente-empresa para la creación de valor.

Acorde a las prioridades del Marketing Science Institute de afianzar el marketing como una disciplina esencial para contribuir de forma determinante al crecimiento y rentabilidad a largo plazo de la empresa, surgen métricas como el valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value*, CLV), el cual es definido según Gupta y Lehmann (2003, p.10) como “el valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes”; y el valor de toda la cartera de clientes actuales y potenciales (*Customer Equity*, CE) definido por Hwang, Jung y Suh (2004, p.182) como “la suma de todos los ingresos ganados desde todos los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del total costo de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero”. Ambas métricas están ganando una mayor relevancia para aportar a la teoría y práctica del marketing, puesto que están demostrando ser eficaces para evaluar la productividad de las decisiones estratégicas de marketing (Gupta *et al.*, 2006; Reinartz y Kumar, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004; Rust *et al.*, 2004a, 2004b; Reinartz *et al.*, 2005; Kumar *et al.*, 2006; Shah *et al.*, 2006).

En efecto, el nuevo enfoque de gestión orientado al valor del cliente se

apoya en estas métricas (CLV y CE) estrechamente relacionadas, ya que ambas están sustentadas en el *lifetime value* de clientes individuales de la empresa. El punto clave está en que el valor futuro del cliente introduce el concepto de potencialidad, lo que implica una visión estratégica del activo *cliente* en vez de una visión de corto plazo y netamente táctica; es decir, se busca optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el CLV basando la gestión en el concepto de cliente como un activo. Por lo tanto, se plantea que el valor de la empresa en el largo plazo está determinado, en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales (CE).

En este sentido, la **gestión del valor del cliente** es el nuevo paradigma del CRM, cuya denominación anglosajona sería *Customer Value Management* (CVM). El CVM presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente fundamentada en la premisa de que los recursos son escasos y por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio. La orientación al valor del cliente implica, por una parte, el valor que percibe un cliente de la experiencia de su relación con la empresa, el cual debe ser potenciado por la misma. Por otra parte, el valor implica aquellos elementos estratégicos que una compañía recibe de sus clientes y en función de los cuales debe aprender a clasificarlos, atribuyéndoles a cada uno su distinto nivel de valor. Por valor del cliente no sólo se engloba la facturación que genera al negocio de la empresa ya que hay

clientes que, a pesar de generar potentes ingresos, son menos rentables que otros. Por lo tanto, por valor del cliente se debe entender la capacidad de recorrido que el cliente tiene en la compañía, su poder referencial o capacidad para atraer a nuevos clientes, su probabilidad de adquirir nuevos servicios o productos, en definitiva, su valor actual y potencial (Valenzuela y Castillo, 2007).

## 2. MODELO CONCEPTUAL

En el Gráfico 1 se expone el modelo explicativo, se formula cada una de las hipótesis y se comentan las variables o premisas que lo componen.

Esta investigación plantea una relación positiva entre el grado de orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing que tome la empresa. En ese orden de ideas, se plantean las siguientes hipótesis:

**H<sub>1</sub>.** Las empresas tomarán mejores decisiones estratégicas de mar-

keting basadas en la gestión de su cartera de clientes; cuanto mayor sea el grado de orientación al valor del cliente que tengan las mismas.

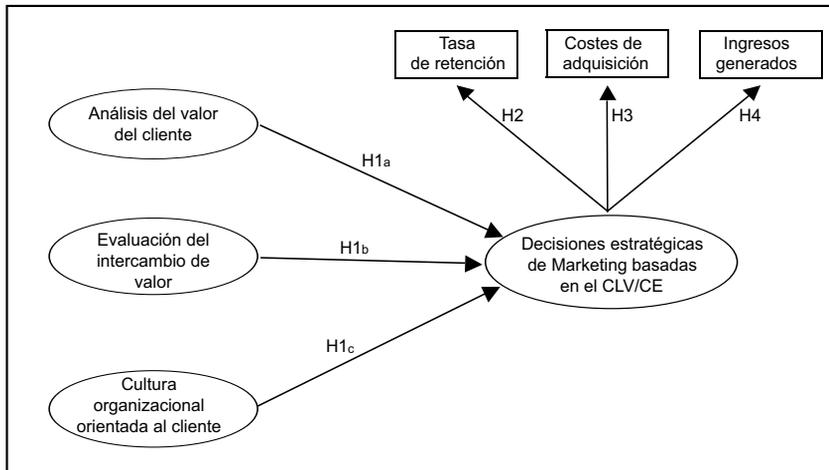
De esta relación se deducen varias hipótesis que miden el grado de orientación al valor del cliente.

**H<sub>1a</sub>.** *El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de análisis que realice sobre el valor de sus clientes.*

**H<sub>1b</sub>.** *El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de evaluación del intercambio de valor entre la relación cliente-empresa.*

**H<sub>1c</sub>.** *El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de su cultura organizacional orientada al cliente.*

**Gráfico 1.** Modelo explicativo



Fuente: Elaboración propia

Esta filosofía de gestión orientada al valor del cliente no sólo se centra en establecer, fortalecer y desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, sino más bien, su orientación está llegando a un punto donde la habilidad empresarial intenta optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del cliente (Rust *et al.*, 2004b). De esta manera, se consigue maximizar finalmente el valor de su cartera de clientes.

En el modelo propuesto en este estudio, se plantea como primera variable explicativa el **análisis sistemático del valor del cliente** ya que el conocimiento profundo del cliente, de una manera permanente y confiable, debe ser la base de un buen sistema de gestión del valor del cliente que le permita realizar una correcta segmentación o tipificación de la cartera de clientes actuales y potenciales tomando en cuenta las preferencias y motivaciones del cliente (y de otros miembros de su hogar), comportamientos de compra (niveles de gasto, frecuencia, motivos de compra del cliente, propensión de compra en el hogar, etcétera) y las características demográficas y socio-económicas del mismo. Igualmente, este análisis debe comprender las dimensiones de valor para el cliente involucradas en su toma de decisión de compra y cómo la empresa está entregando el valor que el cliente necesita (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Flint y Woodruff, 2001). Es fundamental tener una orientación al mercado, especialmente, en relación con la competencia, puesto que es primordial conocer cómo los competidores

están entregando el valor a sus clientes (Dawes, 2000). Así será posible determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.

Como segunda variable explicativa, el modelo propone la **evaluación sistemática del intercambio de valor** requerido y percibido por el cliente, versus el valor entregado por la empresa (Woodruff y Gardial, 1996; Woodruff, 1997; Flint y Woodruff, 2001; Bigné, Moliner y Callarisa, 2000; Woodall, 2003). Además, los directivos deberían evaluar la forma cómo el valor entregado por la empresa está siendo comunicado a los clientes y cómo se están distribuyendo los recursos para maximizar el CLV en las etapas de adquisición y retención.

La tercera variable del modelo es la **cultura organizacional orientada al cliente**. Esta filosofía de gestión empresarial requiere que las empresas posean una cultura organizacional y objetivos estratégicos orientados al valor del cliente. Esto conlleva que las compañías deberían adaptar su estructura, procesos y capacidades de gestión a este nuevo enfoque de negocio para que exista un apoyo real a las decisiones estratégicas de marketing. De acuerdo con Slater y Narver (1995), la orientación al mercado implica una cultura que atribuye prioridad a la rentabilidad de largo plazo y a mantener un valor superior para los clientes, considerando al mismo tiempo el interés de la empresa. Para ello, debe existir una coordinación interfuncional comprometida sistemáticamente para crear todas las condiciones necesarias que ofrezcan valor a los clientes y, en

general, a todos los agentes de la cadena de valor, incluyendo la empresa en cuestión (Narver y Slater, 1990; Llonch y López 2004; Low, 2005). Al respecto, el punto de partida debería ser el compromiso de los directivos de la empresa, ya que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el valor del cliente.

En la segunda fase del modelo se establece como variable dependiente la **toma de decisiones estratégicas de marketing basadas en la gestión de la cartera de clientes (CLV/CE)**. Según varios modelos básicos del CLV y/o CE (Berger y Bechwati, 2001; Reinartz y Kumar, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004; Rust *et al.* 2004a, 2004b) las variables que conforman el valor de la cartera de clientes están clasificadas en tres categorías: tasa de retención, costos incurridos e ingresos generados.

La **tasa de retención** es un factor definido con respecto a un cliente individual, se refiere a la probabilidad de que dicho cliente permanezca leal a un particular proveedor y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costos dentro de un período fijo. Puede ser estimada con la ayuda de determinantes empíricamente validadas de lealtad, tales como satisfacción de cliente, barreras de salida, comportamiento de búsqueda variada y atractivo de las alternativas. Por ende, debe ser considerado como un factor dinámico que refleje los cambios en el comportamiento de compra del cliente durante su ciclo de vida (Wang y Spiegel, 1994).

En relación con los **costos del cliente** se destacan los de adquisición, de

marketing y de recuperación. Los de adquisición deben ser contabilizados cuando es posible entrever el CLV de un futuro cliente y para los clientes actuales deben considerarse como costos de inversión incurridos por la empresa para adquirir un cliente. Los costos de marketing representan costos de retención y desarrollo de clientes; estos incluyen todas las actividades o acciones de marketing que apuntan a mejorar la rentabilidad de cada cliente, por ejemplo, costos de promoción (envío de saludos personalizados, envío de catálogos, promoción de venta, etcétera). Los costos de recuperación incurridos antes del final de la relación para evitar la deserción, lo que se conoce como *churn costs*, son los costos incurridos para persuadir (Keane y Wang, 1995) y aquellos que surgen después del término de la relación, derivados de los esfuerzos realizados para recuperar a un cliente.

En cuanto a los **ingresos generados** se destacan los provenientes de mejores ventas (*up selling*), de la venta cruzada (*cross selling*) y de los márgenes de contribución resultantes. El *up-selling* simboliza la retención del valor de un cliente que se manifiesta en una mayor cuantía de compra por transacción, más transacciones por período o debido a un efecto de precios (Reinartz y Kumar, 2003) como consecuencia de factores clave en la relación (entrega oportuna, servicio post-venta, confianza en la calidad, facilidades de pago, entre otros).

De lo anterior se deducen las siguientes hipótesis, las cuales establecen relaciones positivas entre las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE y la tasa de retención, los costos de adquisición e ingresos generados.

- H<sub>2</sub>. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, aumentarán la tasa de retención de sus clientes rentables.
- H<sub>3</sub>. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán la optimización de sus costes de adquisición de un futuro cliente rentable.
- H<sub>4</sub>. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.

### 3. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

#### 3.1. Recolección de datos y muestra

La metodología utilizada es de tipo causal y cuantitativo para investigar con carácter primario, el comportamiento de los directivos y del personal de las agencias de viajes en España, en relación con su grado de orientación al valor del cliente y su efecto en la toma de decisiones estratégicas de marketing. Se ha utilizado un método no probabilístico y por conveniencia a través de la depuración de dos bases de datos: España 30.000-Fomento de la Producción (2005) y Hostelmarket (2004).

Para confeccionar las escalas de medida con suficiente grado de fiabilidad y validez, se utilizó el procedimiento sugerido por Deng y Dart (1994). En primer lugar, se aseguró la representatividad de las empresas que componen la muestra en relación con su

nivel de facturación, resultados netos y su plantilla de empleados. Para ello, se usó la prueba t para una muestra y se corroboró que las diferencias entre la muestra y la población no son significativas. Los resultados obtenidos permitieron concluir que los datos de la muestra son compatibles con el valor poblacional propuesto y, en consecuencia, se mantuvo la hipótesis nula de que la media de la muestra es igual a la media de la población. En segundo lugar, se aseguró la validez de contenido de las escalas de medida que se incluirían en el cuestionario final. Por lo tanto, para elaborar la escala y medir cada variable del modelo propuesto, se tomó como referencia escalas ya validadas en investigaciones realizadas por distintos autores (Harris, 2002; Kohli, Jaworski y Kumar (1993), Narver y Slater (1990), Reinartz *et al.* (2004) y Walker (2001)). Por otra parte, se usó el método de expertos para validar previamente el cuestionario. Para evaluar cada ítem de la escala propuesta, se utilizó la escala de Likert de siete posiciones (1-7): 1 es totalmente inadecuado y 7 totalmente adecuado. A partir de esta evaluación, se obtuvo la escala definitiva usada para elaborar el cuestionario en el que también se usó la propuesta de Likert de siete posiciones (1-7), interrogando sobre el grado de acuerdo y desacuerdo con cada afirmación, siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo.

En la Tabla 1 se presentan mayores detalles sobre la metodología.

Para todos los datos obtenidos se analizaron las propiedades psicométricas de las escalas de medida de análisis del valor del cliente, evaluación del intercambio de valor, cultura organi-

**Tabla 1.** Ficha técnica del estudio empírico

<b>Universo</b>	Agencias de viajes registradas en la base de datos España 30.000-Fomento de la Producción (2005) y Hostel Market (2004)
<b>Población</b>	340 Agencias en España
<b>Unidad de Análisis</b>	Respuestas de los altos directivos de las agencias de viajes que operan en España
<b>Diseño de la muestra</b>	Uso del método de encuestas auto-administradas realizadas mediante estrategia multicanal: Internet (Sitio Web, correo electrónico), teléfono, persona a persona
<b>Número de Encuestas</b>	82 encuestas válidas
<b>Tasa de respuesta</b>	24,12 por ciento del total de la población
<b>Nivel de Facturación</b>	Las empresas encuestadas representan el 55,34 por ciento del total facturado en la población. El 16,1 por ciento de estas agencias presentan niveles de facturación entre los 100 y 500 millones de euros
<b>Periodo temporal</b>	15 de febrero al 11 de septiembre de 2006

Fuente: Elaboración propia

zacional orientada al cliente y decisiones estratégicas de marketing.

## 1.2. Estudio de la escala de medida

Los estudios estadísticos se llevaron a cabo utilizando los software SPSS versión 14.0 y AMOS 6.0 para Windows. Para el análisis de unidimensionalidad se realizó un AFE de componentes principales con rotación varimax, con un criterio de aceptación mayor o igual que 0,70; para un tamaño mínimo de 60 casos (este estudio cuenta con 82 casos válidos) necesario para la significación de 0,05 y un nivel de potencia de 80%, con errores estándar supuestamente dos veces mayores que los coeficientes convencionales de correlación (Hair, Black, Babin, Anderson y Tatham, 2006) y una varianza explicada superior al 50%.

Igualmente, se usó el modelo alfa de Cronbach con un criterio conservador

mayor o igual que 0,7 para cada una de las dimensiones identificadas. Como se refleja en la Tabla 2, casi todas las dimensiones presentan componentes superiores a 0,7. Sólo la variable DEV21, referente a incentivos personalizados para medir el concepto de estrategias de retención, obtuvo un valor inferior de 0,614. No obstante, esta variable se ha mantenido ya que teóricamente es relevante para el modelo propuesto. Por otra parte, el KMO y el porcentaje acumulado de varianza explicada en todos los casos son superiores a 0,70 y a 0,50; respectivamente. Del mismo modo, el coeficiente de Cronbach como indicador de fiabilidad de las dimensiones supera en todos los casos el valor óptimo de 0,7.

Para comprobar la fiabilidad de cada constructo se usó el cálculo del *índice de fiabilidad compuesta*. Los resultados obtenidos han sido todos superiores al límite mínimo de 0,6

**Tabla 2.** Análisis de la unidimensionalidad

Variable latente	Componente	Variable observada	Cargas	KMO	Varianza Explicada Acumulada	Coefficiente Alfa de Cronbach
Análisis del valor del cliente	C1: Análisis	AVC1: información sobre clientes	0,814	0,793	69,683	0,839
		AVC2: qué clientes aportan un mayor valor	0,809			
		AVC3: puntos fuertes y débiles para satisfacer necesidades	0,874			
		AVC4: atributos del producto que más valora los clientes	0,840			
Evaluación del intercambio de valor	C1: Evaluación	EIV5: grado satisfacción del cliente	0,720	0,793	62,853	0,875
		EIV6: coste de retener al cliente	0,756			
		EIV7: rentabilidad del cliente	0,871			
		EIV8: relación durante el ciclo de vida	0,788			
		EIV9: efectividad de los canales de comunicación	0,845			
		EIV10: innovación o desarrollo de productos	0,766			
Cultura orientada al cliente	C1: Cultura	COC11: aumenta la rentabilidad a través de la satisfacción de los clientes	0,772	0,754	72,039	0,870
		COC12: información sobre rentabilidad y satisfacción de clientes disponible para los Dptos.	0,921			
		COC13: coordinación entre los dptos para implantar las estrategias y objetivos planteados	0,924			
		COC14: capacidad para entregar un servicio diferenciado que satisfaga segmentos diferentes	0,764			
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV/CE	C1: Estrategias de desarrollo	DEV15: basadas en el conocimiento de sus clientes	0,806	0,732	28,305	0,884
		DEV16: cross-selling	0,844			
		DEV17: up-selling	0,909			
	C2: Costes de inversión de clientes	DEV18: relaciones de largo plazo con clientes más rentables	0,814	0,732	52,891	0,804
		DEV19: acciones correctivas	0,854			
		DEV20: adquisición de clientes rentables	0,797			
	C3: Estrategias de retención	DEV21: incentivos personalizados para aumentar el gasto	0,614	0,732	73,645	0,715
		DEV22: personaliza productos o servicios	0,812			
		DEV23: restablecer relación con clientes inactivos pero valiosos	0,794			

**Fuente:** Elaboración propia

recomendado por Hair *et al.* (2006) para aceptar la hipótesis de fiabilidad (Ver Tabla 3).

Para la evaluación de la validez de contenido se construyeron las escalas con variables validadas en investigaciones previas concernidas al ámbito de orientación de mercados, marketing relacional y de orientación al cliente. Posteriormente, se realizó un proceso de depuración a través de la aplicación de un pre-test y del método de panel de expertos confor-

mado por profesionales y académicos reconocidos en España.

La validez convergente se ha evaluado mediante los coeficientes de lambda estandarizados para cada variable latente. Todas las variables han obtenido un coeficiente de regresión estandarizado superior a 0,50 con un nivel de significación del 95% para garantizar la convergencia del modelo de medida (Hair *et al.*, 2006; Anderson y Gerbing, 1988) (Ver Tabla 3).

**Tabla 3.** Validación de las escalas de medidas

Variables latentes	Variables observadas	Coefficiente estandarizado	Coefficiente de Correlación R <sup>2</sup>	Índice de Fiabilidad Compuesta	AVE
Análisis	AVC1	0,73	0,53	0,86	0,60
	AVC2	0,71	0,50		
	AVC3	0,86	0,73		
	AVC4	0,79	0,63		
Evaluación	EIV5	0,64	0,41	0,84	0,56
	EIV6	0,86	0,73		
	EIV7	0,72	0,52		
	EIV8	0,75	0,56		
	EIV9	0,81	0,65		
	EIV10	0,70	0,49		
Cultura	COC11	0,64	0,41	0,88	0,65
	COC12	0,94	0,88		
	COC13	0,95	0,90		
	COC14	0,63	0,40		
Decisiones Estrategias de Desarrollo	DEV15	0,65	0,43	0,89	0,74
	DEV16	0,92	0,85		
	DEV17	0,98	0,95		
Costes de inversión de clientes	DEV18	0,80	0,64	0,80	0,57
	DEV19	0,69	0,47		
	DEV20	0,79	0,62		
Estrategias de retención	DEV21	0,63	0,40	0,65	0,48
	DEV22	0,63	0,39		
	DEV23	0,59	0,35		

Fuente: Elaboración propia

En cuanto a la validez discriminante, se usó la varianza extraída media (*Average Variance Extracted*, AVE) como una buena forma de medir que las dimensiones estudiadas tienen una entidad propia y su contenido no es solapado con el contenido de las restantes dimensiones (Fornell y Larcker, 1981). Según Hair *et al.* (2006), el criterio de aceptación recomendado para la AVE de cada variable latente debería ser un valor superior al 50%. Como se aprecia en la Tabla 3 todas las variables latentes mostraron valores superiores al 50% excepto la variable **estrategias de retención** que obtuvo un valor muy cercano del 48%. No obstante, si bien es posible mejorar este resultado a través de un ajuste al constructo (eliminando una variable manifiesta), se ha decidido no mejorar el ajuste estadístico y mantener los indicadores que son valiosos en información para el planteamiento teórico de esta investigación. Además, es un valor aceptable para investigaciones de carácter exploratorio.

#### 4. RESULTADOS OBTENIDOS PARA EL MODELO CAUSAL

Los resultados obtenidos en el AFC para cada uno de los constructos son satisfactorios en términos de ajuste absoluto ( $X^2$ , GFI), de ajuste incremental (NFI, TLI, IFI, CFI) y valores aceptables en términos de parsimonia. Después de comprobar la idoneidad de la escala, se ha procedido a contrastar el modelo propuesto a través de un sistema de ecuaciones estructurales para corroborar las relaciones propuestas en el modelo (Ver Tablas 4 y 5). El criterio para aceptar estos contrastes, exige que los valores  $t$  (CR) asociados con los parámetros

estimados deben ser superiores a 1,96 ó 2,58 en valor absoluto, para un 5% ó 1% de nivel de significación, respectivamente.

Los resultados muestran que las estimaciones son estadísticamente significativas a un nivel de 0,01 aportando el fundamento teórico para la evaluación de los indicadores de cada variable latente. Sólo la relación entre las variables latentes **análisis del valor del cliente** y **decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV/CE** presenta un valor  $t$  muy bajo de 0,607 y por tanto, no es significativa. Ante este resultado no esperado, se cree que la no-contrastación de esta hipótesis no se debe a un mal planteamiento teórico sino más bien a una limitación de los indicadores utilizados. En este sentido, se cree que este constructo debería ser replanteado, ampliado y aplicado en posteriores estudios empíricos. La Tabla 5 expone los índices de bondad del ajuste derivados del contraste del modelo que confirman la verificación de las hipótesis  $H_{1b}$ ,  $H_{1c}$ ,  $H_2$ ,  $H_3$  y  $H_4$ .

El ajuste del modelo estructural puede ser considerado globalmente como aceptable. Si bien el tamaño de la muestra puede haber afectado los datos de significatividad del test de la chicuadrado, los índices CFI, IFI y TLI muestran niveles muy elevados, superiores a 0,9 (Bagozzi y Yi, 1988). Además, el índice GFI tiene un valor cercano al valor óptimo de 0,9.

En cuanto a las relaciones causales, los resultados del estudio empírico (Tabla 4) muestran que la **evaluación del intercambio de valor** y la **cultura organizacional orientada al cliente** tienen un efecto

**Tabla 4.** Contraste del modelo

Enunciado de las Hipótesis	Valor t	Cargas	Resultados de la Contrastación	Nivel de Significación
H1. Las empresas tomarán mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en la gestión de su cartera de clientes, cuanto mayor sea el grado de orientación al valor del cliente que tengan las mismas. El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de:				
H1a. Análisis que realicen sobre el valor de sus clientes.	0,607	0,091	Refutada	NO
H1b. Evaluación del intercambio de valor entre la relación cliente-empresa.	3,916	0,688	Verificada	0,01
H1c. Su cultura organizacional orientada al cliente.	2,015	0,273	Verificada	0,05
H2. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, aumentarán la tasa de retención de sus clientes rentables.	4,051	0,767	Verificada	0,01
H3. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán la optimización de sus costes de adquisición de un futuro cliente rentable.	3,066	0,431	Verificada	0,01
H4. Las empresas que tomen decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, mejorarán los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.	n.p.*	0,796	Verificada	0,01

\* Nota: Para fijar la escala de medida de la variable latente, la saturación del primer indicador de cada escala se fija a 1, por lo que aparecen las siglas n.p. en la columna del valor t (Critical Ratio, CR) para cada primer indicador.

Fuente: Elaboración propia

**Tabla 5.** Indicadores de Bondad del Ajuste

Bondad de Ajuste	Medidas de Ajuste
Ajuste Absoluto	X <sup>2</sup> (g.l.) 511 (221) p = < 0,001 GFI = 0,852 NFI = 0,92
Ajuste Incremental	TLI = 0,91 IFI = 0,923 CF = 0,922
Ajuste de Parsimonia	PNFI = 0,556 PGFI = 0,663

Fuente: Elaboración Propia

positivo directo y significativo sobre las **decisiones estratégicas de**

**marketing basadas en el CLV/CE** y corroboran las hipótesis H<sub>1b</sub> y H<sub>1c</sub>. No obstante, el concepto latente de mayor incidencia ha sido la **evaluación del intercambio de valor**, lo que permite concluir que, aunque para tomar mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE las empresas no deberían ignorar el análisis del valor de sus clientes y la cultura orientada a los mismos, las organizaciones deberían poner mayor énfasis en la evaluación del intercambio de valor que se da en la relación cliente-empresa. Además, hay que tomar en cuenta que el efecto combinado de los tres conceptos latentes (análisis, evaluación y

cultura) que miden la orientación al valor del cliente, consigue un valor de coeficiente de determinación de 85% de la varianza de las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE.

Con respecto al constructo de **decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE**, los análisis de medida detectaron tres conceptos latentes definidos como: *estrategias de desarrollo*, *costes de inversión de clientes* y *estrategias de retención*, los cuales son teóricos y estadísticamente diferentes entre sí aunque estén interrelacionados. Este resultado es muy relevante puesto que estos conceptos latentes son los que plantean las hipótesis H<sub>2</sub>, H<sub>3</sub> y H<sub>4</sub>, y se puede observar una relación positiva significativa entre las **decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV/CE** y la **tasa de retención** de clientes rentables, la optimización de **costes de adquisición** de nuevos clientes y los **ingresos generados** por clientes actuales. Además, el ajuste estructural del modelo es aceptable tomando en cuenta los índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia. Por consiguiente, con los resultados obtenidos se puede confirmar estas hipótesis satisfactoriamente.

## 5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS INVESTIGACIONES

A partir del estudio empírico es posible observar que efectivamente las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing orientadas al valor de su cartera de clientes (CLV/CE), mejoran su tasa de retención de clientes rentables y los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida. Esto se explica

porque al conseguir que los clientes rentables permanezcan leales a la organización, se logra que éstos continúen produciendo el ingreso esperado o lo que es mejor, que evolucionen en sus compras aportando un mayor beneficio para el negocio. También el estudio empírico señala que las empresas optimizan mejor sus costos de adquisición e inversión de clientes. Esto se produce porque las empresas dirigen sus esfuerzos de marketing para atraer y mantener a los clientes rentables o con un mayor potencial de rentabilidad lo cual permite, en el largo plazo, prorratear mejor los costos invertidos. No obstante, en el estudio se detecta que la mayor parte de las agencias de viajes todavía hacen hincapié en la captación masiva y no selectiva en función del valor del cliente.

Esta investigación se ha enfocado en el CLV ya que es una métrica desagregada, útil para identificar a los clientes rentables y distribuir los recursos acorde con el valor que dichos clientes aportan al negocio (Kumar *et al.*, 2006). Asimismo, se ha hecho hincapié en la *retención de clientes rentables* sobre la *retención de clientes fieles*, ya que no necesariamente los clientes fieles son rentables, ni los clientes rentables son siempre fieles. Esta premisa, que parece simple, explica muchos de los fracasos que han tenido los programas de fidelización en relación con los retornos esperados de la inversión. Por consiguiente, la clave de la cuestión no está en fidelizar a todos los clientes para retenerlos, sino en conocer con precisión y fiabilidad a qué clientes se debe retener y recompensar, de tal manera que las acciones de marketing sean eficientes a la hora de ge-

nerar los ingresos esperados y evitar incurrir en costos para persuadir que un cliente se vaya o después intentar recuperarlo.

A modo de ejemplo, un estudio realizado por Hidalgo y Farías (2006) sobre el grado en que los compradores intensivos de marcas privadas y los compradores poco intensivos de marcas privadas difieren en términos de variables psicográficas, señala que el primer tipo de compradores valoran el ahorro de precios y los segundos serían más conscientes por la calidad de los productos y tendrían mayor presión por el tiempo empleado. Por lo tanto, este estudio de alguna manera corrobora la importancia que tiene conocer exhaustivamente la cartera de clientes, especialmente, con relación a sus motivaciones y comportamiento de compra, para evitar que las acciones de retención y en general los esfuerzos de marketing, no sólo no proporcionen buenos resultados, sino que se transformen en una máquina de perder recursos monetarios y de derrochar los talentos humanos de la organización. El desafío es detectar con exactitud qué relación entre valor, rentabilidad y lealtad une a los clientes, y posteriormente, implementar estrategias de marketing eficientes y eficaces para cada uno de los segmentos específicos de clientes. Sin embargo, el estudio detecta que, en términos generales, las agencias de viajes requieren mejorar sus procesos e invertir en sistemas de inteligencia de clientes que permitan actualizar constantemente el conocimiento sobre los clientes y monitorear los componentes del CE (tasa de retención, costes de adquisición, de desarrollo y de recuperación e ingresos generados desde los clien-

tes). De esta manera el sector podrá mejorar la eficiencia de sus acciones de marketing y la eficacia de los flujos de información y de los canales de comunicación utilizados.

Otro factor clave que se debería considerar es Internet, puesto que este canal ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales al crear un canal alternativo de venta e interacción con el cliente. Esto es imperativo, especialmente, en el contexto de las compañías orientadas al cliente, donde las medidas de reducción de costos pueden fácilmente afectar la habilidad de la organización para crear valor para sus clientes.

Se visualiza que la filosofía de gestión orientada al valor del cliente continuará evolucionando, al igual que los avances en la tecnología que introducirán nuevos y mejores procedimientos para obtener, seleccionar, almacenar, analizar y extraer conclusiones de la información del valor del cliente, lo cual permitirá tomar mejores decisiones estratégicas de marketing. En este sentido, el punto de partida es el compromiso de los directivos de la empresa, ya que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el valor del cliente. Los directivos de marketing deben transformar esta disciplina en un activo cuantificable y respetable que contribuya a impulsar un crecimiento sostenido de los resultados.

Finalmente, es importante mencionar las limitaciones de este estudio. En primer lugar, los datos derivados del estudio empírico provienen de una muestra con un tamaño reducido para los supuestos de aplicación del

modelo. No obstante, en esta investigación el modelo explicativo propuesto ha conseguido un ajuste aceptable con un gran número de grados de libertad y, probablemente, si este estudio fuera aplicado a una muestra de mayor tamaño, se obtendría un mejor ajuste del modelo. Además, la muestra empleada abarca la mayor parte de las Comunidades Autónomas de España y estadísticamente se ha comprobado que es representativa de la población. En segundo lugar, no se ha considerado la influencia del tiempo en los resultados y es un estudio declarativo, puesto que los datos provienen de las apreciaciones de los directivos encuestados. Lo ideal sería complementarlo con el método de experimentación u observación directa. Y en tercer lugar, el estudio

debería estar aplicado a la demanda, ya que conocer cómo perciben los clientes el valor entregado por las empresas es fundamental para conseguir una mejor aproximación y calidad del estudio.

En relación con las futuras investigaciones se necesitaría estudiar si los resultados son generalizables para otras industrias y países, y así evaluar el efecto del factor intercultural. Además, se debería incorporar otros factores como la competencia, indicadores del mercado (económicos, sociales, políticos...), cómo los consumidores usarán los avances de las tecnologías de la información y las comunicaciones (TIC) y cómo las compañías deberán incorporar estos avances tecnológicos para aumentar el valor de su cartera de clientes.

## Anexo 1. Escalas de análisis del valor del cliente, evaluación del intercambio de valor, cultura organizacional orientada al cliente y decisiones estratégicas de marketing

<b>Análisis del valor del cliente</b>	<b>Fuente</b>
Analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias.	Elaboración propia
Implementa periódicamente un método para analizar quiénes de sus clientes actuales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias).	Narver y Slater (1990)
Realiza un análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	Elaboración propia
<b>Evaluación del intercambio de valor</b>	
Mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente.	Narver y Slater (1990)
Mide periódicamente el coste de retener al cliente.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	Elaboración propia
Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean.	Kohli <i>et al.</i> (1993)
<b>Cultura organizacional orientada al cliente</b>	
Fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes a través de conseguir la satisfacción de sus clientes.	Narver y Slater (1990), Slater y Narver (1995) y Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	Kohli <i>et al.</i> (1993)
Posee una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar las estrategias y lograr los objetivos planteados.	Harris (2002)
Una fortaleza de la empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado que satisfaga a diferentes segmentos de clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
<b>Decisiones estratégicas de marketing</b>	
Implementa estrategias basadas en el conocimiento del valor de sus clientes.	Walker (2001)
Personaliza sistemáticamente productos o servicios para aportar mayor valor a sus clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)

## Continuación Anexo 1.

<b>Decisiones estratégicas de marketing (Continuación)</b>	
Toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio.	Kohli <i>et al.</i> (1993)
Basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Cuenta con procedimientos formales de venta cruzada ( <i>cross-selling</i> ) para rentabilizar a sus clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Cuenta con procedimientos formales de mejores ventas ( <i>up-selling</i> ) para rentabilizar a sus clientes.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Otorga incentivos a sus clientes rentables para aumentar su nivel de gasto en el comportamiento de compra.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)
Implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio.	Reinartz <i>et al.</i> (2004)

**Fuente:** Elaboración propia

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, J. y Gerbing, D. (1988). Structural equation modelling in practice: a review and recommend two-step approach. *Psychological Bulletin*, 103 (3), 411- 423.
- Bagozzi, R. y Yi, Y. (1988). On the evaluation of structural equation models. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 16 (1), 77 - 95.
- Berger, P. y Bechwati, N. (2001). The allocation of promotion budget to maximize customer equity. *OMEGA*, 29 (1), 49- 61.
- Bigné, J.E., Moliner, M.A. y Callarisa, L.J. (2000). El valor y la fidelización de clientes: propuesta de modelo dinámico de comportamiento. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, 9 (39), 65-78.
- Dawes, J. (2000). Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Management*, 25 (2), 173-200.
- Deng, S. y Dart, J. (1994). Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach. *Journal of Marketing Management*, 10 (8), 725-742.
- Deshpandé, R., Farley, J.U. y Webster, JR., F.E. (1993). Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrature analysis. *Journal of Marketing*, 57, 23-27.
- Dwyer, F. R., Schurr, P. H. y Oh, S. (1987). Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- Flint, D. J. y Woodruff, R. B. (2001). The initiators of changes in customers' desired value. *Industrial Marketing Management*, 30, 321-337.
- Fomento de la Producción. (2005). *España 30.000* (Base de datos, versión 1.0.2.). Barcelona, España: Ediciones Fomento de la Producción.
- Fornell, C. y Larcker, D. (1981). Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, 18, 39-50.
- Grant, R.M. (1995). *Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications* (2da ed.). Cambridge, MA: Blackwell Publishers (versión española publicada en 1996: *Dirección Estratégica. Conceptos, técnicas y aplicaciones*. Madrid, España: Civitas).
- Grönroos, C. (1989). Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, 23 (1), 52-60.
- Gupta, N., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., et al. (2006). Modelling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*, 9 (9), 139-155.
- Gupta, S. y Lehmann, D.R. (2003). Customer as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17 (1), 9-14.
- Hair, J., Black, B. Babin, B., Anderson, R. and Tatham, R. (2006). *Multivariate Data Analysis* (6ta ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Harris, L. (2002). Measuring market orientation: exploring a market oriented approach. *Journal of Market-Focused Management*, 5 (3), 239-270.
- Hidalgo, P. y Farías, P. (2006). Analizando la compra de marcas privadas: Evidencia empírica desde Chile. *Estudios Gerenciales*, 22 (101), 85-100.

- Hogan, J., Lemon, K. y Rust, R. (2002). Customer equity management: charting new directions for the future of marketing. *Journal of Service Research*, 5 (1), 4-12.
- Hostelmarket. (2004). *Anuario empresarial del Turismo y la Hostelería* (Base de Datos Agencias de Viajes, Hostelmarket 2004). Feadr, BK.
- Hunt, S.D. y Morgan, R.M. (1995). The comparative advantage theory of competition. *Journal of Marketing*, 59 (2), 1-15.
- Hwang, H., Jung, T. y Suh, E. (2004). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *Expert systems with applications*, 26, 181-188.
- Jaworski, B.J. y Kohli, A.K. (1993). Market orientation: antecedents and consequences. *Journal of Marketing*, 57, 53-70.
- Keane, T. J. y Wang, P. (1995). Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing. *Journal of Direct Marketing*, 9 (2), 59-66.
- Kohli, A. y Jaworski, B.J. (1990). Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. *Journal of Marketing*, 54, 1-18.
- Kohli, A., Jaworski, B. y Kumar, A. (1993). MARKOR: A measure of market orientation. *Journal of Marketing Research*, 30 (4), 467-477.
- Kumar, V., Lemon, K. y Parasuraman, A. (2006). Managing customers for value. An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, 9 (2), 87-94.
- Llonch, J. y López, M. (2004). La relación entre la orientación al mercado y los resultados y el efecto moderador de la estrategia genérica en dicha relación. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 21, 065-088.
- Low, D. (2005). *Market orientation, performance and the market environment: a study of Australian manufacturing SME's*, ANZMAC 2005. Conference: Strategic Marketing and Market Orientation, University of Western Sydney, Australia. Disponible en: <http://smib.vuw.ac.nz:8081/WWW/ANZMAC2005/index.html>
- Marketing Science Institute. (2004). *Research Priorities. A guide to MSI research programs and procedures*. Cambridge, M.A. Autor.
- Matsuno, K. y Mentzer, J. (2000). The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. *Journal of Marketing*, 64, 1-16.
- Moorman, C., Deshpande, R. y Zaltman, G. (1993). Factors affecting trust in market research relationship. *Journal of Marketing*, 58, 81-101.
- Morgan, R. E. y Strong, C.A. (1998). Market orientation and dimensions of strategic orientation. *European Journal of Marketing*, 32 (11/129), 1051-1073.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Narver, J.C. y Slater, S.F. (1990). The effect of a market orientation on business profitability. *Journal of Marketing*, 54, 20-35.
- Porter, M.E. (1985). *Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance*. New York, NY: The Free Press.

- Reinartz, W. y Kumar, V. (2003). The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67, 77-99.
- Reinartz, W., Krafft, M. y Hoyer, W. (2004). The customer relationship management process: its measurement and impact on performance. *Journal of Marketing Research*, 41(3), 293-305.
- Reinartz, W., Thomas, J. y Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69, 63-79.
- Rust, R., Lemon, K. y Zeithaml, V. (2004a). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68 (1), 109-127.
- Rust, R., Ambler, T., Carpenter, G., Kumar, V. y Srivastava, R. (2004b). Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. *Journal of Marketing*, 68 (4), 76-89.
- Shah, D., Rust, R., Parasuraman, A., Staelin, R. y Day, G. (2006). The path to customer centricity. *Journal of service research*, 9 (2), 301-314.
- Slater, S.E. y Narver, J (1995). Market orientation and the learning organisation. *Journal of Marketing*, 59, 63-74.
- Valenzuela, L. y Castillo, E. (2007). El cambio del marketing en dirección a una nueva era de gestión estratégica centrada en el cliente. *REA- Revista de Estudos da Administração*, 15, 97-108.
- Venkatesan, R. y Kumar, V. (2004). A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68, 106-125.
- Walker, H. (2001). The measurement of a market orientation and its impact on business performance. *Journal of Quality Management*, 6, 139-172.
- Wang, P. y Spiegel, T. (1994). Database marketing and its measurements of success: designing a managerial instrument to calculate the value of a repeat customer base. *Journal of Direct Marketing*, 8 (2), 73-81.
- Webb, D., Webster, C. y Krepapa, A. (2000). An exploration of the meaning and outcomes of a customer defined market orientation. *Journal of Business Research*, 48, 101-112.
- Woodall, T. (2003). Conceptualising value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, 12, 1-42.
- Woodruff, R. B. (1997). Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science*, 25 (2), 139-153.
- Woodruff, R. B. y Gardial, S.F. (1996). *Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction*. Cambridge, MA: Blackwell. ☀