

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



**LA GESTIÓN DEL VALOR DE LA CARTERA DE
CLIENTES Y SU EFECTO EN EL VALOR GLOBAL DE
LA EMPRESA: DISEÑO DE UN MODELO EXPLICATIVO
COMO UNA HERRAMIENTA PARA LA TOMA DE
DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING**

MEMORIA PARA OPTAR AL GRADO DE DOCTOR
PRESENTADA POR

Leslier Maureen Valenzuela Fernández

Bajo la dirección de los doctores
Jesús García de Madariaga Miranda y María Francisca Blasco López

Madrid, 2007

- **ISBN: 978-84-692-0059-9**

UNIVERSIDAD COMPLUTENSE DE MADRID
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
Departamento de Comercialización e Investigación de Mercados



La Gestión del Valor de la Cartera de Clientes y su Efecto en el Valor Global de la Empresa. Diseño de un Modelo Explicativo como una Herramienta para la Toma de Decisiones Estratégicas de Marketing.

TESIS DOCTORAL

Presentada por
Leslier Maureen Valenzuela Fernández

Directores : Jesús García de Madariaga Miranda
María Francisca Blasco López

Madrid, 2007

*Gracias a la vida, que me ha dado tanto
Me dio dos luceros que cuando los abro
Perfecto distingo el negro del blanco
Y en el alto cielo su fondo estrellado
Y en las multitudes, el hombre que yo amo
Violeta Parra.*

*Y mis dos tesoros más preciados,
Pía y Amanda.*

AGRADECIMIENTOS

En primer lugar, deseo expresar mi profundo agradecimiento y reconocimiento a los directores de este trabajo de investigación, el profesor Dr. Jesús García de Madariaga Miranda y la profesora Dra. María Francisca Blasco López, por el apoyo permanente, por las orientaciones, correcciones y consejos para realizar de la mejor manera posible este estudio. Además, reconocer en ellos su profesionalismo para trabajar en equipo y su alto nivel de conocimientos y habilidades que han aportado un gran valor a la investigación.

A la Universidad del Bío-Bío, por su buena política de perfeccionamiento de sus académicos en instituciones de alto prestigio, nacionales o internacionales, lo que me ha permitido realizar los estudios de doctorado en la Universidad Complutense de Madrid y emprender una línea de investigación en el ámbito del marketing.

A todos los directivos de las empresas que participaron en la encuesta realizada para llevar a cabo el estudio de campo. A los profesores de distintas universidades españolas y chilenas que colaboraron en la evaluación de la escala de medida otorgando una mayor validez a la misma.

A mi esposo e hijas, por su apoyo incondicional, por su paciencia y amor. Por estar siempre en los momentos difíciles y por compartir conmigo esta aventura.

A mis amigos, familia y a todos los que me han estado apoyando y acompañando en distintos momentos.

ÍNDICE DE CONTENIDOS

CAPÍTULO I INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN	1
1.1 Introducción al tema de investigación	2
1.2 Planteamiento del problema a investigar	5
1.3 Objetivos y alcance de la investigación	8
1.4 Importancia e interés del problema a investigar	9
1.5 Contenido y estructura de la investigación	13
CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN	15
2.1 Evolución del marketing hacia la orientación al cliente	16
2.2 Estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes	28
2.3 Filosofía empresarial orientada en la gestión del valor del cliente	40
2.3.1 Conceptos y aspectos clave de la gestión del valor de cliente	41
2.3.2 Relación entre las estrategias de marketing, CLV, CE y el valor de la empresa	61
2.4 Modelos de marketing basados en CLV y/o CE	65
2.5. Discusiones y conclusiones	70
CAPÍTULO III EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA	72
3.1 Introducción	73
3.2 Evolución y tendencias del turismo	77
3.2.1 Turismo mundial	77
3.2.2 Turismo en España	79
3.3 El sistema turístico desde la perspectiva del valor del cliente	89

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

3.4 El subsector de las agencias de viajes en España	94
3.4.1 Características y tendencias de las agencias de viajes en España	94
3.4.2 La cadena de valor y la posición de las agencias de viajes	97
3.4.3 Posicionamiento competitivo y perspectivas del subsector de las agencias de viajes	113
3.5 Discusiones y conclusiones	118
CAPÍTULO IV FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN	121
4.1 Diseño de la investigación	122
4.1.1 Método de investigación	122
4.1.2 Etapas de la investigación	125
4.2 Formulación del modelo e hipótesis de trabajo	126
4.2.1 Planteamiento del problema	126
4.2.2 Objetivos de la investigación	129
4.2.3 Diseño del modelo teórico propuesto	129
4.2.4 Justificación teórica del modelo explicativo	132
4.2.5 Definición de las premisas del modelo	135
4.2.6 Formulación de las hipótesis	145
4.2.7 Identificación del modelo	159
4.3 Metodología de la investigación	161
4.3.1 Construcción de la escala de medida	161
4.3.2 Descripción del trabajo de campo	164
4.3.3 Depuración e identificación de idoneidad de la escala	176
4.3.4 Metodología usada para la contrastación de las hipótesis	183

CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	184
5.1 Análisis de la Investigación	185
5.1.1 Análisis de los datos	185
5.1.2 Verificación de los supuestos estadísticos	189
5.1.3 Análisis descriptivo univariado, bivariado y multivariado	193
5.1.3. Verificación de las propiedades de fiabilidad y validez de las escalas	201
5.2. Validación del modelo global propuesto	238
5.2.1. Validación de las relaciones causales entre las variables latentes que integran el modelo	238
5.2.2. Validación del modelo multivariante lineal general (MLG)	249
CAPÍTULO VI CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN	254
6.1 Conclusiones de la investigación	255
6.1.1 Contribuciones y conclusiones conceptuales	256
6.1.2 Conclusiones derivadas del estudio empírico	260
6.1.3 Conclusiones e implicaciones empresariales	270
6.2 Limitaciones del estudio	280
6.3 Futuras líneas de investigación	282
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	284
ANEXO 1 (A) Evaluación de la escala propuesta	301
Anexo 1 (B) Escala de medición usada para el estudio	304
Anexo 2 (A) Cuestionario aplicado en el pretest	307
Anexo 2 (B) Cuestionario aplicado para el estudio	310
Anexo 3 Estadísticos descriptivos	313

ÍNDICE DE TABLAS

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 2.1 Evolución del concepto de marketing	20
Tabla 2.2 Investigaciones realizadas sobre la relación entre la orientación al mercado (OM) y los resultados de la empresa	22
Tabla 2.3 Definiciones sobre el concepto de marketing relacional	25
Tabla 2.4 Definiciones sobre el concepto de CRM	30
Tabla 2.5 Objetivos estratégicos y tácticos que persigue una estrategia de CRM	32
Tabla 2.6 Errores que llevan al fracaso una estrategia de CRM	34
Tabla 2.7 Evolución del Marketing	38
Tabla 2.8 Definiciones sobre el concepto de valor para el cliente	42
Tabla 2.9 Categorías de valor suministradas por un Producto o Servicio	44
Tabla 2.10 Nociones del valor que capturan la esencia del concepto de valor para el cliente (VC)	45
Tabla 2.11 Definiciones del concepto de CLV	52
Tabla 2.12 Comparación de las contribuciones de los modelos que relacionan el CLV y/o el CE con las inversiones de marketing	69

CAPÍTULO III EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA

Tabla 3.1 Gasto de los turistas no residentes por Comunidad autónoma	80
Tabla 3.2 Gasto de los turistas no residentes según país de residencia	83
Tabla 3.3 Evolución del turista	90

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Tabla 3.4 Análisis DAFO del subsector de las agencias de viajes	114
--	-----

CAPÍTULO IV FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Tabla 4.1 Escala de medida de la orientación al valor del cliente	149
Tabla 4.2 Escala de medida del constructo de decisiones estratégicas de marketing	153
Tabla 4.3. Escala de medida del constructo de valor global de la empresa	157
Tabla 4.4 Ficha técnica estadística del estudio empírico	166
Tabla 4.5 Canales de distribución usados para aplicar el cuestionario	166
Tabla 4.6 Estadísticos para una muestra	171
Tabla 4.7 Prueba T para una muestra	172
Tabla 4.8 Estadísticos para una muestra	172
Tabla 4.9 Prueba para una muestra	173
Tabla 4.10 Estadísticos para una muestra	175
Tabla 4.11 Prueba para una muestra	175
Tabla 4.12 Criterios para identificar los indicadores reflectivos y formativos	179

CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tabla 5.1 Número de casos con datos ausentes	185
Tabla 5.2 Número de variables con datos ausentes	185
Tabla 5.3 Prueba de aleatoriedad de los datos ausentes	186
Tabla 5.4 Análisis descriptivo con datos ausentes versus sin datos ausentes	187

Tabla 5.5 Número de casos en cada conglomerado	190
Tabla 5.6 Prueba M de Box sobre la igualdad de las matrices de covarianzas	191
Tabla 5.7 Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error	191
Tabla 5.8 Resumen del Modelo Durbin-Watson	193
Tabla 5.9 Atributos de las escalas de medida	194
Tabla 5.10 Correlación canónica	198
Tabla 5.11 Lambda de Wilks	198
Tabla 5.12 Análisis factorial exploratorio de la escala conocimiento sobre el cliente	203
Tabla 5.13 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala conocimiento sobre el cliente (Modelo 1)	204
Tabla 5.14 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala conocimiento sobre el cliente (Modelo 2)	206
Tabla 5.15 Análisis factorial exploratorio de la escala análisis del valor del cliente	207
Tabla 5.16 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala análisis del valor del cliente	208
Tabla 5.17 Análisis factorial exploratorio de la escala evaluación del intercambio de valor	209
Tabla 5.18 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala evaluación del intercambio de valor (Modelo 1)	211
Tabla 5.19 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la escala evaluación del intercambio del valor (Modelo 2)	213
Tabla 5.20 Análisis factorial exploratorio de la escala cultura organizacional orientada al cliente	215
Tabla 5.21 Análisis factorial confirmatorio de primer	216

orden de la escala cultura organizacional orientada al cliente (Modelo 1)	
Tabla 5.22. Análisis factorial exploratorio de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE	218
Tabla 5.23 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 1)	220
Tabla 5.24 Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 2)	222
Tabla 5.25 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 3)	224
Tabla 5.26 Análisis factorial exploratorio de la escala de valor global de la empresa	226
Tabla 5.27 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala valor global de la empresa (Modelo 1)	228
Tabla 5.28 Correlaciones entre los constructos exógenos	231
Tabla 5.29 Análisis factorial exploratorio de la nueva escala análisis del valor del cliente	232
Tabla 5.30 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la nueva escala análisis del valor del cliente(Modelo 1)	233
Tabla 5.31 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la nueva escala análisis del valor del cliente(Modelo 2)	235
Tabla 5.32 Relación de variables aceptadas y rechazadas	237
Tabla 5.33 Resultados del ajuste del modelo de medida	240
Tabla 5.34 Resultados del ajuste del modelo de medida para el modelo global propuesto	243

Tabla 5.35 Comparación de los modelos con las tres medidas de ajuste	245
Tabla 5.36 Grupos de empresas según sus decisiones estratégicas de marketing	250
Tabla 5.37 Prueba de Box sobre la igualdad de las matrices de covarianzas	251
Tabla 5.38 Contrastes multivariados	251
Tabla 5.39 Resumen de la verificación de las hipótesis	252

ÍNDICE DE GRÁFICOS

CAPÍTULO II MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 2.1 Evolución cronológica del marketing	39
Gráfico 2.2 Modelo de jerarquía de valor para el cliente	49
Gráfico 2.3 Proceso de determinación del valor del cliente	50
Gráfico 2.4 Valor del cliente como un activo estratégico valioso de la empresa	60

CAPÍTULO III EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA

Gráfico 3.1 Porcentaje del gasto total de turistas no residentes en 2005	81
Gráfico 3.2 Gasto medio por turista según país de residencia en 2005	83
Gráfico 3.3 Componentes del gasto total	85
Gráfico 3.4 Posicionamiento del Subsector de las Agencias de Viajes en la Cadena de Valor de la Actividad Turística	97

CAPÍTULO IV FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

Gráfico 4.1 Proceso del método hipotético-deductivo	123
Gráfico 4.2 Fases del estudio	125
Gráfico 4.3 Modelo teórico de gestión del valor de cliente	131
Gráfico 4.4 Enunciado Hipotético-Deductivo de la Investigación	145
Gráfico 4.5 Relación entre la orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing que tome la empresa	147

Gráfico 4.6 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing y la tasa de retención de clientes	151
Gráfico 4.7 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing y los costes de adquisición de un futuro cliente rentable	152
Gráfico 4.8 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing y los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.	152
Gráfico 4.9 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del CE, y el valor global de la empresa	154
Gráfico 4.10 Relación entre el CE y los indicadores Económicos	155
Gráfico 4.11 Relación entre el CE, y el valor social de la empresa	156
Gráfico 4.12 Modelo causal- predictivo global	158
Gráfico 4.13 Perfil profesional de los encuestados	167
Gráfico 4.14-4.15 Ventas de las agencias de viajes en el año 2002	168
Gráfico 4.16-4.17 Ventas de las agencias de viajes en el año 2003	169
Gráfico 4.18-4.19 Resultados netos de las agencias de viajes en el año 2002	170
Gráfico 4.20-4.21 Resultados netos de las agencias de viajes en el año 2003	170
Gráfico 4.22-4.23 Plantilla de empleados de las agencias de viajes en el año 2002	174
Gráfico 4.24-4.25 Plantilla de empleados de las agencias de Viajes en el año 2003	174

CAPÍTULO V ANÁLISIS Y DISCUSIONES DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Gráfico 5.1 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente conocimiento sobre el cliente (Modelo 1)	205
Gráfico 5.2 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la variable latente conocimiento sobre el cliente (Modelo 2)	207
Gráfico 5.3 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente análisis del valor del cliente (Modelo 1)	209
Gráfico 5.4 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente evaluación del valor del cliente (Modelo 1)	212
Gráfico 5.5 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la variable latente evaluación del valor del cliente (Modelo 2)	214
Gráfico 5.6 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente cultura organizacional orientada al cliente (Modelo 1)	217
Gráfico 5.7 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 1)	221
Gráfico 5.8 Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la variable latente decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 2)	223
Gráfico 5.9 Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la variable latente decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 3)	225
Gráfico 5.10 Validez discriminante de los conceptos estrategias de retención, inversión de clientes e incentivos	226

Gráfico 5.11 Análisis factorial confirmatorio de la variable latente valor global de la empresa (Modelo 1)	229
Gráfico 5.12 Validez discriminante de los constructos exógenos del modelo propuesto	230
Gráfico 5.13 Análisis factorial confirmatorio de la nueva variable latente análisis del valor del cliente(Modelo 1)	234
Gráfico 5.14 Análisis factorial confirmatorio de la nueva variable atente análisis del valor del cliente(Modelo 2)	236
Gráfico 5.15 Relaciones entre las variables explicativas (Modelo completo de segundo orden)	239
Gráfico 5.16 Modelo global propuesto de tercer orden	242
Gráfico 5.17 Modelo Rival 1	246
Gráfico 5.18 Modelo Rival 2	247
Gráfico 5.19 Modelo Rival 3	248

CAPÍTULO I

INTRODUCCIÓN A LA INVESTIGACIÓN

SUMARIO

- 1.1. Introducción al tema de investigación**
- 1.2. Planteamiento del problema a investigar**
- 1.3. Objetivos y alcance de la investigación**
- 1.4. Importancia e interés del problema a investigar**
- 1.5. Contenido y estructura de la investigación**

El objetivo del presente capítulo es fundamentalmente introducir el tema de la investigación, aportar una visión teórica y dar respuestas a la problemática en cuestión, haciendo hincapié en el interés e importancia que ha suscitado el tema debido a su evolución actual y a su influencia en el futuro de los negocios.

Además, en este capítulo se da a conocer los objetivos que se pretenden alcanzar en el estudio y se muestra la estructura del trabajo.

“Ciencia y humanismo han de ser un brazo y no un muro que separa razón y sentimiento”

Pablo Serrano

1.1 Introducción al tema de investigación

La gestión del valor del cliente¹ es un tema que está suscitando un gran interés entre investigadores destacados del marketing como: Berger et al. (2002), Hogan et al. (2002), Reinartz y Kumar (2003), Venkatesan y Kumar (2004), Rust, Lemon y Zeithaml (2004), Reinartz, Thomas y Kumar (2005), Gupta et al. (2006) entre otros.

Esta inquietud surge fundamentalmente, como consecuencia de que las nuevas generaciones de negocios orientadas al mercado ya no sólo requieren conocer las necesidades de determinados segmentos de mercados y elaborar productos y servicios que satisfagan esas necesidades de una forma superior a la competencia. Si no más bien, las empresas buscan conocer las necesidades cada vez más exigentes y cambiantes de un cliente en particular, con el propósito de adaptarse a sus necesidades específicas y de rentabilizar a cada cliente de la compañía.

Dicho de otro modo, las organizaciones toman conciencia de que en la globalización de la economía y de sus negocios son cada vez menos rentable las estrategias dirigidas a mercados masivos, siendo necesario gestionar las relaciones con sus clientes de forma individualizada. Las empresas líderes comienzan entonces a establecer una filosofía de negocio junto con estrategias de marketing que se adapten de mejor forma a este mercado dinámico, buscando nuevas herramientas y planteamientos que respondan a las necesidades cambiantes de su cartera de clientes actuales y potenciales.

1. Con el fin de evitar confusiones, es necesario señalar que en la mayoría de los artículos se menciona el concepto anglosajón de "Customer Value, CV" para referirse sólo al "Valor para el Cliente". No obstante, en este estudio el concepto de CV, es el mencionado por Woodall (2003), el cual involucra tanto el "Valor para el Cliente o Value for Customer, VC" desde el punto de vista del consumidor como el "Valor del tiempo de vida para el Cliente o Customer Lifetime Value, CLV" desde el punto de vista de la empresa.

Bajo este escenario, muchas empresas comienzan a gestionar su cartera de clientes como un activo fundamental para lograr una ventaja competitiva sostenible en el tiempo, haciendo hincapié en que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber mantener y rentabilizar a los clientes que implican un mayor beneficio para la empresa.

Este nuevo enfoque empresarial exige, a su vez, un gran cambio en la filosofía de gestión del marketing; pasando de estrategias de marketing dirigidas a la transacción a estrategias de marketing orientadas a la relación y al valor del cliente. Efectivamente, los objetivos del marketing relacional apuntan a la identificación individualizada de cada cliente, la recolección de información sobre el mismo y la implantación de estrategias de marketing personalizadas en aras de mantener relaciones positivas y duraderas con el cliente que permitan la fidelización de éste como base para aumentar la rentabilidad del negocio de la empresa.

Este cambio de dirección en las estrategias de marketing es crucial, considerando que, por muchos años, la eficacia con la cual la oferta ha satisfecho los requerimientos de la demanda ha sido baja en la mayoría de los mercados masivos, porque, aunque los productos y servicios han sido identificados a través de la marca, la mayor parte de los consumidores con sus respectivas necesidades han sido anónimos.

Además, se debe tomar en cuenta que el entorno es cada vez más turbulento y competitivo, lo que dificulta en alto grado satisfacer a todos los consumidores con un solo producto o servicio. Las empresas deben dirigir sus esfuerzos hacia la diferenciación.

“En el futuro no habrá mercado para los productos que gusten un poco a todos y sí para los que gusten mucho a unos pocos” (Cutler, 1989)

En todo este proceso de cambios, las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones (NTICs)² juegan un papel fundamental, ya que si bien no son las causantes de este proceso, sí lo están acelerando. En concreto, estas tecnologías permiten mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente, muchas veces a tiempo real y geográficamente dispersa.

En efecto, la importancia de estos avances tecnológicos radica en su potencial para alterar las actividades económicas y sociales, concretamente las prácticas empresariales que están siendo modificadas para avanzar hacia una sociedad de la información y el conocimiento,³ ya que las NTICs posibilitan mantener un nivel de comunicación multicanal con el cliente que les permite no sólo conocer sus necesidades y preferencias, sino que también, adaptarse a sus requerimientos en tiempos más cortos y de manera más efectiva.

Por lo tanto, las NTICs son una oportunidad real para que las empresas puedan enfrentar los desafíos del futuro, con una competencia creciente y con un mercado más exigente y cambiante, permitiéndoles diferenciarse por la inteligencia de sus procesos y por el valor de las relaciones con sus empleados, proveedores y especialmente, con sus clientes, a través del conocimiento de sus necesidades, comportamiento y niveles de rentabilidad.

En función de estos cambios y de las nuevas necesidades, el enfoque del marketing se debe centrar primordialmente en el valor del cliente (Rust et al., 2002). Es decir, una visión enfocada a seleccionar y gestionar clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo.

2. Este término comprende el conjunto de tecnologías de la microelectrónica, informática y de las telecomunicaciones (Miner, 1998).

3. El término sociedad de la información es el adoptado frecuentemente por la Unión Europea para designar los cambios económicos y sociales que se están generando con la creciente utilización de las NTICs (Comisión Europea, 1994). El concepto de Sociedad del Conocimiento implica que estos cambios responden no sólo a un mayor uso de la información y de sus tecnologías, sino más bien a la capacidad para generar, procesar y aplicar con eficacia la información. Debe entenderse que la mera acumulación de datos no proporciona las bases para poder identificar una ventaja competitiva sustancial. Es necesario que esos datos se transformen en conocimientos, ya que es el conocimiento el factor clave para la creación de riqueza.

En este sentido, los diversos aciertos y fracasos en la implantación y desarrollo de estrategias de negocio basadas en la gestión de relaciones con clientes (*Customer Relationship Management, CRM*) han jugado un papel significativo para el surgimiento de esta nueva filosofía de negocio. Este aprendizaje ha llevado a que muchas organizaciones comiencen a replantear su visión y objetivos estratégicos orientados al valor del cliente, y en función de éstos, su estructura y cultura organizacional.

1.2 Planteamiento del problema a investigar

Durante varias décadas el mundo empresarial ha destinado un sinnúmero de recursos por encontrar la fórmula mágica que permita atraer a los clientes y mantener con ellos una relación positiva de largo plazo como fuente de ventaja competitiva.

Según Porter (1985:20) el concepto de ventaja competitiva surge básicamente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores, el cual debe exceder al coste incurrido por la empresa para crear tal valor.

El valor es lo que los compradores 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.

Por otro lado, Grant (1995:151) afirma que una empresa posee una ventaja competitiva frente a sus competidores cuando tiene un potencial para obtener una tasa de rentabilidad mayor⁴.

4. Grant (1995:151) señala que no necesariamente la ventaja competitiva se debe ver reflejada únicamente en una rentabilidad superior, ya que la empresa puede reducir beneficios y ganar cuotas de mercado o recompensar a sus empleados o ejecutivos. Por otro lado, los beneficios pueden ser invertidos en la adquisición de nuevos clientes valiosos para el negocio de la empresa.

Sin embargo, en los tiempos actuales la mayoría de los productos tienden a parecerse o a imitarse rápidamente, por lo cual la diferenciación debe buscarse más bien en las experiencias emocionales que se producen cuando se tiene el contacto con el cliente, a través de una mayor flexibilidad de la oferta para satisfacer los aspectos que el cliente más valora (Schmitt, 2003).

Sin lugar a duda los clientes regresan voluntariamente (en caso de no existir una relación contractual que obligue al cliente a mantener la relación) cuando realmente lo sienten, fruto de la satisfacción de sus necesidades y de la conexión emocional que tienen con la empresa por la buena experiencia en las relaciones, las cuáles generan lealtad.

Con el propósito de determinar el valor real que genera la lealtad de los clientes, es primordial ir más allá de las características de los productos y servicios. Es necesario buscar el aporte en la vida del cliente y en cómo la experiencia que rodea a la oferta adiciona o disminuye valor. El valor representa no lo que el producto o servicio hace sino el impacto que tiene en la vida del cliente.

Por lo tanto, las relaciones con los clientes y cómo éstas pueden ser gestionadas desde una perspectiva del valor y de la rentabilidad a lo largo del ciclo de vida, comienzan a ser el eje central de las estrategias de marketing para optimizar el valor de las etapas de adquisición o captación de nuevos clientes, de desarrollo y retención de los clientes actuales y de recuperación de los clientes valiosos para la empresa.

Así se comienza a dar repuesta a la problemática que ha enfrentado durante muchos años, la teoría y práctica del marketing, en el sentido de que ha carecido de herramientas y métricas que le permitiera demostrar cómo las inversiones en marketing pueden influir positivamente en la rentabilidad de las empresas.

Esta carencia en la medición contable y financiera de las aportaciones de las acciones de marketing al valor de la empresa, ha debilitado la credibilidad de los gestores de esta disciplina. Asimismo, ha amenazado la posición de esta función dentro de la empresa, ya que se cuestiona la existencia del marketing como una capacidad o fortaleza trascendental dentro de la organización (Rust et al. 2004).

Por esta razón, el Instituto de Ciencia de Marketing establece que dentro de sus prioridades para el 2004-2006 está la evaluación de la productividad de las acciones de marketing y de las métricas utilizadas (Marketing Science Institute 2004).

Ante esta problemática, se plantea la dirección de esta investigación fundamentando que lo primordial es predecir cómo las decisiones estratégicas de marketing basadas en el valor de la cartera de clientes, pueden afectar el valor global de la empresa, medido en este estudio en términos económico y social.

Por lo tanto, el estudio empírico intentará responder las siguientes interrogantes:

- 1- ¿El grado de orientación al cliente que tengan las organizaciones permite que tomen decisiones estratégicas de marketing eficientes y proactivas basadas en el valor de su cartera de clientes?
- 2- ¿Las decisiones estratégicas de marketing basadas en el valor de la cartera de clientes influyen en el valor global de la empresa?
- 3- ¿De qué manera las empresas pueden percibir y medir el valor que implica para sus organizaciones las relaciones con cada cliente en términos de valor económico y valor social?

1.3 Objetivos y alcance de la investigación

Sustentado en las consideraciones expuestas en el planteamiento del problema, el objetivo central de la investigación es, por una parte, profundizar en el estudio referente al impacto que puede tener la gestión orientada al valor del cliente sobre el valor global de la empresa, aportando una visión teórica que respalde las primeras interpretaciones de esta nueva filosofía de gestión sobre el futuro desarrollo del mundo empresarial.

Por otra parte, explorar sobre las variables explicativas de la orientación al valor del cliente y aportar evidencia empírica al tema en estudio por medio de una investigación con rigor científico. Para ello, se ha elegido aplicar el estudio empírico al sector turístico de España, específicamente al subsector de las agencias de viajes.

Este trabajo contribuye con el diseño de un modelo teórico explicativo sustentado en el conocimiento de las preferencias y comportamientos de compra del consumidor, en el análisis del valor del cliente actual y potencial junto con la evaluación del intercambio de valor entre la empresa y su cliente, y en la cultura organizacional orientada al cliente, con el propósito de que facilite a las empresas a predecir el valor de su cartera de clientes en el medio y largo plazo.

De esta manera, se espera que las empresas puedan tomar decisiones estratégicas de marketing proactivas, eficientes y eficaces que les permita aumentar el valor de su cartera de clientes y alcanzar cuotas de cliente (*customer share*) que les retribuya por una parte, con mayores niveles de rentabilidad para su negocio y, por otra, con un mayor valor social para la empresa.

Por consiguiente, esta investigación pretende contrastar en primer lugar, si realmente existe relación positiva y significativa entre las dimensiones exógenas utilizadas en el modelo explicativo y la toma de decisiones estratégicas

de marketing. Y en segundo lugar, pretenderá predecir el efecto de las decisiones estratégicas de marketing basadas en el valor de la cartera de clientes sobre el valor económico y social de la empresa.

1.4 Importancia e interés del problema a investigar

La investigación que se intenta efectuar referente a la gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa, se sustenta en varias razones que se detallan a continuación.

En primer lugar, por su ***aporte inédito a la teoría y práctica del marketing***

Este estudio contribuye a la teoría y práctica del marketing ya que la investigación se sustenta en métricas emergentes para cuantificar el valor del cliente, a un nivel individual y al nivel de toda la base de clientes, que permitan medir la productividad de las decisiones y acciones de marketing. Se propone que las acciones de marketing tengan responsabilidad financiera (medible en términos cuantitativos y contables) con relación al efecto de las inversiones de marketing sobre el valor de la cartera de clientes.

Por otra parte, la orientación al valor del cliente como nueva filosofía de gestión y de marketing carece de investigaciones que aporten una visión teórica y empírica con rigor científico. Por lo tanto, es un reto investigar científicamente este nuevo paradigma cuyo enfoque se basa en considerar al cliente como un activo estratégico valioso para la empresa, lo que exige a su vez, crear una nueva visión de cambio dentro de las organizaciones.

Hasta el momento, los pocos modelos sobre esta temática se enfocan, específicamente, en el desarrollo de métricas sobre el valor del tiempo de vida del cliente u orientados al marketing directo. No obstante, un modelo de gestión del valor del cliente como un activo no se ha desarrollado todavía y menos un

modelo explicativo que relacione el valor de la cartera de clientes con el valor económico y social de la empresa (Kumar et al., 2006).

En segundo lugar, por la **importancia que tiene el sector turístico**, sector elegido para aplicar esta investigación.

Las empresas del sector turístico, más que en ningún otro sector, deben necesariamente adoptar un enfoque estratégico claramente centrado en el cliente.

Un caso específico de ello, son los altos niveles de llegada de turistas en los que se sitúa España, los cuales han comenzado a generar problemas de congestión por la masificación que se produce en temporada alta. Por lo tanto, el volumen de turistas ya no debería ser la unidad de medida del éxito del modelo turístico, sino que la métrica de debería ser su rentabilidad.

La relevancia de este sector se puede resumir en tres aspectos clave:

- **El papel social que cumple la actividad turística**, siendo considerada como una de las principales industrias mundiales generadora de empleo, tanto de forma directa como inducida, ya que afecta a un gran número de agentes y sectores de variadas actividades económicas. Es un sector estratégico en la sociedad contemporánea ya que en términos estructurales es un sector donde predominan las pequeñas y medianas empresas (PYMES).

Estudios realizados por la Comisión Europea (1) (2003) estiman que dentro de la Unión Europea, los puestos de trabajo en el sector de los viajes y el turismo se incrementarán alrededor de 2 millones en los próximos 10 años. En efecto, para el año 2016, la World Travel and Tourism Council (2006) ha estimado que se llegará a ocupar 279,347 millones de personas representando el 9.0% del empleo total mundial. Por otro lado, los estudios realizados por la Comisión Europea (1) (2003) confirman que en general el turismo europeo, es un sector con amplio

predominio de las PYMEs, ya que más del 99 por ciento de las compañías tienen menos de 250 empleados, y por lo tanto, contribuyen considerablemente al PIB de los Estados miembros.

Por lo tanto, el sector turístico es el principal responsable del crecimiento socio-económico y de los equilibrios regionales en cada país y entre regiones desempeñando un papel decisivo.

- ***El rol crucial para el desarrollo económico*** de la Unión Europea, y de España en particular, ya que comprende una amplia variedad de destinos y productos turísticos, en los cuales diversos agentes están involucrados, tanto públicos como privados, y a diferentes niveles nacionales, regionales y locales.

De acuerdo a estimaciones de Organización Mundial del Turismo (OMT) Europa acoge cerca del 55 % del total del turismo internacional a escala mundial (IET, 2006) y prevé cifras superiores a los 800 millones de llegadas internacionales de turistas a Europa para el 2020, (OMT, 2001).

En el caso concreto de España, la actividad turística tiene un alto impacto en su crecimiento económico, pues nuevamente se consolida para el año 2005, como el segundo destino de turistas internacionales más importante en el ámbito mundial (con 55,6 millones de llegadas turísticas y una cuota de mercado del aproximadamente de un 7,2 por ciento), únicamente por debajo de Francia (Frontur, 2005).

El protagonismo de España como destino turístico ha ido creciendo a lo largo de los últimos años, con un incremento del 50 por ciento de las llegadas internacionales en el periodo 1995-2002 (frente al 27,2 por ciento en el conjunto europeo y al 29,5 por ciento del total mundial), lo que refleja la importante expansión del sector (Comisión Europea, 2003).

Sin embargo, la problemática del sector es la tendencia decreciente en la curva de ingresos provenientes del turismo en España, lo cual confirma que el foco de atención debe dirigirse a los turistas con mayores niveles de gastos, es decir, el negocio del turismo debe estar basado en el margen más que en el volumen.

- ***Las perspectivas de desarrollo del sector.*** El turismo es uno de los sectores de la economía europea y en particular de la economía española, en el que se vislumbra una mayor proyección. Situación que es consecuencia de factores como: el aumento de la demanda turística por servicios más variados, el ocio cada vez más activo fruto de su importancia social y del crecimiento económico a escala global.

Por consiguiente, no sólo se puede afirmar que el turismo ha tenido un pasado espléndido sino que también se puede presagiar un futuro exitoso con una alta probabilidad de gobernar la economía del nuevo milenio junto a otros sectores clave como el sector de las tecnologías, las comunicaciones y la información y el sector de generación de conocimiento.

Cabe destacar que la gestión eficiente y eficaz de los flujos de información y del valor del cliente para cada uno de los agentes implicados en la cadena de valor de la actividad turística es esencial para asegurar una buena experiencia para todos los visitantes, sobre todo para aquellos con necesidades especiales.

Sólo de esta manera se puede lograr un servicio de calidad, ya que el entendimiento de las necesidades, y si éstas están siendo encontradas, es clave para el éxito del sector y, por ende, para el logro de varios objetivos de España y de la Unión Europea en su conjunto, como son el desarrollo sostenible, el crecimiento económico, el empleo y la cohesión económica y social.

Ciertamente existen muchos estudios, tesis y proyectos realizados en turismo, sin embargo, la mayoría de ellos se han centrado en argumentos

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

relacionados con tendencia de la demanda, predicciones del número de turistas, niveles de gasto, motivaciones de viajes, imagen etc., considerando que la competitividad de un producto, destino o servicio turístico depende más de aspectos macroeconómicos que de aspectos de gestión estratégica.

Por consiguiente, la trascendencia de esta tesis radica en primer lugar, en abordar el estudio de la orientación al valor del cliente con mayor rigor científico. En segundo lugar, en el desafío de profundizar y progresar en la propuesta de métricas de valor del cliente. En tercer lugar, en el desafío de diseñar un modelo explicativo que permita relacionar el valor de la cartera de clientes con el valor global de la empresa. Y en cuarto lugar, en la selección del sector turístico para aplicar el estudio empírico debido a su gran relevancia social y económica.

1.5 Contenido y estructura de la investigación

La tesis doctoral está estructurada en seis capítulos para el cumplimiento de los objetivos propuestos.

En el presente **capítulo I**, tal y como se ha tenido la oportunidad de exponer, se recoge el marco general de la investigación realizada, el planteamiento del problema a investigar, los objetivos y alcance y la importancia del tema a investigar.

La finalidad del **capítulo II** es examinar y analizar la literatura existente del ámbito académico y empresarial, referida a los enfoques y aspectos estratégicos del proceso del marketing y cómo ha evolucionado hacia la orientación al valor del cliente y cuáles son sus aspectos clave, con el fin de entregar una visión teórica sobre las implicaciones de este enfoque para el desempeño de la empresa.

Además, se analiza en este capítulo las aportaciones empíricas más relevantes efectuadas sobre el tema en cuestión, con el propósito de detectar la magnitud de las contribuciones, las carencias o limitaciones de los estudios

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

realizados y las oportunidades de investigar para mejorar e innovar en el desarrollo del tema.

En el **capítulo III** se pretende en primer lugar, identificar el concepto de turismo e intentar delimitar el carácter económico del sector. En segundo lugar, se pretende aportar un marco de referencia del sector turístico español y sus perspectivas ante la gestión del valor del cliente como eje central de la filosofía de negocio de las empresas que conforman el sector y, en particular las agencias de viajes en España puesto que, es el subsector objeto de estudio para la investigación empírica.

El **capítulo IV** exhibe el método utilizado en la investigación de cara a conseguir un mayor rigor científico en la manera de proceder para alcanzar los objetivos del estudio. En segundo lugar, se define y plantea en concreto el problema a investigar definiendo las premisas consideradas en el estudio empírico en función de las fuentes de información consultadas. En tercer lugar, se formulan el enunciado teórico basadas en las premisas de la investigación y las hipótesis básicas que pueden ser observadas para corroborar las hipótesis teóricas planteadas. En cuarto lugar, se aporta el diseño del modelo teórico explicativo de gestión del valor del cliente y se describe la muestra usada para llevar a cabo el estudio empírico. Por último, se detalla la metodología y justificación de los modelos que se utilizarán para contrastar las hipótesis.

En el **capítulo V** se presentan el detalle de los análisis realizados en el estudio, la validación del modelo propuesto y la interpretación de los resultados que permiten evaluar si las hipótesis son refutadas o corroboradas. Además, se evalúa si el modelo estructural apoya el modelo de investigación propuesto.

Finalmente, en el **capítulo VI** se exponen las conclusiones conceptuales, las derivadas del estudio empírico y las implicaciones empresariales con relación al tema de esta investigación. Además, se presentan las limitaciones de la investigación y las posibles líneas de investigación o mejoramiento de la misma.

CAPÍTULO II

MARCO TEÓRICO DE LA INVESTIGACIÓN

SUMARIO

- 2.1. Evolución del marketing hacia la orientación al cliente**
- 2.2. Estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes**
- 2.3. Filosofía empresarial orientada en la gestión del valor del cliente**
 - 2.3.1. Conceptos y aspectos clave de la gestión del valor del cliente
 - 2.3.2. Relación entre las estrategias de marketing, CLV, CE y el valor de la Empresa.
- 2.4. Modelos de marketing basados en CLV y/o CE**
- 2.5. Discusiones y conclusiones**

La finalidad de este capítulo es por una parte, dar a conocer los enfoques y aspectos estratégicos del marketing y cómo esta disciplina ha evolucionado hacia la orientación al valor del cliente.

Por otra parte, el propósito de este apartado es examinar y analizar la literatura existente del ámbito académico y empresarial, referida a los aspectos clave de la orientación al valor del cliente, con el fin de entregar una visión teórica sobre las implicaciones de este enfoque para el valor de la empresa.

Además, se analizan las aportaciones empíricas más relevantes efectuadas sobre el tema en cuestión, con el propósito de detectar la magnitud de las contribuciones, las carencias o limitaciones de los estudios realizados y las oportunidades de investigar para mejorar e innovar en el desarrollo del tema.

“El conocimiento y la comprensión sobre los demás es sabiduría”

Lao Tse

2.1 Evolución del marketing hacia la orientación al cliente

El marketing no es una actividad reciente puesto que abarca tareas que han existido siempre y que han sido asumidas, de una u otra manera, en cualquier sistema basado en el intercambio voluntario.

No obstante, el marketing como disciplina e incorporada explícitamente como una función empresarial es relativamente nueva. Surge básicamente con la transformación de una economía de producción a una economía de consumo en la cual la oferta supera ampliamente a la demanda. Estos cambios en la estructura y en la competencia de la industria conllevan a que en el mediano y largo plazo sólo logren ser rentables las empresas que mejor se adapten a las necesidades y exigencias del mercado.

Con relación a su significado y al área de conocimiento que abarca, no se ha alcanzado aún un consenso. Sin embargo, existe la opinión generalizada de que el objeto de estudio del marketing se centra en la satisfacción de las necesidades o en las relaciones de intercambio de valores con sus clientes, haciendo hincapié en que una organización si quiere incrementar su valor debe identificar las necesidades de sus clientes y gestionar estas relaciones de manera que cree y comunique propuestas de valor que satisfagan a todas las partes (*stakeholders*) (Esteban et al., 2006).

El comienzo del marketing como metodología empresarial se inicia alrededor de los años cincuenta, cuyo concepto implicaba orientar los productos al mercado meta que los va a utilizar o consumir. Justamente, a finales de esta década es cuando el marketing se convierte en una función primordial dentro de las organizaciones debido a que el principal objetivo de cualquier negocio era satisfacer a los consumidores (Borch, 1957 y McKitterick, 1957).

Una importante contribución al desarrollo del marketing es la distinción que realiza Levitt (1960) entre las tareas de ventas y de marketing. Este distinguido académico y consultor hace hincapié en la miopía de varias empresas

que enfatizan su orientación a la producción de bienes y servicios y a los trucos para encajárselos al cliente, en vez de centrar su preocupación en satisfacer las necesidades y deseos de los consumidores.

Los primeros conceptos de marketing encontrados en Levitt (1960), Hise (1965), Bell y Emory (1971) y Stampfl (1978) enfatizan que es fundamental conocer lo que es necesitado o deseado por los consumidores antes de que comience el proceso de marketing, ya que precisamente la rentabilidad de las operaciones de esta disciplina se sustenta en la satisfacción de dichas necesidades durante la transacción. Kotler (1972:49) expresa que el marketing está relacionado con la forma en que las transacciones son creadas, estimuladas, facilitadas y valoradas. La esencia del marketing está en la transacción, definida como el intercambio de valores entre dos partes.

Durante estas décadas el concepto de marketing es conocido como el marketing de masas (*mass marketing*) puesto que es orientado al producto, es decir, un producto y/o servicio para muchos clientes. La promoción de venta va dirigida para un público general (no especificado) usando medios de comunicación masiva como periódicos, radio, televisión, cine, etc.

Esta teoría tradicional del marketing, que sitúa a la empresa en una posición de adaptación frente a las oportunidades del entorno, cambia argumentando que las estrategias de marketing pueden ser implementadas para modificar el contexto o factores del entorno en el cual una empresa está operando (Zeithaml, 1984).

En efecto, muchas empresas comienzan a comparar la rentabilidad a largo plazo de la implantación de estrategias de marketing masivas con la rentabilidad a largo plazo de estrategias de marketing dirigidas para segmentos y/o nichos específicos de mercado.

De esta manera durante la década de los ochenta se torna fundamental, para el enfoque estratégico de los negocios, tener una orientación al mercado alcanzando un conocimiento profundo del entorno interno (empleados, capacidad

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

de gestión, recursos financieros, capital intelectual, etc.) y externo (proveedores, distribuidores, competencia, clientes, comunidad, instituciones financieras, etc.) con el propósito de anticiparse a los cambios del ambiente, principalmente a las necesidades cada vez más exigentes y variables de los distintos segmentos de mercados.

Considerando las dos principales definiciones sobre la orientación al mercado (Kohli y Jaworski, 1990 y Slater y Narver, 1995) se puede observar dos maneras de enunciarlos: uno como proceso de información y el otro como cultura organizacional.

Kohli y Jaworski (1990) definen la orientación al mercado como la interacción entre las siguientes actividades:

- Todas las empresas deben generar un sistema de información de mercado que facilite tener conocimiento sobre las necesidades actuales y potenciales de los clientes.
- Difusión del conocimiento sobre el mercado a los distintos niveles de la empresa.
- Basándose en el conocimiento del mercado, la organización debe implementar acciones estratégicas que respondan a las necesidades y preferencias actuales y futuras del mercado.

Slater y Narver (1995) definen la orientación al mercado como la 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.

- Establece las normas para el desarrollo de las líneas de acción de la organización y de la información del mercado.

Bajo este contexto, es necesario aclarar que si bien los conceptos de orientación al mercado (*market orientation*) y de orientación al marketing (*marketing orientation*) están muy relacionados, son diferentes.

En general, existe consenso de que la orientación al mercado implica una cultura organizacional (Michael, 1982; Shapiro, 1988; Deshpandé et al., 1989; Narver y Slater, 1990; Slater y Narver, 1995) no sólo orientada a los clientes sino también orientada a la competencia, a los proveedores, a los distribuidores y al medio ambiente. Al mismo tiempo, incorpora la coordinación interfuncional comprometida sistemáticamente para crear todas las condiciones necesarias para crear 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).

Por lo tanto, la orientación al mercado es considerada una filosofía empresarial (Lichtenthal y Wilson, 1992; Lambin, 1995) donde el marketing deja de ser una función para llegar a ser una forma de hacer negocios (McKenna, 1994). Desde este punto de vista, es posible deducir que la orientación al mercado surge como la "confluencia de dos corrientes de pensamiento, una proveniente del ámbito de marketing, que trata de centrar a la empresa en la satisfacción de los clientes, y otra con raíces en la dirección estratégica, cuyo punto focal es el análisis competitivo" (Barroso y Martín Armario, 1999).

En cambio, la orientación al marketing es entendida como la aceptación del concepto del marketing, el cual es considerado como una filosofía en sí mismo, incluido en la estructura de la organización. En este sentido, el concepto del marketing constituye una manera separada de pensar acerca de la organización, sus productos y sus clientes. La orientación al marketing, al contrario, se dedica a proveer los pasos necesarios para desarrollar esta filosofía en la compañía (Esteban et al., 2002).

Dicho de otro modo, el marketing ha de guiar a todos los empleados de la firma a la consecución de una cultura empresarial orientada al mercado y, especialmente centrada en el consumidor, para crear y ofrecer un valor superior que satisfaga plenamente las necesidades del cliente.

Este enfoque del concepto de marketing y su implantación como orientación al marketing mucho más vinculada con la orientación al mercado induce a la evolución del concepto de marketing surgiendo nuevas definiciones, que se muestran a continuación en la tabla 2.1.

Tabla 2.1 Evolución del concepto de marketing

Autores	Concepto de Marketing
American Marketing Association (AMA), 1985	"El proceso de planificación y ejecución de la concepción, fijación de precios, promoción y distribución de ideas, productos y servicios para crear relaciones de intercambio que satisfagan objetivos individuales y organizacionales."
Kotler et al., 1995	"El marketing es un proceso social y de gestión a través del cual los distintos grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean, creando, ofreciendo e intercambiando productos con valor para otros"
Lambin, 1998	"Es el proceso social orientado hacia la satisfacción de las necesidades y deseos de individuos y organizaciones, para la creación y el intercambio voluntario y competitivo de productos y servicios generadores de utilidad"

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura.

Existen un sinnúmero de investigaciones realizadas en marketing que estudian la relación entre la orientación al mercado y el desempeño empresarial. Muchos de estos estudios señalan que la intensidad con la que la empresa se orienta al mercado a largo plazo determina sus resultados económicos y competitivos (Kohli y Jaworski, 1993; Narver y Slater, 1994) ya que este enfoque estratégico de negocio permite desarrollar una mayor capacidad de reacción ante los cambios del entorno.

Sin embargo, los indicadores que se utilizan para medir este efecto son muy diversos (variables subjetivas y objetivas ⁵) razón por la cual, es muy difícil realizar comparaciones entre los resultados de las distintas investigaciones ⁶.

Por otra parte, cabe señalar que el efecto de la orientación al mercado sobre la rentabilidad del negocio es más bien indirecto (Pelham, 1993), siendo necesario estudiar el efecto directo entre otras dimensiones como la eficacia de las estrategias de marketing y la rentabilidad del negocio. La primera dimensión se puede evaluar por ejemplo por su capacidad de aumentar la retención de clientes rentables para la empresa y la segunda se puede evaluar por medio de indicadores de rentabilidad: ROI (*Return On Investment*), ROE (*Return On Equity*), ROA (*Return On Assets*), etc.

En la tabla 2.2, se muestra una síntesis de los resultados obtenidos en las investigaciones exploradas en la literatura referente al efecto de la orientación al mercado sobre los resultados de la empresa.

5. Dentro de las variables o medidas subjetivas que se pueden observar están: reconocimiento de marca, satisfacción de los consumidores, fidelidad de los consumidores, percepciones de los altos directivos sobre los resultados, calidad de los productos o servicios ofrecidos, entre otros.

Entre las variables objetivas se pueden mencionar: margen de beneficio sobre las ventas, participación o cuota de mercado, tasa de crecimiento de las ventas, índices de rentabilidad, etc.

6. Entre los estudios revisados se observa que las investigaciones utilizan distintas escalas de medición y distintas variables. Algunos estudios han utilizado sólo variables subjetivas, otros variables objetivas y algunos una combinación de ambas. En todos los casos se encuentran resultados que confirman que existe un efecto indirecto positivo entre la orientación al mercado y los resultados de la empresa, siendo uno de los factores que más influye en esta relación la turbulencia del entorno.

Tabla 2.2 Investigaciones realizadas sobre la relación entre la orientación al mercado (OM) y los resultados de la empresa.

Autor (es)	Muestra del Estudio	Resultado
Kohli y Jaworski (1993)	222 empresas de diversos sectores (base de datos del <i>Marketing Science Institute</i> y del <i>Dun and Bradstreet Million Dollar Directory</i>). 230 empresas de distintos sectores (base de datos de la <i>American Marketing Association Membership Roster</i>).	La OM es un determinante importante de los resultados de la empresa, y a su vez, esta orientación está influenciada por la turbulencia y características del mercado, de la tecnología y de la intensidad de la competencia.
Llonch (1993)	144 empresas de manufactura pertenecientes a diversos sectores químico, metalúrgico, textil, alimentación, bebidas y otros.	Relación positiva entre OM y los resultados de la empresa. Los factores que más influyeron fueron: ritmo de crecimiento de las ventas, tamaño de la empresa, participación extranjera de su capital.
Slater y Narver (1994)	107 empresas de la industria de productos forestales.	Relación positiva entre OM y beneficios. Se encontró soporte empírico para el planteamiento de que el entorno puede influir en esta relación.
Lambin (1995)	34 empresas del sector de seguros Belga.	Relación positiva entre OM y la rentabilidad a largo plazo (no se observó relación positiva en el corto plazo).
Han et al. (1998)	134 bancos en Estados Unidos.	La OM facilita la capacidad de innovación de la empresa y le permite a ésta obtener mejores resultados.
Kumar et al. (1998)	159 hospitales de Estados Unidos.	No se encuentra una relación directa entre la OM y los resultados de los hospitales. Sí se observa que la competencia y el poder de los proveedores son importantes moderadores de este efecto.
Avlonitis y Gounaris (1999)	44 empresas de servicios ubicadas en Grecia.	En entornos muy turbulentos es aconsejable y conveniente que la empresa se oriente al mercado mientras que los entornos relativamente estables se requiere que la empresa esté orientada a la producción.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Pelham (2000)	235 empresas de diversos sectores (base de datos <i>Ward's Directory of US Public and Private Companies</i>)	Relación positiva entre OM y beneficios, especialmente en las empresas pequeñas. Los factores más determinantes son: respuesta rápida ante una satisfacción negativa, y ante los cambios en las preferencias, estrategias de creación de valor para los consumidores, entre otros.
Pulendran et al. (2000)	105 empresas australianas de distintos sectores de manufactura.	A mayor turbulencia del mercado más fuerte la relación positiva entre la OM y los resultados de la empresa.
Dawes (2000)	123 empresas ubicadas al sur de Australia un 42% del sector de manufactura.	Relación positiva entre la OM y los resultados de la empresa, siendo el factor con mayor grado de asociación la orientación hacia los competidores.
Matsuno y Mentzer (2000)	364 empresas manufactureras (base de datos <i>Vendor's Quarterly Updated Master List</i>)	La relación de OM y los resultados de la empresa es afectada por el tipo de estrategia que aplique la empresa (tipología de Miles y Snow, 1978) ⁷ .
Webb et al. (2000)	77 bancos.	Se observa en el estudio una relación positiva entre la satisfacción del cliente, la calidad y la OM.
Harris (2001)	241 empresas del Reino Unido pertenecientes al sector de manufactura y servicio.	No se encuentra un efecto directo entre la OM y los indicadores de resultados. Sí entre la turbulencia del mercado y la hostilidad competitiva.
Llonch y López (2004)	Empresas españolas del sector alimentación y bebidas, con una facturación mínima de seis millones de euros.	Encuentra una relación positiva entre la OM y los resultados empresariales, cuando dichos resultados se miden a partir de la comparación con los objetivos.
Low (2005)	73 empresas manufactureras de Australia localizadas en Greater Western Sydney.	No encontró relaciones significativas entre los factores ambientales del negocio (tamaño de la compañía, estructura de costes, barreras de entrada, concentración de la industria) con la OM.

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura.

7. Miles y Show (1978) plantearon conceptualmente que en una industria se puede distinguir cuatro tipos de empresas: defensoras, prospectivas, analizadoras y reactivas en función de su comportamiento estratégico para enfrentar los cambios del entorno y para conseguir sus objetivos.

La orientación al mercado y por ende, el marketing orientado al mercado, tiene reciprocidad con el marketing relacional, puesto que la palabra clave en la dimensión ideológica de todos estos enfoques es la *relación*, entendida como “la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes, gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas, para lograr un beneficio mutuo” (San Martín, 2003). Esta perspectiva relacional del intercambio surge con el propósito de obtener mayores beneficios para todas las partes involucradas.

Los orígenes del marketing de relaciones están vinculados con tres líneas de investigación: El IMP Group (Industrial and International Marketing and Purchasing) (Hakansson, 1982); la Escuela Nórdica de Servicios (Berry y Parasuraman, 1993) y la Economía de las Relaciones con el Consumidor. Esta última procede, por una parte de la teoría de los costes de transacción (perspectiva económica) y por otra, de las teorías sobre la elección del consumidor (perspectiva comportamental) (Gómez et al., 2000).

En un comienzo el marketing relacional se considera posible sólo para los mercados industriales. Sin embargo, este paradigma cambia existiendo acuerdo entre los investigadores que tanto los mercados industriales como de consumo se pueden favorecer de las ventajas asociadas al fortalecimiento de las relaciones entre la empresa y su cliente (Dwyer et al., 1987).

La primera definición sobre el concepto de marketing relacional es aportada por Berry (1983): “marketing de relaciones consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”. Posteriormente, surgen varias definiciones Grönroos (1989); Morgan y Hunt (1994); Sheth y Parvatiyar (1995) y Gummesson (1996), Alet (2000) que enriquecen la definición de Berry ya que aportan una visión temporal más a largo plazo y consideran todas las partes involucradas en la creación e intercambio de valor y, que por lo tanto, pueden afectar a la relación. Entre estas propuestas se destacan las siguientes definiciones mostradas en la tabla 2.3.

Tabla 2.3 Definiciones sobre el concepto de marketing relacional

Autores	Definiciones
Grönroos (1989)	"Estrategia de negocio que crea, desarrolla y comercializa relaciones de intercambio con el cliente a largo plazo, de forma que los objetivos de las partes implicadas se satisfagan. Esto se realiza mediante un intercambio mutuo y mediante el mantenimiento de las promesas"
Morgan y Hunt (1994)	"Conjunto de todas las actividades del marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones"
Grönroos (1997)	"Marketing es el proceso de identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar (y cuando sea necesario terminar) relaciones rentables con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas. Además, se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido"
Alet (2000)	"Proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación"
American Marketing Association (2004)	"Es una función organizacional y un conjunto de procesos orientados a la creación, comunicación y entrega de valor a los clientes, así como para la gestión de las relaciones con los clientes, de modo que se beneficien la organización y los grupos de interés"

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura.

Por consiguiente, el marketing relacional se orienta a la creación de un valor superior para el cliente o cualquier agente involucrado en la cadena de valor, que el derivado de la simple transacción de un producto o servicio en un momento puntual. Morgan y Hunt (1994) consideran que la creación de valor debe estar enfocada en tres líneas estratégicas para que se logre integrar en toda la cadena de valor. La primera línea estratégica debe estar orientada a la asociación con proveedores y distribuidores; la segunda a la creación de alianzas horizontales con otras empresas con el fin de que exista colaboración y no sólo competencia; y, la tercera dirigida a la asociación con clientes.

Precisamente, el énfasis del marketing relacional yace en esta última estrategia, puesto que su principal objetivo es establecer relaciones estables y de continuidad con los mejores clientes de la empresa, implementando un conjunto de acciones que permitan profundizar en la relación y aumentar el grado de satisfacción y lealtad. Como resultado, el eje central es retener clientes a través de venderles nuevos productos (*cross-selling*) y con más margen (*up-selling*).

Para llevar a cabo estas decisiones estratégicas las empresas necesariamente deben obtener conocimiento sobre el valor de cada segmento o cliente individual, situación que ha sido posible básicamente por la revolución de NTICs, que juegan un papel clave en la evolución del marketing y de las necesidades del mercado.

Estos adelantos tecnológicos, que surgen especialmente durante los años noventa, permiten a las empresas tener mayores posibilidades de mejorar e incrementar la capacidad de gestión con sus clientes. Las empresas pueden mantener relaciones personalizadas de forma masiva, permanente y geográficamente dispersa, a través de una comunicación multicanal con el cliente. Esto facilita a las empresas conocer las necesidades y preferencias de sus clientes y adaptarse a ellas en menor tiempo.

Por otra parte, la captación de nuevos clientes es cada vez más difícil debido a que la oferta de productos es cada vez más parecida y fácil de imitar. Frente a esta situación, la diferenciación de la oferta tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente. Esto exige a las empresas una mayor interacción personalizada con sus clientes, siendo crucial la creación de una base de datos (*database marketing*) accesible para todos los departamentos de la empresa y que contenga información clave sobre el cliente: información demográfica, socio-económica, necesidades y preferencias, historial de las ventas, comportamientos de compra, etc.

De esta manera, las organizaciones podrían implementar estrategias bajo la perspectiva del *"marketing one to one"* con el objeto de conseguir mayor eficiencia y eficacia en sus esfuerzos de marketing. No obstante, hay que ser conscientes de que esta filosofía de negocio uno a uno implicaría una tarea muy difícil de lograr (siendo prácticamente una utopía), no sólo por el enorme tamaño de la cartera de clientes que mantienen la mayoría de las empresas, sino especialmente, por la compleja y cambiante composición de la misma.

En resumen, se puede afirmar que el enfoque relacional constituye una buena estrategia de diferenciación, ya que el trato al cliente es difícilmente imitable por la competencia, por lo tanto, cada relación entre la empresa y su cliente es única. En este sentido, la experiencia emocional positiva que se logra de la relación entre la empresa y cada cliente a lo largo del ciclo de vida del cliente es lo que permitirá a la compañía obtener una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.

"En el fondo, son las relaciones con las personas lo que da valor a la vida."

Guillermo Von Humboldt

2.2 Estrategia de negocio basada en la gestión de relaciones con clientes

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*).

La evolución notable que han tenido las NTICs permite gestionar de manera diferente nuevas formas de relación con el cliente que enfatizan la maximización del valor que éste espera de la empresa. Las tecnologías de la información (bases de datos relacionales, *software* de análisis, multimedia, etc.) y los desarrollos en inteligencia artificial han abierto expectativas importantes que simplemente no existían en el pasado. El almacén (*data warehouse*), y minería (*data mining*) de datos y la respuesta personalizada al cliente permiten a las organizaciones diseñar productos que cubren las necesidades esperadas de cada cliente. Además, los nuevos medios como la *World Wide Web*, agilizan la comunicación de cualquier organización con sus clientes de una forma personalizada (García de Madariaga (1), 2002).

El nuevo paradigma sitúa al cliente en el centro de todo el negocio y la gestión integrada de la relación con él, 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 y la forma en que el cliente quiere interactuar con ella es lo prioritario, y no al contrario. De esta manera el "actuar para el cliente" pasa a ser substituido por "actuar con el cliente" y en ello, los medios de comunicación y contacto, obviamente, pasan a ser crucial.

Con estas estrategias, sistemas, soluciones, procesos y tecnologías las organizaciones buscan la forma de realizar acciones de fidelización sobre los clientes de más interés, maximizando la rentabilidad de los recursos disponibles. Pero para la correcta planificación, implantación y gestión de un sistema CRM es

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

imprescindible tener una idea muy clara de los objetivos que se persiguen. Y el enfoque predominante es la orientación al mercado (García de Madariaga (2), 2002:4) puesto que el carácter sostenible de la orientación al mercado como ventaja competitiva deriva del hecho de su dificultad de imitación, y de la posibilidad de múltiples aplicaciones en los procesos de gestión de la información del mercado para la formulación de las estrategias (Martín Armario et al., 2001:35).

Esta perspectiva es congruente con la creciente y sofisticada cartera de clientes que confrontan las empresas, los cuales demandan altos niveles de servicio y tiempos muy cortos de respuesta a través de los múltiples canales de acceso (Pan y Lee, 2003). Por consiguiente, se torna fundamental disponer de sistemas de gestión de información que faciliten el proceso de gestión con grandes volúmenes de datos y obtener un tiempo de respuesta esperado mucho menor para entablar relaciones personalizadas con los clientes.

En un ambiente de fuerte turbulencia las organizaciones no pueden mantener actitudes caracterizadas por intentar captar nuevos clientes y/o crecer con los mercados. La clave para sobrevivir en mercados maduros con productos de ciclos de vida cada vez más cortos, es mantener a los clientes fieles a la organización, tratando que éstos realicen el mayor número de operaciones posibles con ésta (p.e. a través de la venta cruzada), evitando que sean compartidos con otras entidades rivales (García de Madariaga (2), 2002:4). Esto demanda una continua evolución hacia una orientación de gestión no sólo de relaciones duraderas con los clientes, sino más bien una gestión enfocada en maximizar el valor de la cartera de clientes de la empresa.

Por lo tanto, el CRM hace referencia tanto a la estrategia de negocio, enfocada a seleccionar y gestionar una relación con los mejores clientes para optimizar su valor a largo plazo, como a las aplicaciones concretas de software necesarias para procesar la información de esos clientes y desarrollar esa relación (Renart, 2004). Con relación a su definición coexisten tantos enunciados

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

como compañías que han intentado su implantación (Bigham, 2001:15). Esta confusión se constata claramente en el mundo empresarial ya que es frecuente observar como los directivos de empresas intentan reinventar el concepto de orientación al mercado o usar los términos CRM y marketing relacional como sinónimos. A continuación en la tabla 2.4 se puede observar algunas definiciones que pretenden explicar el concepto de CRM.

Tabla 2.4 Definiciones sobre el concepto de CRM

Autor	Definición
Verhoef y Langerak, 2002	"CRM es un proceso de gestión que busca desarrollar y mantener la relación con los clientes en forma individual y así generar valor tanto para el cliente como para la firma, con el uso de la base de datos del cliente, con herramientas de soporte a la decisión y técnicas de comunicación interactiva."
Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR), 2002	"CRM es el conjunto de estrategias de negocio, marketing, comunicación e infraestructuras tecnológicas, diseñadas con el objetivo de construir una relación duradera con los clientes, identificando, comprendiendo y satisfaciendo sus necesidades. CRM va más allá del marketing de relación, es un concepto más amplio, es una actitud ante los clientes y ante la propia organización, que se apoya en procesos multicanal (teléfono, Internet, correo, fuerza de ventas...) para crear y añadir valor a la empresa y a sus clientes"
Law et al, 2003	"CRM integra ventas, marketing, servicio al cliente, planeación de recursos de la empresa y algunas funciones de la cadena de suministro a

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

	lo largo del proceso de automatización del negocio, con soluciones tecnológicas y recursos de información para maximizar cada contacto con el cliente.”
Reinartz et al., 2004	“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 con el cliente para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones”.

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura.

En síntesis, la implantación del CRM involucra muchos cambios estratégicos, organizativos y tecnológicos de una organización, basados en el conocimiento de sus clientes. El punto de partida es el apoyo de los directivos de la empresa, puesto que la dirección cumple un rol fundamental para sensibilizar, persuadir, comunicar y gestionar el cambio de enfoque centrado en el cliente.

Con relación al proceso de la estrategia de CRM, éste requiere el apoyo de soluciones tecnológicas que faciliten su implantación y que potencien su desarrollo. Primordialmente herramientas de almacenamiento de datos y de gestión de información que permitan obtener cantidad de datos y también calidad de los mismos y de la información.

De esta manera, el CRM podrá gestionar una amplia y confiable información sobre los clientes (datos socio-demográficos, económicos, qué tipo de productos compra, su frecuencia y cuantía, formas de pago, etc.). Al mismo tiempo, permite a la empresa conocer la rentabilidad actual y futura del cliente, su grado de fidelización y las posibles acciones de marketing a efectuar acordes al perfil del cliente. Por lo tanto, la implementación óptima de CRM permitirá a las compañías conocer, comprender y anticiparse en mejor manera a las necesidades, preferencias y comportamientos de compra de sus clientes

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

actuales y también de los potenciales y, en función de este conocimiento, aplicar estrategias de marketing proactivas con mayor precisión y acierto que les permita rentabilizar su negocio.

En definitiva, el CRM es una estrategia cuyo propósito es seleccionar y gestionar los clientes con el fin de optimizar su valor a largo plazo. Su implementación requiere una filosofía de negocio centrada en el cliente y una cultura de empresa que apoye decididamente los procesos de marketing, ventas y servicio. Las aplicaciones CRM permiten implantar la gestión de la relación con los clientes cuando la empresa tiene el liderazgo, la estrategia y la cultura acertada (CRM Guru 2002).

En este sentido una estrategia de CRM bien diseñada debería responder a los siguientes objetivos que se anuncian a continuación en la tabla 2.5.

Tabla 2.5 Objetivos estratégicos y tácticos que persigue una estrategia de CRM.

OBJETIVOS ESTRATÉGICOS	OBJETIVOS TÁCTICOS
Obtener mayor conocimiento sobre el cliente	<ul style="list-style-type: none"> • Identificar y conocer mejor las preferencias, motivaciones y comportamientos de compra de los clientes y de la familia que conforma su hogar. • Tipificar y segmentar por patrones de comportamiento. • Comprender las dimensiones del valor para el cliente.
Flexibilizar la Oferta	<ul style="list-style-type: none"> • Gestionar productos y servicios acordes con las preferencias e intereses de cada cliente. • Gestionar un mejor servicio al cliente

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

	en función de su valor para la empresa.
Aumentar la satisfacción del cliente.	<ul style="list-style-type: none"> • Mejorar el servicio y asesoramiento. • Mejorar las respuestas a las necesidades del cliente (tiempos más cortos). • Digitalizar la información por cliente. • Accesibilidad a la información de todos los departamentos de la empresa. • Coordinar los distintos canales de contacto con el cliente (teléfono, correo, web, etc.) y con los empleados de la empresa en aras de una mayor eficiencia en el servicio ofrecido y en el valor entregado al cliente.
Rentabilizar la Cartera de Clientes	<ul style="list-style-type: none"> • Optimizar los costes de adquisición, mantención y recuperación del cliente. • Eliminar la duplicidad de recursos y simplificar los procesos de venta. • Aumentar la fidelidad del cliente. • Aumentar los ingresos por venta (<i>up-selling, cross-selling</i>). • Adquirir clientes potenciales rentables para el negocio de la empresa. • Disminuir la retención de clientes no rentables. • Incrementar la eficiencia de las estrategias de marketing.

Fuente: Elaboración Propia.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

Considerando todos estos objetivos y beneficios que se persiguen al implantar una estrategia de CRM cabe hacerse la siguiente pregunta: ¿Cuáles son las razones que explican el fracaso de un sistema de CRM?. ¿Porqué muchas empresas no alcanzan la rentabilidad esperada con la implantación de una estrategia de CRM?

Los malos resultados obtenidos se deben a diversos errores cometidos por los directivos y en general por todos los empleados implicados en la implantación y desarrollo del proyecto de CRM. Rigby et al. (2002) señalan que los errores más habituales en la implantación de un sistema de CRM se pueden clasificar en cuatro categorías: decisiones estratégicas, de gestión, tecnológicas y de marketing. Estos errores clave se sintetizan en la siguiente tabla.

Tabla 2.6 Errores que llevan al fracaso una estrategia de CRM.

Malas decisiones estratégicas	<p>Implantar una estrategia de CRM sin establecer de manera previa la visión del negocio.</p> <ul style="list-style-type: none"> - No definir antes los criterios de segmentación, la propuesta de valor, en cuanto a las dimensiones de valor para el cliente, los objetivos en la entrega de valor por parte de la empresa y la distribución de los recursos para maximizar el valor del cliente. - No establecer las políticas de relación con el cliente, los objetivos de ventas y de satisfacción del cliente. - Delegar la implantación exclusivamente al departamento de sistemas. - No crear grupos de trabajo de distintas divisiones.
-------------------------------	--

<p>Mala gestión en la implantación del CRM.</p>	<p>Implantar una estrategia de CRM sin tener suficientemente en cuenta los cambios necesarios que deben introducirse en la organización.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Falta de un sistema efectivo de comunicación que divulgue objetivos perseguidos y los retornos esperados con la inversión de un proyecto de CRM a todos los departamentos de la empresa. - Inexistencia de un plan de formación y capacitación. Falta de una mentalidad de servicio al cliente entre los empleados. - Cultura de empresa orientada a los resultados a corto plazo. - Sistemas de selección de personal inadecuada. - Falta de un sistema de motivación, evaluación y retribución para los empleados.
<p>Fallos relacionados con la tecnología</p>	<p>Pensar que la tecnología es la solución. Cuanta más tecnología es mejor para implantar una estrategia de CRM.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Carencia de programas de sensibilización al cambio. No diseñar e implementar un plan de introducción paulatina de las aplicaciones tecnológicas. Destinar gran parte del presupuesto del CRM en tecnología. - Implementar sistemas de información y de gestión muy complejos para la mayoría de los empleados. - Falta de programas de capacitación.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

	<ul style="list-style-type: none"> - Problemas con la cantidad y calidad de los datos. - Falta de un sistema de evaluación y retroalimentación efectivo.
Malas decisiones estratégicas de marketing	<p>Pensar que siempre es positivo mantener relaciones con el cliente.</p> <ul style="list-style-type: none"> - Inversión en estrategias de marketing dirigidas a clientes no rentables. - Estrategias deficientes y poco efectivas para aumentar la rentabilidad del cliente. - Acciones de marketing que abruman, acechan y acorralan a sus clientes, en vez de informarles, atraerles, persuadirles y enamorarles. - Confundir satisfacción con fidelidad.

Fuente: Elaboración propia basada parcialmente en los autores Rigby et al. (2002) y Renart (2004).

En conclusión, la esencia del CRM es el conocimiento del cliente y, por lo tanto, la cantidad y calidad de los datos e información se torna imprescindibles, pues son la base de la elaboración de los diagnósticos previos para la toma de decisiones. No ser consciente de los más recurrentes problemas de calidad o no tomar medidas para solucionarlos puede arrojar como consecuencia el deterioro de imagen de la marca, devoluciones o contactos no válidos, confusión en los perfiles de clientes y cálculo erróneo de su valor. Todo esto supone para las empresas mayores costes y menor eficacia y rentabilidad de sus acciones.

Al mismo tiempo es fundamental tener conocimiento sobre el retorno esperado de la inversión, basado en un análisis profundo de la situación de los agentes de la cadena de valor y en general del entorno que rodea a todo el sector en su conjunto, tomando en consideración factores macro y micro

económicos, sociales, tecnológicos, políticos, medioambientales, culturales, medidas gubernamentales, etc.

De esta manera se puede tener una visión clara sobre el potencial de rentabilidad del negocio y definir unos objetivos estratégicos mensurables en el área de CRM, mejorando la eficiencia para asignar los recursos, aplicar las estrategias de marketing y redefinir los procesos del negocio, logrando a su vez, mayor eficacia para conseguir los resultados deseados con la implantación de la estrategia de CRM.

Sólo cuando la empresa posea una filosofía enfocada al cliente de manera integral a toda la organización, implicando cambios en su visión de negocio, estrategias, y procesos, será útil recurrir a soluciones tecnológicas como: *Call Center*, *Data Mining*, *Decision Support System (DSS)*, *Geographical Information System (GIS)*, entre otras.

Además, una estrategia de CRM implica un proceso dinámico y no estático en el tiempo. Debe ser capaz de adaptarse a los cambios del entorno (preferencias y comportamientos de compra de los clientes, acciones de la competencia, avances de la tecnología, etc.) para apoyar a la toma de decisiones, sin olvidar que al final es el recurso humano de la compañía el que posee la capacidad de gestión e innovación para satisfacer los requerimientos del cliente y lograr en definitiva su rentabilidad.

Por consiguiente, los paradigmas del nuevo marketing pasan, sin duda, por conceder cada vez menos valor a las famosas "cinco Ps" y sustituirlas, por las "tres Vs" *valor del cliente*, *valor de la propuesta* y *valor de la empresa* (Kotler, 2004). En lo que respecta al valor del cliente es absolutamente clave una segmentación dirigida a identificar cuáles son los clientes de mayor valor para el negocio. Con relación al valor de la propuesta, la empresa debería tener claro qué valor añadido quiere aportar a su oferta de producto o servicio para obtener mayores beneficios y/o menores costes. Por último, con relación al valor de la empresa, es fundamental que la compañía se pregunte sobre sus capacidades

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

para innovar y mejorar sus sistemas de comunicación, información, ventas, servicios, etc. y en definitiva, su capacidad para incorporar en su cultura organizacional la filosofía de gestión orientada al valor del cliente.

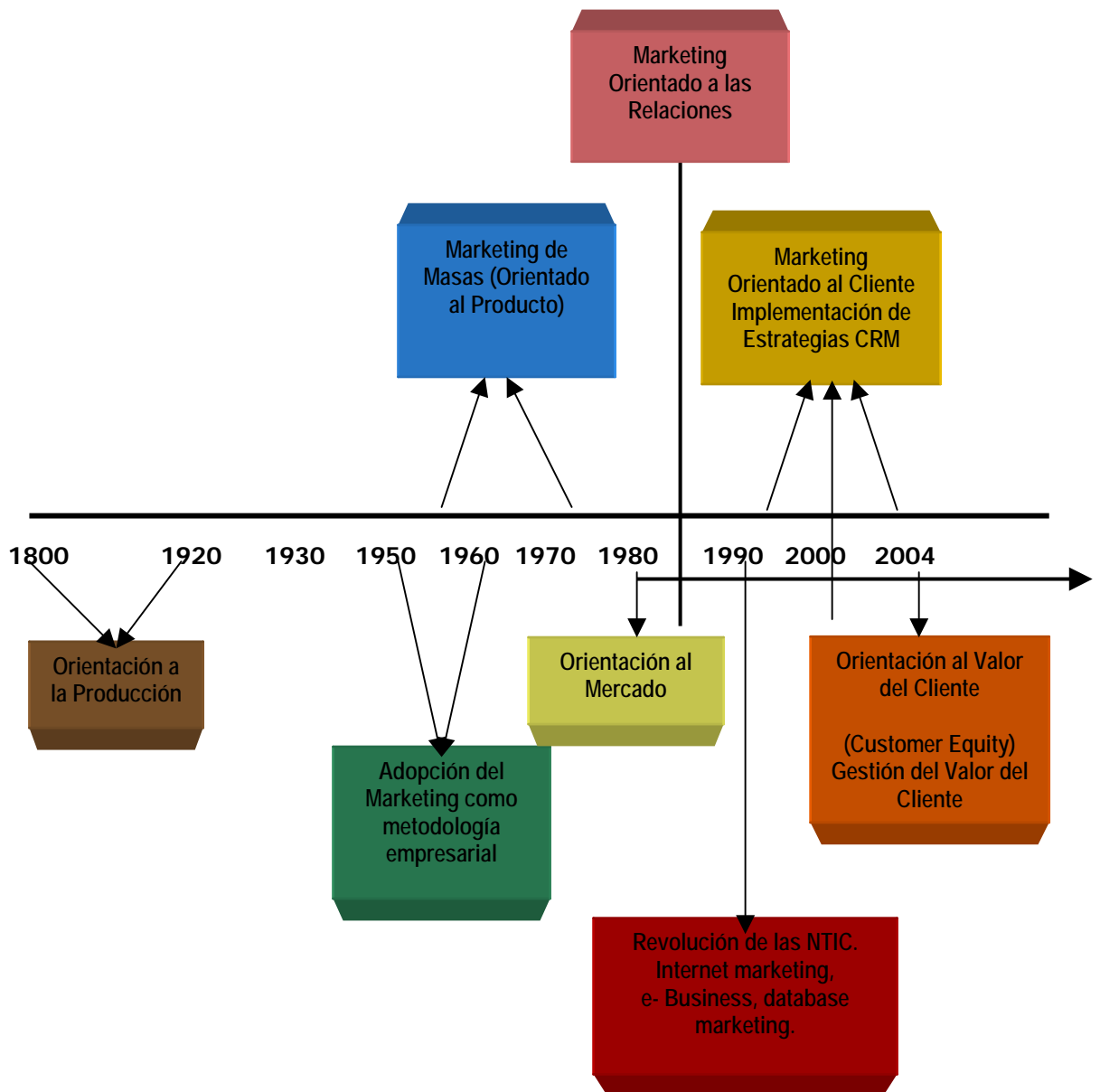
A continuación, se presenta en la tabla 2.7 y en el gráfico 2.1 un resumen sobre la evolución del marketing hacia la gestión estratégica de marketing orientada al valor del cliente.

Tabla 2.7 Evolución del Marketing

	Marketing Transaccional	Marketing Relacional	Marketing Colaborativo
Período	Años 50	Años 80	Desde el 2000
Orientación	Al producto y al volumen de ventas	Al mercado y las relaciones con clientes	Al valor del cliente
Objetivo	Volumen de ventas	Cuota de mercado y utilidades	Cuota de clientes y rentabilidad a largo plazo
Visión del Valor	Limitado a la oferta.	Manutención de relaciones con clientes a largo plazo	Creación de experiencias que aporten valor a la relación
Rol del Cliente	Compradores pasivos	Clientes informados que valoran las experiencias en la relación con la empresa	Clientes exigentes, informados y activos que participan en la creación de valor
Rol de la Empresa	Diseña y crea un producto o servicio para el cliente	Adquiere y retiene a los clientes más fieles y rentables	Implica a los clientes en la definición y creación de valor
Interacción con el Cliente	Encuestas para explorar las necesidades de los consumidores	Gestionar la información sobre los clientes y adaptarse a sus cambios	Generar conocimientos, analizar el valor de los clientes y evaluar el valor de intercambio entre el cliente y la empresa

Fuente: Elaboración propia basada en Kotler, 2004.

Gráfico 2.1 Evolución cronológica del marketing



Fuente: Elaboración propia.

2.3 Filosofía empresarial basada en la gestión del valor del cliente

El enfoque CRM continúa evolucionando y ya no sólo implica centrarse en el conocimiento y valor del cliente para la toma de decisiones estratégicas de marketing, sino que va mucho más allá. El CRM involucra una nueva visión de futuro de la gestión empresarial y de marketing que está apuntando no sólo en comprender y conocer el valor del cliente (*Customer Value, CV*), con el objeto de mantener relaciones duraderas, sino que además, se está orientando a optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*) basando su gestión en el concepto de cliente como un activo (*Customer Asset, CA*).

Esta orientación de negocio valora a los clientes como activos financieros, que la empresa debería medir, gestionar y maximizar su valor, al igual que otros activos estratégicos de la organización. Bajo esta perspectiva, se considera que el valor de la empresa al largo plazo está determinado en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes actuales y potenciales, el cual se denomina *Customer Equity (CE)*.

Por consiguiente, en este diferente escenario de gestión es lógico referirse al nuevo enfoque del CRM como la gestión del valor del cliente (*Customer Value Management, CVM*), cuya esencia es maximizar al largo plazo el CE, activo estratégico clave para el futuro desarrollo del negocio.

Dicho de otra manera, el CVM presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente "*customer value orientation*", fundamentada en la premisa de que los recursos escasos deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen la eficiencia y eficacia del negocio.

2.3.1 Conceptos y aspectos clave de la gestión del valor del cliente

Con la finalidad de comprender en su totalidad, qué significa y qué implica la gestión del valor del cliente para el futuro de los negocios, se realiza una exhaustiva revisión bibliográfica referente a los diferentes conceptos implicados, estudiando el significado, relación e implicancia de cada uno de ellos.

En primer lugar, es importante aclarar que el término "Valor del Cliente" o "*Customer Value, CV*" es usado dentro de la literatura del marketing para retratar tanto lo que es obtenido por el cliente desde el proveedor, como también lo que es obtenido por el proveedor desde el cliente (Woodall, 2003). La primera visión, se refiere al "Valor para el Cliente" o "*Value for the Customer, VC*", que es la noción por el lado de la demanda. La segunda perspectiva, es por el lado de la oferta e implica el "Valor del Tiempo de Vida del Cliente" o "*Customer Lifetime Value, CV*".

2.3.1.1 Noción del valor para el cliente (VC)

Indudablemente, el concepto más escuchado ha sido VC, ya que este enfoque ha sido el tema de estudio de muchos investigadores durante las últimas décadas, arrojando numerosas definiciones y publicaciones sobre el VC. Si bien, algunos han proporcionado una ambigua noción de lo que significa el VC, otros sin embargo, han realizado importantes contribuciones para comprender su concepto, siendo esto fundamental para que la estrategia basada en VC funcione.

Algunas de las aportaciones realizadas sobre el significado de VC, se mencionan a continuación en la tabla 2.8.

Tabla 2.8 Definiciones sobre el concepto de valor para el cliente.

Autores	Definiciones
Zeithaml (1988:14)	"El valor es la evaluación total del consumidor de la utilidad de un producto basado en las percepciones de lo que es recibido y lo que es dado"
Monroe (1992:51)	"El valor percibido es un equilibrio entre la calidad o beneficios percibidos en un producto y el sacrificio percibido por el pago del precio"
Gale (1994:14)	"El valor de consumo es la calidad percibida por el mercado corregida por el precio del producto"
Butz y Goodstein (1996:67)	"Es la confianza emocional establecida entre un cliente y un productor después de que el cliente usa el producto o servicio, vendido y/o producido por aquel proveedor y encontró que el producto proporciona un valor añadido"
Woodruff (1997:142)	"El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza"
Anderson y Narus (1998:54)	"La valía en términos monetarios de los beneficios técnicos, económicos, de servicio y sociales que el cliente de una compañía recibe a cambio del precio que paga por la oferta de mercado"
Kotler et al. (2000:11 y 38)	"El valor neto es la relación entre lo que el consumidor obtiene y lo que da" y "El valor percibido es la diferencia entre el valor total que recibe el cliente y el coste total en el que incurre"
Bigné et al. (2000:75)	"El valor percibido puede ser considerado como la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da"

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura.

Como se puede observar en la tabla 2.8, existe un sinnúmero de definiciones del concepto de VC que en su mayoría están basadas en la definición aportada por Zeithmal.

El aporte que realiza Zeithmal en 1988, con su publicación sobre VC, es fundamental para la teoría del marketing, ya que explora los conceptos de precio percibido, calidad percibida y valor percibido, encontrando que los clientes "piensan el valor" en cuatro formas: el valor es el precio bajo; el valor es lo que yo quiero de un producto; el valor es la calidad que consigo por el precio que pago; el valor es lo que obtengo por lo que yo doy.

El concepto de valor para el autor, representa una compensación (*tradeoff*) de los prominentes componentes que se dan y que se consiguen. Ambos componentes, el dar y obtener, los cuales implican sacrificios y beneficios respectivamente e incluyen un rango de diversos atributos tanto monetarios como no monetarios.

Otro acercamiento al concepto de VC y que difiere de las otras definiciones de compensación o de dar y obtener, en una forma más significativa, es recomendado por Anderson y Narus (1999). El punto clave de esta contribución es que el precio es excluido de la definición de valor. Ellos definen VC como los beneficios que el cliente recibe menos los costes en los que el cliente incurrió, otros distintos al precio de compra.

Este concepto es interesante ya que por ejemplo en mercados de negocios (*Business to Business, B2B*), aumentar o bajar el precio de una oferta no cambia el valor que la oferta proporciona a un cliente de la firma. Más bien, esto cambia el incentivo del cliente para comprar esa oferta (Anderson y Narus, 1999). El "VC no es puramente asociado con bajos precios" (Heskett, et al. 1997). No obstante, en otro tipo de compensaciones de valor del cliente, el cambio del precio realmente sí puede cambiar el valor percibido.

Existen también interesantes desarrollos de modelos sobre tipos de valor para el consumidor. Entre algunas de las contribuciones se puede destacar el

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

modelo desarrollado por Sheth et al. (1991), que implica cinco categorías de valor que pueden ser suministradas por un producto o servicio:

Tabla 2.9 Categorías de valor suministradas por un producto o servicio.

Categorías de Valor	Concepto
- Valor Funcional	Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo, por lo general relacionada con el funcionamiento y prestaciones del producto o servicio, fiabilidad, durabilidad y precio.
- Valor Social	Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de su asociación o disociación con uno o más grupos sociales específicos.
- Valor Emocional	Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de su capacidad para suscitar sentimientos o estados afectivos.
- Valor Epistemológico	Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de su capacidad para despertar la curiosidad, aportar novedad o diferencia y/o satisfacer el deseo de conocer.
- Valor Condicional	Concebido como la utilidad percibida que tiene una alternativa de consumo como resultado de la situación específica o el contexto en que se encuentra la persona que ha de tomar decisiones de consumo.

Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Sheth et al. (1991).

Este modelo busca explicar cómo la elección de consumo de un producto o servicio puede estar determinada por uno o varios tipos de valores. Es decir, los cinco valores son inherentes al comportamiento de elección, pero no todos son necesariamente relevantes en el momento de una elección determinada.

La importancia del modelo descansa en que las percepciones de los consumidores aportan información primaria útil para segmentar el mercado, desarrollar productos y servicios e implantar estrategias de marketing. Además, este modelo puede ayudar a predecir elecciones futuras basadas en que el

comportamiento surge de las creencias perceptuales y por tanto, sus pensamientos sobre un producto o servicio se podrían utilizar como base para predecir sus futuros comportamientos de compra.

Otra clasificación sobre VC, es desarrollada en un reciente estudio que ha encontrado que los avances realizados sobre el VC, incorporan investigaciones dentro de cinco nociones, en vez de una, para capturar la esencia del concepto de VC. Estas nociones son denominadas por Woodall (2003) de la siguiente manera:

Tabla 2.10 Nociones del valor que capturan la esencia del concepto de valor para el cliente (VC).

Nociones de Valor	Importancia e implicancia
- VC Neto	Implica un balance de beneficios y sacrificios. En general un gran número de las ideas sobre la noción de VC, sugieren que el cliente hace algún juicio sobre "lo que vale la pena" de un producto o servicio a través del cálculo comparación de pesos y/o "cantidades" de ventajas y sacrificios. Algunos autores describen este proceso de cálculo como la determinación de una proporción o como la división de beneficios por los sacrificios (Heskett, Sasser y Schlesinger, 1997; Grönroos, 1997), siendo representado como un VC bueno, la proporción mayor que 1:1, o una solución superior a uno. Otros autores consideran el cálculo como una manera de sustraer sacrificios desde beneficios, dónde cualquier resultado positivo representa un VC bueno (La Pierre y Denault, 1997).
- VC Derivado	Implica los resultados del uso o experiencia de un producto o servicio. Esto surge de la noción aristotélica sobre el "valor del uso". VC es aquí conceptualizado como los beneficios derivados desde la experiencia relacionada con el consumo y es presentado con independencia de cualquier sacrificio asociado e implicado en el uso o experiencia.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

<p>- VC del Marketing</p>	<p>VC es concebido como "los atributos del producto" y es enfatizado por aquellos autores que perciben VC como una característica de importancia estratégica considerable, y por quienes están preocupados con la forma en que una organización "llega al mercado". Holbrook (2000) sugiere que "... investigaciones del consumidor surgen de la perspectiva del valor buscado del consumidor, mientras que los estudios de marketing adoptan la orientación del beneficio buscado del director de marketing." Otra noción del VC en marketing es planteada de la siguiente manera: "Los medios de retención del cliente es a través de la comunicación y entrega de las promesas de valor que encuentran o exceden las expectativas del cliente. Las proposiciones de valor son aquellas multifacéticas bondades del producto, servicio, precio, comunicación, e interacción que los clientes experimentan en su relación con un proveedor. Esto es la percepción del cliente de la proposición de lo que es importante, y no la percepción del proveedor. Un proveedor puede creer que tiene una ventaja en el servicio; si el cliente no está de acuerdo con esta apreciación, entonces esto no es una fuente de valor" (Buttle, 2000).</p>
<p>- VC de las Ventas</p>	<p>Opción determinada primeramente sobre el precio. El VC es concebido como una reducción de sacrificios o un precio bajo. Este es tal vez, el concepto más simple de todas las definiciones. Aquí VC quiere decir el precio bajo relativo dentro de un ambiente competitivo (el mercado), y puede ser visto en parte, como análogo al "valor de canje" (es asociado principalmente con el tipo de cambio). El VC bajo el punto de vista de la venta es más correctamente asociado con la reducción de sacrificio que con el aumento del beneficio monetario, y en este caso el mejor valor es entregado por la alternativa de más bajo precio puesta en el mercado. Ejemplo las aerolíneas de bajo costo, tales como "Go" y "EasyJet".</p>

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

<p>- VC Racional</p>	<p>Esta es una forma de VC que combina la noción de “valor de canje” con “valor intrínseco” y con el “valor neto”. Esto podría ser una percepción más o menos objetiva de una banda de precios tolerable (Liljander y Strandvick, 1992), y/o un máximo o precio de “reservación” (Reichheld, 1996; y Anderson, 1995). Dependiendo de los beneficios o atributos percibidos bajo consideración, el cliente calculará un precio “justo” con relación al patrón de mercado ya establecido. Por lo tanto, VC en este contexto es la diferencia entre los dos, indicados en una moneda importante y común. Esta idea es similar a las sugeridas por Anderson y Narus (1998) sobre precio v/s unidad, y a las sugeridas por Gale (1994) sobre la proporción del peso de la calidad para fijar el precio, los cuales pueden ser agrupados juntos bajo este concepto de VC Racional.</p>
-----------------------------	--

Fuente: Elaboración propia basada en Woodall (2003).

Woodall sugiere una sexta noción del VC, denominada “VC Agregado” el cual es caracterizado como un fenómeno que es mayor y/o diferente que la suma de sus partes individuales, ofreciendo un modelo diferente del VC “total” con una forma similar de resultado que el “VC Neto”. En todos los casos, en que se consideran ideas tanto convencionales como postmodernas concernientes al valor, el VC es percibido como personal, contingente y dinámico.

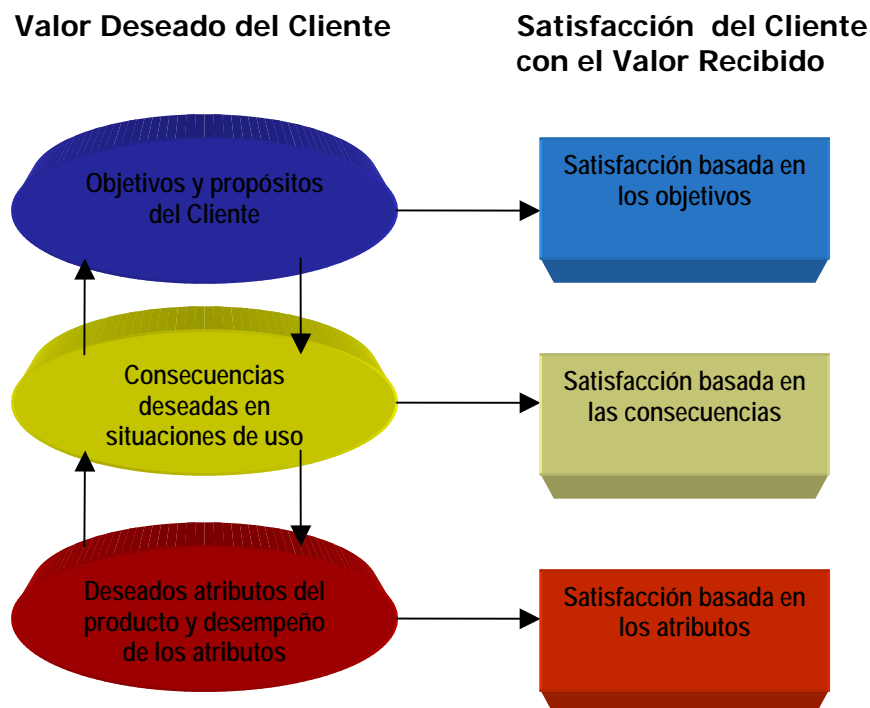
Por consiguiente, su propia definición de VC es “cualquier lado de la demanda, la percepción personal de obtener una ventaja, la cual proviene de la asociación de un cliente con la oferta de una organización, y puede ocurrir como la reducción del sacrificio; presencia de beneficio (percibido como ambos: atributos o resultados); el resultado de cualquier combinación ponderada de sacrificio y beneficio (determinado y expresado racionalmente o por intuición); o una agregación, con el tiempo, de algunos o todo de éstos (Woodall, 2003)”.

Finalmente, cabe mencionar el estudio sobre el VC realizado por Woodruff (1997), ya que éste tiene una perspectiva al nivel de toda la cadena de valor, como fuente de ventaja competitiva. Su argumentación se basa en que el VC debería ser conceptualizado como un fin principal de la cadena de valor, lo que se explica de la siguiente manera: al primer nivel con los atributos deseados del producto, al nivel intermedio con una dirección para el logro de consecuencias deseadas en situaciones de uso y finalmente, al más alto nivel el cumplimiento de los objetivos y propósitos del cliente.

Este autor define, por tanto, VC como “una preferencia percibida del cliente por la evaluación de aquellos atributos del producto, el desempeño o *performance* de los atributos y consecuencias provenientes del uso, que facilita o bloquea para alcanzar los objetivos del cliente y propósitos en situaciones de uso” (Woodruff, 1997). Parasuraman (1997) sugiere que la naturaleza y determinantes del VC podrían cambiar dependiendo de la etapa del ciclo de vida del cliente; de la etapa de la compra (pre-compra, post-compra), y de los criterios a largo plazo para la evaluación de VC, los cuales podrían ser también diferentes.

El enfoque de Woodruff sugiere por tanto, una perspectiva de largo plazo, donde el cliente tiene la oportunidad para evaluar el rendimiento del producto y su impacto en su propio estilo de vida, de tal modo que su concepto sobre VC se entiende como “la percepción de los clientes de lo que ellos quieren que suceda (p.e, las consecuencias) en una situación de uso específica, con la ayuda de un producto o un servicio ofrecido, en orden para lograr un deseado propósito u objetivo” (Ver gráfico 2.2).

En función de este modelo, el autor hace hincapié que el VC llega a ser una herramienta importante de gestión y de toma de decisión, únicamente si este enfoque es compartido dentro de la organización. Por ejemplo, el modelo de jerarquía ayuda a especificar exactamente lo que los administradores deberían aprender acerca de sus clientes.

Gráfico 2.2 Modelo de jerarquía de valor para el cliente.

Fuente: Woodruff (1997).

Específicamente, los vendedores deberían aprender acerca de las consecuencias que los clientes quieren o quieren evitar en situaciones de uso y los objetivos para lo cual aquellas consecuencias son dirigidas. Por último, cómo los clientes ven el valor, influye en su actuar en el mercado.

Sin embargo, muchas investigaciones demuestran que hay notorias diferencias en lo que piensan los administradores sobre el valor para sus clientes y lo que dicen los clientes que ellos valoran (Parasuraman et al., 1985; Sharma y Lambert, 1994) inclusive se pueden detectar diferencias entre el valor recibido por parte del cliente y el valor deseado por el cliente (Flint y Woodruff, 2001). Entendiéndose por valor recibido como el valor que actualmente experimenta el cliente, a través de interacciones específicas con el producto. Mientras que valor deseado es concebido como el total de bondades de los atributos del producto, y las consecuencias resultantes, tanto positivas como negativas, monetarias y no monetarias, que el cliente quiere y espera que ocurra. Estas discrepancias hacen

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

que los esfuerzos estratégicos de las empresas para aumentar el VC fracasen rotundamente o sean ineficientes y poco eficaces.

Cabe preguntarse ¿cómo puede la organización aprender sobre el VC?. Al respecto Woodruff y Gardial (1996) recomiendan un proceso de determinación del valor para el cliente, denominado por los autores como *Customer value determination process (CVD)*, con el propósito de proporcionar respuesta a los administradores, para guiarlos en el proceso de aprendizaje acerca de sus clientes. Este proceso de determinación del valor para el cliente se sintetiza en el siguiente gráfico que se muestra a continuación.

Gráfico 2.3 Proceso de determinación del valor del cliente.



Fuente: Woodruff y Gardial (1996).

Aunque este proceso de CVD es esencial para mejorar la forma cómo los administradores aprenden acerca del VC, indudablemente el desafío apunta a gestionar en función de escenarios futuros.

En primer lugar, es fundamental que las empresas posean sistemas de información de marketing para almacenar grandes cantidades de datos, depurarlos, clasificarlos y actualizarlos. En segundo lugar, es necesario implementar sistemas de gestión de relaciones con clientes, para generar conocimiento sobre el valor del cliente.

De esta manera, las empresas podrían obtener una ventaja competitiva a través del aprendizaje continuo sobre el VC. El VC debería estar basado en los resultados del desempeño determinado por el cliente sobre la entrega de valor, medido a través de las ventas, intenciones de compra, tasas de retención de clientes, grado de satisfacción, etc. y las causas de tal desempeño, las cuales pueden ser cuantificadas por medio de los atributos del producto o servicio otorgado, y de las evaluaciones del cliente con relación al valor recibido.

El resultado más importante de este proceso de aprendizaje no es sólo conocer las preferencias, evaluaciones y comportamientos actuales de los clientes, sino ayudar a predecir el comportamiento futuro de la cartera de clientes.

Esto es muy importante ya que con el tiempo la evaluación que hace el cliente con relación al VC cambia, y un bien o servicio que aparece con un "valor bueno" en un momento en particular, no permanece igual a lo largo del consumo (Woodall, 2003). El VC puede aumentar con el uso, la edad, la familiaridad, y la forma en la disposición, llegando a representar el VC algo totalmente diferente al que apeló el cliente en el momento de la compra.

Por lo tanto, el VC es un concepto dinámico. El aprendizaje de este proceso orientado al VC contribuye a responder las demandas de los clientes de manera más satisfactoria, a través de acciones concretas de marketing mucho

más eficientes y eficaces. Esto se traduce finalmente en un mayor retorno de la inversión.

2.3.1.2 Noción del valor para la empresa

Existe bastante diferencia entre el concepto de "Valor para el Cliente" o "*Value for the Customer, VC*" con el concepto de "Valor del Tiempo de Vida del Cliente" o "*Customer Lifetime Value, CLV*" desde el punto de vista de la oferta.

El término CLV mide el valor para la empresa o proveedor, y no el valor para el cliente. Básicamente, su enfoque es conocer cuánto margen o ganancia puede contribuir para la empresa un determinado cliente.

Esta perspectiva considera a los clientes como activos de la empresa adquiridos a un coste que es justificado o no, por medio del flujo de ingresos generados dentro de un futuro de tiempo determinado, igual que los activos fijos.

Si aquel coste es un gasto rutinario en la cuenta de resultado en el período en el cual fue incurrido, hay un riesgo de que la empresa deje de invertir en ese cliente.

A pesar de que el CLV es un concepto relativamente reciente, comparado con el VC, de todas maneras es factible encontrar varias definiciones respecto al tema.

Tabla 2.11 Definiciones del concepto de CLV.

Autores	Definiciones
Bitran y Mondschein (1996).	"La contribución neta total que un cliente genera durante su tiempo de vida sobre el total de la cartera de cliente"
Berger y Nasr (1998).	"El beneficio o pérdida neta para la empresa desde un cliente sobre la total vida de las transacciones de aquel cliente con la firma"
Bell et al. (2002).	"Es el valor para la empresa de la relación con el cliente en

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

	términos monetarios”
Gupta y Lehmann (2003).	“El valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes”
Sawhney (2003).	“El valor presente neto de todas las salidas de ingresos desde las relaciones con clientes”

Fuente: Elaboración propia basada en la literatura.

Como se puede apreciar todos los conceptos de estos autores se centran sobre el Valor Actual Neto obtenido desde los clientes durante el tiempo de vida de las transacciones. Por lo tanto, el CLV depende de los supuestos sobre las futuras salidas de ingresos desde el cliente, de la apropiada distribución de los costes para el cliente, y de la probabilidad de que el cliente esté vigente en un momento determinado.

Considerando estos puntos, una definición más completa es la siguiente: “CLV es la suma de todos los ingresos ganados desde los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del coste total de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero” (Hwang et al., 2004).

Fundamentado en que el valor del cliente es clave para la rentabilidad sostenible de la compañía, muchos modelos sobre el CLV se han elaborado para determinar la rentabilidad de la cartera de clientes de la empresa.

Sin embargo, muchos de estos modelos fallan para integrar todos los componentes relevantes del valor de un cliente dentro de un solo modelo.

- Componentes del valor del tiempo de vida (*Customer Lifetime Value, CLV*).

Explorando varios modelos básicos de CLV (Berger y Nasr, 1998; Dwyer, 1997; Berger y Bechwati, 2001; Reinartz y Kumar, 2000), revelan que las variables incorporadas pueden ser, generalmente, clasificadas en tres categorías: Ingresos, costes y tasa de retención (Reinartz y Kumar, 2000).

- Tasa de retención:

La tasa de retención es un factor que es definido con respecto a un cliente individual, y se refiere a la probabilidad de que un cliente individual permanezca leal a un particular proveedor o empresa y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costes dentro de un período de tiempo fijo. Por medio de las tasas de retención, los márgenes de contribución previstos o anticipados son ajustados a la probabilidad de ocurrencia del acontecimiento (Dwyer, 1997).

La tasa de retención puede ser estimada con la ayuda de determinantes empíricamente validados de lealtad, tales como satisfacción de cliente, barreras o coste de cambiarse de proveedor, comportamiento de búsqueda variada y atractivo de las alternativas (Peter, 1999).

También hay modelos migratorios que son frecuentemente basados en la cadena de Markov, donde se muestra la situación de clientes que reparten sus categorías de gastos entre varias empresas (Dwyer, 1997). La tasa de retención no puede ser considerada como un factor estable, por el contrario, debe ser considerado como un factor dinámico que refleja los cambios en el comportamiento de compra del cliente durante su ciclo de vida (Wang y Spiegel, 1994).

- Ingresos desde el cliente:

Los ingresos pueden ser clasificados dentro de cuatro sub-categorías: ingresos autónomos, ingresos provenientes de mejores ventas (*up selling*), de la venta cruzada (*cross selling*) y de los márgenes de contribución resultantes. Estas facetas juegan un papel principal en la compilación de un registro completo de los efectos de un cliente sobre el ciclo de vida y son esenciales para la identificación de los puntos de partida operativos para controlar estos efectos.

1- Ingresos autónomos: contabilizados por factores que no son directamente influenciados por la compañía o que son únicamente

afectados por medio de medidas de marketing estándar tales como anuncios publicitarios en televisión. Esto es usualmente calculado por medio de tradicionales procedimientos de pronóstico de la demanda, análisis de secuencias de tiempo o modelos causales.

2- Ingresos desde las mejores ventas (*up-selling*): son producidos debido a las ventas adicionales del mismo producto como una consecuencia del aumento de la frecuencia de la compra e intensidad en las relaciones de larga duración que provocan una cuantía de compra mayor por transacción y más transacciones por período, es decir, efectos positivos en la cantidad.

También estos ingresos pueden surgir debido a un efecto de precios, que es la venta de sustitutos de la misma categoría a un precio más alto para los clientes leales y de largo plazo que son menos sensible al precio (Reinartz y Kumar, 2000), puesto que valoran otros factores clave de la relación como son la entrega oportuna, servicio post-venta, confianza en la calidad, facilidades de pago, etc. Por lo tanto, *up-selling* simboliza la retención del valor de un cliente.

3- Ingresos desde la venta cruzada (*cross-selling*): la venta cruzada puede ser entendida como la venta de productos complementarios o categorías de productos que no han sido compradas por el vendedor (Reichheld y Passer, 1990). Un ejemplo claro es la venta de un seguro de vida a un cliente de automóvil de seguros.

Tanto el *up-selling* como el *cross-selling* pueden ser estimados con la ayuda de métodos de pronósticos que proporcionan información sobre el máximo de ingresos que se puede obtener sobre la base de eficientes procesos de marketing y venta.

4- Márgenes de contribución: el valor de referencia mide márgenes de contribución como resultado de los nuevos clientes que fueron ganados debido al comportamiento de referencia, es decir, el comportamiento que ha mantenido la empresa con los clientes actuales.

- Costes:

Los métodos básicos para predecir los costes del cliente son aquellos que comúnmente son usados en la contabilidad relacionada con productos. Los costes se pueden clasificar, básicamente, en tres subcategorías:

1- Costes de adquisición: tienen que ser contabilizados cuando es posible entrever el CLV de un futuro cliente. Con respecto a los clientes actuales, ellos tienen que ser considerados como costes de inversión. Ya que estos costes surgen sólo una vez, ellos pueden ser caracterizados como una inversión que realiza una empresa para adquirir un cliente.

El cálculo específico por cliente depende de los procedimientos de adquisición usados (Por ejemplo: marketing directo contra el marketing de masas a través de la publicidad en medios masivos).

2- Costes de marketing: representan costes de retención y desarrollo de clientes. Estos costes incluyen todas las actividades o acciones de marketing que apuntan a mejorar la rentabilidad de cada cliente. Por ejemplo el *up-selling*, *cross-selling*, costes de promoción (envío de saludos personalizados, envío de catálogos, etc.), costes de recuperación que son diferenciados en dos tipos de costes: costes incurridos antes del final de la relación para evitar la deserción. Esto se conoce como los *"churn costs"*, que son los costes incurridos para persuadir por ejemplo, a un actual suscriptor para renovar su suscripción (Keane y Wang, 1995) y costes que

surgen después del término de la relación, derivados de los esfuerzos realizados para recuperar a un cliente.

3- Costes de ventas: incluye los costes de producción de los bienes vendidos y todos los costes de servir al cliente, incluyendo los costes de realizar la orden o pedido, manejo y almacenaje de inventario y transporte.

En la mayoría de las investigaciones sobre el desarrollo de modelos de CLV, no se integran todos estos componentes relevantes del CLV. Además, para asegurar un apropiado cálculo basado en el concepto de CLV, sería necesario incluir contribuciones monetarias indirectas como el "valor de la información", que consiste en beneficios monetarios de la información sustraído los costes de obtener dicha información.

También, debería tomarse en cuenta en el cálculo del CLV los efectos del "valor de la innovación y cooperación" que surgen desde las transferencias de *know-how* y procesos de innovación estimulados por medio de usuarios líderes (p. e. en el contexto de programas de integración de clientes) (Sullivan, 1986) (Citado por Bauer et al, 2003).

En conclusión, este procedimiento es muy útil ya que explica los efectos que van más allá de las propias transacciones con el cliente, por ejemplo clientes potenciales que son enviados a la empresa por las recomendaciones positivas que hacen los propios clientes actuales de la organización.

Por lo tanto, el CLV representa una métrica de las finanzas contemporáneas para la evaluación de relaciones con clientes, y su importancia radica en que la capacidad de calcular el valor de la vida de un cliente, permite a la empresa seleccionar a sus clientes y medir resultados de marketing por medio del criterio del valor de cliente.

2.3.1.3 Concepto del valor de la cartera de clientes (*Customer Equity, CE*)

El valor de la cartera de clientes (*Customer Equity, CE*) es generalmente definido como "la suma de los valores descontados del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales" (Blattberg et al., 2001; Rust et al., 2000).

Este concepto surge como consecuencia del reconocimiento de que hay activos creando valor para la empresa y que no son registrados o contabilizados en los balances financieros. Estos activos intangibles contribuyen notoriamente a conseguir el principal propósito de una organización, que es aumentar el valor de la empresa para sus accionistas y/o dueños (*Shareholder Value, SV*).

El valor de la empresa para sus dueños es definido como "el valor presente neto de las futuras salidas de los flujos de cajas desde sus tangibles e intangibles activos, descontados a una apropiada tasa de interés y ajustados con relación a la inflación y prima de riesgo" (Kevin y Sethuraman, 1998).

Por otra parte, el mercado cada vez más reconoce componentes más sutiles de valor de la empresa, como las relaciones que las empresas establecen y mantienen con sus clientes, empleados, proveedores, y la marca que representa una empresa en el mercado. Esto basado en que el valor de la empresa para sus accionistas es positivo cuando el valor del mercado de una empresa excede los costes de sus activos tangibles. Por ejemplo, las empresas con marcas exitosas tienden a tener ratios altos de valor de mercado (un atractivo ROI), que suplen notoriamente los costes de los activos tangibles.

Por esta razón, reglas o principios contables sugieren que vale la pena gestionar los activos intangibles y que la eficacia de los métodos tradicionales para predecir el valor de los accionistas, como los ingresos y el flujo de caja, prácticamente se están erosionando.

Por lo tanto, es el uso de métricas basadas en el desempeño y en el entendimiento del CE las que proporcionan una nueva visión sobre el crecimiento del negocio, puesto que permite a una empresa proyectar y cuantificar explícitamente el impacto financiero de los gastos de las acciones de marketing.

El CE y, por ende, el CLV son útiles para aplicarlos a medidas financieras, como el análisis del valor económico (*Economic Value Analysis, EVA*) y el retorno sobre la inversión (*Return On Investment, ROI*) que facilitan la evaluación de las inversiones en marketing, incluyendo el retorno sobre la calidad de servicio, sobre la publicidad, sobre programas de lealtad, y hasta inclusive sobre normas corporativas de medio ambiente, ayuda social y ética.

El cambio de enfoque desde activos tangibles a activos intangibles, unido a la proliferación de la tecnología de la información y su capacidad para permitir cuantificar estos activos, presenta una enorme oportunidad para la organización, capaz de poner estas tendencias a trabajar para el negocio.

Ciertamente, el marketing está comenzando una etapa donde los retornos sobre su inversión pueden ser medidas fidedignas y las funciones del marketing pueden ser relacionadas verdaderamente con la capitalización de mercado y la creación de valor para el accionista (Bell, et al., 2002).

Bajo este argumento, Rust et al. (2000) han mostrado cómo estrategias y métricas basadas en el CE pueden efectivamente ayudar a un negocio a efectuar compensaciones o "*tradeoffs*" entre el valor para el cliente (value equity, VE)⁸, valor de la marca (brand equity, BE)⁹ y valor de las relaciones (relationship equity, RE).

VE, BE Y RE son términos definidos por Lemon, Rust, y Zeithaml (2000), de la siguiente manera:

8. VE: definido como la evaluación objetiva del cliente con respecto a la utilidad de una marca, basada en las percepciones de lo que es dado por lo que es recibido, es decir, el *tradeoff* del intercambio. Influenciado por tres palancas clave: calidad, precio y conveniencia.

9. BE: es conceptualizado como la evaluación subjetiva e intangible del cliente referente a la marca, por encima y más allá de su valor objetivamente percibido.

10. RE: es definido como la tendencia del cliente para relacionarse con la marca, por encima y más allá de las evaluaciones objetivas y subjetivas del cliente con relación a la marca.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

El modelo de CE planteado por estos autores, identifica estos componentes como las directrices clave para influir en el comportamiento de compra de sus clientes. Por lo tanto, integrarlos en la gestión del CE es fundamental para que el modelo proporcione una base útil para proyectar el ROI de cualquier inversión estratégica que busque mejorar el CE (Ver gráfico 2.4).

Además, esto es primordial para hacer programas de marketing más acertados y responsables basados en el *value equity* (VE) puesto que, el valor es la clave de la relación del cliente con la firma. Si los productos y servicios de la firma no encuentran las necesidades y expectativas del cliente, la mejor estrategia de marca y las mejores estrategias de marketing de retención y de relaciones serán insuficientes.

Gráfico 2.4 Valor del cliente como un activo estratégico valioso de la empresa.



Fuente: Elaboración propia.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

2.3.2 Relación entre las estrategias de marketing, el CLV, el CE y el valor de la empresa

El CE encuentra sus raíces en el marketing orientado al valor de la marca, en el marketing directo, en el marketing de base de datos, en el marketing relacional y en el CRM. Todos estos procesos de evolución del marketing y de los movimientos de los negocios, desde las transacciones a las relaciones en un comienzo, y ahora, desde las relaciones con el cliente a las relaciones con mayor potencial de valor financiero y social para la empresa, han contribuido a que las organizaciones cambien su estrategia basada en el producto o posteriormente en la marca, y la reemplacen por una estrategia más competitiva basada en el cliente y que busca aumentar el CE.

El concepto del CE valora la cartera de clientes como el activo más influyente en la rentabilidad de la empresa puesto que los flujos de ingresos son esencialmente basados en las utilidades generadas por los clientes y las inversiones realizadas para generar esas utilidades.

Bajo este contexto, es crucial precisar que, si bien, el valor de los clientes actuales y potenciales es la fuente clave y más confiable para proyectar los futuros ingresos, ganancias y en definitiva el valor de la empresa, no es el único responsable de este incremento, ya que activos tangibles, intelectuales, propiedades y capacidades de investigación y desarrollo también juegan un rol importante.

No obstante, la relevancia del CE radica, básicamente, en que este concepto unifica la gestión del *value equity*, *brand equity* y *relationship equity* (conceptos definidos por Lemon, Rust, y Zeithaml (2000) y que ya han sido explicados), lo que permite construir programas de marketing centrados en el valor del cliente y que sean financieramente medibles y contabilizados.

El CE es caracterizado por medio de modelos basados en la métrica del *lifetime value* de clientes individuales de la empresa, cuyo punto clave reside en

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

que el valor futuro del cliente hace hincapié en el concepto de potencialidad, implicando más bien, una visión estratégica del activo "cliente" (*customer assets*), en vez de una visión de corto plazo y netamente táctica.

El marketing debe cumplir, por tanto, un rol al nivel de toda la organización y debe utilizar sus recursos y capacidades para ayudar a la empresa a maximizar el valor de toda su cartera de clientes, a través de detectar, seleccionar y mantener a los clientes rentables para el negocio.

Por consiguiente, gestionar el CE significa determinar qué inversiones de cliente debería realizar la empresa y cómo debería llevar a cabo estas inversiones. Al mismo tiempo, implica analizar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el cliente, para luego determinar las actividades que una compañía debería realizar para aumentar los flujos de ingresos provenientes de cada cliente. Y por último, la gestión del CE implica determinar qué esfuerzos de marketing realmente vale la pena invertir para lograr un crecimiento sostenible de los ingresos generados por los clientes.

Las alternativas de decisión, en función del ciclo de vida de cada cliente, pueden ser diversas, como por ejemplo:

- Adquirir únicamente aquellos clientes cuyo CLV exceda a los costes de marketing relativos a la adquisición, de manera que permita generar ganancias para la empresa.
- Realizar constantes inversiones en desarrollo de clientes, por medio de estrategias de *up-selling* o *cross-selling*, y en general, cualquier acción de marketing que permita incrementar el CE, a tal punto que este incremento exceda los costes de las inversiones realizadas.
- Invertir en estrategias de marketing que permitan retener a los clientes rentables para el negocio de la empresa el mayor tiempo posible, tal que el resultado de esta inversión sea un incremento

del CE que supere el valor actual de los costes de las estrategias de retención.

Todas estas actividades no son independientes, ya que el propósito es incrementar el promedio del CLV de la cartera de clientes para conseguir aumentar el valor de la empresa, cuyo valor, esencialmente, es la suma del valor de todos los clientes actuales y potenciales (Hansotia, 2004). En consecuencia, se puede expresar que el CE es igual al producto de los clientes actuales y potenciales por el promedio de sus CLV.

Bajo este contexto, las empresas requieren enfocar sus actividades para maximizar el valor del CE, por medio de la adaptación de infraestructura, procesos y sistemas de gestión e información que permitan actualizar constantemente el conocimiento sobre los clientes y monitorear los componentes del CE. Al mismo tiempo, deben facilitar la toma de decisiones con respecto a la distribución de recursos y al uso de canales de comunicación que ayudan a incrementar el valor del CE.

Es posible afirmar que lo primordial para la gestión del valor del cliente no es determinar la influencia de las acciones de marketing sobre el valor del cliente en un momento determinado, sino que su esencia es poder predecir cómo las acciones de marketing pueden afectar el CLV, estimando la duración y el valor probable de la relación entre el cliente y la empresa en el largo plazo y su efecto sobre el CE. Es decir, las inversiones de marketing no sólo deben contribuir a generar utilidades en el corto plazo, sino más bien, deberían proveer un potencial de utilidades crecientes y sustentables en el largo plazo.

Esto es importante para entender entre acciones de marketing efectivas y acciones de marketing eficientes. Por ejemplo, descuentos en precio y promociones pueden ser eficientes en cuanto a que pueden generar ingresos y flujos de caja positivos en el corto plazo. Sin embargo, la prolongación de campañas de promoción incentiva a la competencia actuar con acciones de marketing agresivas que pueden destruir la rentabilidad en el largo plazo y

perjudicar considerablemente el valor de la marca, siendo en este caso, una acción de marketing no efectiva.

Por lo tanto, la evolución de la gestión del CE dirige el nuevo rol del marketing al nivel de toda la organización para contribuir financieramente al valor de la firma y proporciona una evaluación de las decisiones de marketing en el tiempo.

En síntesis, las implicaciones de la gestión del CE residen primordialmente en los siguientes puntos:

- En primer lugar, la gestión se enfoca en dos activos críticos de la empresa: su stock de clientes actuales y su stock de clientes potenciales.
- En segundo lugar, la gestión de la cartera de cliente apunta a seleccionar, adquirir, desarrollar, y mantener relaciones con clientes que impliquen un mayor potencial de beneficio para la empresa.
- En tercer lugar, esta filosofía de gestión se basa en el valor de los clientes como activos estratégicos clave para el próspero futuro de la empresa, convirtiéndose el CE en la principal métrica guía para medir la contribución de las actividades y acciones de marketing al valor de la empresa.

2.4 Modelos de marketing basados en CLV y/o CE

En general, los pocos y recientes modelos desarrollados por algunos investigadores sobre el CE, se fundamentan a partir de la conexión de los modelos de CLV con las acciones de marketing. El propósito es que las empresas puedan optimizar su mezcla comercial y sobre todo sus estrategias de marketing en el largo plazo para lograr, de esa manera, una mayor rentabilidad de su cartera de clientes.

Con relación a las investigaciones específicamente realizadas sobre el cálculo del CLV, la mayoría de ellas se centran en el valor actual neto obtenido desde los clientes sobre el tiempo de vida de las transacciones (Bayón et. al., 2002; Berger y Nasr, 1998; Gupta y Lehmann, 2003).

Se puede destacar por ejemplo, el modelo desarrollado por Li (1995), el cual identifica variables de uso, marketing y demográficas que afectan la duración de suscripción del cliente y que le permiten construir un perfil de cliente con alto y bajo tiempo de vida.

Sin embargo, son los modelos más recientes sobre el cálculo del CLV los que se enfocan en el valor y rentabilidad de la duración de las relaciones con el cliente. Por ejemplo, algunos de estos modelos permiten medir cómo la duración del tiempo de vida del cliente en una posición no contractual puede ser rentable para la empresa (Reinartz y Kumar, 2000), o cómo la variable tiempo puede explicar el impacto de las características de las relaciones sobre la rentabilidad de la duración del tiempo de vida de la cartera de clientes (Reinartz y Kumar, 2003).

Recientes contribuciones sobre el cálculo del CLV también aportan un gran valor, al intentar superar el principal problema de los modelos anteriores, que en su mayoría se enfocan sobre los flujos de ingresos derivados de contribuciones de utilidades pasadas. Esto es un error crucial en el cálculo del CLV, debido a que la fuerte competencia afecta considerablemente la rentabilidad de la cartera de clientes.

Con el propósito de dar una solución a esta problemática, surge un modelo del CLV que considera al mismo tiempo, pasadas contribuciones para los flujos de ingresos de la empresa, el potencial valor y la probabilidad de abandono de los clientes.

Esto otorga a la empresa una mejor posición para llevar a cabo la segmentación, ya que el actual valor de los clientes proporciona un punto de vista financiero medible, su potencial valor permite visualizar oportunidades de *cross-selling* y finalmente, la lealtad de los clientes permite estimar la durabilidad de los dos valores previos (Hwang et al., 2004).

Considerando que lo primordial no es sólo medir el CLV, sino que más bien, el objetivo de los modelos es ayudar a maximizar el CLV, surge una nueva aportación cuyo propósito es precisamente evaluar la utilidad del CLV como una métrica para seleccionar y distribuir los recursos de marketing.

De esta forma, se pretende adquirir, desarrollar, mantener y mejorar las relaciones con los clientes de manera proactiva, utilizando contactos de marketing por medio de varios canales de comunicación que permitan maximizar el CLV.

El análisis de este modelo sugiere que existe un potencial para mejorar las utilidades cuando los administradores diseñan normas de distribución de los recursos que maximicen el CLV (Venkatesan y Kumar, 2004)¹¹.

Es decir, el propósito del modelo es apoyar a los gestores para distribuir eficientemente los recursos de marketing a la cartera de clientes a través de diversos canales de comunicación.

11. La limitación principal de la investigación realizada por Venkatesan y Kumar (2004) es el hecho de que los resultados del estudio provienen de una base de datos de la industria de alta tecnología, por lo tanto, sería necesario que los resultados pudieran ser generalizados a otros sectores. Además, no contempla la influencia de la competencia en su modelo y tampoco incorpora los cambios en las necesidades, preferencias y patrones de compra que experimentan los consumidores.

Las principales aportaciones de este estudio se pueden resumir en los siguientes puntos:

- Se determina que la comunicación a través de varios canales afecta al CLV.
- El desempeño del CLV es mejor que otras métricas usadas para seleccionar el cliente, como por ejemplo, las ganancias generadas por el cliente en períodos previos, o el valor pasado del cliente, o simplemente la duración del tiempo de vida del cliente.
- Los administradores de negocios pueden mejorar sus utilidades por medio de diseñar comunicaciones de marketing que maximicen el CLV.

Cabe destacar que la contribución crucial para el progreso del marketing ha sido realizada recientemente por Rust et al., (2004). Puesto que esta investigación da respuesta a la carencia que ha tenido por muchos años la teoría y práctica del marketing para mostrar cómo las inversiones y gastos en marketing incrementan el CE y por ende, el valor de la compañía.

Esta investigación propone que las acciones del marketing tengan responsabilidad financiera (medible en términos cuantitativos y contables) a través de la consideración de los efectos de los gastos e inversiones de las estrategias de marketing sobre el incremento del CE de la empresa.

Además, el valor agregado de este estudio es que los autores desarrollan un nuevo modelo de CLV, que sí incorpora el impacto de la competencia y la probabilidad de cambiar de marca.

Por otro lado, el hecho de que el modelo se base en el CE, implica que está considerando no sólo el valor esperado del tiempo de vida de los clientes

actuales, sino que además, considera el valor esperado de los clientes potenciales.

Sin embargo, este modelo presenta varias carencias que son importantes considerar para la toma de decisiones de marketing. Limitaciones como el uso del supuesto de que hay una marca o producto en la empresa y, por lo tanto, no considera la venta cruzada (*cross-selling*) entre las marcas o productos de la empresa; o la influencia del factor cultural para una mejor validación empírica del modelo.

Pero quizás la limitación más importante, es el hecho de que no consideran los efectos de los cambios del mercado, por ejemplo, asumen que el volumen de compra es exógeno, es decir, no evalúan si esto varía en función de los esfuerzos de marketing.

Por consiguiente, observamos la necesidad y oportunidad real de desarrollar un modelo dinámico de CLV y CE (Rust et al., 2004) que incorpore un profundo análisis de las necesidades, preferencias y comportamientos de compra de los clientes actuales y potenciales, comprendiendo que estos cambios modifican el valor de los clientes de la empresa en el tiempo.

A continuación se presenta en la tabla 2.11 un análisis comparativo entre las aportaciones realizadas por los diferentes modelos más destacados en la revisión de la literatura.

Tabla 2.12 Comparación de las contribuciones de los modelos que relacionan el CLV y/o el CE con las inversiones de marketing.

Tipo de Modelo	Autores y Fecha	ROI Modelado y Calculado	Cálculo del CLV	Puede ser Aplicado a Varios Sectores	Evalúa si las Estrateg. de Comunicación de Marketing Afectan el CLV	Considera la Distribución de los Recursos en el CLV.	Considera la Distrib. de los Recursos a través de diversos Canales.	Considera el VAN de las utilidades y los costes.	Considera el efecto de la competencia.	Desarrolla un modelo dinámico basado en el comportamiento del consumidor	Proporciona Información Estadística
CLV	Berger y Nasr (1998)	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI	NO	NO	SI
CE	Blattberg y Deighton (1996)	SI	SI	SI	NO	SI	NO	SI	NO	NO	SI
Database marketing	Reinartz y Kumar (2000) Bolton, Lemon y Verhoef (2004)	SI	SI	NO	NO	NO	NO	SI	NO (al menos en el panel de datos)	NO	SI
CE book	Rust, Zeithaml y Lemon (2000)	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	NO	NO	NO
CLV basado en distribución de recursos	Berger y Bechwati (2001)	SI	SI	NO	SI	SI	NO	SI	NO	NO	SI
CLV basado en distribución de recursos	Venkatesan y Kumar (2004)	SI	SI	NO	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI
CE retornos sobre el marketing	Rust, Lemon y Zeithaml (2004)	SI	SI	SI	SI	NO	NO	SI	SI	NO	SI

Fuente: Elaboración propia basada en Rust et al. (2004) y Venkatesan y Kumar (2004).

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

2.5 Discusiones y conclusiones

La reciente evolución del proceso del marketing orientado a la gestión del valor del cliente surge básicamente por dos razones:

- En primer lugar, porque el mundo de los negocios comienza a tomar conciencia de la importancia del valor de la cartera de clientes, hasta el punto de reconocer en ellos, la principal fuente de ventaja competitiva para obtener una rentabilidad sostenible de la organización. Por lo tanto, se visualiza al cliente como un activo estratégico clave para incrementar los futuros flujos de ingresos, las utilidades y en definitiva el valor de la empresa en el mercado.
- En segundo lugar, para dar respuesta a la principal carencia del marketing, la cual ha sido por muchos años el no poder medir la productividad de las acciones de marketing y cómo estas acciones influyen en el valor del cliente.

Por estas razones surgen métricas eficaces para medir la productividad del marketing. Las empresas se dan cuenta que es importante gestionar los activos intangibles, especialmente el valor del cliente, e incorporarlos a los balances financieros. Y los investigadores de marketing establecen el CLV para cuantificar el valor del cliente a un nivel individual, y el CE para medir y evaluar el desempeño financiero de la empresa en función de toda la base de clientes.

Ambos modelos, CLV y CE están directamente relacionados, ya que el CE implica la agregación de los esperados valores del tiempo de vida de toda la base de clientes actuales y también de los futuros valores esperados del tiempo de vida de los clientes potenciales o recientemente adquiridos.

Además, tanto el CLV como el CE, son útiles para aplicarlos a medidas financieras como el EVA y el ROI, facilitando por tanto, la evaluación de las inversiones en marketing.

Se puede observar que esta importante evolución del marketing hace hincapié en el valor del cliente desde el punto de vista de la oferta. No obstante, es también fundamental para la teoría del marketing no descuidar la gestión del valor desde el punto de vista de la demanda. Es decir, conocer la forma cómo los clientes valoran un producto o servicio para determinar la compensación de los prominentes componentes que se dan y que se consiguen, los cuales implican sacrificios y beneficios respectivamente e incluyen un rango de diversos atributos tanto monetarios como no monetarios.

Por consiguiente, es esencial que los administradores aprendan acerca del valor para el cliente, y sobre todo que aprendan a gestionar en función de escenarios futuros.

En consideración a los puntos anteriores, este estudio considera la gestión del valor del cliente bajo la perspectiva de la demanda y de la oferta.

Por un lado, se reflexiona la gestión del valor para el cliente (VC) como fuente de información imprescindible para determinar el potencial de rentabilidad de los clientes y seleccionar aquellos que permitan rentabilizar el negocio de la empresa.

Y por el otro, se analiza la gestión del CE basada en acciones tácticas y estratégicas de marketing orientadas a maximizar el CLV de la cartera de clientes con el fin de aumentar el valor para la empresa.

Finalmente, es posible concluir que en función del análisis de los diferentes modelos de marketing desarrollados con relación al CLV y/o CE las empresas deberían replantear su cultura organizacional a este enfoque de orientación al valor del cliente, adaptar su estructura, y mejorar sus procesos y capacidades de gestión.

CAPÍTULO III

EL SECTOR TURÍSTICO Y LAS AGENCIAS DE VIAJES EN ESPAÑA

SUMARIO

3.1 Introducción

3.2 Evolución y tendencias del turismo

3.2.1 Turismo mundial

3.2.2 Turismo en España

3.3 El sistema turístico desde la perspectiva del valor del cliente

3.4 El subsector de las agencias de viajes en España

3.4.1 Características y tendencias de las agencias de viajes en España

3.4.2 La cadena de valor y la posición de las agencias de viajes

3.4.3 Posicionamiento competitivo y perspectivas del subsector de las agencias de viajes

3.5 Discusiones y conclusiones

En este capítulo se pretende aportar un marco de referencia del sector turístico español y en particular de las agencias de viajes en España con respecto a sus perspectivas ante la gestión del valor del cliente.

A la luz de las oportunidades que pueden proporcionar las nuevas tecnologías de la información y de las comunicaciones y los sistemas de gestión de relaciones con clientes se hace una reflexión sobre las principales debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades del sector frente al diseño de una estrategia orientada al valor del turista.

“La sabiduría consiste no sólo en ver lo que tienes ante tí, sino en prever lo que va a venir.”

Terencio

3.1 Introducción

Cada vez que se plantea el estudio de la industria turística se suscita la necesidad de comprender el concepto de turismo y de turista como paso previo para intentar delimitar el carácter económico de este sector. Esta necesidad evoca, en cierta medida, el escaso estudio teórico en el campo del turismo (Faulkner, 1999), donde la mayor parte de las investigaciones publicadas son de carácter empírico (estimaciones del número de turistas, del gasto, de las motivaciones, del grado de satisfacción del turista, imagen del destino, etc.), y al enfoque tradicional que considera al turismo básicamente como una actividad de consumo, relegando a un segundo plano la caracterización de la producción turística como un sector más de la economía.

Muchos intentos han existido para definir la naturaleza y concepto del turismo pero no han logrado conseguir una aceptación unánime, ya que el turismo constituye un fenómeno muy complejo y heterogéneo el cual es muy difícil delimitar. Por ejemplo, existe mucha incertidumbre para calificar como turismo determinados desplazamientos entre los cuales se destacan los desplazamientos relacionados con los negocios (a pesar de que ya está acuñado el término de turismo de negocios), o aquellos desplazamientos cuya estancia es más prolongada de lo que se considera como una estancia turística (el llamado turismo residencial), o los provocados por las ferias o muestras empresariales, que en general, no suelen contemplarse dentro de los cálculos de desplazamiento turístico.

Con el propósito de lograr una definición consensuada de turismo la Conferencia Internacional sobre Estadísticas de Viajes y Turismo, convocada por la OMT y celebrada en Ottawa- Canadá en junio de 1991, logró un avance muy importante al recomendar la definición de turismo como: "las actividades de personas que se desplazan a un lugar distinto al de su entorno habitual, por un período de tiempo consecutivo inferior a un año y por un motivo principal distinto al de ejercer una actividad remunerada en el lugar visitado."

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

En este trabajo usaremos esta definición para referirnos al concepto de turismo ya que la eliminación de la motivación y la identificación del turista como aquel que ejerce una actividad no remunerada en el lugar de destino, permite incorporar prácticamente la totalidad de los desplazamientos de ida y vuelta que de forma genérica se han ido identificando como turísticos. Es decir, al definir al turista no por su motivación, sino por las características de su relación económica con el lugar de destino, se acentúa el elemento esencial del fenómeno turístico desde un punto de vista económico; su carácter de demanda externa y, por consiguiente, su carácter exportador, no vinculado a la dinámica interna del lugar de destino del turista.

Cuando se intenta analizar este concepto de turismo, desde el punto de vista de la oferta o producción turística, la ambigüedad y las limitaciones del concepto se muestran con toda intensidad. El enfoque tradicional del turismo considera que producto turístico es todo aquel bien o servicio que adquiere o utiliza el turista para satisfacer sus necesidades. De esta concepción se deriva que los bienes y servicios propiamente turísticos, lo serán en función de que su finalidad sea la satisfacción de las necesidades de los turistas.

Bajo este contexto, la actividad turística sería comparable a una pequeña economía en donde intervienen desde los sectores primarios hasta el sector terciario (Figuerola, 1985). De ahí que la oferta turística se clasifique en básica (producción de servicios de transporte, alojamiento y restauración) y complementaria (todos lo demás bienes o servicios). Por otro lado, la oferta básica no es totalmente turística, ya que sus componentes pueden ser adquiridos por consumidores que no son turistas. Por lo tanto, cualquier empresa y cualquier sector son potencialmente turísticos.

La dificultad de delimitar qué sectores o empresas son turística lo explica adecuadamente Bull (1994) al señalar que las organizaciones vinculadas al fenómeno turístico se dedican a un producto (el alojamiento, el transporte, la

diversión), pero no a algo global que la demanda define como turismo, y que incluye todos esos productos, existiendo, por tanto, un desajuste entre la percepción de la demanda y la oferta.

Muñoz Escalona (1992) propone un enfoque de oferta que señala que el elemento central es el desplazamiento de ida y vuelta, el cual está presente en el sentido etnológico de la palabra "tour" y, por consiguiente, es el plan para desarrollar este desplazamiento lo que puede considerarse como producto turístico.

Bajo este punto de vista, se puede considerar que el turista es un consumidor que, como tantos otros, puede adquirir su producto en el mercado o producirlo él mismo (Martínez, 1998). Es decir, en una primera etapa de desarrollo del turismo tiende a predominar el autoconsumo y con el aumento del volumen de producción surgen las condiciones para la generación de empresas dedicadas a la producción de turismo para el mercado, con productos cada vez más especializados.

De esta manera se puede interpretar la dependencia que tienen los destinos turísticos de los tour-operadores, o la capacidad de éstos para influir en determinadas orientaciones estratégicas de las empresas de alojamiento, transporte y ocio (desde los precios hasta los servicios que deben ofrecer). Asimismo, este enfoque permite argumentar las críticas que se realizan a la gestión hotelera que considera su actividad como un producto final y no insertado en la cadena de valor global de turismo (Go y Pine, 1995).

En conclusión, para la oferta el producto es un servicio específico: una habitación de hotel, un parque temático o una agencia de viajes. En cambio el turista contempla la satisfacción de la necesidad de forma completa, desde la salida desde su lugar de origen hasta su retorno, es decir, abarca todo el cúmulo de experiencias y vivencias durante el "tour". De este modo, el ensamblaje de productos independientes es el que permite responder a la demanda.

Con este enfoque se pone de manifiesto el rol crucial de los distintos agentes en la cadena de valor de la actividad turística puesto que es un sector donde son esencial las relaciones de interdependencia y de complementariedad entre los subsectores que conforman la industria y entre éstos con los sectores complementarios del turismo para satisfacer de manera óptima a la demanda. Es decir, actividades que ahora se consideran como turísticas y otras con fuerte vinculación al fenómeno, pero no identificadas como turísticas, pasarían a considerarse integrantes de los sectores auxiliares del turismo.

En síntesis, el turismo como actividad económica, por una parte, está definido por la demanda y el consumo de los visitantes, ya sean turistas (es decir, visitantes que pernoctan a lo menos una noche en el lugar del destino turístico) o excursionistas (visitantes del día).

Por otra parte, el turismo se refiere a los bienes y servicios producidos para atender a dicha demanda. En sí mismo, incluye una amplia gama de actividades diferentes, por ejemplo, transporte hacia y en los destinos, alojamiento, abastecimiento, compras, servicios de agencias de viajes, operadores de turismo receptor y emisor, etc. Además, el turismo no sólo incluye los viajes internacionales¹² sino también el turismo en el propio país de residencia (turismo interno) (Massieu, 2004).

12. Turismo receptor desde el punto de vista de los destinos o turismo emisor desde el punto de vista de los mercados emisores.

3.2 Evolución y tendencias del turismo

3.2.1 Turismo mundial

En términos generales el turismo ha pasado de ser una práctica de reducidas dimensiones para minorías adineradas, a ser un suceso que por su volumen, rapidez de crecimiento y efectos producidos, es caracterizado como un fenómeno de masas, y como un vehículo de cultura, ocio, recuperación física y emocional, y sobre todo, como señal del bienestar de las personas.

Concretamente a lo largo del siglo XX el turismo ha ido ganando protagonismo, puesto que es una de las industrias de más rápido crecimiento a escala mundial y con una mayor repercusión en el empleo y los equilibrios regionales en cada país y entre regiones, en la balanza de pagos y en los ingresos económicos (Comisión Europea (1), 2003).

Este sector no sólo contribuye al desarrollo del resto de las actividades económicas a través del conocido efecto de arrastre, sino que también favorece el reparto de la riqueza mundial, convirtiéndose en uno de los canalizadores de la globalización (Suárez et al., 2004).

De acuerdo a la metodología de la Cuenta Satélite del Turismo (CST), se estima que en el 2006 esta actividad representará el 3.6 por ciento del Producto Interno Bruto (PIB) mundial. Sin embargo, dado que el turismo aporta a la casi totalidad de los sectores de la economía, su impacto es todavía mayor. Por ende, tomando en cuenta el aporte directo e indirecto de la actividad turística, el turismo representará para este año 2006 el 10,3 por ciento del producto interno bruto (PIB) mundial, llegando a representar el 10,9 por ciento para el año 2016 (World Travel and Tourism Council (WTTC), 2006).

Adicionalmente, y de acuerdo a la misma fuente (WTTC), el turismo es la primera actividad generadora de empleo en el ámbito mundial. Se estima para el presente año 2006 ocupar directa o indirectamente a 234.305 millones de

personas, lo que representaría el 8.7 por ciento del empleo total mundial. Para el año 2016, WTTC ha estimado que llegaría a ocupar 279,347 millones de personas representando el 9.0 por ciento del empleo total mundial.

Según las estimaciones de la Organización Mundial de Turismo (OMT), el número de llegadas de turistas internacionales alcanzó el año 2005 un nuevo record histórico al sobrepasar los 808 millones de turistas en todo el mundo, lo que significó un crecimiento del 5.5 por ciento con respecto al año 2004.

Por otra parte, Europa recibió 443,9 millones de turistas internacionales, lo que representa casi el 55 por ciento del total de las llegadas a escala mundial, y un crecimiento del 4.3 por ciento (IET, 2006).

Las previsiones de la OMT a largo plazo son muy positivas ya que apuntan para el año 2010 unos 1000 millones aproximadamente y para el año 2020 la espectacular cifra de 1561 millones. Los ingresos por turismo internacional (excluido el transporte aéreo) ascenderían en el 2010 a 1,550 billones de dólares americanos, superando los 2 billones para el año 2020 (OMT, 2001).

Esta evolución, obedece principalmente al rápido desarrollo del sector servicios durante estas últimas décadas, y a los gobiernos que han empezado a conceder el reconocimiento apropiado especialmente al sector turístico. Los países son cada vez más conscientes de la importancia económica del turismo por su capacidad de generar divisas, crear empleos, así como su impacto multiplicador de la economía y su contribución a la creación de pequeñas y medianas empresas (Paci, 1996).

3.2.2 Turismo en España

Con relación a España el turismo constituye desde hace varias décadas una actividad económica muy importante en virtud de que su tendencia favorece al sostenimiento de una parte significativa de la producción de la renta y del empleo.

Por esta razón, España ocupa una de las primeras posiciones dentro de los países escogidos por los turistas a la hora de elegir destino vacacional, lo que ha llevado al sector turístico a alzarse como una de las principales fuentes de ingreso del país. No en vano, durante los últimos años, España ha estado disputando el segundo puesto a escala mundial en el ranking de los países más visitados, junto con Estados Unidos, situándole por detrás de Francia que ocupa la primera posición (IET, 2004).

La buena salud de la que goza este sector en España se ve plasmada en esos 55,6 millones de turistas internacionales que cruzaron las fronteras españolas durante el pasado 2005, lo cual ha significado un crecimiento del 6.0 por ciento con respecto a 2004 (Frontur, 2004 y 2005), y ha permitido obtener un saldo de divisas favorable para la economía española.

Concretamente para el año 2005 el fuerte crecimiento del número de turistas no residentes contribuyó significativamente al aumento del 4.3 por ciento del gasto turístico total respecto a 2004 (Egatur, 2004 y 2005). Por otra parte, el empleo generado por la actividad turística también se elevó este mismo año, alcanzando un aumento del 4.8 por ciento con relación al año anterior.

En definitiva, el año 2005 fue un año muy positivo para el turismo en España ya que el número de turistas no residentes que acudió al país se incrementó considerablemente, así como el gasto total realizado por los mismos y el empleo generado. Esto le ha permitido a España mantener su posición de segundo país a escala mundial, tanto en llegadas de turistas extranjeros, como en ingresos percibidos por la actividad turística.

Sin embargo, este sector debe estar atento a las variaciones del gasto medio de los turistas y las causas que lo provocan, ya que los últimos años este gasto ha mostrado desviaciones ligeramente decrecientes debido en gran medida a que los turistas permanecen menor tiempo en España. Por ejemplo, en el año 2005 la estancia media se redujo un 6,2 por ciento y el gasto medio por turista disminuyó un 2 por ciento (de 872 euros hasta 855 euros) con respecto a 2004 (IET, 2006).

Con relación a los principales destinos en el país, se observa que la fuerte concentración espacial sigue siendo un rasgo distintivo de los flujos de turismo internacional en España. El 90 por ciento de las llegadas internacionales recibidas en 2005 están concentradas (de manera ordenada) en seis comunidades autónomas Cataluña, Baleares, Canarias, Andalucía, Comunidad Valenciana y Madrid.

Los tres primeros destinos Canarias, Cataluña y Baleares, fueron los destinos españoles que concentraron un mayor gasto turístico, 21 por ciento, 20 por ciento y 18 por ciento respectivamente y, en conjunto representó para el año 2005 el 60 por ciento del gasto total, que supuso 27.648 millones de euros (IET, 2006) (Ver tabla 3.1).

Tabla 3.1 Gasto de los turistas no residentes por comunidad autónoma

Año 2005		Gasto Total (millones de euros)	Gasto Medio Por Turista (euros)	Gasto Medio Diario (euros)
Canarias	€ v.a	9.750 2,3por ciento	1.033 4,0por ciento	95 2,7por ciento
Cataluña	€ v.a	9.378 6,9por ciento	690 -5,2por ciento	82 3,6por ciento
Baleares	€ v.a	8.520 1,9por ciento	913 0,7por ciento	90 -2,3por ciento
Andalucía	€ v.a	6.706 -0,1por ciento	910 -2,2por ciento	80 7,2por ciento
C. Valenciana	€ v.a	4.100 7,0por ciento	814 -1,9por ciento	64 12,7por ciento
Madrid	€ v.a	3.432 3,4por ciento	983 -5,4por ciento	135 10,0por ciento
Resto de CCAA	€ v.a	4.173 14,8por ciento	746 -2,7por ciento	78 8,8por ciento

v.a. Variación Interanual 2005/2004 / Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur)

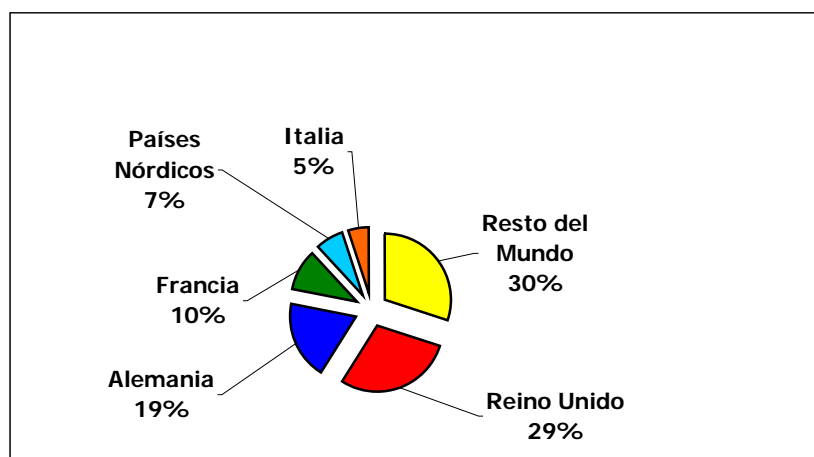
La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Referente a los mercados emisores, el 62,6 por ciento del turismo internacional lo concentran Reino Unido, Alemania y Francia. Si se agrega Italia y los Países Bajos, el porcentaje aumenta al 72 por ciento. En cuanto al gasto turístico, son dos los mercados que concentran prácticamente el 50 por ciento del total, Reino Unido y Alemania (IET, 2006) (Ver gráfico 3.2).

En el año 2005 se registró en España 16,1 millones de turistas británicos, un 3,1 por ciento más que el 2004. Este dinamismo ha favorecido especialmente a las comunidades del litoral mediterráneo (Andalucía (11,1 por ciento), Cataluña (8 por ciento) y Comunidad Valenciana (3,8 por ciento)).

Además, el gasto total de los turistas británicos con destino a España se incrementó un 2,2 por ciento debido básicamente a la evolución positiva del número de llegadas y a la estabilidad del gasto medio realizado por estos turistas, que disminuyó sólo un 0,8 por ciento con relación al año 2004 (IET, 2006).

Gráfico 3.1 Porcentaje del gasto total de turistas no residentes en 2005



Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur)

Con referencia al mercado Alemán, se puede afirmar que este mercado se ha recuperado después de cuatro años de decadencias. En el año 2005, el mercado Alemán se situó como el segundo mercado emisor más importante para

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

el turismo en España, con 9,9 millones de turistas procedentes de Alemania lo que representa el 17 por ciento del total de turistas no residentes y con un crecimiento del 4,1 por ciento.

Los destinos preferidos por los alemanes continúan siendo las islas Baleares (38,1 por ciento) y Canarias (26,5 por ciento). Sin dudas, lo más destacable del mercado alemán es el gasto realizado en España, puesto que creció un 5,7 por ciento en el 2005 debido al incremento tanto del número de llegadas como del gasto medio por turista que fue un 1,5 por ciento más elevado que el año 2004 (IET, 2006).

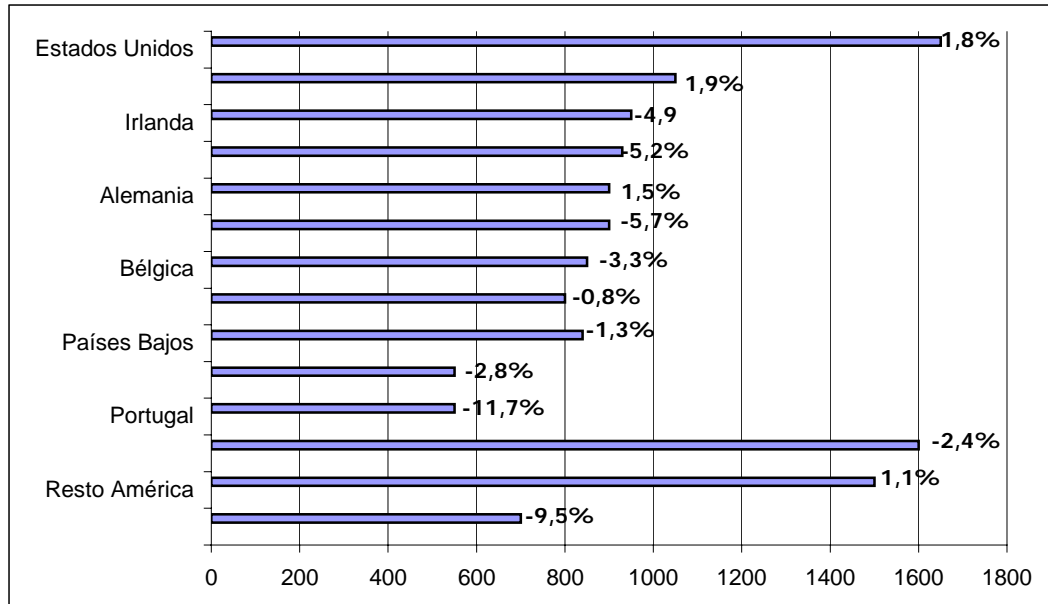
Por último, destacar que el 2005 fue un año excelente tanto para el mercado francés e italiano. Particularmente, el mercado francés se recupera tras dos años de descensos, ya que el 2005 España recibió aproximadamente 8,8 millones de turistas provenientes de Francia, lo que supuso un crecimiento interanual del 13 por ciento.

Este repunte ha beneficiado significativamente a Cataluña, destino del 52,2 por ciento de los turistas franceses en España el año 2005. El importante aumento de turistas franceses con destino a España generó un aumento del gasto turístico, aumentando un 12 por ciento más que en 2004 (IET, 2006).

Situación similar experimentó el mercado italiano con un fuerte crecimiento en el 2005 lo que permitió alcanzar 3 millones de turistas, es decir, un 7,3 por ciento de crecimiento interanual. Referente al gasto total realizado por los turistas italianos, se observó también un crecimiento notable del 2,9 por ciento con respecto al 2004. Sin embargo, este crecimiento se debe al fuerte aumento del número de turistas procedentes de Italia, puesto que el gasto medio por turista fue un 5,7 por ciento menor que el 2004 (IET, 2006).

En el siguiente gráfico 3.2 se resume el gasto medio por turista efectuado en el año 2005 según el país de residencia y la variación interanual con relación al año 2004.

Gráfico 3.2 Gasto medio por turista según país de residencia en 2005



Euros y Variación Interanual

Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur)

A continuación se presenta en la tabla 3.2 un resumen del gasto total, gasto medio por turista durante la estancia y gasto medio diario de los turistas no residentes según país de residencia para el año 2005.

Tabla 3.2 Gasto de los turistas no residentes según país de residencia

		GASTO TOTAL (millones de €)	GASTO MEDIO POR TURISTA	GASTO MEDIO DIARIO
REINO UNIDO	€	13.361	838	86
	v.a	2,2 por ciento	-0,8 por ciento	4,3 por ciento
ALEMANIA	€	8.905	904	77
	v.a	5,7 por ciento	1,5 por ciento	3,6 por ciento
FRANCIA	€	44.415	546	65
	v.a	12,0 por ciento	-2,8 por ciento	-7,8 por ciento
ITALIA	€	2.409	899	103
	v.a	2,9 por ciento	-5,7 por ciento	6,7 por ciento
PAÍSES BAJOS	€	1.973	832	74
	v.a	7,9 por ciento	-1,3 por ciento	5,8 por ciento

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

E.E.U.U.	€ v.a	1.433 0,2 por ciento	1.645 1,8 por ciento	142 22,0 por ciento
BÉLGICA	€ v.a	1.394 -3,1 por ciento	844 -3,3 por ciento	80 8,1 por ciento
IRLANDA	€ v.a	1.267 -7,8 por ciento	930 -4,9 por ciento	96 3,3 por ciento
PORTUGAL	€ v.a	1.097 -6,3 por ciento	546 -11,7 por ciento	112 -16,0 por ciento
SUIZA	€ v.a	1033 3,4 por ciento	928 -5,2 por ciento	95 8,5 por ciento
RESTO DE AMÉRICA	€ v.a	2.111 13,7 por ciento	1.588 -1,1 por ciento	91 44,0 por ciento
RESTO DE EUROPA	€ v.a	1.953 2,5 por ciento	734 -9,5 por ciento	82 5,1 por ciento
RESTO DEL MUNDO	€ v.a	1.655 10,7 por ciento	1.641 -2,4 por ciento	147 3,7 por ciento

v.a. Variación Interanual

v.a. 2005/2004

Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur)

Se puede observar en la tabla 3.2 que la mayor parte de los mercados emisores del turismo en España, experimentaron un aumento del gasto total, exceptuando el mercado belga, portugués e irlandés.

Con relación al gasto medio por turista la situación no ha sido positiva, ya que todos los mercados muestran un decrecimiento del gasto medio, especialmente el mercado portugués y como agregado el resto de Europa.

Sólo el mercado Alemán presentó una leve recuperación de su nivel de gasto medio por turista después de sufrir cuatro años de crisis económica. Esta situación se debe a la tendencia de estancias cada vez más cortas en España. Por lo tanto, es importante investigar los motivos o causas de este cambio de comportamiento.

No obstante, el gasto medio diario que realizaron los turistas no residentes en España aumentó en la mayor parte de los mercados, destacándose los turistas procedentes de Estados Unidos con un incremento del 22 por ciento de gasto medio diario con relación al año 2004. Le sigue el mercado suizo con un 8,5 por ciento y el mercado belga con un 8,1 por ciento. Los mercados que

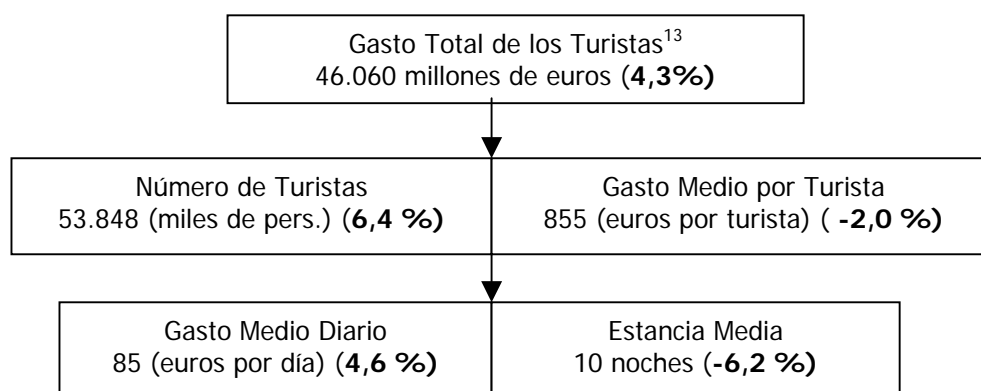
decaer en su gasto medio diario fueron el portugués con un 16 por ciento y el francés con un 7,8 por ciento.

Esto demuestra que el crecimiento del gasto total del 12 por ciento experimentado por el mercado francés se debe al gran aumento del número de turistas procedentes de Francia pero no de su nivel de gasto medio.

Por consiguiente, la leve deceleración del turismo en España y la constatación de que no se logran las expectativas (especialmente en el año 2004) a pesar de la moderada recuperación económica, se torna preocupante.

Con el propósito de reflejar de manera clara y resumida los componentes del gasto turístico total y la variación interanual para el año 2005/2004, se presenta a continuación el gráfico 3.3.

Gráfico 3.3 Componentes del gasto total



Nota: Datos referidos únicamente a carreteras y aeropuertos.

Fuente: IET. Encuesta de Gasto Turístico (Egatur).

Según los últimos datos publicados en el Barómetro de enero de 2006 por la OMT, se puede decir que particularmente para el año 2005 el turismo mundial en general, fue favorable. Se estima 808 millones de llegadas, 42 millones más que en 2004, lo que supuso un crecimiento del 5,5 por ciento.

13. El gasto turístico total realizado por los turistas extranjeros que llegan a España supone el 93 por ciento del gasto turístico total realizado por los visitantes extranjeros (turistas y excursionistas).

A este incremento contribuyó África con un 10,1 por ciento, porcentaje que la sitúa como primera región en términos de crecimiento, Asia y Pacífico con un crecimiento medio del 7,4 por ciento, Oriente Medio con un crecimiento estimado del 6,9 por ciento, América que alcanzó un crecimiento entorno al 5,8 por ciento y Europa con el crecimiento más moderado estimado en un 4,3 por ciento. Esta inquietud se extiende al constatar el importante crecimiento de la llegada de turistas extranjeros a los principales destinos competidores del mediterráneo oriental.

En la actualidad el turismo experimenta no sólo una fuerte expansión general, sino también una creciente tendencia a la diversificación geográfica: cada año se amplía la oferta de destinos y emergen nuevas oportunidades en cada país.

El producto de sol y playa sigue siendo un producto muy demandado, sin embargo, los destinos españoles empiezan a perder cuota de mercado por una lógica situación de madurez, y en algunos destinos por un preocupante problema de deterioro del entorno, masificación y falta de diferenciación (Perelli del Amo, 2004).

Por otra parte, es necesario enfocarse a las claras evidencias sobre los cambios en los patrones y hábitos de comportamiento del turista extranjero hacia España puesto que, es preocupante la presencia de un turista con menor gasto medio, y por tanto generador de un menor efecto multiplicador sobre los aspectos socioeconómicos de los destinos.

En general, los turistas gastan lo mismo pero están menos días. El gasto medio por turista extranjero que llega a España se situó en 872€ para el 2004 (la misma cifra que el año 2003) y 855€ para el 2005, al mismo tiempo el gasto medio diario alcanzó en el 2004 los 82€ un 0,2 por ciento más que en el 2003 y 85€ en el 2005, un 4,6 por ciento más que en el 2004. Por su parte la estancia

media de los turistas en España durante el año 2005 se situó en las 10 noches, un 6,2 por ciento menos que el año 2004. (Encuesta de Gasto Turístico (Egatur), 2004).

La caída de la estancia promedio (menor número de noches de alojamiento por turista extranjero) es por lo tanto, un factor que influye notoriamente en la disminución de la rentabilidad turística. El gran crecimiento de la demanda y de la oferta residencial como forma de alojamiento está afectando considerablemente a este menor número de pernoctaciones en hoteles.

Esta situación se ha visto favorecida por las nuevas posibilidades de accesibilidad a las zonas de mayor crecimiento urbano y a unas tarifas mucho más bajas como consecuencia de la penetración de las compañías aéreas de bajo coste y en paralelo al gran despegue de la compra de vivienda vacacional en la costa.

Hoy en día poco nos puede decir la información sobre el número de turistas que entran al país, sino que lo importante es saber cuántas noches permanecen los turistas en el destino, dónde se alojan, sus niveles y evolución del gasto medio por turista y por día realizado en España (Perelli del Amo, 2004).

Bajo este contexto, es preciso que el sector turístico español disponga no sólo de un sistema de información estadística sino que también disponga de un sistema de conocimiento de mercado y sobre todo de gestión del valor de los turistas, que permita conocer su nivel de gasto, su frecuencia de viajes, duración de su estadía, forma de pago, preferencias, etc. y la valoración de parte de los turistas que visitan España.

Por último, la previsión para 2006 es que se mantenga la buena evolución del año 2005. En general, los indicadores económicos para este año permiten ser razonablemente optimistas, a pesar de que existen factores de incertidumbre que

podrían afectar las alentadoras previsiones turísticas, como son la evolución de los precios de la energía y las subidas de los tipos de interés.

Hasta ahora la subida de los precios de la energía que se originaron en 2005 no ha tenido una incidencia importante en las tarifas aéreas, en un contexto de elevada competencia en el mercado del transporte aéreo.

No obstante, nuevas subidas podrían afectar significativamente a dichas tarifas y, por tanto, al turismo. Así mismo, los analistas económicos barajan la posibilidad de que puedan producirse subidas importantes de los tipos de interés en los países de la zona euro si la economía europea continúa creciendo, así como en el Reino Unido (IET, 2006).

3.3 El Sistema turístico desde la perspectiva del valor del cliente

En un entorno tan cambiante como el actual, es clave para que el sector turístico mantenga su competitividad, entender los cambios de comportamiento y motivación de los turistas, dando respuestas acertadas y ofreciendo productos y servicios turísticos acordes a las nuevas demandas.

Para muchas personas, las vacaciones han dejado de considerarse un lujo para convertirse en una necesidad, y es probable que esta tendencia continúe. Los turistas son cada vez más informados y exigentes con respecto a sus hábitos de consumo en los viajes y a la relación calidad-precio, lo cual afecta al desarrollo de la actividad turística (Comisión Europea (1), 2003).

Hoy en día los consumidores exigen un nuevo turismo, lo que provoca que surjan nichos de mercados con una notable capacidad de crecimiento, entre los que se destacan el turismo verde o rural, el turismo de salud, el turismo cultural, el turismo de aventura y deporte, etc. (IET, 2003).

En este sentido, cabe subrayar que el sector turístico ha sido pionero en la adopción de tecnologías de información y comunicación (TICs), para utilizarlas en diversas funciones, desde la organización interna hasta la comunicación externa entre empresas del sector y entre éstas y los clientes, con el propósito de satisfacer mejor sus necesidades.

Muchos agentes públicos y privados pertenecientes al sector turístico están tomando conciencia de la necesidad real de invertir en sistemas de información y de gestión que permitan detectar y predecir dichos cambios de comportamiento, preferencias y motivaciones de los turistas. Por ejemplo, muchas empresas de viajes y de ocio ya han considerado los sistemas de gestión central de reservas como fundamentales para el éxito del negocio.

Asimismo, la Secretaría de Estado de Comercio y Turismo en vista de las ventajas que la innovación tecnológica puede traer al sector ha desarrollado diversos proyectos como EDITURISMO¹⁴, TURINTER¹⁵ Y TURCENTRAL¹⁶ cediendo los derechos de utilización a aquellas empresas que lo soliciten.

Con relación a la evolución experimentada por el turista, uno de los principales retos de futuro para las empresas del sector y, especialmente para las agencias de viajes, es la especialización a través de la gestión profesionalizada, flexible y personalizada al cliente. Esta evolución del turista se puede resumir en los siguientes aspectos mostrados en la tabla 3.3.

Tabla 3.3 Evolución del turista

Turista de Antes	Turista de Ahora
Inexpertos	Informados
Mayoría compra paquetes turísticos	Mayor tendencia al turismo independiente.
Homogéneos/ Turismo de masas	Heterogéneos/ Turismo de nichos de mercados
Previsibles	Espontáneos/ Muy cambiantes
Ansiosos de Sol	Sol y algo más
Escapada en época de vacaciones	Estilo de vida / cualquier temporada
Turismo de Sol y Playa	Turismo de Sol y Playa y otras formas de turismo

Fuente: Adaptado del The Future of Travel Agents, 2001.

14- EDITURISMO: desarrollo de un sistema de intercambio electrónico de documentos que permitirá la eliminación del papel con la consecuente simplificación de la gestión así como la reducción de los costes administrativos y el tiempo en los intercambios comerciales entre agencias de viajes y hoteles.

15- TURINTER: consiste en la creación de una base de datos multimedia que captura la información promocional y la organiza en una base de datos. Se han desarrollado procesos de mejora del proyecto lo que ha permitido la integración con el Sistema para la Gestión de Centrales de Reservas permitiendo obtener información y facilitar la reserva por medio de Internet.

16- TURCENTRAL: se trata de un sistema informático que con la información de reservas existentes crea una base de datos con el objetivo de favorecer la comunicación entre proveedores y clientes, potenciar las ventas y concentrar la oferta turística en servidores locales potenciando su venta on-line.

Por otra parte, las nuevas tendencias del turismo español muestran una tasa de rentabilidad turística decreciente. Esto se debe al hecho de que si bien el número de turistas extranjeros que visitan España ha seguido creciendo, el número de pernoctaciones y gastos realizados por los turistas ha disminuido en una mayor cuantía (Urtasun, 2005).

Bajo este escenario en que los niveles de llegada de turistas en los que se sitúa España, con más de 100 millones de viajes turísticos entre los extranjeros y españoles (IET, 2004) han comenzado a generar problemas de congestión por la masificación que se produce en temporada alta, lo cual convendría llevar a la reflexión por parte de los administradores públicos y empresarios que el volumen de turistas ya no debe ser una unidad de medida del éxito de la actividad turística española si no que el éxito debería estar medido por la rentabilidad de la actividad turística.

Por lo tanto, la filosofía de negocio de los agentes de la cadena de valor de la actividad turística española, debería estar orientada al valor de los turistas. Es decir, las empresas deberían flexibilizar la oferta de productos turísticos para satisfacer de manera óptima las necesidades y/o deseos de los turistas que actualmente más aportan al negocio o de aquellos turistas con mayor potencial de rentabilidad.

En este sentido, el desarrollo de las TICs cumple un rol importante, ya que fortalece la gestión con los clientes al configurar un modelo de organización basado en los principios de cooperación entre las empresas del sector que conforman una red, y explotando aquellos elementos diferenciadores que aportan flexibilidad, capacidad y rapidez de respuesta, dentro de una estrategia dirigida a satisfacer al consumidor (Mirabell, 1999).

A este respecto, Buhalis (1998) estableció un marco teórico donde ponía de manifiesto la dependencia de la demanda y la oferta turísticas de las NITCs, y

cómo estas tecnologías dominan las funciones de producción y consumo, mejorando los procesos intra-organizativos, inter-organizativos y con los consumidores.

Dicho de otra manera, dada la interdependencia entre las distintas compañías que componen el sector turístico: hoteles, transportes, restaurantes, agencias de viajes, etc., los sistemas de información tienen una gran importancia, ya que son un instrumento para mejorar la competitividad, dado su gran valor estratégico. Por ejemplo, se destaca la gran utilidad de los sistemas de información intra organizativos que se encargan de la gestión de la información interna, de los sistemas de información inter organizativos, que pretenden la interconexión electrónica de diversas organizaciones independientes como centrales globales de reservas y de otros medios de comunicación con el entorno, como es Internet, que se ha convertido en un nuevo canal alternativo de distribución y una forma de hacer publicidad en el sector turístico.

En definitiva, las TICs han contribuido al crecimiento masivo del turismo y al aumento del volumen de la oferta y la demanda. Esto convierte a las TICs en uno de los elementos clave de la industria turística, ya que son el instrumento para la comercialización, la distribución y las funciones de ajuste de las empresas turísticas, a la vez que, permite a los consumidores optimizar el valor de su dinero y tiempo cuando viajan y hacen turismo.

Pero el sector turístico no debe invertir solamente en nuevas TICs, como una herramienta fundamental para mejorar la calidad del servicio prestado, sino también debe promover la implantación de un modelo de gestión con clientes que permita conocer de manera fiable lo que buscan los turistas cuando vienen a España, cuáles son sus prioridades, cómo perciben el valor que es entregado por los diferentes agentes del sector, y cuán efectivas y eficientes están siendo las estrategias de comunicación y de marketing con relación a la satisfacción del turista, su fidelidad y la rentabilidad que este turista implica para el negocio de las empresas del sector.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Sólo con una clara orientación al cliente por parte de todos los agentes que conforman el sector (públicos y privados), y con la implementación de una estrategia de gestión centrada en el valor del mismo, se alcanzarán los niveles de satisfacción y rentabilidad esperados por los turistas y las empresas respectivamente, permitiendo al sector turístico español obtener ventajas competitivas sostenibles a largo plazo.

Si bien una estrategia de gestión del valor del cliente es aplicable a cualquier industria y sector, especialmente a aquellos que disponen de gran cantidad de información sobre sus clientes, como es el sector de los servicios (ocio, banca, telecomunicaciones, etc.), el efecto que tiene sobre la cuenta de resultados y en la competitividad de una organización turística puede ser notablemente mayor ya que es un sector que reúne las siguientes circunstancias: el consumo del servicio es continuo en el tiempo; existen grandes diferencias de rentabilidad entre los clientes de un mismo producto o servicio; y el cliente reparte el consumo del producto o servicio entre varios proveedores (G^a de Madariaga, (3) 2002:10).

Sin embargo, no existen muchas evidencias de que las empresas del sector turístico estén incorporando una filosofía y estrategias de gestión orientada al valor del cliente si observamos las bajas tasas de retención alcanzados por tour-operadores y agencias de viajes. Y en general, el sector turístico en España adolece de sistemas estructurados de información y de gestión que permitan a todos los agentes de la cadena de valor de la industria realizar sus operaciones sobre la base de criterios definidos por el conocimiento de los patrones de comportamiento y del valor de los turistas actuales y potenciales.

3.4 El subsector de las agencias de viajes en España

3.4.1 Características y tendencias de las agencias de viajes en España

Referirse al sector de las agencias de viajes es pensar en la cara más cercana del turismo, puesto que gracias a su capacidad de organizar y vender viajes, es posible que nuestros sueños de conocer y disfrutar de los atractivos de un determinado lugar se haga realidad. Labor que las agencias de viajes intentan realizar bajo la filosofía de agradar al cliente y ofrecer un trato personalizado.

En este sentido, las agencias de viajes actúan como impulsor de la actividad turística por su crucial labor de intermediación entre los productores turísticos y los turistas. Las empresas del sector deben permanentemente superar la dificultad de trabajar con un producto muy variado y complejo, tanto por los posibles destinos existentes en el mundo como por las distintas formas de hacer turismo, generando un valor importante dentro de la cadena de valor de la actividad turística.

Por otra parte, las agencias de viajes es uno de los principales subsectores de la industria turística, tanto en número como en volumen de facturación. Es un subsector configurado principalmente, por pequeñas y medianas empresas, las cuales 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.

Por estas razones, este sector empresarial es un buen parámetro de referencia para descubrir la salud de la industria turística. Además, el subsector de las agencias de viajes cumple un rol estratégico fundamental para el desarrollo futuro del sector turístico ya que tiene la necesidad de adaptarse continuamente a los cambios económicos, tecnológicos, sociales, etc. Por tanto,

es prioritario que el sector incorpore una filosofía empresarial y un modelo de gestión orientado al valor del cliente.

Como apoyo a este nuevo enfoque estratégico las TICs se presentan como una herramienta indispensable de trabajo en el sector de las agencias de viajes. La función intermediadora de éstas hace necesario un intercambio continuo de información con proveedores y clientes finales para lo cual las TICs han supuesto un gran avance consiguiendo disminuir el tiempo y los costes económicos.

Por lo que respecta a la inversión realizada en esta materia por las agencias de viajes, se aprecia que existe una relación directa entre el tamaño de las agencias de viajes y la inversión que realizan en nuevas tecnologías. Sin embargo, en líneas generales las agencias de viajes han sabido amoldarse rápidamente al cambio tecnológico que, a su vez, también ha posibilitado modificaciones relevantes en el comportamiento de los clientes (Comisión Europea (1), 2003).

Con relación a Internet, a pesar de que está suponiendo grandes ventajas para el sector, el hecho de que esta herramienta facilite la comunicación de cualquier integrante del canal de distribución turística hasta el cliente final también está debilitando la posición intermediadora de las agencias de viajes, posibilitando asimismo la aparición de nuevos competidores.

A pesar de ello, la formación de los trabajadores en ventas, atención al cliente, nuevas tecnologías de gestión y en el producto específico ofertado puede constituir un elemento fundamental de diferenciación respecto a los servicios en la red.

Por otra parte y según datos aportados por la Comisión Europea (1) (2003) el subsector de las agencias de viajes arroja resultados muy importantes para la actividad turística española, los cuales se pueden resumir en los siguientes puntos:

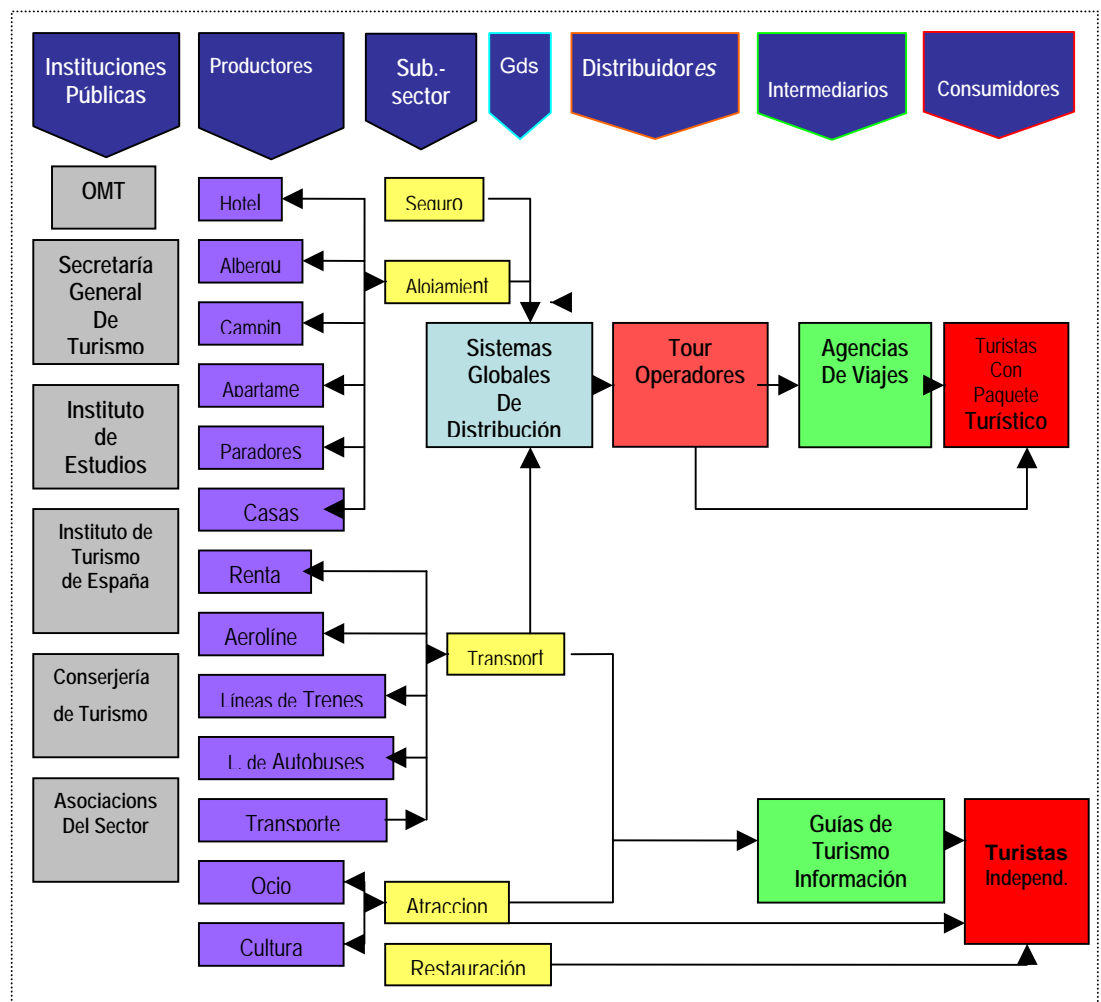
La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

- En el año 2001 el sector de agencias de viajes en España estaba integrado por 6.414 empresas que a su vez, contaban con 11.274 establecimientos y empleaban a 44.820 trabajadores, facturando 11.466 millones de euros y generando 1.227 millones de euros de valor añadido bruto. Año 2002 el número de agencias de viajes había aumentado a 6646 agencias según el IET (2004).
- El sector de agencias de viajes representaba al año 2002 el 2,4 por ciento de las empresas, el 3,9 por ciento de los locales y el 4 por ciento del total del empleo del sector turístico estatal, participación que se eleva hasta el 21,7 por ciento en términos de volumen de negocio y al 6,4 por ciento en términos de valor añadido bruto (VAB) generado. La participación del VAB y del excedente bruto de explotación sobre la facturación en el sector de agencias de viajes es sensiblemente inferior a la del conjunto del sector turístico.
- En el año 2002 el 60,9 por ciento de los viajes realizados por turistas españoles se hicieron sin ningún tipo de reserva, el 18,2 por ciento fue organizado directamente por el viajero; mientras que el 21 por ciento de los viajes se organizaron a través de agencias de viajes. Todo ello en un contexto en el que el uso de la agencia es sensiblemente superior en el caso de las salidas al extranjero que en el caso del turismo interior.

3.4.2 La cadena de valor y la posición de las agencias de viajes

La actividad de la agencia de viajes está integrada dentro del negocio de la distribución turística, en el cual operan una serie de agentes generando valor en su labor de intermediación entre los productores turísticos y los turistas. El sistema de la cadena de valor de la distribución turística permite identificar una serie de agentes principales, entre los que se encuentran las agencias de viajes (Ver gráfico 3.4).

Gráfico 3.4 Posicionamiento del Subsector de las Agencias de Viajes en la Cadena de Valor de la Actividad Turística



Fuente: Elaboración propia

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

En primer lugar, podemos destacar las centrales de reserva que centralizan las ofertas de diferentes productores turísticos, para facilitar el acercamiento a la demanda. Por lo general, estas empresas pertenecen a productores y suministradores de servicios turísticos, principalmente cadenas hoteleras y compañías de alquiler de automóviles.

Se puede distinguir entre estas empresas a los grandes proveedores, que disponen cadenas con cobertura mundial y con centros distribuidos regionalmente, y los pequeños proveedores, algunos de los cuales tienen centros de reserva con cobertura regional o local.

Los sistemas de distribución globales (*global distribution system, GDS*) son empresas que tienen una cobertura mundial o cuanto menos continental, cuya función es distribuir la oferta de transporte y alojamiento a las agencias de viajes.

Los GDS ocupan una posición dominante en la cadena de valor en la actividad turística debido al reducido número de agentes que operan en el sector y por la relación privilegiada que mantienen con determinados proveedores (líneas aéreas y centrales de reservas).

A escala mundial existen fundamentalmente cuatro GDS: Amadeus, Galileo, Sabre y World, y en el caso de España, es Amadeus la que controla casi todo el mercado. Por otra parte, los GDS desempeñan un papel de gran relevancia dentro del contexto tecnológico, puesto que, actualmente son proveedores de tecnología para las agencias de viajes, especialmente para las agencias minoristas.

En función a las exigencias y cambios del entorno los GDS se han orientado hacia actividades que otorgan un mayor valor agregado para sus clientes. Fundamentalmente, su propósito ha sido gestionar el conocimiento que

poseen sobre su cartera de clientes para desarrollar estrategias comerciales y de marketing sobre la base del perfil de cada cliente.

Estas empresas de intermediación tratan de aprovechar el gran activo de penetración, cercanía y conocimiento del sector para suministrar servicios de tecnologías de información avanzados e integrales a las agencias de viajes y a los proveedores de servicios y para proveer de asistencia técnica personalizada a los clientes finales. Es decir, el negocio de los GDS ya no es la mera distribución de los grandes inventarios de recursos turísticos. Por ello, los GDS se han reconvertido en supermercados turísticos, al comercializar además de los billetes aéreos, otros productos turísticos más adaptados a diferentes segmentos del mercado (Tamayo, 1997:62).

Sin embargo, se debe estar alerta y tener presente que los nuevos canales de distribución y acceso con mayor valor agregado (AVO, Portales, etc.) están sustituyendo gradualmente a los intermediarios electrónicos convencionales (GDS, CRS, etc.), ganando directo acceso a consumidores e incrementando su cuota de mercado y su cuota de cliente.

Con relación a las agencias de viajes, éstas se dividen en mayoristas o tour-operadores y minoristas. La actividad principal de las agencias de viajes mayoristas o tour-operadores consiste en organizar viajes combinados (paquetes turísticos que incorporan productos como billetes de avión, habitaciones de hoteles, servicios de desplazamiento en autocar, circuitos en atracciones turísticas, etc.), promocionarlos y venderlos a través de las agencias minoristas. De este modo, contratan servicios turísticos en grandes cantidades y negocian precios reducidos con los proveedores.

La función fundamental de las agencias de viajes minoristas es vender los paquetes turísticos elaborados por los mayoristas o interviniendo en la oferta de servicios turísticos independientes (habitaciones de hotel, billetes de avión, etc.).

En general, son pocas las agencias de viajes minoristas que elaboran sus propios paquetes turísticos a pequeña escala, sin embargo, esta alternativa es una gran oportunidad de negocio ya que es muy factible dirigir una estrategia de diferenciación a nichos de mercados específicos que busquen una oferta más especializada y flexible acorde a sus demandas y que además sean clientes rentables para el negocio de las agencias.

Además, es posible realizar otra clasificación de las agencias de viajes según el tráfico de viajeros. Están las agencias de viajes emisoras si envían viajeros a áreas geográficas diferentes, nacionales o extranjeras, de aquellas donde está ubicada la agencia de viajes y receptoras si se ocupan de traer o atender a los turistas que vienen de otras áreas geográficas. Por otra parte, se pueden clasificar según la especialización por productos turísticos: pueden dedicarse al turismo de incentivos, deportivo, joven, de la tercera edad, rural, de salud, etc.

De acuerdo con diversos profesionales en materia turística (Albert, 1999; Barredo, 1997; entre otros) las agencias de viajes en general (mayoristas y minoristas) cumplen un rol muy relevante basado en tres tipos de funciones:

- Función asesora: informa y asesora al turista sobre los tipos y características de los viajes (destino, proveedores, etc.) ayudándoles a seleccionar la mejor alternativa que les permita obtener una mayor satisfacción de sus necesidades y deseos. Esta función puede convertirse en la principal razón de ser de muchas agencias de viajes.

Como experto conocedor del turismo (productos, zonas geográficas, experiencias, etc.) y de sus instrumentos gana en su papel de asesoramiento al cliente final, aportando información certera, oportuna y con valor agregado para un mejor disfrute del tiempo de ocio. Las agencias de viajes cumplen así una función esencial al otorgar un trato personalizado a la demanda, lo que, en

opinión de los agentes de viajes, es una de las razones que aseguran la supervivencia del sector.

Al día de hoy, esta función asesora es ejercida de forma gratuita en España pero, como señala Albert (1995) a medida que esta función se perfeccione en el mercado deberá aceptar la consecuente remuneración al igual que ocurre con otras asesorías profesionales (abogados, broker de seguros, asesores fiscales, etc.).

- Función mediadora, a través de la cual se gestiona la reserva, distribución y venta de productos y servicios turísticos. Es decir, con esta función se pone en contacto a oferentes y demandantes de productos y servicios turísticos. Las razones que han explicado tradicionalmente la utilización de intermediarios en la comercialización del turismo han sido principalmente tres:
 - 1- Económica: la creación y mantenimiento de una red de venta requiere una considerable inversión que los oferentes (hoteles, compañías de transporte, restaurantes, etc.) ahorran si acuden a los intermediarios.
 - 2- Eficiencia en la labor de venta: debido a la especialización de las agencias de viajes (en productos específicos como el turismo de incentivos, negocios, vacacional, en tipos de cliente, etc.) y a la experiencia acumulada.
 - 3- Preferencia de los turistas: que reciben un servicio gratuito, ya que no supone un coste adicional, que puede incluso ser de ayuda para obtener mejores precios y beneficios.
- Función productiva, a través de la cual se diseña, organiza y comercializan paquetes y productos turísticos generados por la combinación de diferentes servicios ofertados a un precio global establecido. Esta función es desarrollada principalmente por los tour-

operadores y exige un permanente análisis del valor del turista, investigación y seguimiento del mercado.

En concreto esta función requiere por parte de las agencias de viajes un sin número de acciones y condiciones, tales como:

- Permanente investigación de mercado que arroje información de las necesidades y tendencias de la demanda, los nichos de mercado y las alternativas que ofrece la competencia.
- Creatividad e imaginación para diseñar, diferenciar y ofertar con éxito nuevos viajes y productos.
- Intensa preocupación por la calidad del servicio y del producto, mediante una cuidadosa selección de los proveedores y verificación de las condiciones de los servicios.
- Eficiente gestión de los costes que posibilite precios competitivos y, a la vez, capaces de sostener la rentabilidad del sector. En efecto las agencias de viajes tienen la posibilidad de aprovechar las economías de escala que generan los altos volúmenes contratación de servicios. Por ejemplo, especializándose o cooperando con otras agencias de viajes, para mejorar los precios de los proveedores de los servicios gracias a una mayor capacidad negociadora, así como beneficiarse del uso de las tecnologías de la información para obtener una mayor productividad de la plantilla.

Relacionado con la integración del sector turístico, y específicamente, del subsector de las agencias de viajes, este proceso se ha incrementado notoriamente durante las últimas décadas. Esto responde a la búsqueda de economías de escala en el nuevo escenario globalizado del mundo empresarial.

Particularmente, el subsector de las agencias de viajes ha estado compuesto por un gran número de pequeñas y medianas empresas, siendo un sector muy fragmentado. Por ello, surge de manera esperada la formación de grandes grupos para resolver la atomización del sector.

Albert (1999) señala que la evolución del mercado turístico mundial ha endurecido y complicado las condiciones en las que actúan las agencias de viajes en el fin del siglo y esto ha originado una reestructuración sectorial que ha provocado en España, como en otros países, cierres, quiebras e integraciones para la supervivencia.

Entre los casos de integraciones verticales y horizontales en España se pueden mencionar el grupo Viajes Iberia, Marsans, Globalia, Air Europa o Barceló Empresas, que disponen de transporte, principalmente compañías aéreas, alojamiento y agencias de viajes (mayoristas y minoristas) de manera que cubren tanto la producción como la distribución turística.

También se destacan por un lado, la creación de grandes touroperadores como Vivatours, El Corte Inglés, Travelplan, etc. que buscan nuevos segmentos de mercados y que ofertan paquetes turísticos más sofisticados y con mejores servicios y garantías.

Por otro lado, están las alianzas con grupos bancarios o financieros para conseguir ampliaciones de capital o aprovechar los puntos de venta y clientes de los bancos. Por ejemplo, Viajes Ecuador con el BBVA, Barceló Viajes con Bankinter, o Viajes Iberia con Argentaria. Irrupción de capitales extranjeros como el grupo Accor francés o el norteamericano Carlson que ha dado lugar a la alianza Carlson-Wagonlit, el grupo Alemán LTU aliado con el grupo Barceló, el grupo alemán NUR participando del grupo de viajes Iberia, o el grupo alemán TUI propietario de Ultramar Express.

Otra estrategia que conviene destacar por su marcada influencia en el sector, es la creación y consolidación de los denominados grupos de gestión comercial que surgen con el propósito de obtener un mayor poder de negociación para enfrentar la competencia de los grandes grupos empresariales de integración vertical u horizontal. Esta fuerte tendencia a incrementar la existencia de asociaciones surge principalmente durante la década de los noventa.

Merecen una mención especial los grupos de gestión conformados por agrupaciones voluntarias de agencias de viajes independientes y generalmente pequeñas, que se unen para mejorar la gestión y defensa de sus intereses comerciales, obtener un mayor apoyo dentro de la cadena de valor y competir unidas ante los grupos empresariales.

Estas agrupaciones no compiten con las asociaciones empresariales, sino que se complementan e incluso se integran en ellas, puesto que son agrupaciones que ostentan una representación sectorial sin ánimo de lucro. Por el contrario, los grupos de gestión comercial persiguen rentabilizar la explotación de sus miembros aunando los esfuerzos, y generalmente constituyendo redes comerciales (Albert, 1999).

En definitiva, las agencias de viajes deciden agruparse buscando una mejor convivencia con las grandes empresas del sector. No obstante, la tendencia asociacionista en España es mucho más baja al compararla con el fuerte movimiento generado en otros países. Situación que no es muy explicable a no ser por la diversidad que el Estado de las Autonomías favorece.

Entre los objetivos específicos de estas asociaciones comerciales se pueden destacar los siguientes:

- Creación de una red comercial de agencias de viajes, implantada en la mayor parte del territorio español con la finalidad de afrontar los retos del mercado global.
- Mejoramiento de la gestión, las ventas y la rentabilidad del negocio, gracias a la negociación conjunta con los proveedores del sector (mayoristas, compañías aéreas, hoteles, empresas de alquiler de coches, etc.) y otros agentes del sector turístico (distribuidores de folletos, GDS, empresas de telefonía, imprenta, informática, etc.), así como de las condiciones de pago a empresas y particulares mediante la creación de una tarjeta de crédito corporativa sin intereses.
- Creación de una imagen corporativa propia, campañas específicas de fidelización de las ventas y diversas acciones de marketing y publicidad a coste compartido.
- Formación gratuita, para mejorar el nivel de servicio a los clientes.
- Asesoramiento y orientación a todos los socios para la mejora de sus actividades comerciales y profesionales.
- Puesta al día en las nuevas tecnologías de la información.
- Control de calidad en los servicios y productos ofrecidos.
- Selección de productos específicos para la agrupación.

A continuación se mencionan algunas de las asociaciones más representativas en España:

- **Grupo AVANTOURS:** fundado en 1973 por ocho agencias de viajes para mejorar su rendimiento a través de la negociación conjunta con los proveedores de servicios turísticos. En la actualidad, continúa con su propósito de negociación y representación comercial en nombre y por cuenta de sus socios y asociados frente a empresas transportistas, hoteles, agencias de viajes mayoristas y demás empresas operantes en el sector turístico.

AVANTOUR constituye el primer grupo de gestión de la Comunidad Valenciana. En enero de 2000 AVANTOURS, inicia una nueva etapa de colaboración comercial con los grupos de gestión OVER Y STAR. Esta unión de intereses, permite el nacimiento de la Alianza OSA, grupo comercial de alrededor de 590 puntos de venta, convirtiéndolo en uno de los más importantes de España.

Además, el 17 de agosto del 2000, AVANTOURS, S.L, Grupo de Empresarios Turísticos OVER S.A. y Grupo de Gestión STAR S.A. fundan TRAVELIDER. Esta nueva sociedad tiene entre sus objetivos, la creación y consolidación de un Tour Operador que se adapte, tanto al mercado tradicional, como a las nuevas tecnologías que, poco a poco, van ganado adeptos en el complejo y veloz mundo de Internet. (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.avantours.es/>)

- **Unión Nacional de Agencias de Viajes, UNAV:** fundada en 1977, actúa en todo el territorio español y está integrada en la actualidad por 240 miembros, todos ellos empresas titulares de establecimientos de agencias de viajes, contando con un total de 900 puntos de ventas.

Su finalidad es exclusivamente profesional, sin ningún ánimo de lucro y sin intereses políticos. En 1981, UNAV, como matriz, constituyó su filial UMAV (Unión Madrileña de Agencias de Viajes) que acoge a todas las agencias de viajes asociadas a ella, que radican en la comunidad de Madrid (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web http://www.unav.ws/publico/que_es_unav/quienes_somos.htm).

- **Federación Española de Asociaciones de Agencias de Viajes FEAAV:** creada en 1979 por la unión de las asociaciones de agencias de viajes de Baleares, Benidorm, Cádiz, Santa Cruz de Tenerife, Las Palmas, Costa del Sol y Valencia. En la actualidad reúne a 18 asociaciones de toda España, lo que supone más de un millar de casas centrales y un total de 2.650 puntos de ventas. FEAAV está formada por las asociaciones de Albacete, Alicante, Almería, Aragón, Baleares, Benidorm, Cádiz, Cataluña, Córdoba, Las Palmas, Murcia, País Vasco, Navarra, Pontevedra, Sevilla, Santa Cruz de Tenerife, UNAV y Valencia.

FEAAV tiene presencia y sostiene relaciones con toda clase de organismos y entidades públicas y privadas, tanto nacionales como internacionales, manteniendo diferentes niveles de representatividad, así como frecuentes reuniones, que permiten hacer oír la voz de la federación. Esta presencia activa ha permitido, a lo largo de estos años, realizar múltiples planteamientos de las agencias de viajes que han sido atendidos

en un alto porcentaje (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.feaav.org>).

- **Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Española, AEDAVE:** constituida en 1979, integra a grandes y medianas agencias de viajes. Tiene presencia en el ámbito nacional, una duración indefinida, autonomía económica y administrativa y carece de fines lucrativos y políticos.

Sus principales objetivos son asumir la representación, gestión y promoción de los legítimos intereses profesionales y empresariales comunes de las agencias de viajes integradas en la misma, prestigiar la imagen de las actividades y de la profesión del sector, estimular y encauzar la cohesión y solidaridad de sus miembros, representar a sus afiliados ante toda clase de organismos y entidades públicas o privadas, tanto españolas como extranjeras y colaborar en la consecución de todos los objetivos interesantes o convenientes para el turismo español. Para ello, AEDAVE aprobó en 1980 un código de conducta profesional que regula las actividades de las agencias miembros, las relaciones entre ellas y frente a terceros (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.aedave.es/publico/aedave/info/fines.shtml>).

- **Grupo AVASA:** fundado en 1981 como grupo de agencias dedicado a la defensa integral de sus intereses, de la calidad de los productos turísticos, y de los intereses económicos de sus clientes. AVASA es líder en Cataluña por sus 84 puntos de venta. (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.canaltour.com/inc/cliente/avasa/objetivos.asp?id=8>)

- **Grupo STAR:** constituido en 1990, con 25 agencias de viajes y 83 puntos de venta, con el objetivo inicial de mejorar las condiciones económicas con los proveedores. Desde entonces ha crecido hasta contar, en junio de 2001, con 90 agencias de viajes y 251 puntos de venta repartidos por todo el territorio español.

Su poder negociador ha aumentado de 100 millones de euros a más de 500 millones, lo que le ha permitido negociar en las mejores condiciones de mercado. Tiene contratos con los principales proveedores del sector turístico (touroperadores, hoteles y cadenas hoteleras, compañías aéreas, seguros, sistemas de financiación, etc.) Además, cuenta con la representación de 62 corresponsales en los 42 principales países turísticos y de negocios del mundo (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.grupostar.com/>).

- **Grupo GEBTA:** surge en Londres en el año 1967 de la mano de seis agencias inglesas y fue fundada en Barcelona en 1990. GEBTA (*Guild of European Business Travel Agents*) es un grupo de gestión que reúne a las agencias especializadas en viajes de negocios.

Actualmente cuenta con 17 socios, con más de 600 puntos de venta en toda España liderando el sector del viajes corporativo a escala nacional. Cerca del 16 por ciento de los viajes de empresa realizados en España están operados por una agencia del grupo GEBTA. En efecto, GEBTA España, como grupo, facturó en el año 2004, 1075 millones de euros. Por otra parte, las agencias que forman este grupo ocupan posiciones de privilegio en el ranking de agencias nacionales. Ocho socios GEBTA se encuentran en el listado de las 30 agencias más grandes de España (Obtenido

el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web http://www.gebta.es/gebta_00.html).

- **Grupo UNIDA:** es una entidad constituida en diciembre de 1996, formada por agencias de viajes fundamentalmente minoristas, que en enero de 2001 ya eran más de 135 con más de 225 puntos de venta. Persigue, entre otros objetivos, estrechar los vínculos e intereses entre agencias asociadas a través de jornadas de encuentros, convenciones, etc., que establezcan lazos de unión entre todos los profesionales que componen el grupo (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.unida.com>).
- **Grupo EUROPA VIAJE:** es una entidad constituida en 1997, para disponer de un mayor poder de negociación y una capacidad comercial unificada. En la actualidad cuenta con 350 puntos de venta. Para el grupo sus vendedores son asesores de viajes, nunca expendedores, es decir, consejeros del cómo, cuándo y dónde de cualquier servicio turístico. Sus empresas se caracterizan porque todos los propietarios están al frente de su negocio y nadie mejor que ellos conocen la realidad y el análisis de sus propias necesidades (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.grupoeuropa.com>).
- **Grupo AMA (Agrupación de Minoristas Asociados):** constituido en 1997 como asociación comercial de agencias de viajes minoristas o mayoristas-minoristas que actúen como minoristas, con ámbito nacional. El objetivo principal de la agrupación se fundamenta en la unión entre sus miembros, para constituir un grupo sólido y activo como núcleo de intercambio de experiencias de cara a la defensa de sus actividades turísticas y sus intereses económicos. En la actualidad encontramos 103

agencias miembros de AMA (Obtenido el 28 de agosto de 2006 en el sitio Web <http://www.grupoama.com>).

Por último, mencionar dos asociaciones que también se destacan como UCAVE, que es la unión Catalana de agencias de viajes emisoras con más de 14 años de trayectoria y el grupo AIRMET, constituido en enero de 2001 de la fusión de los grupos AIR y MET.

Entre las asociaciones internacionales de agencias de viajes se pueden destacar las siguientes:

- **Federación Universal de Asociaciones de Agencias de Viajes, FUAAV:** constituida en 1996. En España son miembros de ella la Asociación Empresarial de Agencias de Viajes Española (AEDAVE) y la Asociación Catalana de Agencias de Viajes (ACAV). Es la máxima autoridad mundial que representa a la industria del Turismo y los viajes. Aglutina a 114 asociaciones nacionales y cuenta con miembros afiliados en 121 países.

Defiende los puntos de vista de los agentes de viajes y touroperadores, tanto emisores como receptores. Sus objetivos son: fomentar los viajes de los pueblos de todos los países y apoyar la libertad de viajar en el mundo protestando contra legislaciones que perjudican el turismo, reduciendo trabas burocráticas de los viajes. Por otra parte, defender a las agencias de viajes en todos los temas de interés común (CRS, nuevas tecnologías, overbooking...), reforzar el prestigio mundial de la actividad profesional de las agencias de viajes, defender los intereses profesionales de las agencias afiliadas, facilitar la creación de asociaciones nacionales en los países que no posean.¹⁷

- **Asociación Mundial de Agencias de Viajes, WATA:** asociación cooperativa y restringida de asociaciones de agencias de viajes de reputación probada. Sus objetivos son: favorecer los intereses económicos de sus miembros, favorecer el intercambio de servicios entre los mismos, participar en operaciones conjuntas, intercambiar información a través del Master Book de WATA que proporciona información sobre las principales ciudades del mundo, tarifas confidenciales del agente WATA en cada ciudad, lista de hoteles de cada categoría en ciudades de importancia turística.¹⁷

- **Grupo de Asociaciones Nacionales de Agencias de Viajes y Tour Operadoras de la Comunidad Económica Europea, ECTAA:** desde 1961 agrupa a representantes de las asociaciones de agencias de viajes de los países miembros de la Unión Europea. Ha pactado un acuerdo con HOTREC (Asociación de Hostelería y Restauración) para regular las relaciones entre ambos colectivos.¹⁷

En términos generales, se puede concluir que el sector turístico se encuentra inmerso en un proceso de profunda transformación, en el que se suceden las alianzas estratégicas, las fusiones empresariales, que pretenden entre otras cosas, la concentración del mercado y limitar la igualdad de oportunidades para competir. Sin embargo, las agencias de viajes independientes y profesionales son necesarias y el mejor método para la supervivencia es la unión sobre la base de intereses y problemas comunes.

17. Obtenido del Informe sobre las Agencias de Viajes en España. Estudio de los Cambios Productivos, Evolución del Sector y Nuevas Cualificaciones Profesionales. Director del Proyecto: Juan Carlos Mañas Franco. Solicitado por UNAV, 2003.

3.4.3 Posicionamiento competitivo y perspectivas del subsector de las agencias de viajes

Los factores clave sobre los que gravita la competitividad de las agencias de viajes y que actúan como motores del desarrollo y cambio en la actividad de las mismas, son fundamentalmente:

- La acusada rivalidad a la que se enfrentan las empresas del sector, en un contexto de progresiva concentración de la actividad en grandes grupos empresariales integrados verticalmente.
- La relación que mantengan con los proveedores, especialmente considerando las tendencias observadas de reducción o supresión de las comisiones a las agencias de viajes.
- El cambio de enfoque que requiere su negocio hacia la orientación al valor del turista.
- La incorporación e implementación de nuevas TICs y sistemas de gestión para su actividad.
- La cualificación y formación del personal en función de la nueva filosofía de negocio.
- La cultura organizacional orientada al mercado.

Es importante señalar que la posición competitiva del sector viene determinada por sus fortalezas y debilidades, mientras que el desarrollo de su actividad se aprecia en el sinnúmero de amenazas y oportunidades que, dependiendo de la capacidad de iniciativa del propio sector y de los condicionantes externos, determinarán su posición competitiva en la cadena de valor de la actividad turística.

En función de lo mencionado anteriormente, se presenta de manera resumida, en la tabla 14, un análisis DAFO (debilidades, amenazas, fortalezas y oportunidades) con el propósito de tener un marco de referencia de la posición competitiva que presentan en general las agencias de viajes dentro del sector turístico.

Tabla 3.4 Análisis DAFO del subsector de las agencias de viajes

Debilidades	Amenazas
<ul style="list-style-type: none"> • Automatización y elevado número de empresas • Poca flexibilidad y adaptación a las necesidades del cliente • Bajas barreras de entrada a la actividad • Baja rentabilidad del sector • Escasa cooperación inter-empresarial • Falta de integración vertical por parte de las agencias minoristas • Falta de contacto con el cliente final por parte de las agencias mayoristas • Dificultad en generar una imagen de marca de cara a la clientela final • Conocimiento indirecto de los cambios en los deseos de los clientes finales por parte de las agencias mayoristas • Falta de programas de formación y capacitación de personal • Falta de cultura organizacional orientada al valor del cliente. 	<ul style="list-style-type: none"> • Eliminación de comisiones • Competencia creciente • Escasas barreras de entrada en el sector • Concentración de la oferta con altas cuotas de mercado • Concentración de proveedores • Sistemas de distribución cada vez más directo (amenaza de desintermediación) • Aumento de las exigencias de los turistas • Mayor información de los turistas • Mayor independencia de los turistas para comprar y elegir un producto turístico • Escaso uso de las agencias de viajes tradicionales por parte de los turistas • Aumenta la tendencia a usar Internet para la compra de productos turísticos.
Fortalezas	Oportunidades
<ul style="list-style-type: none"> • Proximidad al cliente, mayor interactividad con el cliente (agencias minoristas) • Rol central en el negocio turístico • Adaptación a las nuevas TICs • En general, existe conciencia en el sector en considerar los sistemas de gestión de relaciones con clientes como fundamentales para el éxito del negocio. 	<ul style="list-style-type: none"> • Potenciación y cobro de las funciones de asesoría y de gestión. • Especialización y flexibilidad de la oferta. • Crecimiento de la demanda potencial debido a la globalización.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

<ul style="list-style-type: none"> • Importante nivel asociativo de los tour-operadores que permite precios competitivos (37por ciento de las agencias españolas vende vuelos de bajo coste) (Agenttravel, 2005: 10) 	<ul style="list-style-type: none"> • Nueva segmentación de los viajes. • Aprovechamiento de las TICs. • Tendencia de todos los participantes del sector a implementar TICs. • Conciencia de la importancia de los sistemas de gestión como CRM.
---	---

Fuente: Elaboración propia basada en la revisión de la literatura.

En términos generales, la pequeña dimensión empresarial provocada por la gran disgregación del sector pone en peligro su poder de negociación sobre cualquier tipo de materia, además de dificultar su capacidad de adoptar nuevas tecnologías y desarrollar nuevos servicios.

En este sentido, la competencia de nuevos distribuidores con mayor capacidad de organización y de movilización de capitales e intereses, generalmente relacionados con el mundo de las tecnologías de la información y las comunicaciones revela la débil estructura del sector de las agencias de viajes.

Sin embargo, hay que dejar en claro que el subsector de las agencias de viajes no es homogéneo, ya que las agencias grandes se encuentran en mejor posición al disponer de mayor poder de negociación frente a los proveedores de servicios, mayor facilidad de acceso a las tecnologías y menores dificultades para la innovación.

Con relación a los ingresos y comisiones percibidas por las agencias de viajes, se constata una curva decreciente y una fuerte guerra de precios producida en general, en todo el sector turístico. Situación que se ve reflejada por la bajada de tarifas aéreas y en la reducción del ingreso medio por turista.

Asimismo, la desintermediación con la aparición del billete electrónico o facturación sin billete, las nuevas formas de promoción y distribución, los nuevos medios de pago o canales de venta (Internet), invitan al consumidor a no contar con la agencia en su planificación turística. Además, el acceso directo de los productores al cliente final y su propósito de reducir costes amenazan seriamente la futura evolución de los ingresos de las agencias de viajes.

No obstante, el subsector de las agencias de viajes presenta un sinnúmero de puntos fuertes que no sólo justifican su presencia sino que además, hacen que su existencia sea fundamental para el desarrollo de la actividad turística. Se destacan su proximidad con el cliente, el trato personalizado que brindan, su experiencia especialmente en los viajes combinados, calidad del servicio ofrecido (asesoramiento, garantías, seguridad, etc.), flexibilidad y agilidad para captar nichos de mercados, entre otros.

Por otra parte, este sector formado, principalmente, por pequeñas y medianas empresas, no ha extendido todavía suficientemente la utilización de TIC. Este es un aspecto clave a considerar ya que estas tecnologías pueden mejorar los procesos de gestión, control y la toma de decisiones de estas empresas para que actúen de manera eficiente. Las TICs permiten a las empresas turísticas tener una presencia global y asociarse con otras empresas de todo el mundo de manera eficiente y rentable.

Las TICs y especialmente, los modelos de gestión de relaciones con clientes como CRM ofrecen oportunidades para la investigación y el desarrollo de nuevos productos específicos para determinados nichos de mercado que implican una mayor rentabilidad para el negocio, alcanzando así una ventaja competitiva sostenible a través de la especialización.

En general, representan una real oportunidad para reducir los costes a través de la integración de los sistemas operacionales y comerciales, optimización de la eficacia interna de la empresa, disminución de la plantilla de personal

administrativo, mayor eficiencia en las acciones de comunicación y de marketing, etc.

Desde la perspectiva de los ingresos, permiten aplicar precios flexibles y competitivos, que optimicen la producción de las empresas, mejorar la calidad, reflejada en un mejor servicio a una clientela cada vez más exigente en su demanda tanto de precios competitivos como de satisfacción de sus necesidades. La supervisión de las ventas al instante permite a los vendedores realizar los ajustes necesarios en el producto, en el precio o en las campañas publicitarias y en los esfuerzos de marketing.

Además, permite prevenir a la empresa sobre un exceso de capacidad o de demanda, y así proporcionar una gestión más flexible. Las empresas especializadas como last-minute.com han desarrollado su modelo de negocio alrededor de esta propuesta y permiten a las empresas eliminar el excedente no deseado de manera anónima sin que le afecte a su marca.

Otro factor importante que proporcionan los modelos de gestión con clientes y las TICs como fuente de ventaja competitiva es el tiempo, ya que no sólo permite a las empresas compartir la información de forma interna y con sus asociados, y así maximizar su eficiencia, sino que también permite a los consumidores actuar recíprocamente con los proveedores turísticos. La confirmación y la compra inmediata significa que los consumidores también pueden maximizar su propia eficacia y, por consiguiente, aprecian la ventaja competitiva de las empresas que se basan en el tiempo.

Por lo tanto, las agencias de viajes que no incorporen las nuevas herramientas a su gestión estratégica y de marketing y sobre todo, que no posean una cultura organizacional con enfoque en el valor del cliente, quedarán cada vez más relegadas y perderán cuota de mercado y de cliente poniendo en peligro su futuro empresarial.

3.5 Discusiones y conclusiones

El producto turístico es complejo, está formado por un conjunto de diferentes productos, es intangible y perecedero y, la información forma parte del producto. Esto conlleva a que sea primordial la inversión en sistemas de información y gestión que permitan conocer la disponibilidad de reservas, cancelaciones, precios, expedición ágil de billetes, etc.

Por otra parte, para ofrecer a los consumidores experiencias satisfactorias, los proveedores necesitan sistemas de comunicación eficientes, cooperación y una visión orientada al cliente. La información es clave en el sector porque genera demanda, satisface al consumidor y reduce los costes de transacción. El sector turismo es global por naturaleza, y con la incorporación de TICs, los proveedores han formado redes globales que articulan los flujos turísticos.

Además, una gran parte de las empresas turísticas, sobre todo en los destinos de regiones menos desarrolladas, se ven sometidas a la creciente competencia que se deriva de esta globalización, y ven restringida su capacidad de acceder a estas redes globales de distribución.

De ahí el interés por conocer las posibilidades de estas pequeñas y medianas empresas para aprovechar las ventajas derivadas de las TICs, y sobre todo de los sistemas de gestión de relaciones con clientes que les permite adoptar por un lado, modelos de producción flexibles que satisfagan las necesidades del nuevo consumidor turístico y por el otro, gestionar el valor del cliente para aumentar la rentabilidad de su negocio.

Estas características justifican que el sector turismo se muestre particularmente apto para la adopción de nuevas tecnologías y sistemas de gestión y, que sea uno de los primeros en incorporarse a los mercados electrónicos. Según la Iniciativa Europea de Comercio Electrónico de la Comisión

Europea (1997) los servicios de viajes representan más de la mitad de todo el comercio electrónico.

No obstante, algunas compañías turísticas todavía no son conscientes del valor real de la información, del conocimiento y de la gestión del valor de los clientes. Por ejemplo, algunas agencias de viajes ignoran los registros de las tarjetas de crédito de sus clientes después de que las cuentas han sido pagadas. Como resultado, han perdido una valiosa información acerca del comportamiento de sus clientes. En otros casos, las compañías mantienen los datos pero siguen llevando a efecto campañas de marketing masivos y utilizando técnicas analíticas como el análisis geográfico o demográfico para la determinación de su público objetivo, en lugar de utilizar los datos para hacer campañas de marketing personalizadas basadas en el comportamiento de sus clientes actuales y potenciales (G^a de Madariaga, (3) 2002:11).

Una buena estrategia es la implementación del B2B (*business to business*) entre mayoristas y minoristas del sector ya que puede mejorar enormemente la eficiencia de las relaciones entre ambos y aumentar la rentabilidad, proporcionando la posibilidad de crear productos específicos de forma rápida y segura. Por su parte, el B2C (*business to consumer*) introduce un proceso de desintermediación que altera las relaciones tradicionales en el canal. Por lo tanto, este sector y especialmente, el sector de las pequeñas y medianas empresas requieren una mayor atención a la garantía de calidad para lograr una mayor competitividad. Este enfoque estratégico debe estar basado fundamentalmente en la calidad del servicio, el conocimiento del consumidor y el seguimiento dado a las reclamaciones (Comisión Europea (2), 2003).

En términos generales, la tendencia del mercado indica que los beneficios obtenidos por la aplicación de TICs están logrando que la totalidad de los procesos de la cadena de valor: presentación de productos y servicios, reservación y registro, emisión de billetes, datos del consumidor y pagos; se integren a estos sistemas. Pero es primordial que el sector siga evolucionando

hacia la implementación de sistemas de gestión enfocados en el valor de la cartera de clientes (turistas actuales y potenciales) y ejecutados al nivel de toda la cadena de valor del sector turístico.

La estrategia debe enfatizar mucho más la retención a la etapa más temprana del ciclo de vida del cliente que la mera adquisición de clientes. Esto porque la clave está en retener a los clientes rentables para optimizar la cuota de cliente, en vez de captar nuevos clientes en busca de aumentar la cuota de mercado.

En este sentido, la visión de negocio del sector turístico español debe apuntar con mayor hincapié a nichos de mercados que le permita obtener mayores márgenes y no al turismo de masas de las décadas pasadas, el cual arroja cada vez más problemas de congestión en temporada alta, menor calidad en el servicio entregado, y resultados esperados por debajo de las expectativas. Además, debe desconcentrar sus mercados emisores de turistas que son principalmente el Reino Unido y Alemania, ya que esto implica un riesgo muy alto sobre todo considerando la tendencia económica poco atractiva que tuvo el mercado Alemán durante los pasados cuatro años.

En definitiva, el turista debe ser valorado como un activo intangible estratégico clave para aumentar la rentabilidad del negocio y se debe gestionar su valor con el propósito de optimizar el valor tanto para el turista como para las empresas del sector. El cambio de paradigma señala que sólo las empresas dinámicas, innovadoras y con una cultura organizacional orientada al valor del cliente serán capaces de sobrevivir en el futuro.

CAPÍTULO IV

FORMULACIÓN DE LAS HIPÓTESIS Y METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

SUMARIO

4.1 Diseño de la investigación

- 4.1.1 Método de investigación
- 4.1.2 Etapas de la investigación

4.2 Formulación del modelo e hipótesis de trabajo

- 4.2.1 Planteamiento del problema
- 4.2.2 Objetivos de la investigación
- 4.2.3 Diseño del modelo teórico propuesto
- 4.2.4 Justificación teórica del modelo explicativo
- 4.2.5 Definición de las premisas del modelo
- 4.2.6 Formulación de las hipótesis
- 4.2.7 Identificación del modelo

4.3 Metodología de la investigación

- 4.3.1 Construcción de la escala de medida
- 4.3.2 Descripción del trabajo de campo
- 4.3.3 Depuración e identificación de idoneidad de la escala
- 4.3.4 Metodología usada para la contrastación de las hipótesis

En primer lugar, este capítulo presenta el método y las etapas utilizadas en la investigación de cara a conseguir un mayor rigor científico en la manera de proceder para alcanzar los objetivos del estudio.

En segundo lugar, se plantea el problema a investigar, se detalla el objetivo perseguido en la investigación y se definen las premisas consideradas en el modelo teórico propuesto.

En tercer lugar, se formulan los enunciados teóricos y las hipótesis básicas que pueden ser observadas para corroborar dichas hipótesis teóricas.

Por último, se describe el proceso de selección de la muestra, el cuestionario utilizado, la codificación de los datos y los diferentes análisis estadísticos utilizados en cada etapa para contrastar las hipótesis formuladas en la investigación.

"La mayoría de las ideas fundamentales de la ciencia son esencialmente sencillas y, por regla general pueden ser expresadas en un lenguaje comprensible para todos."

Einstein

4.1 Diseño de la investigación

4.1.1 Método de investigación

Existen varios métodos aplicados a las ciencias sociales tales como el método descriptivo, histórico, analítico, inductivo, deductivo, normativo, hipotético-deductivo y experimental. En esta investigación se ha escogido el método hipotético-deductivo debido a su relevancia en el mundo académico y de la ciencia, la cual yace fundamentalmente en el hecho de que goza de un consenso universal ya que puede ser aplicado a cualquier materia que presente hechos observables con el propósito de establecer las relaciones que ocurren y explicar las causas que producen estos fenómenos que se pretenden estudiar.

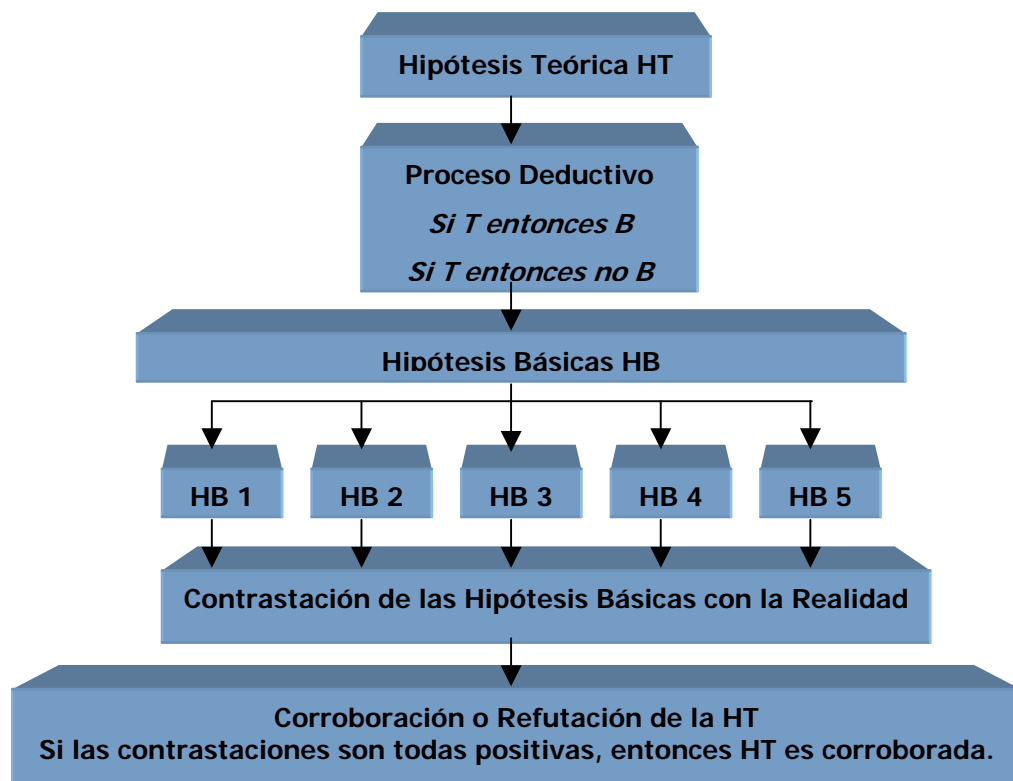
El método hipotético-deductivo, denominado también como método científico, se basa en la formulación de hipótesis o enunciados que se establecen con relación a la ocurrencia de un determinado hecho y se aplica un proceso lógico deductivo para corroborar dicho enunciado teórico. El proceso de este método consta básicamente de cuatro fases que tienen una secuencia temporal (Martínez, 1999: 23-30):

- I. Elaboración de una "hipótesis teórica" o "enunciado teórico" o simplemente una "teoría", la cual se caracteriza por explicar los hechos y por no ser observable directamente, sino que deben ser corroboradas por medio de la contrastación de una serie de hipótesis o enunciados básicos. Cabe precisar que con frecuencia se parte de varios enunciados teóricos que en su conjunto, explican los enunciados básicos.
- II. Proceso deductivo a partir del anterior enunciado teórico. Esto supone que la hipótesis teórica es cierta, y a partir de este supuesto se realizan reiteradas aplicaciones del proceso lógico deductivo para enunciar uno o varios hechos que necesariamente tienen que ocurrir

si el enunciado teórico es cierto, y que son observables o contrastables.

- III. Proponer, como fruto del proceso deductivo, una o varias hipótesis básicas, las cuales deben describir hechos y deben ser observables directamente de la realidad.
- IV. Contrastación de los enunciados básicos. Es decir, proceder a comprobar, con todo el rigor de objetividad y certeza, si los hechos necesarios y observables se producen o no se producen en la realidad. Si se producen, se dice que las hipótesis básicas han sido contrastadas y que por lo tanto, la hipótesis teórica ha sido corroborada. En caso contrario, es decir, las hipótesis básicas no son contrastadas, entonces se dice que el enunciado teórico ha sido refutado

Gráfico 4.1 Proceso del método hipotético-deductivo



Fuente: Martínez Tercero (1999)

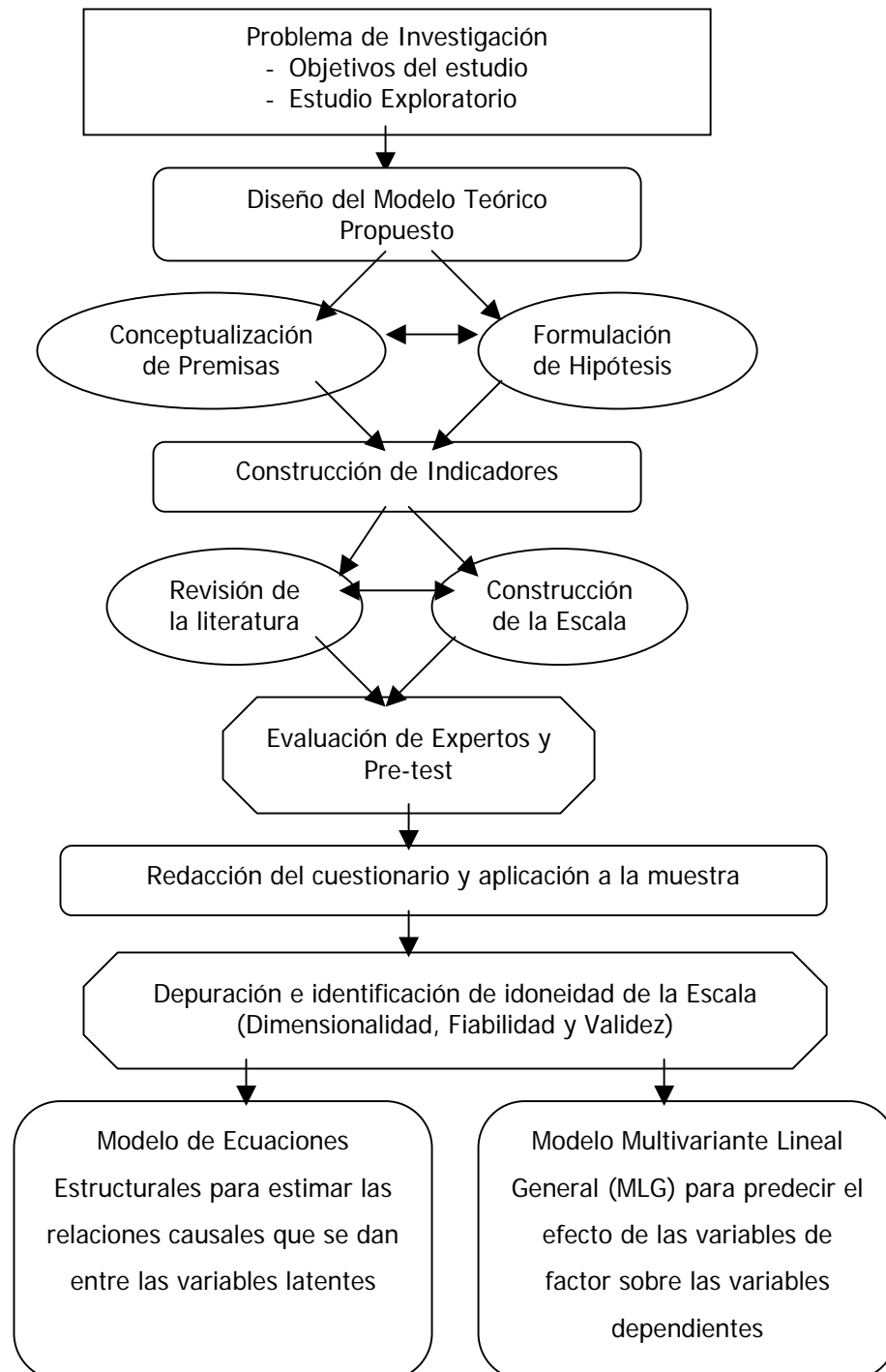
Es importante mencionar que actualmente hay consenso en la comunidad científica con relación a que nunca una hipótesis teórica puede ser demostrada sólo corroborada, ya que por muchas hipótesis básicas que sean contrastadas, a lo largo del tiempo, procedente de la hipótesis teórica, no es posible tener la certeza absoluta de que se ha enunciado y contrastado todas las posibles hipótesis básicas.

Por lo tanto, se conviene que las teorías corroboradas, por mucho que lo sean, no se pueden considerar verdaderas. El método científico no garantiza la verdad, sólo se puede valorar como una posible aproximación a la verdad o una verdad presumible y provisional.

En función de lo expuesto, la comunidad científica concluye que las teorías establecidas no deben rechazarse, por muchas refutaciones que hayan sufrido, hasta que no haya una nueva y mejor teoría que pueda sustituirlas. Además, concuerdan con el falsacionismo de Popper en cuanto a la actitud que debe tener el investigador. Popper (1934) dice que en lugar de buscar con avidez científica hipótesis o enunciados básicos que corroboren su teoría, lo que se debe intentar, con honestidad y verdadero espíritu objetivo, es encontrar hipótesis básicas que refuten su teoría.

4.1.2 Etapas de la investigación

Gráfico 4.2 Fases del estudio



4.2 Formulación del modelo e hipótesis de trabajo

4.2.1 Planteamiento del problema

El punto de partida para formular las hipótesis y llevar a cabo la investigación empírica está sin duda en la definición y planteamiento del problema concreto a investigar.

Como se mencionó al comienzo de este trabajo, durante muchos años la teoría y práctica del marketing ha carecido de herramientas y métricas que le permitiera demostrar cómo las inversiones en marketing pueden influir positivamente en la rentabilidad del negocio de las empresas.

Esta carencia en la medición contable y financiera de las aportaciones de las acciones de marketing al valor de la empresa, ha debilitado la credibilidad de los gestores de esta disciplina. Asimismo, ha amenazado la posición de esta función dentro de la empresa, ya que se cuestiona la existencia del marketing como una capacidad o fortaleza trascendental dentro de la organización (Rust et al. 2004).

Las compañías líderes consideran este problema tan importante que el Instituto de Ciencia de Marketing estableció que dentro de sus prioridades para el 2004-2006 estaba la evaluación de la productividad de las acciones de marketing y de las métricas utilizadas (Marketing Science Institute, 2004).

Con el propósito de enfrentar esta problemática emergen métricas eficaces para medir la productividad del marketing. Los directivos de empresas se dan cuenta que es importante gestionar los activos intangibles e incorporarlos a los balances financieros, especialmente el valor de la cartera de clientes. Y los investigadores de marketing establecen el valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*) para cuantificar el valor del cliente a un nivel individual, y el valor de la cartera de clientes (*Customer Equity, CE*) para medir y

evaluar el desempeño financiero de la empresa en función de toda la base de clientes.

La finalidad es que las acciones del marketing tengan responsabilidad financiera (medible en términos cuantitativos y contables) a través de la consideración de los efectos de los gastos e inversiones de las estrategias de marketing sobre el incremento del CE de la empresa.

De esta manera la gestión de las relaciones con los clientes desde una perspectiva del valor y rentabilidad a lo largo del ciclo de vida de dichas relaciones, comienza a ser el eje central de las estrategias empresariales y de marketing.

Esto exige a las empresas en primer lugar, replantear su cultura, visión y objetivos organizacionales y en segundo lugar, adaptar su estructura, procesos y capacidades de gestión a este nuevo enfoque de negocio orientado al valor del cliente, para que exista un apoyo real a las decisiones estratégicas de marketing, ventas y servicio.

Bajo esta perspectiva, se plantea la dirección de este estudio fundamentando que lo primordial es predecir cómo las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV y el CE, pueden afectar el valor global de la empresa al largo plazo.

La investigación empírica enfocada a esta problemática está aplicada al sector turístico fundamentado por una parte, en la gran relevancia socio-económica del sector a escala mundial y especialmente para España, y por otra, en su mayor proyección de desarrollo como un sector predominante para la economía del futuro.

Las empresas objeto de estudio son las agencias de viajes. Esta decisión está basada en el rol estratégico que cumplen las agencias de viajes dentro del sector turístico español, básicamente por dos razones:

1 - La labor de intermediación o conexión entre los productores turísticos y los turistas, tanto a través de su vertiente receptiva como emisora entre la oferta y la demanda, provoca que este sector genere un valor importante a la actividad turística.

2 – Es un sector configurado principalmente por las 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.

Estas dos razones hacen que las agencias de viajes se conviertan en un subsector de alto interés para aplicar la investigación sobre la gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa.

Por lo tanto, la investigación empírica intentará responder las siguientes interrogantes, las cuales fueron formuladas en el primer capítulo del trabajo y que es bueno recordar a continuación:

- 1- ¿El grado de orientación al cliente que tengan las organizaciones permite que tomen decisiones estratégicas de marketing eficientes y proactivas basadas en el valor de su cartera de clientes?
- 2- ¿Las decisiones estratégicas de marketing basadas en el valor de la cartera de clientes influyen en el valor global de la empresa?
- 3- ¿De qué manera las empresas pueden percibir y medir el valor que implica para sus organizaciones las relaciones con cada cliente en términos de valor económico y valor social?

4.2.2 Objetivos de la investigación

Como se hizo mención en el capítulo 1 la investigación pretende por una parte, aportar una visión teórica que respalde las primeras interpretaciones del efecto de esta nueva filosofía de gestión orientada al valor del cliente sobre el valor global de la empresa.

Por otra parte, explorar sobre las variables explicativas de la orientación al valor del cliente y aportar evidencia empírica por medio de una investigación con rigor científico aplicada al sector turístico de España, específicamente al subsector de las agencias de viajes. Para ello, la investigación contribuye con el diseño de un modelo teórico explicativo sustentado en:

- El conocimiento de las preferencias y comportamientos de compra del consumidor.
- El análisis del valor del cliente actual y potencial.
- La evaluación del intercambio de valor entre la empresa y su cliente.
- La cultura organizacional orientada al cliente

El propósito en primer término es investigar si existe relación positiva y significativa entre estas dimensiones y la toma de decisiones estratégicas de marketing y en segundo término, predecir el efecto sobre el valor económico y social de la empresa.

4.2.3 Diseño del modelo teórico propuesto

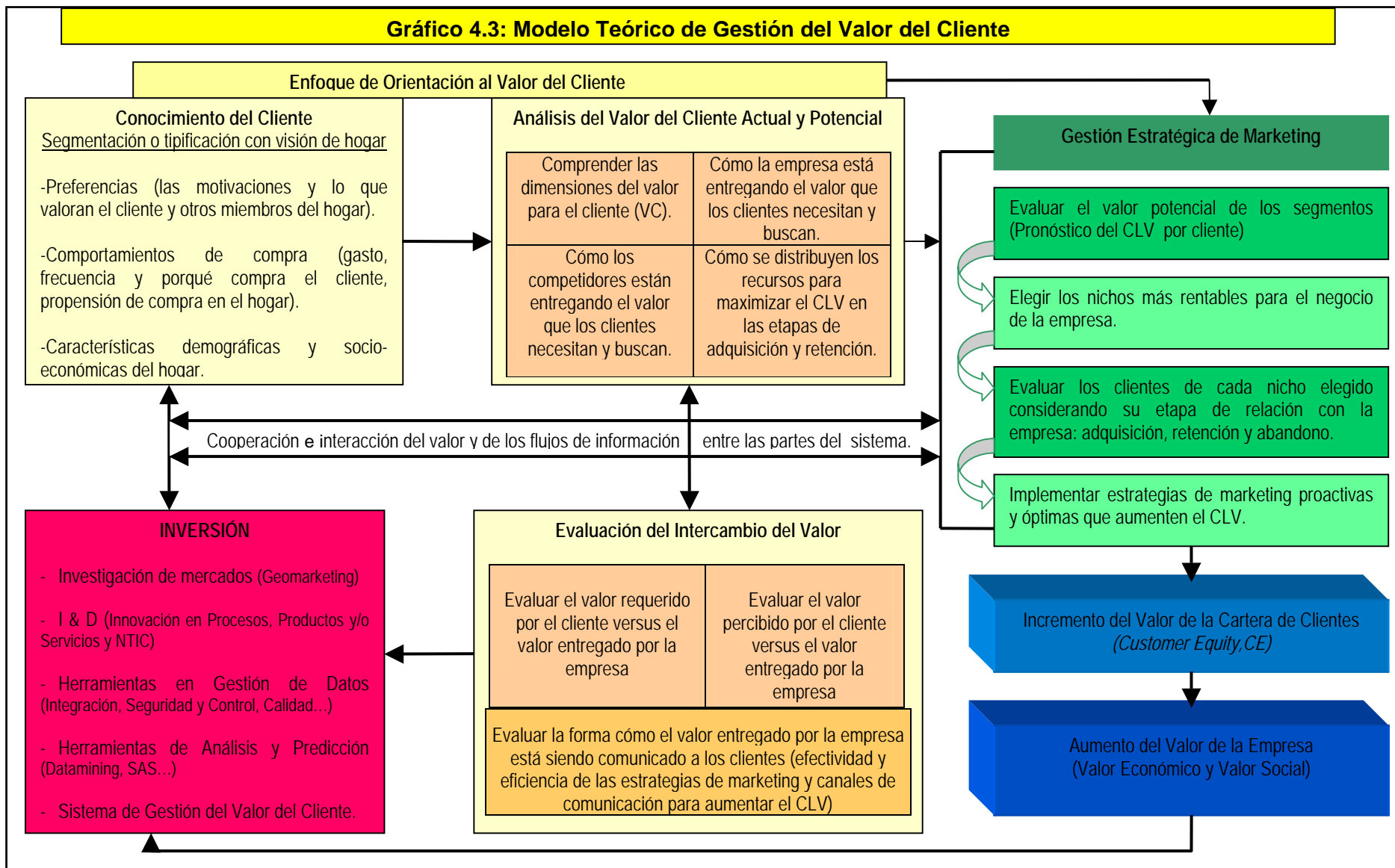
Por medio del diseño de este modelo teórico sobre la gestión del valor de la cartera de clientes se intentará explicar las supuestas relaciones entre las dimensiones que se han detectado, basado en el análisis del marco teórico.

Las dimensiones o premisas descubiertas para definir la orientación al valor del cliente y medir el efecto que pueden tener sobre la toma de decisiones estratégicas de marketing son: el conocimiento de las preferencias y

comportamientos de compra del consumidor y el análisis del valor del cliente actual y potencial ya que son aspectos que cambian durante el ciclo de vida del cliente. Al mismo tiempo, el modelo incorpora la evaluación del intercambio de valor entre la empresa y su cliente para que facilite a las empresas a predecir el valor de su cartera de clientes en el medio y largo plazo.

De esta manera, las empresas podrán tomar decisiones estratégicas de marketing proactivas, eficientes y efectivas, para aumentar el valor de su cartera de clientes y alcanzar cuotas de cliente que les retribuya por una parte, con mayores niveles de rentabilidad para su negocio y, por otra, con un mayor valor social para la empresa.

A continuación en el gráfico 4.3 se presenta detalladamente el diseño del modelo teórico propuesto en esta investigación.



4.2.4 Justificación teórica del modelo explicativo

En los capítulos anteriores dedicados a la revisión bibliográfica, se describió cómo importantes autores de marketing tales como: Rust, Lemon, Zeithaml, Reinartz, Kumar, Parasuraman, Gupta, Hansotia, Thomas, entre otros, comienzan a enfocar la orientación al mercado y el marketing de relaciones haciendo hincapié en el valor del cliente. Igualmente, en el mundo empresarial se constata, y con gran convicción, el valor de la cartera de clientes como principal fuente de ventaja competitiva sostenible para conseguir beneficios positivos y significativos en los negocios.

Por otra parte, muchos investigadores han resaltado el papel de la orientación al mercado como generador de ventajas competitivas y mejores resultados empresariales (Narver y Slater, 1990; Jaworski y Kohli, 1993; Deshpandé et al., 1993). 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 (Day, 1999).

La capacidad de comprensión del mercado permite a la empresa anticiparse a las oportunidades del mercado y hace referencia a la habilidad de las empresas para percibir y actuar sobre los eventos y tendencias del mercado (Narver y Slater, 1990; Kohli y Jaworski, 1990). Además, la capacidad de relación con los clientes hace referencia a la habilidad de las empresas para establecer, fortalecer y desarrollar relaciones rentables con el cliente (Grönroos, 1989; 1994) y esto, a su vez, permite a la empresa estrechar los vínculos con sus clientes de manera interactiva (Day, 1999).

Existen evidencias empíricas que han demostrado la interrelación y complementariedad entre el marketing como filosofía y los comportamientos de la empresa orientada al mercado (Hooley et al., 1990; Avlonitis, y Gounaris,

1997; Avlonits et al., 1999; Álvarez González, et al., 2000; Pelham, 2000; Grewal y Tansuhaj, 2001, Esteban, 2002; Llonch y López, 2004; Low, 2005). La dimensión cultural de la orientación al mercado, al mismo tiempo, facilita la creación de una base de conocimiento compartida sobre la que se apoya las capacidades de las empresas orientadas al mercado. Por lo tanto, la orientación al mercado es el paraguas de la filosofía orientada al valor del cliente.

Para obtener mejores resultados con la orientación al mercado es clave el compromiso y la confianza de las relaciones entre la empresa y sus clientes. Esto es respaldado con la teoría compromiso-confianza (Morgan y Hunt, 1994) que propone que ambas variables conducen a la efectividad, eficiencia y productividad de las relaciones.

Siguaw et al. (1998) también proponen modelos causales con el compromiso y la confianza como variables relacionales claves. No obstante, otros autores han analizado exclusivamente el papel mediador de la confianza como factor comportamental entre varios antecedentes y consecuentes (Anderson y Narus, 1990; Ganesan, 1994; Dahlstrom y Nygaard, 1995). La confianza está considerada como un factor esencial para mantener relaciones positivas entre la empresa y el cliente (Dwyer et al., 1987; Moorman et al., 1993) y el compromiso relacional surge en la literatura de marketing como un elemento críticamente importante para las relaciones a largo plazo (Morgan y Hunt, 1994).

Todos estos fundamentos teóricos están de alguna u otra manera involucrados en el enunciado teórico propuesto, ya que para evaluar si las decisiones estratégicas de marketing, basadas en el valor de la cartera de clientes, afectan el valor global de la empresa es necesario considerar de manera directa o indirecta tales variables.

A partir de este enfoque empresarial, y del modelo conceptual de las variables explicativas, se formula el enunciado teórico referente al efecto positivo y significativo de la orientación al valor del cliente sobre la toma de decisiones

estratégicas de marketing y, a su vez, la incidencia sobre el valor global de la empresa.

Bajo esta perspectiva, han emergido algunos modelos que examinan los antecedentes del valor de la cartera de clientes (CE) (e.g., Blattberg, 2001, Rust et al., 2004; Rust et al., 2000; Venkatesan y Kumar, 2004) y también algunas investigaciones que exploran los efectos de las acciones de marketing sobre la retención del cliente y sobre el valor del tiempo de vida del cliente (CLV) (Bolton et al., 2004; Reinartz y Kumar, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004). Y recientemente, investigadores estudian la relación entre el CLV y el desempeño financiero de la empresa (Gupta y Lehmann, 2003; Gupta et al., 2004).

En general, estos estudios consideran que el CE es un buen indicador del valor económico o financiero de la empresa (*Shareholder Value, SHV*) (Gupta et al., 2004). Sin embargo, cómo el CLV o CE afecta el SHV necesita más investigación y evidencia empírica. Particularmente, es necesario comprender cómo el CLV (a un nivel individual) y el CE (al nivel de todos los clientes de la empresa) son afectados por las decisiones estratégicas de marketing.

Por otra parte, como se manifestó en el marco teórico, varios de los artículos revisados identifican la necesidad de investigar sobre la dinámica del comportamiento del cliente. Por lo tanto, está la necesidad de que la teoría y los modelos determinen cómo anticiparse a los cambios de los clientes durante su ciclo de vida en la relación con la empresa. Es decir, se debe incorporar en el modelo explicativo sus necesidades, actitudes, motivaciones y comportamientos de compra como variables predictoras para permitir tomar decisiones estratégicas de marketing proactivas y eficientes.

Adicionalmente, la revisión de la literatura señala que no existen investigaciones que relacionen el CE, las decisiones estratégicas de marketing y el valor social de la empresa. Específicamente, tomando en cuenta la satisfacción

de los clientes (como el principal grupo de interés o *stakeholder*) y el valor de la marca (*brand equity, BE*).

En resumen, BE, ROI y CE pueden actuar como buenos indicadores del valor de la firma. Lo interesante es investigar cómo el CE afecta al BE y ROI de la empresa, como indicadores potentes del valor social y económico de una organización. Responder esta interrogante, permitiría ayudar a las empresas a gestionar el valor de su cartera de clientes (CE), los retornos de las inversiones en marketing (ROI) y el valor de la marca (BE) de manera simultánea para incrementar al largo plazo el valor de la empresa.

4.2.5 Definición de las premisas del modelo

Con la finalidad de obtener una clara comprensión del significado de las dimensiones o premisas involucradas en el modelo propuesto, de manera implícita e explícitamente, se detalla a continuación la definición y/o explicación del concepto de cada una de ellas:

1 – Orientación al valor del cliente:

La orientación al valor del cliente está bajo el paraguas de la orientación al mercado y del marketing de relaciones pero su enfoque va mucho más allá puesto que su propósito es optimizar el valor de cada cliente a través del análisis del valor del cliente en conjunto con la evaluación del intercambio de valor entre el cliente y la empresa.

Siguiendo con la perspectiva de Reinartz et al. (2004) esta filosofía es un nuevo enfoque de CRM que representa un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, permanencia y finalización con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el mismo para maximizar el valor de la cartera de sus relaciones.

2 - Valor del cliente (*Customer Value, CV*)

En este estudio el concepto de CV, se basa en la visión de Woodall (2003), el cual incluye tanto el "Valor para el Cliente" o "*Value for Customer, VC*" desde el punto de vista del consumidor, como el "Valor del Tiempo de Vida del Cliente" o "*Customer Lifetime Value, CLV*" desde el punto de vista de la empresa (Woodall, 2003).

2.1 - Valor para el cliente (*Value for Custome, VC*)

Según la definición de Woodall (2003) VC es el valor desde el punto de vista de la demanda, por ende, implica la percepción personal de parte del cliente con relación a obtener un beneficio. Este beneficio o ventaja vendrá de la asociación del cliente con una determinada oferta de una compañía, y puede ocurrir como la reducción del sacrificio; presencia de beneficio (percibido como ambos: atributos o resultados); el resultado de cualquier combinación ponderada de sacrificio y beneficio (determinado y expresado racionalmente o por intuición); o una agregación, con el tiempo, de algunos o todos de estos aspectos.

Otra forma de entender el concepto de VC es la explicación de Zeithmal (1988), el cual afirma que el VC representa una compensación (*tradeoff*) de los componentes relevantes que se dan y que se consiguen. Ambos componentes, el dar y obtener, implican sacrificios y beneficios respectivamente e incluyen un rango de diversos atributos tanto monetarios como no monetarios.

2.2- Valor del tiempo de vida del cliente (*Customer Lifetime Value, CLV*)

El término CLV mide el valor para la empresa o proveedor, y no el valor para el cliente. Básicamente, su enfoque es conocer cuánto margen puede contribuir un determinado cliente para la empresa. Bitran y

Mondschein (1996) definen el CLV como la contribución total neta que un cliente genera durante su tiempo de vida sobre el valor total de la cartera de cliente.

Dicho de otra manera, el CLV es la suma de todos los ingresos ganados desde los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del coste total de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero (Hwang, et al., 2004).

Es importante hacer mención que los modelos desarrollados en función de la métrica del CLV (Berger y Nasr, 1998; Dwyer, 1997; Berger y Bechwati, 2001; Reinartz y Kumar, 2000) revelan que las variables incorporadas comprenden fundamentalmente tres categorías: tasa de retención, ingresos y costes a través de los cuales es posible medir los efectos en el CLV.

Por ende, el cálculo del CLV puede estar determinado de la siguiente manera:

$$CLV_i = -CA_i + \sum_{t=1}^T r_{ti}^t * \left[\frac{(IA_{ti} + IR_{ti} + IC_{ti} + IV_{ti}) - (CS_{ti} + CM_{ti})}{(1+d)^t} \right]$$

Donde :

CLV_i = CLV del cliente i (ganancia actual neta del tiempo de vida)

CA_i = Costes de Adquisición del cliente i

r_{ti} = Tasa de retención del cliente i en el período t

IA_{ti} = Ingresos autónomos del cliente i en el período t

IR_{ti} = Ingresos de las ventas más rentables (*up-selling*) del cliente i en el período t

IC_{ti} = Ingresos de las ventas cruzadas (*cross-selling*) del cliente i en el período t

- IV_{ti} = Contribuciones desde las actividades de referencia (valor de referencia) del cliente i en el período t
 CS_{ti} = Costes de servir al cliente i en el período t
 CM_{ti} = Costes de marketing para retener al cliente i en el período t
 d = Tasa de descuento para las inversiones de marketing
 T = Duración (en años) del período de proyección

Con relación a los ingresos estos pueden ser clasificados dentro de cuatro sub-categorías: ingresos autónomos, ingresos provenientes de mejores ventas (*up-selling*), de la venta cruzada (*cross-selling*) (Reichheld y Passer, 1990, Reinartz y Kumar, 2000) y de los márgenes de contribución resultantes como resultado de los nuevos clientes que fueron ganados debido al comportamiento que ha mantenido la empresa con los clientes actuales.

Gupta y Lehmann (2003, 2005) hacen una aportación muy útil para las empresas con relación al cálculo del CLV, ya que estiman los ingresos y costes más recurrentes de un cliente en particular en un periodo determinado y lo definen como el margen o beneficio del cliente, el cual es multiplicado por una razón compuesta de la tasa de retención y la tasa de descuento usada por la compañía para sus inversiones de marketing.

$$CLV = m \times \left[\frac{r}{1 + i - r} \right]$$

Donde:

m = margen o beneficio de un cliente por periodo

r = ratio de retención (generalmente entre 60-90 por ciento)

i = ratio de descuento (usualmente entre 8-16 por ciento)

Es importante destacar que la tasa de retención puede ser estimada con la ayuda de determinantes empíricamente validados de lealtad, tales como satisfacción de cliente, barreras o coste de cambiarse de proveedor, comportamiento de búsqueda variada y atractivo de las alternativas (Peter, 1999).

3 - Gestión del valor del cliente

La gestión del valor del cliente, se puede denominar "*Customer Value Management, CVM*" puede ser considerado como el nuevo paradigma del CRM ya que su enfoque 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 dónde la habilidad empresarial intenta optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el valor del cliente para maximizar finalmente, el valor de la cartera de sus clientes actuales y potenciales.

Por consiguiente, en este estudio se concluye que la gestión del valor de la cartera del cliente debería tomar en cuenta para su propósito las siguientes etapas, las cuáles se consideran para diseñar el modelo explicativo.

3.1- Conocimiento del cliente

El conocimiento profundo del cliente de una manera dinámica y confiable debe ser la base de un buen sistema de gestión del valor del cliente, ya que esto permitirá realizar una correcta segmentación o tipificación de la cartera de clientes actuales y potenciales tomando en cuenta los siguientes aspectos clave: preferencias y motivaciones del cliente (y de otros miembros de su hogar), comportamientos de compra (niveles de gasto, frecuencia, porqué compra el cliente, propensión de compra en el hogar, etc.) y, las características demográficas y socio-económicas del hogar.

3.2- Análisis del valor del cliente

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

En primer término, 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 y busca. En segundo término, debe tener una orientación de mercado especialmente con relación a la competencia puesto que, es primordial conocer cómo los competidores están entregando el valor que los clientes necesitan y buscan. De esta manera, será posible determinar los puntos fuertes y débiles de la organización.

3.3 – Evaluación del intercambio de valor

Esta etapa se refiere a que la empresa debe periódicamente evaluar el valor requerido y percibido por el cliente versus el valor entregado por la empresa. Al mismo tiempo, 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.

3.4 – Cultura organizacional orientada al cliente

Esta dimensión ha sido considerada en el modelo como una variable moderadora puesto que 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).

A este 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.

4 - Toma de decisiones estratégicas de marketing

En el modelo propuesto se establece la toma de decisiones estratégica de marketing como decisiones eficientes, efectivas y proactivas, acorde a la filosofía y visión organizacional orientada al valor del cliente. Esto es decisiones estratégicas sustentadas en el conocimiento profundo del cliente, es decir, conociendo cabalmente sus preferencias, motivaciones y comportamientos de compra; comprendiendo las dimensiones del valor para el cliente y cómo la empresa está entregando el valor que los clientes demandan; cómo se distribuyen los recursos para maximizar el CLV, cuál es la etapa de relación, etc. con el propósito de anticiparse a las necesidades de los clientes.

5 - Valor de la cartera de clientes (*Customer Equity, CE*)

El CE es definido como "la suma total de los valores descontados del tiempo de vida de todos los clientes actuales y potenciales de la empresa" (Blattberg et al., 2001; Rust et al., 2000).

Su importancia radica en que su filosofía implica una gestión enfocada en el valor de dos activos intangibles críticos de la empresa: su stock de clientes actuales y su stock de clientes potenciales. Hoy en día el CE se está convirtiendo

en la principal métrica usada por las empresas líderes para medir la contribución de sus acciones de marketing al valor de la empresa.

Según Bauer et al. (2003) el CE se puede calcular de la siguiente manera:

$$CE = \sum_{s=0}^T \left[\frac{1}{(1+d)^s} \right] \sum_{k=(V_{s1}+1)}^{V_s} \sum_{t=s}^T r_{ti} * \frac{I_{ti} - C_{ti}}{(1+d)^t} \text{ donde } V_{s1} = 0$$

$\sum_{t=s}^T r_{ti} * \frac{I_{ti} - C_{ti}}{(1+d)^t}$ CLV simplificado del cliente i
 $\sum_{k=(V_{s1}+1)}^{V_s}$ Período del CLV a través de todos los nuevos clientes del Período s
 $\sum_{s=0}^T \left[\frac{1}{(1+d)^s} \right]$ Suma de todos los períodos descontados de los CLVs a través de todos los períodos (= CE)

Donde:

s = índice de tiempo para el período pronosticado

T = período pronosticado en años

d = tasa de descuento (coste de capital que es empleado para las inversiones de marketing)

V = índice sobre los clientes nuevos del período s

r_{ti} = tasa de retención del cliente i en el período t

t = índice de tiempo durante los períodos restantes de la relación para cliente i

I_{ti} = ingresos del cliente i en el período t

C_{ti} = costes del cliente i en el período t

6 - Valor global de la empresa:

El valor global de la empresa se puede medir por el impacto que tienen sus actividades en los resultados económicos, sociales y medioambientales. En esta investigación sólo se contemplará el valor de la empresa bajo dos perspectivas: el valor económico y el valor social.

6.1 - Valor económico de la empresa:

El valor económico o financiero de la empresa es el valor que tiene la empresa para sus accionistas y/o dueños (*Shareholder Value, SHV*) y es conocido como el valor actual neto de las futuras salidas de los flujos de cajas desde sus activos tangibles e intangibles, descontados a una apropiada tasa de interés y ajustados con relación a la inflación y prima de riesgo (Kevin y Sethuraman, 1998).

El resultado económico o financiero de la empresa debería ser medido por métricas basadas en el desempeño y rentabilidad del CLV y/o del CE, ya que se ha demostrado en recientes investigaciones (Rust et al., 2004) que estas métricas permiten a la empresa proyectar y cuantificar el impacto económico de las acciones de marketing.

Tanto el CLV como el CE son útiles para ser aplicados a medidas financieras como el análisis del valor económico (*Economic Value Analysis, EVA*), el retorno sobre los activos (*Return on Assets, ROA*) el retorno sobre la inversión (*Return on Investment, ROI*), o la utilidad neta, lo que facilita la evaluación de las inversiones de marketing.

6.2 - Valor social de la empresa:

El valor social de la empresa está estrechamente relacionado con el concepto de responsabilidad social, que implica la dirección del negocio en un ámbito mucho más amplio que únicamente la maximización de beneficios para los accionistas o dueños, reconociendo componentes más sutiles de valor, como las relaciones que las empresas establecen y mantienen con sus clientes, empleados, proveedores, y la marca que representa una empresa en el mercado.

Es decir, una visión de empresa consciente de que las acciones empresariales pueden afectar a todos los grupos de interés o *stakeholders*

que interactúan con la empresa: clientes, empleados, accionistas, proveedores, comunidad local y la sociedad en su conjunto (Lizcano, 2004).

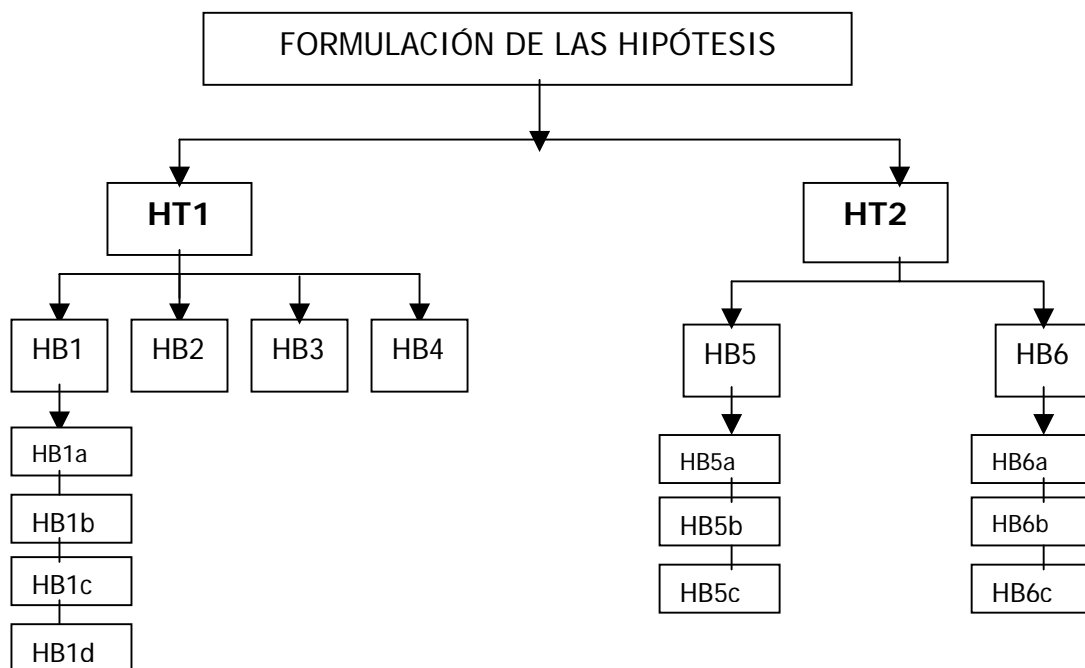
Dentro de los *stakeholders* se puede afirmar que el principal grupo de interés para la empresa son los clientes, ya que su valor es la principal fuente de ventaja competitiva sostenible. Además, son los clientes los que más influyen en la imagen de la marca, y la tendencia nos muestra que las empresas con marcas exitosas tienden a tener un ROI mucho más atractivo.

Por consiguiente, las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE pueden efectivamente aumentar el valor social de la empresa, ya que efectúan compensaciones o "*tradeoffs*" entre el valor para el cliente, valor de la marca y valor de las relaciones.

4.2.6 Formulación de las hipótesis

A partir del marco teórico analizado en el capítulo 2 y las premisas involucradas en el modelo expuesto en este capítulo, se procede a continuación a plantear las hipótesis teóricas y básicas específicas de esta investigación que se sintetizan en el siguiente gráfico.

Gráfico 4.4 Enunciado Hipotético-Deductivo de la Investigación.



Tomando en cuenta que todas las hipótesis en conjunto conforman un modelo explicativo complejo, se decide analizar las relaciones en el orden que se establece a continuación:

- 1- Primer enunciado teórico (HT1) acerca de la relación entre la orientación al valor del cliente (variable explicativa o independiente) sobre las decisiones estratégicas de marketing

- 2- Formulación de las relaciones directas de cada variable explicativa o independiente considerada en el modelo (conocimiento sobre el cliente, análisis del valor del cliente y evaluación del intercambio de valor entre la relación cliente-empresa). Además, se incorpora una variable externa: cultura organizacional orientada al valor del cliente actuando como otra variable independiente sobre la variable dependiente a explicar: decisiones estratégicas de marketing eficientes y proactivas basadas en el valor de la cartera de clientes (HB1a,b,c,d).

- 3- Formulación de las relaciones directas de cada variable observada (tasa de retención, costes de adquisición e ingresos generados por el cliente) que implica la toma de decisiones estratégicas de marketing, basadas en el valor de la cartera de clientes, ahora como variable explicativa o independiente (HB2, HB3 y HB4 (a),(b),(c))

- 4- Segundo enunciado teórico (HT2) relacionado con el efecto de la toma de decisiones estratégicas de marketing eficientes, eficaces y proactivas, basadas en el valor de la cartera de clientes (variable predictora) sobre el valor global de la empresa (variable explicada o dependiente) y la formulación de todas las hipótesis básicas que si se contrastan corroborarían esta hipótesis teórica.

Hipótesis Teórica sobre el Valor de la Cartera de Clientes.

HT1: *La necesidad de la empresa de tomar decisiones estratégicas de marketing eficientes, eficaces y proactivas que le lleve a obtener mejores resultados explica el hecho de que ésta adopte un enfoque de orientación al valor del cliente, es decir, integre en su cultura organizacional el conocimiento profundo del cliente, el análisis del valor del mismo así como la evaluación del intercambio de valor que establece con él.*

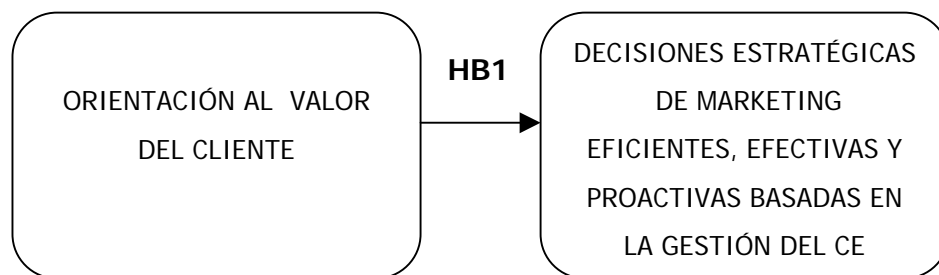
Si la hipótesis teórica HT1 es cierta entonces, debería ser posible observar directamente determinados hechos que pueden ser deducidos lógicamente de este enunciado teórico.

1- Primera relación enunciada en el modelo explicativo

Relación recursiva (o unidireccional) positiva entre el grado de orientación al valor del cliente y la toma de decisiones estratégicas de marketing eficientes, eficaces y proactivas basadas en la gestión del CE.

Hipótesis Básica 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.*

Gráfico 4.5 Relación entre la orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing que tome la empresa.



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

HB1a: *El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de conocimiento que las empresas obtengan de sus clientes.*

HB1b: *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.*

HB1c: *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.*

HB1d: *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.*

La tabla 4.1 muestra las dimensiones utilizadas en la investigación para medir el grado de orientación al valor del cliente a través de variables latentes explicativas. Además se señala la escala de medida usada, su correspondiente codificación con la localización en el cuestionario, y la referencia bibliográfica usada.

Tabla 4.1 Escala de medida de la orientación al valor del cliente

Variables Latentes Explicativas	Código	Descripción de Ítem	Referencia Bibliográfica
CONOCIMIENTO SOBRE EI CLIENTE	CSC₁	Mantiene al día la información relacionada con sus clientes.	Basado en Walker, 2001
	CSC₂	Analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias.	Elaboración Propia.
	CSC₃	Integra periódicamente la información de sus clientes que recoge a través de los canales de contacto (correo, correo electrónico, Web, fax, teléfono, persona a persona)	Basado en Reinartz et al., 2004
	CSC₄	Utiliza sistemáticamente información de fuentes externas (por ejemplo bases de datos, publicaciones...) para identificar clientes potenciales con mayor valor para el negocio de la compañía.	Basado en Reinartz et al., 2004
	CSC₅	Invierte periódicamente en tecnología (CRM..) que le permita gestionar la información y el valor del cliente en tiempo real	Basado en Reinartz et al., 2004.
ANÁLISIS DEL VALOR DEL CLIENTE	AVC₆	Implementa periódicamente un método para analizar quiénes de sus clientes actuales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	Basado en Reinartz et al., 2004
	AVC₇	Analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias)	Basado en Narver y Slater, 1990.
	AVC₈	Realiza un análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	Elaboración propia.
EVALUACIÓN DEL	EIV₉	Realiza una evaluación permanente de su nivel de compromiso para satisfacer a sus clientes	Basado en Narver y Slater, 1990
	EIV₁₀	Evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno sobre las necesidades y/o preferencias de los clientes.	Basada en Kohli et al., 1993.
	EIV₁₁	Mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente.	Basado en Narver y Slater, 1990.
	EIV₁₂	Mide periódicamente el coste de	Basado en

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

INTERCAMBIO DE VALOR	EIV₁₃	retener al cliente. Mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente	Reinartz et al., 2004. Basado en Reinartz et al., 2004.
	EIV₁₄	Evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	Elaboración propia.
	EIV₁₅	Habla con sus clientes periódicamente para evaluar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.	Basado en Kohli et al., 1993.
	EIV₁₆	Examina sistemáticamente la información de sus clientes para evaluar el valor que reportan al negocio.	Basado en Reinartz et al., 2004
	EIV₁₇	Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	Basado en Reinartz et al., 2004
	EIV₁₈	Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	Elaboración propia.
	EIV₁₉	Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean.	Basado en Kohli et al., 1993.
CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CLIENTE	COC₃₂	Fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes a través de conseguir la satisfacción de sus clientes.	Basado en Narver y Slater, 1990, 1995 y Reinartz et al., 2004.
	COC₃₃	Se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	Basado en Kohli, et al., 1993.
	COC₃₄	Posee una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar las estrategias y lograr los objetivos planteados.	Harris, 2002.
	COC₃₅	Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado que satisfaga a diferentes segmentos de clientes.	Basado Reinartz et al., 2004.

Fuente: Elaboración propia.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

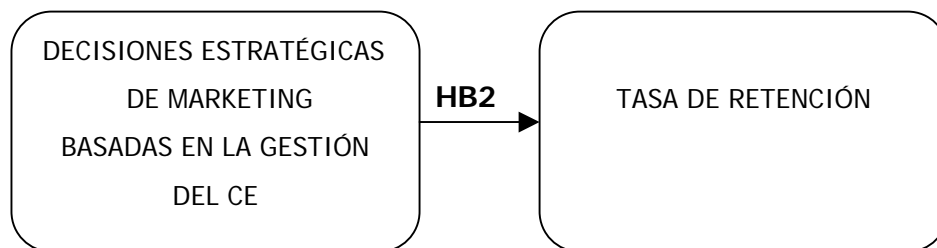
Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

2- Segunda relación enunciada en el modelo explicativo

Relación recursiva positiva entre las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de la cartera de clientes y la tasa de retención de los clientes rentables.

Hipótesis Básica 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.*

Gráfico 4.6 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing y la tasa de retención de clientes.

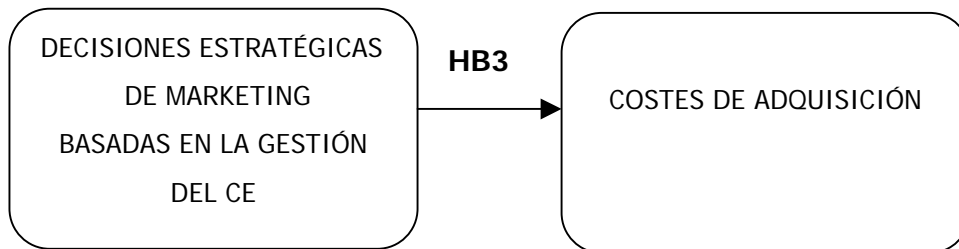


3- Tercera relación enunciada en el modelo explicativo

Relación recursiva positiva entre las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de la cartera de clientes y los costes de adquisición de un futuro cliente rentable.

Hipótesis Básica 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.*

Gráfico 4.7 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing y los costes de adquisición de un futuro cliente rentable.

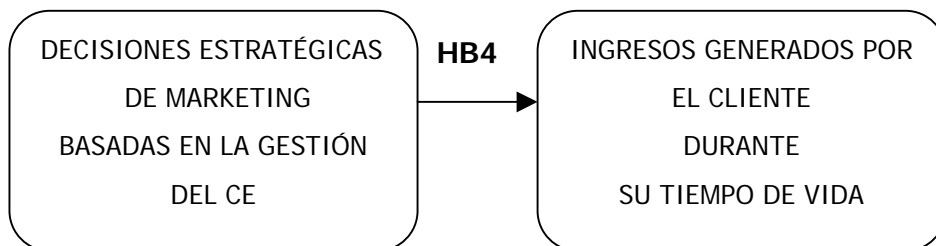


4- Cuarta relación enunciada en el modelo explicativo

Relación recursiva positiva entre las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de la cartera de clientes y los ingresos generados por el cliente durante su tiempo de vida.

Hipótesis Básica 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.*

Gráfico 4.8 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing y los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.



La tabla 4.2 muestra los indicadores utilizados en la investigación para medir las decisiones estratégicas de marketing basadas en la gestión del CE como variable latente explicativa (y que a su vez, es una variable explicada por las variables latentes anteriormente mencionadas para medir la orientación al

valor del cliente). Se señala la escala de medida usada, su correspondiente codificación con la localización en el cuestionario, y la referencia bibliográfica usada.

Tabla 4.2 Escala de medida del constructo de decisiones estratégicas de marketing.

Constructo o Variable Latente	Código	Descripción de Ítem	Referencia Bibliográfica
DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING BASADAS EN LA GESTIÓN DEL CLV /CE	DEV₂₀	Asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	Elaboración propia.
	DEV₂₁	Implementa estrategias basadas en el conocimiento del valor de sus clientes.	Basado en Walker, 2001.
	DEV₂₂	Personaliza sistemáticamente productos o servicios para aportar mayor valor a sus clientes.	Basado en Reinartz et al., 2004.
	DEV₂₃	Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	Basado en Reinartz et al., 2004.
	DEV₂₄	Toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio.	Basado en Kohli et al., 1993.
	DEV₂₅	Elimina las políticas o los procedimientos que no crean valor.	Basado en Hajjat, 2002.
	DEV₂₆	Basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa.	Basado en Reinartz et al., 2004.
	DEV₂₇	Cuenta con procedimientos formales de venta cruzada (<i>cross-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	Basado en Reinartz et al., 2004.
	DEV₂₈	Cuenta con procedimientos formales de mejores ventas (<i>up-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	Basado en Reinartz et al., 2004.
	DEV₂₉	Otorga incentivos a sus clientes rentables para aumentar su nivel de gasto en el comportamiento de compra.	Basado en Reinartz et al., 2004.
	DEV₃₀	Implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio.	Basado en Reinartz et al., 2004.
DEV₃₁	Estimula a sus clientes actuales para que generen nuevos clientes (referidos) proporcionándoles incentivos basados en la rentabilidad de los nuevos clientes adquiridos.	Basado en Reinartz et al., 2004.	

Fuente: Elaboración propia.

De acuerdo a lo indicado en el marco teórico, recientes investigaciones corroboran que el CLV y CE permiten a la empresa proyectar y cuantificar el impacto económico de las inversiones de marketing, puesto que son una métrica útil para ser aplicadas a medidas financieras como el ROI.

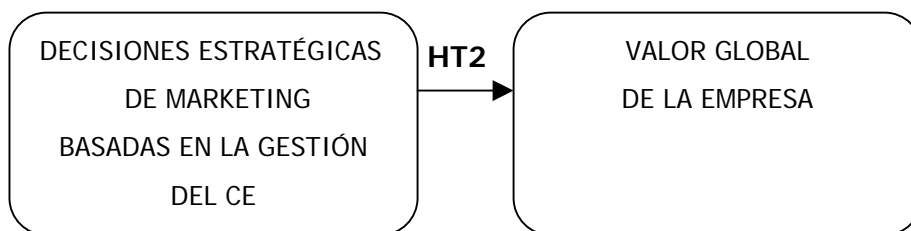
Asimismo, si tomamos en cuenta el trabajo realizado por Rust et al. (2000) que estudia las compensaciones o *“tradeoffs”* entre valor para el cliente, valor de la marca y valor de las relaciones, nos permite deducir que existe una necesidad y oportunidad de investigar el efecto de las estrategias de marketing, basadas en el CE, y el valor social de la empresa.

Esto fundamentado en que clientes más valiosos implican clientes más satisfechos y, dado que esta percepción se extiende, también debería implicar mejor imagen de la empresa en la sociedad. Por consiguiente, basado en estos estudios realizados por expertos reconocidos en el área del marketing se puede deducir de manera teórica un segundo enunciado.

Hipótesis Teórica sobre el Valor Global de la Empresa.

HT2: *Las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de la cartera de clientes, es decir, seleccionar, adquirir, desarrollar y mantener las relaciones con aquellos clientes que implican un mayor valor para el negocio, permitirá aumentar el valor global de la empresa.*

Gráfico 4.9 Relación entre las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del CE, y el valor global de la empresa.



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

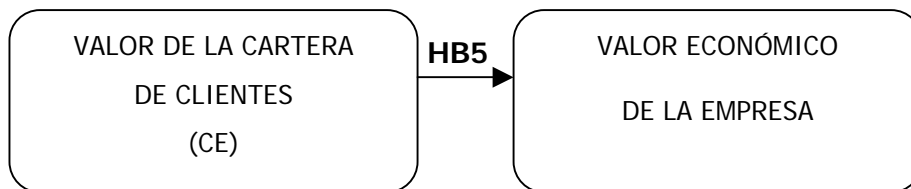
Si la hipótesis teórica HT2 es cierta entonces, debería ser posible observar directamente determinados hechos que pueden ser deducidos lógicamente de este enunciado teórico.

5- Quinta relación enunciada en el modelo explicativo

Relación recursiva positiva entre el valor de la cartera de clientes (CE) y el valor global de la empresa medido a través de su valor económico.

Hipótesis Básica H5: *El valor económico de la empresa será mayor, cuanto mayor sea el valor de su cartera de clientes.*

Gráfico 4.10 Relación entre el CE y los indicadores económicos



Si esta hipótesis básica HB5 es cierta entonces,

HB5a: *La utilidad neta de la empresa será mayor.*

HB5b: *La rentabilidad de la cuota de clientes será mayor.*

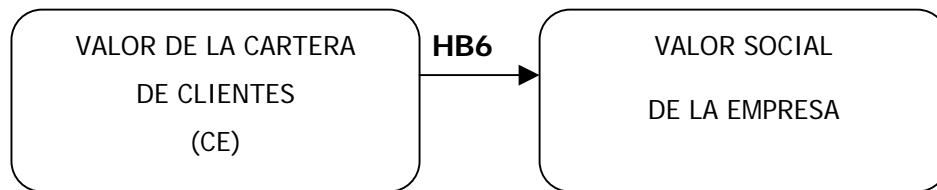
HB5c: *EL retorno sobre la inversión (ROI) de la empresa será mayor.*

6- Sexta relación enunciada en el modelo explicativo

Relación recursiva positiva entre el valor de la cartera de clientes (CE) y el valor global de la empresa medido a través de su valor social.

Hipótesis Básica H6: *El valor social de la empresa será mayor, cuanto mayor sea el valor de su cartera de clientes.*

Gráfico 4.11 Relación entre el CE, y el valor social de la empresa.



Si esta hipótesis básica HB6 es cierta entonces,

***HB6a:** El grado de satisfacción de los clientes será mayor.*

***HB6b:** La preferencia que tiene el cliente por la marca (BE) será mayor.*

***HB6c:** El número de clientes potenciales atraídos por el valor de referencia será mayor.*

La tabla 4.3 muestra los indicadores utilizados en este estudio para medir el valor global de la empresa como variable latente explicada, considerando indicadores de valor económico y de valor social de la empresa.

Al igual que en las tablas anteriores, se muestra la escala de medida usada, su correspondiente codificación con la localización en el cuestionario, y la referencia bibliográfica usada.

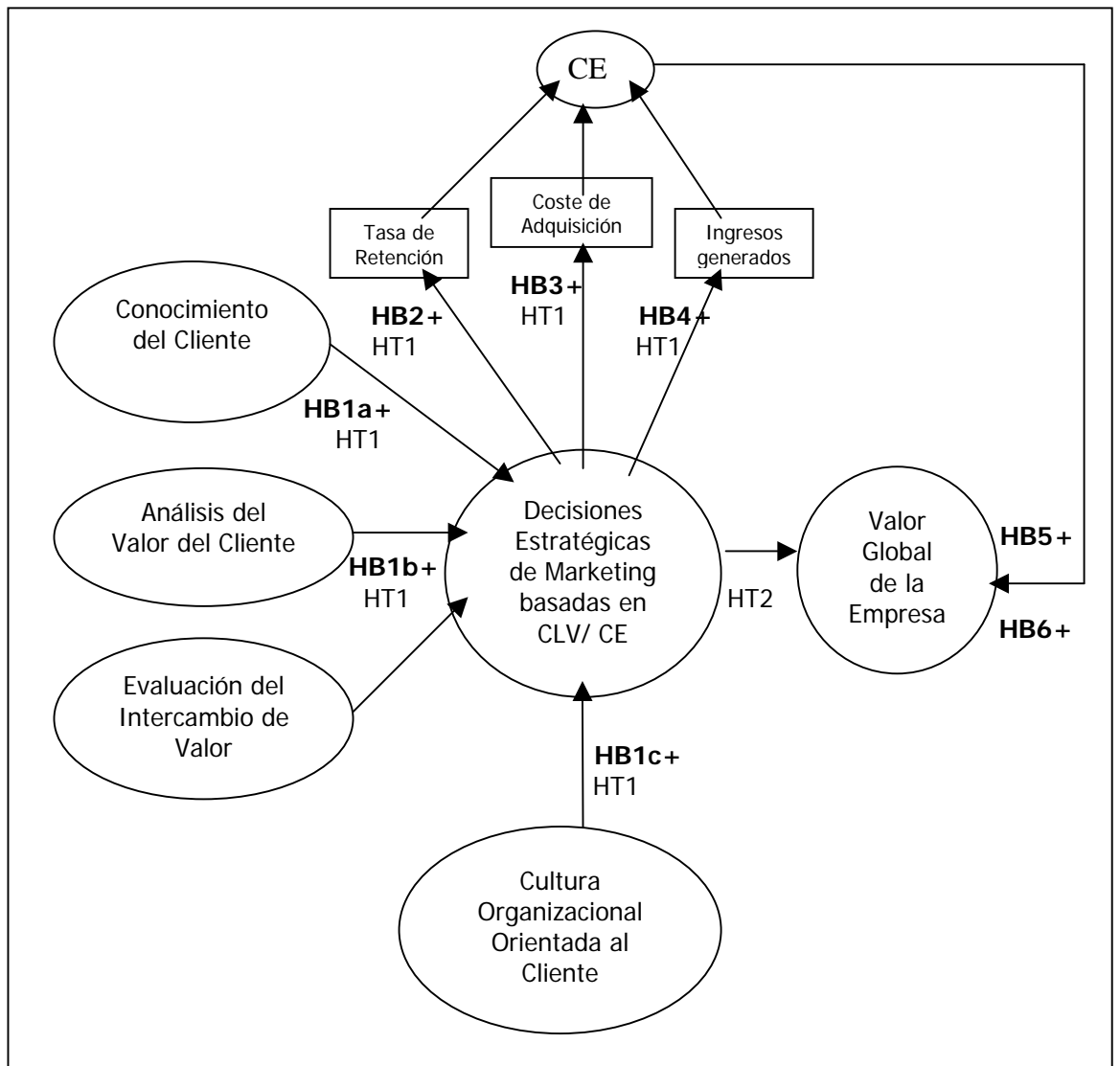
Tabla 4.3 Escala de medida del constructo de valor global de la empresa

	Constructo o Variable Latente	Código	Descripción de Ítem	Referencia Bibliográfica
V A L O R G L O B A L	VALOR ECONÓMICO	VE₃₆	Con relación a los principales competidores, la utilidad o ganancia obtenida, durante los dos últimos años, es mayor.	Elaboración propia. A partir de los estudios realizados por Matsuno et al., 2000 y Reinartz et al., 2004.
		VE₃₇	Con relación a los principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión (ROI), durante los dos últimos años, es mayor.	
		VE₃₈	Con relación a los principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	
D E L A E M P R E S A	VALOR SOCIAL	VS₃₉	Con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción de nuestros clientes, durante los dos últimos años es mayor.	Elaboración propia. A partir de los estudios realizados por Morgan y Hunt (1994),
		VS₄₀	Con relación a los principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.	Basado en Kim y Frazier (1997) y Thiery-Seror (2000)
		VS₄₁	Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el boca-oído, durante los dos últimos años, es mayor.	Elaboración propia.

Fuente: Elaboración propia.

A continuación se presenta un diagrama de secuencias de las relaciones causales positivas establecidas en el modelo conceptual global. Se exhibe el conjunto de constructos o variables latentes explicativas y explicadas con las respectivas hipótesis propuestas en los caminos estructurales.

Gráfico 4.12 Modelo causal- predictivo global



HB: Hipótesis básicas / HT: Hipótesis teóricas / +: relación propuesta positiva

4.2.7 Identificación del modelo

Para que el modelo sea identificado el número de ecuaciones debe ser al menos igual al número de parámetros contenidos en el modelo, de lo contrario es imposible obtener una solución única para el sistema y los parámetros no podrían estimarse debidamente (Hair et al., 1999). Es decir, la identificación del modelo implica el grado en el que existe un número suficiente de ecuaciones a "resolver para" cada uno de los coeficientes o incógnitas a estimar.

Los modelos están infra-identificados, cuando no se puede resolver porque el modelo propuesto es incapaz de generar estimaciones aisladas. Los modelos identificados son aquellos que poseen un número de ecuaciones igual al número de coeficientes estimados sin grados de libertad y los modelos sobre-identificados involucran más ecuaciones que coeficientes estimados y grados de libertad mayores que cero. Por lo tanto, lo deseable es tener un modelo sobre-identificado para mayor rigor de los contrastes del modelo propuesto.

Los grados de libertad son el número de unidades de información disponibles para estimar la distribución muestral de los datos después que se hayan estimados todos los parámetros. Si los grados de libertad son pequeños, esto sugiere que la predicción resultante puede ser menos generalizable, dado que todas las observaciones, con la excepción de unas pocas, han sido incorporadas a la predicción. Inversamente, un valor mayor de grados de libertad indica que la predicción es claramente "robusta" con relación a su representatividad del total de la muestra de encuestados.

Para establecer la identificación de un modelo, se dispone de varias normas o reglas heurísticas. Las dos reglas heurísticas más básicas son las condiciones de orden (grado de libertad mayores que cero, es decir, un modelo sobre-identificado) y las condiciones de rango. La condición de orden es una condición de identificación necesaria pero no suficiente. La primera regla

heurística para la condición de rango evalúa que cualquier constructo con tres o más indicadores siempre estará identificado.

También existe la norma del modelo recursivo, que dice que los modelos recursivos con constructos identificados (norma de las tres medidas) siempre estarán identificados. Un modelo recursivo no tiene relaciones no recursivas o recíprocas en el modelo estructural (Hair et al., 1999).

En este estudio se realizaron los cálculos preliminares antes de llevar a cabo el trabajo de campo. Se observó que al menos se cumplen dos de las condiciones:

- 1- Con todos los parámetros identificados los grados de libertad del modelo global propuesto son iguales a 367.
- 2- Todos los constructos tienen al menos tres indicadores y es un modelo recursivo.

Sin embargo, a medida que el modelo estructural se hace más complejo, no existe un enfoque garantizado para asegurar que el modelo está identificado (Bollen y Joreskog, 1985).

4.3 Metodología de la investigación

La metodología utilizada es de tipo causal y cuantitativo para investigar con carácter primario el comportamiento de los directivos y personal de las agencias de viajes con relación al enfoque de gestión orientado al valor del cliente y su efecto en el valor económico y social de la empresa.

4.3.1 Construcción de la escala de medida

Después de desarrollar el modelo teórico y de representarlo en el diagrama de secuencias (gráfico 4.15), se procedió a especificar el modelo en términos más formales, a través de una serie de ecuaciones que vinculan los constructos, el modelo de medida que especifica las variables que miden los constructos y las matrices que indican cualquier correlación supuesta entre constructos o variables.

En el modelo de medida especificamos las variables observadas o manifiestas que definen cada constructo o variable teórica no observable directamente. Las variables observadas que se obtienen de los encuestados son los indicadores del modelo de medida, porque son los que se utilizan para medir o indicar los constructos o variables latentes. Se sugiere que la mayoría de los constructos sean representados por un número de entre cinco y siete indicadores (Arce, 1994) o al menos 3 indicadores para cumplir con la condición de rango para la identificación del modelo.

Por otra parte, antes de construir la escala se deben delimitar los objetivos de la misma, tanto en lo que respecta a los atributos que se pretenden medir como a la población a la que se va aplicar la escala. Uno de los objetivos de la escala diseñada en la investigación es proporcionar evidencia de validez.

La validez está dada por el grado en que la escala elaborada representa correctamente el concepto que se está estudiando, es decir, el grado en que la escala está libre de errores sistemáticos o no aleatorios (Hair et al., 1999).

Una medida sería no válida si no mide lo que está pretendiendo medir o si mide algo que no intenta medir (Flynn et al., 1990). La evaluación de la validez de contenido de la escala de medición implica evaluar si cada ítem que compone la escala es relevante y realmente mide el concepto que se pretende medir, y además, si representa el atributo definido (Nunnally, 1994).

El tipo de fundamento para la validez de contenido es más teórico y lógico que empírico, y no se puede determinar estadísticamente, por lo que únicamente puede determinarse por los expertos y/o en referencia a la literatura. Por lo tanto, para elaborar la escala de este trabajo y medir cada variable del modelo propuesto se tomó como referencia escalas ya validadas en investigaciones realizadas por distintos autores como Haijat (2002), Harris (2002), Kim y Frazier (1997), Kohli et al (1993), Matsuno et al. (2000), Morgan y Hunt (1994), Narver y Slater (1990), Reinartz et al. (2004), Ruckert (1992), Thiery-Seror (2000) y Walker (2001).

En efecto, las escalas creadas por los autores antes mencionados, proveen los indicadores necesarios para las variables consideradas en este estudio. No obstante, se deben hacer algunas modificaciones¹⁸ en función de los objetivos propuestos en esta investigación y se debe tener en cuenta que en la mayoría de los casos no está disponible la información con respecto a la fiabilidad y validez de las escalas encontradas en la revisión bibliográfica.

18. Los ítems fueron traducidos por una persona bilingüe siguiendo el procedimiento de doble revisión. Fueron traducidos de inglés a castellano y luego nuevamente traducidos al inglés.

Como una alternativa para resolver esta carencia de información, se usó el método de expertos, consultando la opinión a directivos de reconocidas empresas (SAS, Agencia de Viajes El Corte Inglés) y a varios académicos de distintas universidades (Universidad de Zaragoza, Universidad de Sevilla, Universidad Carlos III, Universidad Autónoma de Madrid, Universidad de Valencia, Universidad de Cantabria y la Universidad Complutense de Madrid) que están estrechamente relacionados con el tema en estudio para evaluar cada ítem de la escala.

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. Además se agregó un apartado para realizar observaciones o modificación de los ítems por parte de los evaluadores expertos (Ver Anexo 1(A)). A partir de esta evaluación se obtuvo la escala definitiva (Ver Anexo 1(B)) 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. Las razones de utilizar la escala tipo Likert son las siguientes:

- 1- Son especialmente adecuadas para medir actitudes y percepciones de los individuos.
- 2- El recorrido de la escala de valoración usado es hasta la posición 7 como punto óptimo, ya que se considera que este mayor recorrido en comparación con la escala de cinco posiciones, permite una mejor proyección de la idea mental o percepción que tiene el individuo puesto que, sin ser demasiada extensa, permite diferenciar entre opiniones próximas pero no idénticas. Esto mejora la calidad de la información captada y reduce el error de medida de los juicios mentales de los entrevistados.
- 3- Es aconsejable el uso de escalas que incluyen un punto medio neutro que aquellas escalas que no lo hacen.

- 4- La escala es homogénea para todos los conceptos a fin de facilitar la respuesta de los encuestados y evitar errores de medida que aminoren la fiabilidad de la información.
- 5- Estas escalas son más adecuadas para ser utilizadas en modelos causales que requieren el uso de variables métricas.
- 6- Funcionan mejor para ser utilizadas en la obtención de información mediante el diseño de cuestionarios a través de la página Web (Mathieson y Doane, 2005).

Por último, el cuestionario desarrollado (Ver Anexo 2 (A) fue sometido a un pretest entre directivos de empresas pertenecientes a la unidad de estudio (15 casos), a fin de subsanar posibles problemas relativos a su formulación: ausencia de comprensión de ciertos ítems, ambigüedades, redundancias, reiterados datos no contestados, etc. En general, no hubo necesidad de realizar muchos cambios, sin embargo, se mejoró el encabezamiento del cuestionario y se eliminaron algunos datos de clasificación por no obtener respuesta por parte de la mayoría de los encuestados en el pretest. El cuestionario definitivo obtenido tras superar esta fase de depuración está incluido en el Anexo 2 (B).

4.3.2 Descripción del trabajo de campo

Establecidas las escalas de medida y realizado el pretest del cuestionario desarrollado se procedió a llevar a cabo el trabajo de campo para obtener la información necesaria para contrastar las hipótesis planteadas desde el fenómeno de estudio. Para ello se aplicó el método de la encuesta dirigida a los altos directivos (pertenecientes a las áreas de marketing, comercial, ventas, comunicación, servicios...) de las agencias de viajes en España.

El universo fue establecido a partir de las bases de datos España 30.000-Fomento de la Producción (2005) y Hostelmarket (2004). Se realizó un trabajo de depuración de las bases de datos para evitar doble contabilización de las

empresas. En total se obtuvo 340 agencias de viajes con representatividad en toda España, de las cuales 229 agencias pertenecen a la base de datos de España 30.000-Fomento de la Producción (2005).

Con anterioridad a la aplicación de la encuesta se contactó vía correo electrónico con los directores seleccionados de las agencias de viajes registradas en la base de datos obtenida y depurada para tal propósito. Este primer acercamiento fue muy útil para manifestar a los directores de empresa el objetivo y alcance de la investigación, informar el link del sitio Web destinado para contestar el cuestionario y obtener una disposición favorable por parte de varios directores para cooperar con sus datos.

El trabajo de campo se realizó durante siete meses desde el 15 de febrero de 2006 hasta el 11 de septiembre de 2006. El primer canal seleccionado para obtener la información fue a través de la apertura de un sitio Web vinculado a la Universidad Complutense de Madrid ya que facilita a los directivos el proceso de respuesta del cuestionario y también, al grabar automáticamente las respuestas en una base de datos facilita el trabajo del investigador.

No obstante, debido a la no-esperada baja tasa de respuesta se procedió a usar otras formas para obtener los datos: 1- Encuestas realizadas por teléfono a los directivos de las agencias de viajes con ámbito nacional; 2-Encuestas personales directas a los directivos de las agencias de viajes de la Comunidad de Madrid 3- Encuestas dejando el cuestionario impreso en las agencias de viajes de la Comunidad de Madrid y recogidas con posterioridad.

A continuación se muestra la ficha técnica estadística elaborada para esta parte del estudio.

Tabla 4.4 Ficha técnica estadística del estudio empírico

Universo	Agencias de viajes registradas en la base de datos España 30.000-Fomento de la Producción (2005) y Hostel Market (2004).
Tamaño Poblacional	340 Agencias de viajes
Ámbito geográfico	España
Unidad de Análisis	Respuestas de los altos directivos de las agencias de viajes que operan en España.
Diseño muestral	Uso del método de encuestas auto-administradas realizadas mediante estrategia multicanal: Internet (Sitio Web, correo electrónico), teléfono, persona a persona, entregada y retirada con posterioridad.
Validez de contenido de la escala	Basado en escalas ya validadas y uso de un panel de expertos para evaluar cada ítem de la escala.
Número de Encuestas	82 encuestas válidas
Tasa de respuesta	24,12 por ciento del total de la población.
Periodo temporal	15 de febrero al 11 de septiembre de 2006.

Fuente: Elaboración propia.

4.3.2.1 Descripción de la muestra

Como se detalla en la ficha técnica la muestra final resultante del trabajo de campo ascendió a 82 encuestas válidas. A continuación la tabla 4.5 detalla las encuestas totales realizadas y válidas obtenidas por cada uno de los procedimientos descritos anteriormente. Los principales motivos de anulación de algunas encuestas realizadas fueron la ausencia de datos esenciales.

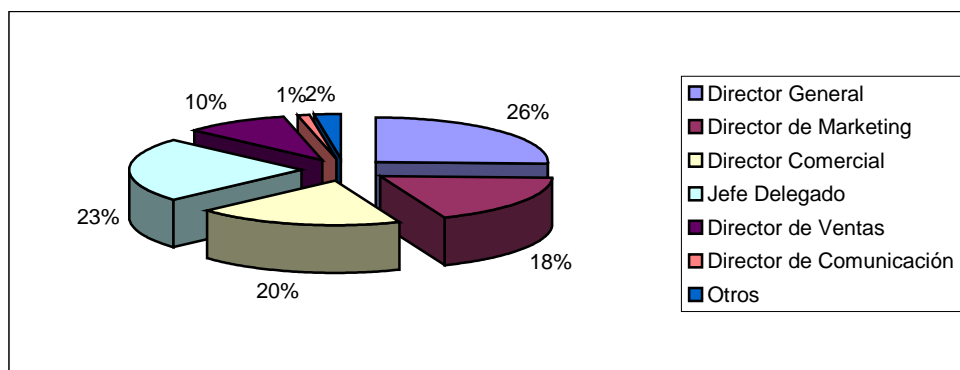
Tabla 4.5 Canales de distribución usados para aplicar el cuestionario

Recogida de la Información	Nº Encuestas Realizadas	Nº Encuestas Nulas	Nº Encuestas Válidas	Porcentaje de Encuestas Válidas
Internet (Sitio Web)	25	0	25	30,49 por ciento
Teléfono	37	1	36	43,9 por ciento
Encuestador	13	1	12	14,63 por ciento
Dejada en la Agencia	15	6	9	10,97 por ciento
Total	90	8	82	100 por ciento

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a la descripción sobre el cargo directivo de los encuestados y sobre las características de las empresas que componen la muestra en cuanto a su nivel de facturación, resultados netos y su plantilla de empleados se exponen a continuación en los siguientes gráficos.

Gráfico 4.13 Perfil profesional de los encuestados



Como lo indica este gráfico la encuesta fue dirigida a los altos directivos de las agencias de viajes en España (64 por ciento), especialmente del área de marketing y comercial (38 por ciento), ya que son ellos los que toman las decisiones estratégicas de marketing de la empresa. El resto lo componen los jefes delegados (23 por ciento) ya que actúan como el máximo responsable de la agencia de viajes al nivel de oficina, lo que le permite adquirir un *know how* muy valioso sobre el comportamiento y preferencias de sus clientes. También se incorporan a menor escala otros cargos afines como director de ventas y de comunicación que puedan aportar otra visión y conocimientos que pueden resultar valiosos para el estudio.

En los gráficos siguientes se exhibe una comparación de los análisis descriptivos efectuados a las agencias de viajes que participaron en la encuesta de esta investigación y de todas las agencias registradas en la base de datos usada como población del estudio (340 agencias de viajes). Los datos son proporcionados precisamente, por la base de datos obtenida después de su depuración.

Gráfico 4.14 y 4.15 Ventas de las agencias de viajes en el año 2002.

Gráfico 4.14 Muestra

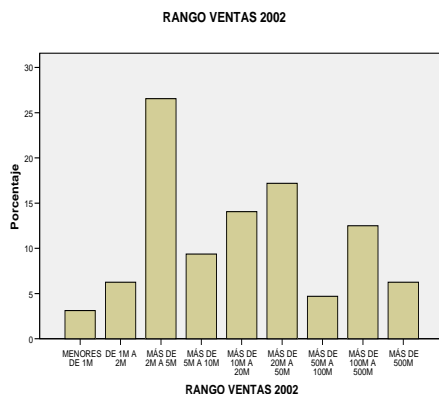
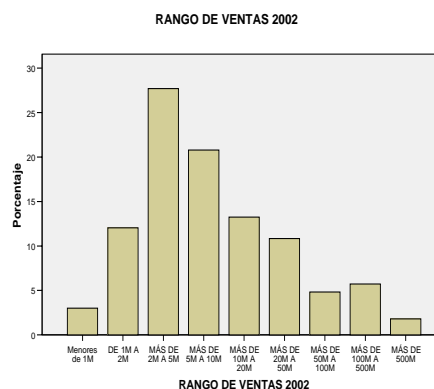
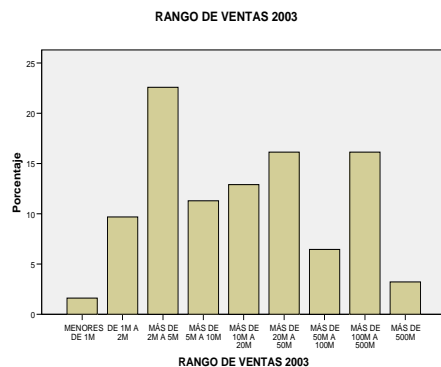
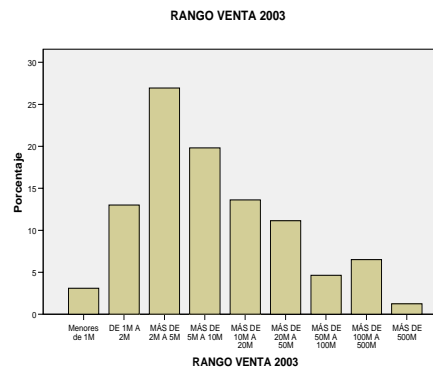


Gráfico 4.15 Población



De los gráficos 4.14 y 4.15 se puede observar que el mayor porcentaje de ventas para las agencias de la muestra y la población se encuentran entre 2 y 5 millones de euros, representando un 26,6 por ciento y 27,7 por ciento respectivamente. El segundo rango de ventas con mayor porcentaje (17,2 por ciento) para las agencias de viajes que componen la muestra son las ventas de 20 a 50 millones de euros.

En cambio para las empresas de la población, son las ventas de 5 a 10 millones de euros con un 20,8 por ciento. El menor porcentaje para ambos grupos está en los rangos extremos, es decir, las ventas menores de 1 millón de euros (3,1 por ciento para la muestra y 3 por ciento para la población) y las ventas mayores que 500 millones de euros (6,3 por ciento para la muestra y 1,8 por ciento para la población).

Gráfico 4.16 y 4.17 Ventas de las agencias de viajes en el año 2003.**Gráfico 4.16 Muestra****Gráfico 4.17 Población**

Para el año 2003 se vuelve a observar que el mayor porcentaje de ventas se encuentra en el rango de 2 a 5 millones de euros, donde el 22,6 por ciento corresponden a las agencias de viajes de la muestra y el 26,9 por ciento a todas las empresas de la base de datos.

También los menores rangos de ventas están en los extremos, menores de 1 millón de euros y mayores de 500 millones de euros, cuyos porcentajes son 1,6 por ciento y 3,2 por ciento para la muestra y 3,1 por ciento y 1,2 por ciento para la población respectivamente.

Sin embargo, se diferencian en que las agencias de viajes de la muestra presentan un mayor porcentaje de empresas que facturan entre 100 a 500 millones de euros (16,1 por ciento) en comparación con la población que sólo un 6,5 por ciento de las empresas facturan dentro de esas cantidades. Por lo tanto, las agencias de viajes de la muestra representan para los dos periodos observados un grupo de empresas con un mayor nivel de facturación en comparación con el total de agencias registradas en la base de datos utilizada.

Gráfico 4.18 y 4.19 Resultados netos de las agencias de viajes en el año 2002.

Gráfico 4.18 Muestra

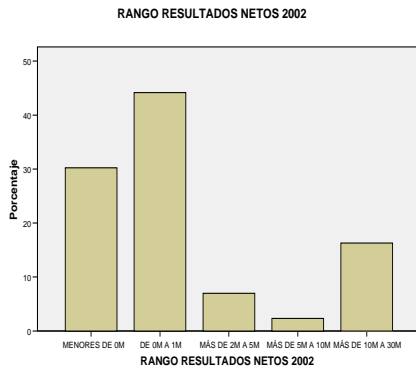


Gráfico 4.19 Población

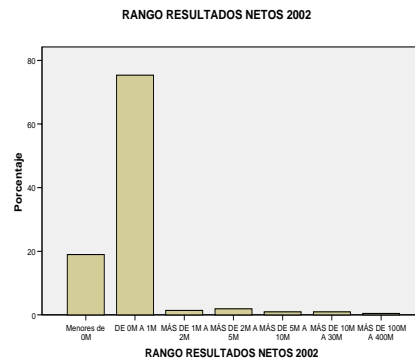


Gráfico 4.20 y 4.21 Resultados netos de las agencias de viajes en el año 2003.

Gráfico 4.20 Muestra

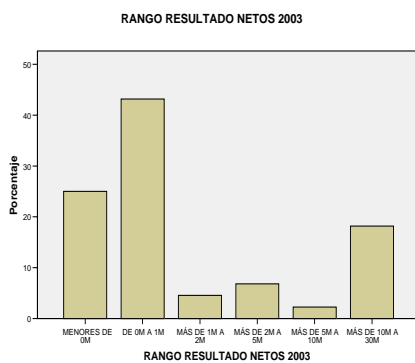
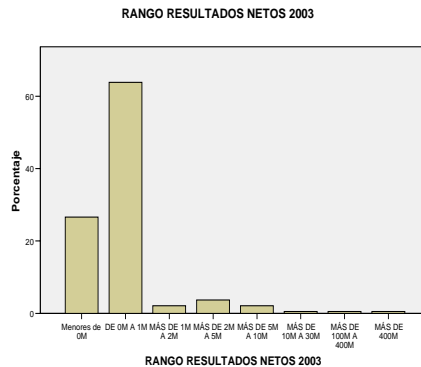


Gráfico 4.21 Población



Con respecto a los resultados netos, se observa que las agencias de viajes de la muestra (44,2 por ciento y 43,2 por ciento) y de la población (75,4 por ciento y 63,8 por ciento) concentran su mayor porcentaje de utilidades en el rango de resultados netos positivos menores que 1 millón de euros para los años 2002 y 2003 respectivamente. El segundo porcentaje mayor para la población se concentra en las utilidades netas negativas con un 19 por ciento año 2002 y un

26,6 por ciento año 2003. El resto se distribuye en porcentajes de 1 por ciento y menos.

Para el grupo de agencias de viajes de la muestra el segundo mayor porcentaje también está concentrado en el rango de resultados netos negativos con un 30,2 por ciento para el año 2002 y un 25 por ciento para el año 2003. Sin embargo, el resto se concentra en el rango mayor de utilidades netas entre 10 a 30 millones de euros con un 16,3 por ciento año 2002 y 18,2 por ciento año 2003.

Por lo tanto, se podría concluir a priori que la muestra es representativa de la población, puesto que presentan el mismo comportamiento en cuanto a su mayor y segundo nivel de frecuencia de utilidades netas obtenidas. No obstante, para corroborar que las diferencias no son significativas se procede a realizar una prueba T para una muestra ya que permite contrastar hipótesis referidas a una media poblacional.

Este contraste estadístico exige que la población muestrada sea normal. Sin embargo, con tamaños muestrales superiores a 30 casos el ajuste de T a la distribución t de Student es lo suficientemente bueno incluso con poblaciones originales sensiblemente alejadas de la normalidad (Pardo y Ruiz, 2002). A continuación se presenta los análisis realizados para los Resultados Netos y Ventas Netas correspondiente para el año 2003.

Tabla 4.6 Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error típ. de la media
RESULTADO NETO 2003 (Millones de Euros)	44	5,5770	10,82209	1,63149

Tabla 4.7 Prueba T para una muestra

	Valor de prueba = 6					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95 por ciento Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
RESULTADO NETO 2003 (Millones de Euros)	-,259	43	,797	-,42295	-3,7132	2,8673

Se puede observar que el valor propuesto para la media poblacional (Valor de prueba) en la hipótesis nula es igual a 6. El nivel crítico indica el grado de compatibilidad existente entre el valor poblacional propuesto para la media y la información muestral disponible.

En este caso el nivel crítico vale 0,797 mayor que 0,05, lo cual permite concluir que los datos muestrales pueden haber sido extraídos de una población con resultados netos de media seis. Además, los límites inferior y superior del intervalo de confianza permiten decidir sobre el valor propuesto para la media poblacional: si los límites incluyen el valor cero (como ocurre en este caso), puede concluirse que los datos muestrales son compatibles con el valor poblacional propuesto y, en consecuencia, se puede mantener la hipótesis nula de que la media de la muestra es igual a la media de la población.

Los resultados para las Ventas Netas año 2003 se muestran a continuación:

Tabla 4.8 Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error tip. de la media
VENTAS NETAS 2003 (Millones de Euros)	62	79,8032	172,17133	21,86578

Tabla 4.9 Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 80					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95 por ciento Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
VENTAS NETAS 2003 (Millones de Euros)	-,009	61	,993	-,19677	-43,9201	43,5266

Por lo tanto, sustentado en el nivel crítico de 0,993 y el nivel de confianza que incluye el valor cero es posible aceptar la hipótesis nula de que la media de la muestra es igual a la media poblacional. Es decir, los datos muestrales pueden haber sido extraídos de una población con ventas netas de media 80 millones de euros.

Adicionalmente, se debe destacar que la muestra concentra un mayor porcentaje de utilidades netas en el mayor rango (10 a 30 millones de euros) comparado con la población. Esto hace que la muestra sea muy positiva para los objetivos de nuestro estudio, ya que las señales del mercado y la recogida de información en el cuestionario aplicado nos indican que efectivamente son las empresas de mayor facturación y con mayor rentabilidad las que invierten en bases de datos de clientes, herramientas de análisis y sistemas de gestión de relaciones con clientes que les permite gestionar su cartera de clientes en función de su valor actual y potencial.

Gráfico 4.22 y 4.23 Plantilla de empleados de las agencias de viajes en el año 2002.

Gráfico 4.22 Muestra

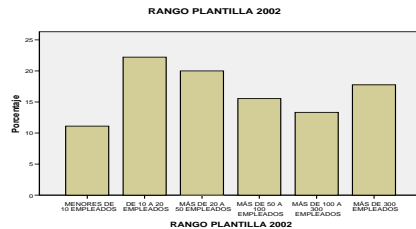


Gráfico 4.23 Población

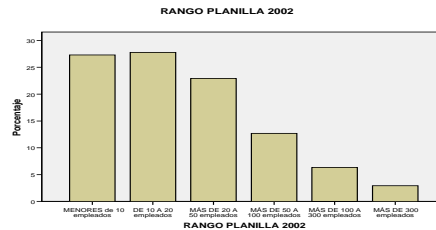


Gráfico 4.24 y 4.25 Plantilla de empleados de las agencias de Viajes en el año 2003.

Gráfico 4.24 Muestra

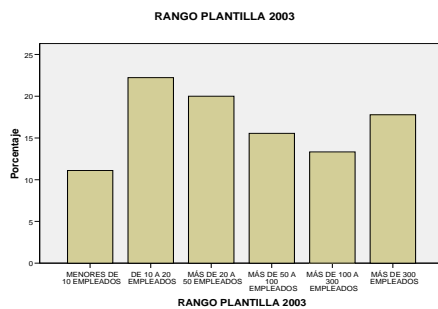
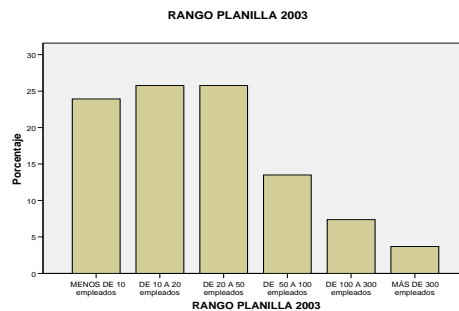


Gráfico 4.25 Población



Por último, si comparamos la muestra con la población con relación a su número de empleados, se aprecia que en ambos grupos, la mayor parte de las empresas están conformadas por 50 empleados o menos. Ahora, si consideramos el primer rango de empresas con 10 empleados o menos, sólo el 11 por ciento de las empresas que conforman la muestra poseen un número de empleados menores que 10 para los dos años que estamos analizando. Este es un porcentaje mucho menor que lo arrojado en la población con un 27,3 por ciento (año 2002) y 23,9 por ciento (año 2003).

Por otra parte, el 46,7 por ciento (año 2002) y el 40,2 por ciento (año 2003) de las agencias de viajes que pertenecen a la muestra están conformadas por 50 o más empleados. Además, para estos mismos años el 17,8 por ciento y el 11,9 por ciento son empresas con más de 300 empleados. Por el contrario la población considerada en este estudio sólo concentra un 21,9 por ciento (año 2002) y un 24,6 por ciento (año 2003) de empresas con 50 o más empleados y un 2,9 por ciento y un 3,7 por ciento de empresas con más de 300 empleados. Esto nos indica que la muestra está conformada por un porcentaje mucho mayor de empresas grandes en comparación con el promedio de empresas que componen la población.

Al igual que para los resultados netos y ventas netas, se ha realizado una prueba T para una muestra para la plantilla correspondiente al año 2003, con el propósito de corroborar que la media de la muestra es representativa de la media de la población.

Tabla 4.10 Estadísticos para una muestra

	N	Media	Desviación típ.	Error tip. de la media
PLANTILLA MEDIA 2003 (Número de empleados)	67	140,33	279,314	34,124

Tabla 4.11 Prueba para una muestra

	Valor de prueba = 140					
	t	gl	Sig. (bilateral)	Diferencia de medias	95por ciento Intervalo de confianza para la diferencia	
					Inferior	Superior
PLANTILLA MEDIA 2003 (Número de empleados)	,01 0	66	,992	,328	-67,80	68,46

El nivel crítico 0,992 mayor que 0,05 y los límites del intervalo de confianza que incluyen el valor cero permiten concluir que los datos obtenidos de la muestra son compatibles con el valor poblacional propuesto y, en consecuencia, se puede mantener la H_0 de no diferencias significativas.

4.3.3 Depuración e identificación de idoneidad de la escala

En primer término, hay que señalar que este estudio no está basado en una teoría sólida previa donde se pretenda obtener un mayor desarrollo o evaluación de la misma. Por el contrario, la gestión orientada al valor del cliente es un enfoque de gestión empresarial y de marketing emergente, especialmente desde el punto de vista de la investigación, lo que implica un conocimiento teórico escaso.

Ante esta situación la presente investigación es enfocada principalmente, a un análisis causal-predictivo de carácter exploratorio. Bajo esta perspectiva, se realiza como fase previa a la utilización de las escalas de medida en el modelo causal, la evaluación de aspectos muy importantes como su unidimensionalidad, fiabilidad y validez.

4.3.3.1 Unidimensionalidad

Para profundizar en el conocimiento de los datos obtenidos en la encuesta, se realizará un análisis factorial exploratorio que permita por una parte, identificar si efectivamente los indicadores sólo tienen un concepto subyacente común y, por otra, sintetizar la información recogida de los constructos usados para el modelo causal con el propósito de establecer conceptualmente y empíricamente que los indicadores utilizados son fiables y válidos para sólo el constructo especificado.

El análisis de dimensionalidad se llevará a cabo a través de la técnica factorial exploratoria de componentes principales con rotación varimax. El método de extracción de componentes principales implica que los factores obtenidos son los auto-vectores de la matriz de correlaciones re-escalados para extraer la varianza total en la matriz de factores (Pardo y Ruiz, 2002). Este análisis es apropiado cuando el interés primordial está centrado en la predicción, como es en este caso.

Además, el análisis de componentes principales nos permite obtener una solución única a diferencia del análisis factorial común (Hair et al., 1999). Referente a la rotación varimax es una rotación ortogonal que minimiza el número de variables que tienen saturaciones altas en cada factor, simplificando la interpretación de los factores y optimizando la solución por columna. (Pardo y Ruiz, 2002). En general, investigaciones y experimentos que han usado este método de rotación han demostrado que el patrón factorial obtenido tiende a resultar más robusto que el obtenido por el método quartimax, cuando se analizan diferentes subconjuntos de variables. Por lo tanto, el método varimax ha demostrado tener más éxito como aproximación analítica para lograr una rotación ortogonal de factores.

Previo al análisis factorial, se debe revisar que se cumplan los supuestos básicos subyacentes. En este caso son más conceptuales que estadísticos puesto que, se pueden obviar los supuestos de normalidad, homoscedasticidad y linealidad siendo conscientes que su incumplimiento disminuye las correlaciones observadas.

A este respecto, es crucial que la matriz de los datos tenga suficientes correlaciones para justificar el análisis factorial. Para ello se examina:

- 1- Si hay un número sustancial de correlaciones mayores que 0.30 para que el análisis factorial sea apropiado (Hair et al., 1999).
- 2- La matriz de correlación entera a través del contraste de esfericidad de Bartlett, que proporciona la probabilidad estadística de que la matriz de correlación de las variables sea una matriz identidad. Se obtiene a partir de la transformación de la Chi-cuadrado del determinante de la matriz de correlaciones. Cuanto mayor sea este estadístico y el nivel de significación sea menor que 0.05, se rechaza la hipótesis nula de que la matriz sea una matriz identidad.

- 3- El estadístico de Káiser-Meyer-Olkin (KMO). Este índice varía entre 0 y 1, llegando a 1 cuando cada variable es perfectamente predicha sin error por las otras variables. Si el valor de KMO es 0,8 o superior, la medida de adecuación muestral es sobresaliente; si es 0,7 o superior la medida es regular, si es 0,60 o superior la medida es mediocre; 0,50 o superior despreciable y por debajo de 0,50 inaceptable para un análisis exploratorio. Esta medida de adecuación o suficiencia muestral aumenta conforme aumenta el tamaño muestral, aumentan las correlaciones medias, aumenta el número de variables o desciende el número de factores.

4.3.3.2 Fiabilidad

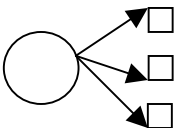
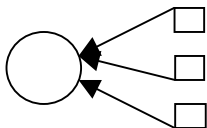
La fiabilidad de la escala es una condición o prerrequisito para establecer la validez de constructo puesto que es el grado de consistencia interna entre las múltiples medidas de una variable. Una escala es fiable si cada vez que se mide a los mismos sujetos se obtiene el mismo resultado. Pero al medir comportamientos o actitudes de las personas surge un problema que no es tan evidente cuando se miden objetos, ya que las preferencias o motivaciones de las personas son cambiantes; de modo que no es fácil saber si la variabilidad en las mediciones obtenidas se deben a la imprecisión de la escala o a los cambios manifestados en las personas. Por lo tanto, en el concepto de fiabilidad conviven dos aspectos complementarios: la consistencia interna y la estabilidad temporal (Pardo y Ruiz, 2002).

Para evaluar la fiabilidad, es fundamental examinar la formación y la validación interna de cada escala de medida utilizada en el modelo. Con respecto a la elección entre indicadores reflectivos o formativos depende de varios criterios que se detallan a continuación en la tabla 4.6.

Cuando usamos indicadores reflectivos se denomina modelo de factor principal o modelo de constructo latente común, y se establece que la covariación entre medidas es explicada por la variación de un factor latente común. Por lo tanto, los indicadores son un reflejo del constructo latente al que representan y la medida de error se realiza a nivel del indicador.

Si usamos indicadores formativos el modelo se denomina constructo agregado, puesto que los indicadores son vistos como determinantes o causas del constructo. Por lo tanto, influyen conjuntamente el constructo agregado y la medida de error se realiza al nivel de constructo. Su significado y contenido proviene de los indicadores formativos que lo conforman.

Tabla 4.12 Criterios para identificar los indicadores reflectivos y formativos.

CRITERIOS	Indicadores Reflectivos 	Indicadores Formativos 
1- ¿Cuál es la dirección de la causalidad entre el constructo y sus indicadores?	Son manifestaciones del constructo, en el sentido de que cada medida está determinada por el propio constructo.	Representan características que colectivamente explican el concepto contenido en el constructo. Luego cambios en los indicadores suponen cambios en el constructo.
2- ¿Son los indicadores del constructo conceptualmente intercambiables?	Comparten un tema común, de manera que todos y cada uno captan la esencia global del constructo. Se espera que sean intercambiables.	No necesariamente comparten un tema común y cada uno de ellos se refiere a un único aspecto del concepto al que se refiere el constructo. Si se elimina un indicador puede alterar el dominio conceptual del constructo. No se espera que sean intercambiables.
3- ¿Covarian los indicadores unos con otros?	Deberían estar fuertemente correlacionados puesto que comparten una fuente en común (todos ellos se reflejan del mismo constructo latente subyacente)	No se espera nada de las correlaciones entre las medidas. Podrían ser altas, bajas o intermedias. Si la correlación no se espera que sea fuerte, seguro que los indicadores son formativos.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

4- ¿ Todos los indicadores tienen los mismos antecedentes o consecuencias?	Deberían tener los mismos antecedentes o consecuencias puesto que todos son reflejos del mismo constructo latente y se espera que sean conceptualmente intercambiables.	No es esperable que compartan los mismos antecedentes o consecuencias puesto que no necesariamente son intercambiables y pueden cubrir diferentes aspectos del concepto recogido en el constructo.
--	---	--

Fuente: Mackenzie et al. (2005)

En este estudio el modelo explicativo global (mostrado en el gráfico 4.12) se compone de constructos formativos e indicadores reflectivos. Es decir, las variables latentes explicativas son formativas de las variables latentes explicadas y los indicadores que representan a cada constructo o variable latente son reflectivos.

Después de definir la naturaleza formativa o reflectiva de los indicadores de los constructos establecidos en el modelo se está en condición de evaluar el modelo de medida. En primer término, se debe comenzar examinando la fiabilidad individual del ítem, representado por las cargas asociadas al constructo respectivo.

De forma general, las cargas estandarizadas deberían ser mayores de 0,707 para aceptar que el indicador es integrante del constructo, ya que esto implicaría que la varianza compartida entre el constructo y sus indicadores es mayor que la varianza del error (Carmines y Zeller, 1979). No obstante, diversos investigadores (Chin, 1998; Hair et al., 1999, Uriel y Aldás, 2005) opinan que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo aceptables cargas de 0.6 ó 0.5.

Una vez analizada la fiabilidad individual de los indicadores, se procede a analizar la validación interna de las escalas de medida utilizadas. Para ello, existen varios modelos entre los cuales se destacan el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach (1951). Este índice de fiabilidad asume que la

escala está compuesta por elementos homogéneos que miden la misma característica y que la consistencia interna de la escala puede evaluarse mediante la correlación existente entre todos sus elementos, por lo tanto, asume indicadores reflectivos.

Este coeficiente adopta valores comprendidos entre 0 y 1. Se considera valores óptimos aquellos que superan el valor 0,7, siendo aceptables valores superiores a 0,6 para investigaciones de naturaleza exploratoria (Hair et al., 1999).

El otro índice de mayor frecuencia es el índice de fiabilidad compuesta puesto que tiene la ventaja de usar medidas de fiabilidad derivadas del análisis factorial confirmatorio. Este índice mide la consistencia interna de los indicadores de cada constructo, lo que representa el grado en que éstos contribuyen a la variable común latente (Hair et al., 1999). Es una de las medidas de la validez convergente. Su puntuación es similar al coeficiente de Cronbach, ya que para aceptar la hipótesis de fiabilidad el límite mínimo es 0,7.

4.3.3.3 Validez

La fiabilidad no asegura la validez de las escalas puesto que es una condición necesaria pero no suficiente. La validez de una escala es la medida en que los indicadores utilizados miden con precisión el concepto que se supone que está midiendo. Para esto se debe evaluar la validez de contenido (la que ya fue explicada en este capítulo en la página 186), convergente y discriminante.

De acuerdo a Hair et al. (1999) la validez convergente implica el grado en que los indicadores utilizados para medir un constructo están relacionados entre sí. Su análisis se realiza mediante los coeficientes de lambda estandarizados para cada factor latente. Todas las variables deben tener un coeficiente de regresión

estandarizado significativo y superior a 0,60 ó 0,50 para garantizar la convergencia del modelo de medida.

Con relación a la validez discriminante, ésta es fundamental para poder afirmar que cada una de las dimensiones estudiadas tiene una entidad propia y su contenido no es solapado con el de las restantes dimensiones. Una buena forma de medir la validez discriminante, es mostrar que la varianza extraída media (AVE) (Fornell y Larcker, 1981) para un constructo es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo o que las correlaciones entre los constructos son más bajas que la raíz cuadrada de la AVE.

Otra manera es presentar una tabla de correlaciones entre las puntuaciones de los constructos y el resto de medidas. Mediante una tabla de correlaciones cruzadas, donde las puntuaciones del constructo se colocan en columnas y las medidas o indicadores en las filas, se puede obtener una muy buena medida para detectar problemas de validez discriminante. Si una medida carga más fuerte en otros constructos que en el suyo propio, se debe reconsiderar hasta qué punto es adecuada su inclusión ya que no está claro a qué constructo refleja mejor.

4.3.3 Metodología usada para la contrastación de las hipótesis

Una vez que se haya verificado la idoneidad de las escalas de medida se puede proceder a contrastar las hipótesis propuestas en el modelo causal-predictivo (ambas fases serán realizadas en el capítulo 5). Para ello, se ha decidido utilizar los modelos de ecuaciones estructurales porque permiten trabajar con constructos complejos que están formados por varias variables latentes, que a su vez constan de múltiples indicadores. Se puede analizar un conjunto de variables en el que coexisten diferentes relaciones significativas y donde algunas variables son causa y efecto originando un sistema de relaciones con múltiples dependencias. El software estadístico escogido es AMOS¹⁹ versión 6.0. debido a sus ventajas en comparación con otros programas. Como método de estimación se optó por el método robusto de máxima verosimilitud, ya que es considerado el más adecuado cuando nos encontramos ante variables que no poseen una distribución normal, situación detectada en esta investigación.

Para contrastar el efecto de las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión de la cartera de clientes, sobre el valor global de la empresa se ha usado el modelo multivariante lineal general (MLG) que proporciona un análisis de regresión y un análisis de varianza para variables dependientes múltiples por una o más covariables o variables de factor, siendo una herramienta eficaz para contrastar hipótesis. Además, MLG genera estimaciones de los parámetros. Este modelo estadístico se va a llevar a cabo con el programa estadístico SPSS 14.0 al igual que los restantes análisis univariados, bivariados y multivariados.

19. AMOS es considerado "la estrella de los nuevos programas informáticos. El programa es gráfico, su convergencia es óptima, el uso es totalmente amigable y, contrariamente a los demás, permite modelizar obteniendo un resultado inmediato" (Lévy, 2000).

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

CAPÍTULO V

ANÁLISIS E INTERPRETACIÓN DE LOS RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

SUMARIO

5.1 Análisis de la Investigación

- 5.1.1 Análisis de los datos
- 5.1.2 Verificación de los supuestos estadísticos
- 5.1.3 Análisis descriptivo univariado, bivariado y multivariado
- 5.1.4 Verificación de las propiedades de fiabilidad y validez de las escalas

5.2 Validación del modelo global propuesto

- 5.2.1 Validación de las relaciones causales entre las variables latentes que integran el modelo
- 5.2.2 Validación del modelo multivariante lineal general (MLG)

Este apartado está dedicado a la interpretación de los resultados del análisis empírico realizado con el propósito de determinar si las hipótesis planteadas serán contrastadas o refutadas.

Para lograr una mayor comprensión de las variables bajo estudio se exhiben los atributos por cada indicador y por cada escala. Posterior a ello, se muestra un conjunto de análisis con el objeto de valorar la fiabilidad y validez del modelo propuesto en la investigación con los datos recogidos del trabajo de campo.

Por último, se evalúa si el modelo estructural apoya al modelo de investigación propuesto y si la variable latente de decisiones estratégicas de marketing, basada en la gestión del valor de la cartera de clientes, influye en el valor global de la empresa, medido en términos económicos y sociales.

*“Lo que ahora no alcanza la perfección, la alcanzará en un intento posterior o reiterado;
nada de lo que abrazó la historia es pasajero, y a través de transformaciones
innumerables renace de nuevo en formas siempre más ricas.”*

Noval

5.1 Análisis de la investigación

5.1.1 Análisis de los datos

Antes de comenzar con los análisis descriptivos y empíricos es crucial examinar cuidadosamente los datos ya que esto ayuda a una mejor predicción y evaluación más precisa de la dimensionalidad. Por ende, analizar los datos ausentes y plantearse las siguientes cuestiones es fundamental:

- 1- ¿Están los datos ausentes distribuidos aleatoriamente entre las observaciones o se pueden identificar distintas pautas?
- 2- ¿ En qué medida son relevantes los datos ausentes?

Particularmente, esta investigación presenta muy pocos datos ausentes, y los encontrados provienen, en su mayoría, de las encuestas realizadas por Internet. Son nueve los casos con datos ausentes (11 por ciento del total de casos). Se puede observar el detalle de los casos y de las variables con datos ausentes en las siguientes tablas 5.1 y 5.2.

Tabla 5.1 Número de casos con datos ausentes

Nº de casos	Nº de datos ausentes	Total datos ausentes
2	5	10
1	4	4
1	2	2
5	1	5

Tabla 5.2 Número de variables con datos ausentes

Variables con datos ausentes	Nº de datos ausentes
EIV11	2
EIV14	2
DEV24	1
DEV27	2
DEV28	1
COC32	1
VE36	1
VE37	3
VE38	3
VS39	1
VS40	3
VS41	1

El siguiente paso es conocer si la aleatoriedad es indicativa para todos los pares de variables. Entonces se puede suponer que los datos ausentes pueden ser clasificados como Valores Perdidos de manera Completamente Aleatoria (VPCA) (*Missing completely at random, MCAR*), es decir, los datos ausentes obedecen a un proceso que es completamente aleatorio.

Para ello, se lleva a cabo la prueba no paramétrica de rachas lo que sirve para estudiar si las observaciones de una determinada muestra son independientes entre sí. Se usó el criterio de la mediana para clasificar las observaciones en dos grupos exhaustivos y mutuamente exclusivos como es exigido en esta prueba. (Para todos los análisis de datos se utilizó el programa estadístico SPSS 14.0). La tabla 5.3 ofrece el valor estadístico de contraste y el nivel de significación asintótica bilateral.

Tabla 5.3 Prueba de aleatoriedad de los datos ausentes

	EIV 11	EIV 14	DEV 24	DEV 27	DEV 28	COC 32	VE3 6	VE 37	VE 38	VS 39	VS 40	VS 41
Valor de prueba(a)	6	6	6	5	5	6	6	5	6	6	6	6
Casos < Valor de prueba	32	39	14	20	20	34	40	24	33	24	38	27
Casos >= Valor de prueba	48	42	67	60	61	47	41	55	46	57	41	54
Casos en total	80	81	81	80	81	81	81	79	79	81	79	81
Número de rachas	32	41	20	29	27	32	35	29	29	30	38	40
Z	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sig. asintót. (bilateral)	1,73	,100	1,64	,603	1,25	1,94	1,45	1,45	2,43	1,28	,554	756
	,083	,921	,100	,547	,213	,052	,146	,146	,015	,199	,580	,450

El resultado de esta prueba arroja que las variables con datos ausentes, excepto la variable VE38 ($0,015 < 0,05$) que mide si la rentabilidad de la cuota de clientes es mayor durante los dos últimos años, obtienen un nivel crítico mayor que 0,05, por lo que para esa secuencia de observaciones se acepta la hipótesis de independencia y se concluye que es aleatoria.

Para resolver el problema de datos ausentes se ha usado el método de imputación múltiple EM en SPSS, ya que introduce menos sesgo en los modelos estimados. La aproximación EM representa un método frecuente de dos etapas: etapa E y etapa M. En la primera etapa se realizan estimaciones de los parámetros (medias, desviaciones típicas o correlaciones) con la suposición de que se reemplazan todos los datos ausentes. El proceso continúa con estas dos etapas hasta que el cambio de los valores estimados es despreciable y se reemplazan todos los datos ausentes (Hair et al., 1999).

Por otra parte, y para comprobar que no haya diferencias de consideración, especialmente para la variable VE38 que rechazó la hipótesis de independencia, se lleva a cabo un análisis descriptivo comparativo con y sin datos ausentes.

Tabla 5.4 Análisis descriptivo con datos ausentes versus sin datos ausentes

Variables con datos ausentes		Variables sin datos ausentes		
VARIABLE	MEDIA	DESVIACIÓN	MEDIA	DESVIACIÓN
EIV11	5,71	0,944	5,70	0,939
EIV14	5,35	1,247	5,34	1,239
EIV18	5,51	1,352	5,5 2	1,354
EIV19	5,59	1,340	5,60	1,332
DEV24	6,21	0,802	6,22	0,802
DEV27	5,24	1,443	5,23	1,434
DEV28	5,26	1,358	5,22	1,397
COC32	5,57	1,378	5,59	1,378
VE36	5,17	1,539	5,18	1,533
VE37	5,06	1,580	5,06	1,558
VE38	5,35	1,433	5,35	1,417
VS39	5,86	1,148	5,84	1,160
VS40	5,16	1,629	5,16	1,606
VS41	5,81	1,174	5,79	1,184

Como no existen diferencias significativas entre los análisis descriptivos con datos ausentes y sin datos ausentes, se procede a trabajar los análisis

futuros sólo con datos completos para evitar inconvenientes como falta de grados de libertad, especialmente, en los modelos multivariantes.

Otro análisis fundamental de los datos es la detección de casos atípicos. Se puede identificar desde una perspectiva univariante, bivalente o multivariante. Los casos atípicos son observaciones con una combinación única de características identificables que les diferencia claramente de las otras observaciones.

La detección univariante de casos atípicos se llevó a cabo con los diagramas de caja que muestran la distribución de las observaciones, seleccionando como casos atípicos aquellos que caen fuera de los rangos de la distribución, con valores estándar de 2,5 o superiores para muestras de 80 casos o menos. La detección bivalente se realiza usando los gráficos de dispersión. Estos análisis arrojan algunas variables con casos atípicos.

No obstante, la detección multivariante de casos atípicos que se ha realizado con la D^2 de Mahalanobis (medida de la distancia de cada observación en un espacio multidimensional respecto del centro medio de las observaciones) con un nivel muy conservador de 0,001 como valor umbral para la asignación como caso atípico (Hair et al., 1999) no ha identificado observaciones significativamente diferentes.

Por otra parte, los "casos atípicos" encontrados con los análisis univariados y bivariados son legítimos, es decir, son casos que aunque difieren de la mayor parte de la muestra en sus opiniones, actitudes o comportamientos, son indicativos de las características del segmento de la población.

Esto tiene lógica puesto que en esta investigación se está trabajando con la escala de Likert con puntuación de 1 a 7, por lo que, las respuestas están dentro de estas puntuaciones y representan las apreciaciones, pensamientos u

opiniones de los encuestados. En este sentido, para los propósitos de la investigación, los “casos atípicos” serán retenidos en el análisis, ya que en la práctica no son atípicos y al eliminarlos se corre el riesgo de mejorar el análisis pero limitar su generalidad.

5.1.2 Verificación de los supuestos estadísticos

Se han realizado varios análisis para verificar que los datos obtenidos de la encuesta cumplen con los supuestos de normalidad, linealidad y homoscedasticidad.

Según el test de normalidad de Kolmogorov-Smirnov (p -value $< 0,05$) la distribución de los datos de todas las variables del estudio no corresponde con la distribución normal. Resultado que era esperado ya que el estudio (al igual que la mayoría de las investigaciones en Ciencias Sociales) ha usado escalas ordinales como si fuesen escalas de intervalo para medir acuerdos o desacuerdos con determinadas afirmaciones, asumiendo que las diferencias iguales en la codificación implican diferencias iguales en el grado de acuerdo.

De esta manera se han clasificado las variables como métricas. Sin embargo, al usar escala de intervalo (en este estudio 1= totalmente en desacuerdo, 7= totalmente de acuerdo) se está trabajando con variables que son discretas, es decir, sólo pueden tomar un número determinado de valores en el intervalo determinado, lo que hace más difícil obtener una distribución normal.

No obstante, el test estadístico de curtosis y de simetría demuestra normalidad, con un nivel de significación del 0,05, para algunas variables de conocimiento sobre el cliente: CSC5; sobre el análisis del valor del cliente: AVC6 y AVC7; y sobre la evaluación de intercambio de valor: EIV11. Otras variables sólo faltan a la normalidad en simetría tales como: variables de Conocimiento sobre el cliente: CSC1, CSC2, CSC4; Análisis del valor del cliente: AVC8;

Evaluación del intercambio de valor: EIV10, EIV12, EIV13, EIV17; Cultura organizacional orientada al cliente: COC33, COC34; Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE: DEV23, DEV26, DEV27, DEV28, DEV29, DEV30; Valor económico de la empresa: VE36, VE37; Valor social de la empresa: VS40, VS41. Todas estas variables son asimétricas a la izquierda. Y la siguiente variable DEV31 sólo falta a la normalidad en curtosis con un nivel de confianza del 95 por ciento, siendo platicúrtica.

Las variables CSC3 (de conocimiento sobre el cliente); EIV9, EIV14, EIV15, EIV16, EIV18, EIV19 (de evaluación del intercambio de valor); COC32, COC35 (de cultura organizacional orientada al cliente); DEV20, DEV21, DEV22, DEV24, DEV25 (decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE); VE38 (valor económico de la empresa) y VS39 (valor social de la empresa) violan la normalidad en simetría y en curtosis, siendo todas ellas asimétricas a la izquierda (mayor frecuencias de las respuestas están de acuerdo) y leptocúrtica (forma de distribución puntiaguda >0).

Con respecto a la evaluación del supuesto de homoscedasticidad, se llevó a cabo el test de la prueba M de Box y el test de Levene para la variable dependiente de decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE. Para poder realizar el análisis con esta variable latente se llevó a cabo un análisis de conglomerados de K medias que identificó claramente tres grupos como se recoge en la tabla 5.5.

Tabla 5.5 Número de casos en cada conglomerado

Conglomerado	1	20,000
	2	32,000
	3	30,000
Válidos		82,000

A continuación se muestran en la tabla 5.6 y 5.7 la prueba de M de Box y de Levene respectivamente.

Tabla 5.6 Prueba M de Box sobre la igualdad de las matrices de covarianzas.

M de Box	168,091
F	1,809
gl1	78
gl2	19324,619
Significación	,000

La prueba M de Box contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianza observadas de las variables dependientes son iguales en todos los grupos. En este caso, el estadístico F toma un valor de 1,809 y tiene asociado un nivel crítico de 0,000, lo que lleva a asumir que las matrices de varianzas-covarianzas son distintas.

Con el contraste de Levene se contrastó la hipótesis nula de que la varianza error de la variable dependiente es igual a lo largo de todos los grupos. Se contrasta para cada nivel del factor intra-sujetos. Para los niveles críticos muy pequeños (menores que 0,05) se permite rechazar la hipótesis de igualdad de varianzas entre los niveles de factor inter-sujetos. Por lo tanto, sólo para algunas variables manifiestas dependientes (50 por ciento) se puede asumir que las varianzas poblacionales son iguales como se señala en la tabla 5.7.

Tabla 5.7 Contraste de Levene sobre la igualdad de las varianzas error.

	F	gl1	gl2	Significación
Decisiones Estratégicas: personaliza productos	,756	1	80	,387
Decisiones Estratégicas: acciones correctivas	3,357	1	80	,071
Decisiones Estratégicas: adquisición de clientes	2,541	1	80	,115
Decisiones Estratégicas: up-selling	3,286	1	80	,074
Decisiones Estratégicas: restablecer la relación con clientes inactivos que son valiosos	,570	1	80	,453
Decisiones Estratégicas: incentivos para generar nuevos clientes	,726	1	80	,397

En general, la heterocedasticidad es el resultado de la no-normalidad de una de las variables y la corrección de la falta de normalidad resuelve igualmente la dispersión de la varianza.

Por último, se evalúa la linealidad. El supuesto de la linealidad es utilizado para expresar el concepto de que el modelo posee las propiedades de aditividad y homogeneidad y que es implícito de todas las técnicas multivariantes basadas en medidas de correlación, incluyendo la regresión múltiple, regresión logística, análisis factorial y los modelos de ecuaciones estructurales.

Para identificar cualquier pauta no lineal en los datos se han observado los diagramas de dispersión de las variables ZPRED²⁰ Y ZRESID²¹, que señalan gráficamente para este estudio que existe linealidad entre los residuos y los pronósticos tipificados, puesto que los valores que predice caen en una línea recta (es decir, hay un cambio unitario constante de la variable dependiente a partir de un cambio unitario constante de la variable independiente). Los residuos reflejan la parte no explicada de la variable dependiente, por tanto, cualquier parte no lineal quedará reflejada en los residuos (Hair et al.,1999)

Por otra parte, se ha usado el estadístico de Durbin-Watson²² (Ver tabla 5.8) para evaluar el grado de independencia entre los residuos, ya que la falta de independencia afecta de forma muy importante a la validez estadística de los análisis, al menos que se realice una corrección.

20. ZPRED: Pronósticos tipificados, divididos por su desviación típica. Son pronósticos transformados en puntuaciones z (es decir, en una variable tipificada con media 0 y desviación típica 1).

21. ZRESID: Residuos tipificados. Residuos divididos por su desviación típica. El tamaño de cada residuo tipificado indica el número de desviaciones típicas que un residuo se aleja de su media.

22. El estadístico DW oscila entre 0 y 4, y toma el valor 2 cuando los residuos son completamente independientes. Puede asumirse que los residuos son independientes cuando este estadístico toma valores entre 1,5 y 2,5.

Tabla 5.8 Resumen del Modelo Durbin-Watson

R	R ²	R ² corregida	Error típica de la estimación	Estadísticos de cambio					Durbin-Watson
				Cambio en R ²	Cambio en F	gl 1	gl2	Significación del cambio en F	
,706	,499	,345	,628	,499	3,245	19	62	,000	1,844

Este estadístico se ha utilizado para todas las variables explicativas o independientes con la variable dependiente decisiones estratégicas de marketing (conglomerado de tres grupos). Puesto que el estadístico DW es de 1,844 se puede asumir que los residuos son independientes.

5.1.3 Análisis descriptivo univariado, bivariado y multivariado

Se han realizado los análisis descriptivos para examinar algunos atributos básicos de las variables manifiestas que son representadas por cada ítem encuestado en la puntuación de 1 a 7 (Ver Anexo 3). Adicionalmente, las variables fueron re-codificadas en tres categorías (1= en desacuerdo; 2= dudosos o neutrales; 3= de acuerdo) para analizar con mayor pericia la posición de las respuestas de los encuestados en porcentaje (Ver Anexo 4).

Estos análisis señalan que en promedio las respuestas de los encuestados para todos los ítems están en la posición 5 (de acuerdo) con una desviación estándar de 1,33. Si observamos los resultados obtenidos para cada ítem con relación al porcentaje de respuesta, se destaca que para casi todos los ítems, las respuestas están sobre el 50 por ciento "de acuerdo", y 26 ítems poseen sobre el 75 por ciento con respuestas "de acuerdo". Esto describe que los directivos de las empresas en estudio, en general perciben que en su organización existe una posición y acción positiva a la orientación al valor del cliente.

Excepto para el ítem DEV31 que pregunta si “la empresa estimula a sus clientes actuales para que generen nuevos clientes (referidos) proporcionándoles incentivos basados en la rentabilidad de los nuevos clientes adquiridos” que obtiene el mayor porcentaje para la posición “en desacuerdo” con un 48,8 por ciento, un 14,6 por ciento para los “neutrales o dudosos”, y un 36,6 por ciento para los que están “de acuerdo”.

Por otra parte, se realizó un análisis descriptivo de las escalas de medidas en términos de su media y desviación típica que se detalla a continuación en la tabla 5.9.

Tabla 5.9 Atributos de las escalas de medida

Variable Latente	ítems	Media	Desv. Típica
Conocimiento sobre el Cliente	5	5,5	1,33
Análisis del Valor del Cliente	3	5,6	1,12
Evaluación del Intercambio de Valor	11	5,4	1,31
Cultura Organizacional Orientada al Cliente	4	5,3	1,45
Decisiones Estratégicas de Marketing basada en el CE	12	5,3	1,32
Valor Global de la Empresa (V. Económico y V. Social)	6	5,4	1,40

A partir de los resultados descriptivos podemos realizar algunas conclusiones sobre la muestra. En primer lugar, destacar los resultados obtenidos en los constructos que se han definidos para la orientación al valor del cliente.

La variable latente de “conocimiento sobre el cliente” arroja una dispersión de datos igual a la media de toda la escala, centrada en torno al 5,5. Al observar los ítems de la escala (Anexo 3) se deduce entonces que los encuestados perciben que la información sobre sus clientes para identificar sus preferencias es mantenida al día, es analizada e integrada a través de los canales de contacto. Distinto es con respecto a la utilización de fuentes externas para identificar clientes potenciales y a la inversión en tecnología para gestionar el valor del cliente en tiempo real, ya que sus respuestas exhiben una dispersión alta (1,865 y 1,520) centrada en un menor grado de acuerdo (4,83 y 5,10).

El "análisis del valor del cliente" muestra la mayor puntuación promedio (5,4) de las respuestas de los directivos encuestados y además, con la menor dispersión relativa (1,12) por debajo de la media total de todos los constructos de la escala. Dentro de esta variable es destacable que los ítems sobre el análisis periódico de los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (AVC7) y sobre el análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes (AVC8) sean valorados con una mayor puntuación (5,89 y 5,96) muy cercana a 6 y con una baja dispersión de 0.956 y 0.987 respectivamente.

Con respecto a la "evaluación del intercambio de valor" se observa que las opiniones presentan una dispersión de 1,31 centrada en torno al 5,4. Se debe subrayar que la opinión del ítem EIV10 sobre si evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno sobre las necesidades y/o preferencias de los clientes presenta una puntuación promedio muy alta de 6,02 y una muy baja dispersión relativa de 0.968. Le siguen los ítems EIV15 sobre si habla con sus clientes periódicamente para evaluar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos con una dispersión de 1,079 centrada alrededor de 5,85 y EIV11 sobre si mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente con una dispersión de 0.939 centrada en torno al 5,7.

Por el contrario los ítems con menor puntuación y mayor variación en las respuestas son EIV12 sobre si mide periódicamente el coste de retener al cliente (4,65 y 1,724), EIV 13 sobre si mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente (4,93 y 1,646) y EIV17 sobre si evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida (4,95 y 1,586).

El último constructo para medir la orientación al valor del cliente es la cultura organizacional orientada al cliente que señala opiniones con un valor medio más bajo con relación a los otros constructos (5,3), y con una mayor dispersión media en las respuestas (1,45).

En segundo lugar, la descripción de la variable dependiente de la "orientación al valor del cliente" y a su vez, explicativa del "valor global de la empresa" relativa a las "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE", señala que la opinión media se centra en 5,3 con una dispersión de 1,32, prácticamente igual a la dispersión media de todos los ítemes en su conjunto.

En promedio los ítemes más valorados y con una dispersión relativamente baja en las opiniones son DEV24 sobre si la empresa toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio (6,22 y 0,802); DEV23 sobre si la empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables (6,18 y 0,944) y DEV26 sobre si basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa (6,02 y 0,902).

Por el contrario, los ítemes menos valorados y con una dispersión muy alta en las opiniones son DEV31 sobre si estimula a sus clientes actuales para que generen nuevos clientes (referidos) proporcionándoles incentivos basados en la rentabilidad de los nuevos clientes adquiridos (3,76 y 2,003) y DEV30 sobre si implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio (4,41 y 1,579).

Finalmente, y en función de lo planteado en este estudio con relación al efecto positivo esperado de las "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" sobre el "valor global de la empresa", medido en términos económico y social, se han evaluado los 6 indicadores del valor global con una puntuación media de 5,4 y con una dispersión bastante alta de 1,40.

El ítem mejor apreciado para el "valor económico de la empresa" ha sido VE38, que estipula si con relación a los principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor, el cual

obtuvo una valoración media de 5,35 con una desviación estándar alta de 1,417, aunque inferior a los otros ítems del valor económico.

El ítem mejor puntuado para el “valor social de la empresa” ha sido VS39 que plantea si con relación a los principales competidores, el grado de satisfacción de nuestros clientes, durante los dos últimos años es mayor, obteniendo una valoración media alta de 5,84 y una desviación estándar relativamente baja de 1,160 (si la comparamos con la media total del conjunto de ítems).

Si se toma en cuenta los análisis descriptivos de la muestra que se han realizado en el capítulo 4, y la identificación de dos grupos de empresas (grupo 1= 38 empresas y grupo 2= 44 empresas) con relación a la orientación al valor del cliente, obtenido a través de un análisis de conglomerados de K medias²³, es posible observar que efectivamente todas las empresas de la muestra que poseen un mayor nivel de facturación y mejores utilidades netas (las cuales conforman el 18 por ciento del total de la muestra) pertenecen al Grupo 2, lo cual corrobora a priori una relación entre la orientación al valor del cliente y el nivel de utilidades netas obtenidas.

Con el propósito de garantizar que estos grupos son efectivamente distintos y que no hay solapamiento, se llevó a cabo un análisis discriminante. El autovalor obtenido de 3,394 y la correlación canónica alta de 0,879 indica que las variables discriminantes permiten diferenciar entre los grupos. El valor de Lambda es moderadamente bajo (0,228), lo que cual indica que no existiría solapamiento entre los grupos.

23. Grupo 1= empresas que evalúan su posición con una puntuación promedio de 4,6 por lo que se pueden clasificar como empresas neutras o dudosas frente a la orientación al valor del cliente y Grupo 2= empresas que valoran su posición con una puntuación promedio de 6 por lo que se puede clasificar a este grupo como empresas con una orientación al valor del cliente positiva.

Además, el valor transformado de Lambda (Chi-cuadrado = 105,098) tiene asociado, con 18 grados de libertad, un nivel crítico de 0,000, por lo que es posible rechazar la hipótesis nula de que los grupos comparados tienen promedios iguales para las variables discriminantes (Ver tabla 5.10 y tabla 5.11).

Tabla 5.10 Correlación canónica

Función	Autovalor	por ciento de varianza	por ciento acumulado	Correlación canónica
1	3,394(a)	100,0	100,0	,879

Tabla 5.11 Lambda de Wilks

Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1	,228	105,098	18	,000

Adicionalmente a los análisis anteriormente mencionados, se ha realizado para cada constructo con sus respectivos indicadores reflectivos, un análisis de correlaciones bivariadas. El modelo de componente principal subraya que los indicadores deben estar altamente correlacionados debido a que todos son un reflejo del mismo constructo latente. Asimismo, es condición que exista un número sustancial de correlaciones mayores que 0.30 para que el análisis factorial de componentes principales sea apropiado (Hair et al., 1999).

Para ello, se ha utilizado el coeficiente de Pearson, quizás el mejor coeficiente y el más utilizado para estudiar el grado de relación lineal existente entre dos variables cuantitativas. Para corroborar los resultados se ha usado el coeficiente de correlación de Spearman, ya que es una alternativa al de Pearson cuando las variables estudiadas son ordinales y/o se incumple el supuesto de normalidad. Situación que ocurre en este estudio, puesto que aunque las variables son trabajadas como cuantitativas, sus propiedades son ordinales. Además, no todas las variables cumplen el supuesto de normalidad según simetría y curtosis.

Para analizar las correlaciones se usó un nivel de significación bilateral del 0,05 y 0,01. Los resultados obtenidos se presentan a continuación y se pueden ver en detalle en el Anexo 4.

Para el constructo "conocimiento sobre el cliente" el coeficiente de Pearson muestra que existe relación lineal significativa entre las variables manifiestas en un 80 por ciento. De las cuales el 60 por ciento de las correlaciones son significativas al nivel de 0,01. Para el coeficiente Rho de Spearman se mantiene el 20 por ciento de correlaciones no significativas, sin embargo, las correlaciones significativas al nivel de 0,01 aumentan al 70 por ciento y sólo el 10 por ciento son significativas al nivel de 0,05. Las correlaciones bilaterales observadas no significativas son: CSC1-CSC4; CSC2-CSC5. Por lo tanto, se cumple la condición para que el análisis de componentes principales sea apropiado.

Con respecto al constructo "análisis del valor del cliente" se observa que ambos coeficientes de correlación arrojan relaciones lineales bilaterales altamente significativas (99 por ciento de confianza) para todas las variables manifiestas que representan al constructo.

Los coeficientes de correlación usados señalan que el constructo latente de "evaluación del intercambio de valor" no presenta relación lineal significativa para las siguientes variables observadas: EIV9-EIV10; EIV9-EIV14; EIV9-EIV18; EIV10-EIV14; EIV10-EIV15; EIV12-EIV15; EIV13-EIV15 y EIV15-EIV18. Además, el coeficiente Rho de Spearman adiciona la no-relación lineal para las variables EIV17-EIV15. Cabe destacar que la mayoría de los indicadores sí presentan relaciones lineales bilaterales altamente significativas a un nivel de 0,01.

Para la variable latente "cultura organizacional orientada al cliente" los coeficientes de correlación señalan que todas las variables que representan este constructo están altamente correlacionadas con un nivel de significación de 0,01.

Con relación a la variable latente “decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE”, los coeficientes de correlación señalan que existe relación lineal para el 86 por ciento de las variables observadas. De este porcentaje, el 72 por ciento de los indicadores presentan una alta correlación con un nivel de 0,01.

No obstante, el 13 por ciento de los indicadores no presentan correlación bilateral significativas entre ellos (DEV21-DEV30; DEV21-DEV31; DEV23-DEV31; DEV24-DEV27; DEV24-DEV28; DEV24-DEV29; DEV24-DEV30; DEV24-DEV31; DEV25-DEV29; DEV25-DEV30; DEV25-DEV31; DEV26-DEV30; DEV26-DEV31; DEV27-DEV30; DEV27-DEV31; DEV28-DEV31 y DEV29-DEV26). A pesar de ello, el porcentaje de variables correlacionadas linealmente es considerablemente mayor (86 por ciento) al mínimo aceptable (30 por ciento) para considerar el análisis de componentes principales como apropiado.

Por último, se puede observar que todos los indicadores de la variable latente “valor global de la empresa” están altamente correlacionados reflejando el mismo constructo subyacente (Ver Anexo 4).

Con el propósito de profundizar en el análisis de relación lineal y de fiabilidad de los indicadores representantes de cada constructo, y en especial, para aquellos que no han mostrado relación lineal significativa con los coeficientes de Pearson y de Rho de Spearman, se procede a realizar un análisis factorial exploratorio de componentes principales para evaluar las correlaciones simples de cada indicador con su constructo.

Por otra parte, se procede a evaluar la fiabilidad de los indicadores usando el método alfa de Cronbach y de fiabilidad compuesta para tomar la decisión final de eliminar o no determinados indicadores. Se debe mencionar que los indicadores fiables de un constructo unidimensional son intercambiables, ya que derivan del mismo dominio conceptual y representan todas las facetas de

éste. Por lo tanto, la eliminación de un indicador reflectivo no alterará el significado del constructo.

5.1.4 Verificación de las propiedades de fiabilidad y validez de las escalas

En primer lugar, se lleva a cabo un análisis factorial exploratorio de componentes principales²⁴. El propósito de este análisis es verificar la fiabilidad individual de cada uno de los indicadores con su respectivo constructo usado para el modelo explicativo propuesto en esta investigación. El criterio para aceptar que los indicadores reflectivos son integrantes del constructo, es una carga mayor o igual que 0,707. Sin embargo, diversos investigadores establecen que esta regla empírica no debería ser tan rígida en las etapas iniciales de desarrollo de escalas siendo también aceptables cargas de 0.5 (Chin, 1998; Hair et al.,1999, Uriel y Aldás, 2005).

Para este estudio se ha decidido usar el criterio de aceptación de carga factorial de 0,60 para un tamaño muestral aproximado de 85 casos (este estudio cuenta con 82 casos válidos). Esto para un nivel de significación de 0,05 y un nivel de potencia de 80 por ciento, con errores estándar supuestamente dos veces mayores que los coeficientes convencionales de correlación (Hair et al.,1999).

En segundo lugar, se usa el modelo alfa de consistencia interna de Cronbach para verificar la fiabilidad de cada constructo de la escala, ya que permite comprobar si los indicadores reflectivos de la escala son homogéneos y, por tanto, están midiendo la misma variable latente. Se considera como valor óptimo mayor o igual que 0,7, aunque es aceptable valores superiores a 0,6 para investigaciones de naturaleza exploratoria (Hair et al.,1999).

24. La explicación y justificación detallada de este método y de los modelos que se usarán más adelante se encuentra en el capítulo 4.

En tercer lugar, se procede a realizar un análisis factorial confirmatorio (AFC), el cual es particularmente útil para evaluar la estructura subyacente de las variables latentes y la validez discriminante entre las diversas dimensiones de cada escala de medida utilizadas para los constructos específicos.

Para garantizar la identificación de los sub-modelos y del modelo global se ha seguido el manual de AMOS 6.0, las recomendaciones de Hair et al. (1999), Uriel y Aldás (2005) y otras muchas fuentes que proponen utilizar los siguientes supuestos: fijar arbitrariamente el coeficiente de regresión del término de error al valor 1² y fijar a 1 el coeficiente de regresión (carga factorial) de una de las variables observadas que cargan sobre cada factor o componente, ya que de esta forma se evita el problema de indeterminación entre la varianza y las cargas factoriales.

Por otra parte, se ha usado el método convencional *Maximum Likelihood* que tiene la ventaja de estimar bien los parámetros con muestras no normales (Kline, 1998; Olsson et al., 2000). Algunos autores recomiendan usar otros métodos resistentes a la falta de normalidad, como el método Asintótico de Libre Distribución (ADL) o los Mínimos Cuadrados Generalizados (MCG). Sin embargo, el primer método requiere usar 15 casos por parámetros, por ende, el tamaño muestral no se cumpliría en este estudio. Y el segundo método presenta problemas en la estimación de los errores típicos de estimación cuando las variables son leptocúrticas o platicúrticas.

A continuación se presentan los resultados obtenidos del AFE, AFC, fiabilidad y validez de la escala para cada uno de los constructos o variables latente.

Tabla 5.12 Análisis factorial exploratorio de la escala conocimiento sobre el cliente

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Variables Manifiestas	Componente	
	1	2
CSC1: información al día	,799	,050
CSC2: identificación de preferencias	,864	,137
CSC3: integración de la información	,698	,247
CSC4: fuentes externas (bases de datos...)	,164	,893
CSC5: tecnología (CRM..)	,138	,893
Medida de adecuación muestral KMO	,620	
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	109,322
	gl	10
	Sig	,000
Varianza total explicada	por ciento acumulado.	71,880
Determinante Matriz de Correlaciones		0,248
Alfa de Cronbach		0,714
N de elementos		5

De la tabla 5.12 se puede observar que la mayoría de variables manifiestas del constructo conocimiento sobre el cliente cargan con valores superiores a 0,707 y un indicador con una carga mayor a 0,60. Por lo tanto, los ítemes demuestran una alta validez convergente para medir el constructo.

Por otra parte, si tomamos en cuenta la prueba de esfericidad de Bartlett con un nivel de significación $0,000 < 0,05$, la medida de adecuación muestral KMO de 0,620, la alta varianza total explicada de 71,88 por ciento nos indica que el análisis factorial exploratorio es apropiado. Además, el determinante de la matriz de correlaciones se aproxima a cero, lo cual es un buen dato desde el punto de vista de la idoneidad del análisis. El alfa de Cronbach es 0,714 (superior al mínimo recomendado) lo que indicaría que la escala posee una buena consistencia interna entre los elementos de la escala.

A partir del análisis factorial exploratorio (AFE) se deducen dos dimensiones que aparecen muy bien definidas por cada componente. El primer

componente o factor se refiere a la información sobre el cliente y el segundo componente recoge los medios usados para gestionar esta información. Por lo tanto, el siguiente paso es realizar el análisis factorial confirmatorio (AFC) tomando en cuenta estos dos conceptos latentes. No obstante, este modelo de segundo orden presenta problemas de identificación y aunque se sugieren soluciones que podrían permitir que el modelo sea identificable, éstas son atóricas y no se seguirán. Por consiguiente, se ha realizado el AFC sin tener en cuenta las dos dimensiones determinadas por el AFE (Ver tabla 5.13 y gráfico 5.1).

Tabla 5.13 Análisis factorial confirmatorio²⁵ de primer orden de la escala conocimiento sobre el cliente (Modelo 1).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Conocimiento sobre el cliente	CSC1: información al día	0,61	0,38
	CSC2: identificación de preferencias	0,77	0,60
	CSC3: integración de la información	0,62	0,39
	CSC4: fuentes externas (bases de datos..)	0,47	0,22
	CSC5: tecnología (CRM..)	0,43	0,19
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	40,929 (5) sig. ,000
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0.43
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,33
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,85
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,29
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,549
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,63/,30
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,667/,651
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,319
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,325
Fiabilidad	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,72
Validez	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,36

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 1.96 para un nivel de significación de 5 por ciento.

25. Las medidas de ajustes, los criterios y los valores recomendados para la aceptabilidad del modelo están interpretadas según Hair et al. (1999), al igual que el cálculo de la fiabilidad y de la varianza extraída.

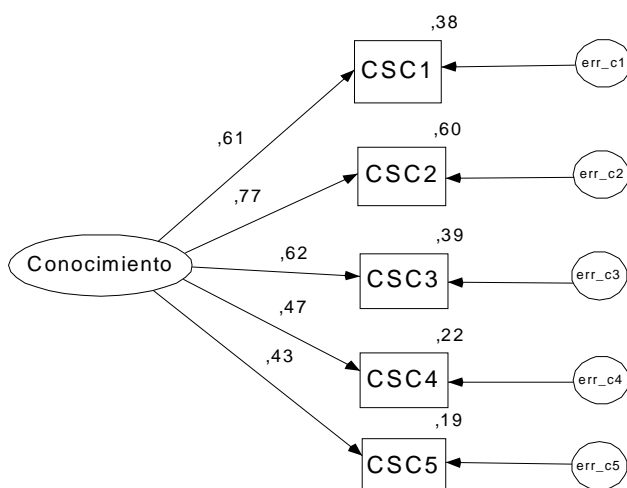
La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

Los resultados obtenidos para el “conocimiento sobre el cliente” (ver tabla 5.13) muestran que algunas variables de medida (CSC4 y CSC5) obtienen coeficientes de regresión estandarizados menores del nivel mínimo aconsejado (0,6) para investigaciones en etapas iniciales de desarrollo y sus R^2 son muy pequeños, razón por la cual estas variables podrían ser eliminadas (Ver gráfico 5.1).

Asimismo, el valor de la chi-cuadrado de 40,929 con 5 grados de libertad es estadísticamente significativo para el nivel de significancia de 0,000. Dado que la sensibilidad de esta medida no está prácticamente afectada por el tamaño muestral de 82 casos, se puede concluir que existen diferencias significativas. No obstante, se debe también resaltar que el contraste de la chi-cuadrado se hace más sensible a medida que el número de indicadores aumenta. Por lo tanto, es necesario considerar otros índices de bondad del ajuste más apropiado como el índice GFI que en este caso tiene un valor de 0,85, lo cual es un nivel marginal aceptable. Pero en general los resultados obtenidos revelan que el modelo no consigue un buen ajuste. El índice de fiabilidad es aceptable $>0,7$, sin embargo, en término de varianza extraída el constructo queda por debajo de 0,50.

Gráfico 5.1 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente conocimiento sobre el cliente (Modelo 1).



Tomando en cuenta los resultados obtenidos en el análisis descriptivo para las variables de medida CSC4 y CSC5 se puede observar que estos indicadores presentan una dispersión alta de 1,865 y 1,520 respectivamente, con una media centrada en un menor grado de acuerdo (4,83 y 5,10).

Bajo estos resultados se ha decidido eliminar estos indicadores considerando sólo las variables que convergen en la dimensión información sobre el cliente ya que estos ítemes presentan una dispersión baja o menor a la dispersión media de la escala (Ver anexo 3) y respaldan teóricamente mucho mejor el concepto definido como conocimiento sobre el cliente. Además, la información sobre los sistemas de gestión ha sido recogida en los datos de clasificación de la empresa (ver anexo 2(B)).

Tabla 5.14 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala conocimiento sobre el cliente (Modelo 2).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Conocimiento sobre el cliente	CSC1: información al día	0,59	0,35
	CSC2: identificación de preferencias	0,93	0,86
	CSC3: integración de la información	0,55	0,31
Fiabilidad	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,74
Validez	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,51

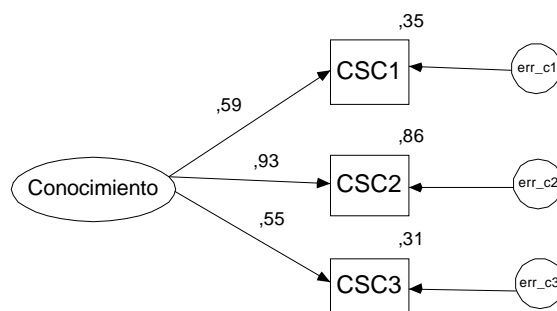
* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

El factor resultante explica un 64,4 por ciento de la varianza total, y su índice de fiabilidad según alfa de Cronbach es de 0,71 superior al nivel mínimo aceptado. El ajuste del modelo es perfecto ya que está exactamente identificado, por lo que no es posible calcular los contrastes de hipótesis de los índices de ajuste. El índice de fiabilidad del AFC y el índice de validez presentan valores satisfactorios de 0,74 y 0,51 respectivamente.

Por otra parte, se observa en el gráfico 5.2 que los coeficientes de correlación estandarizados son aceptables para las variables CSC1 (próximo al nivel mínimo de aceptación) y CSC2 con un valor muy elevado. No así para la

variable CSC3 que exhibe un R^2 pequeño con un valor de 0,31. Sin embargo, si este indicador es eliminado el modelo no puede estimarse.

Gráfico 5.2 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la variable latente conocimiento sobre el cliente (Modelo 2)



Hasta ahora se ha analizado la aceptabilidad del modelo en términos de su ajuste, pero es necesario además examinar si los estimadores de los parámetros toman valores adecuados teóricamente. Para que exista compatibilidad las respuestas a las siguientes preguntas deberían ser todas negativas: ¿Existen correlaciones superiores a la unidad? ¿Existen cargas factoriales estandarizadas fuera del intervalo -1 a $+1$? ¿Son los residuos estandarizados anormalmente grandes o pequeños? ¿Hay estimaciones negativas de las varianzas? (Uriel y Aldás, 2005). Por lo tanto, los parámetros estimados de los modelos 1 y 2 son compatibles con el modelo estadístico.

Tabla 5.15 Análisis factorial exploratorio de la escala análisis del valor del cliente

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Variabes Manifiestas	Componente
AVC6: quiénes aportan mayor valor	,826
AVC7: puntos fuertes y débiles	,877
AVC8: atributos del producto	,883

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

Medida de adecuación muestral KMO		,709
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	90,799
	gl	3
	Sig	,000
Varianza total explicada	por ciento	74,364
Determinante Matriz de Correlaciones	acumulado.	0,318
Alfa de Cronbach		0,800
N de elementos		3

Con relación a la validación de la escala de medición análisis del valor del cliente, se destaca en primer lugar, que el AFE ha extraído un único componente para todo el concepto latente. En segundo lugar, todos los indicadores presentan una carga muy superior al 0,707 con una varianza total explicada alta del 74,36 por ciento. En tercer lugar, el alfa de Cronbach obtenido es de 0,80, lo cual indica una consistencia interna entre los elementos de la escala bastante considerable. Por último, la prueba de esfericidad de Bartlett, el KMO y el determinante de correlación confirman que el análisis realizado es apropiado.

Considerando los resultados del análisis exploratorio se procede a realizar el AFC en que las variables relativas al constructo análisis del valor del cliente, utilizadas en la validación, forman un único factor o componente. Este modelo está exactamente identificado, por lo que ofrece un ajuste perfecto del modelo. Sin embargo, pierde interés puesto que no se puede generalizar (no se pueden calcular los contrastes de hipótesis de los índices de ajuste).

Tabla 5.16 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala análisis del valor del cliente.

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Análisis del Valor del cliente	AVC6: quiénes aportan mayor valor	0,70	0,48
	AVC7: puntos fuertes y débiles	0,82	0,67
	AVC8: atributos del producto	0,84	0,70
Fiabilidad	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,82
Validez	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,62

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

Los índices de fiabilidad y validez presentan valores elevados. Además, se puede observar una validez convergente muy satisfactoria (Ver gráfico 5.3). puesto que todas las variables del modelo presentan valores de R^2 elevados.

Con relación a los estimadores de los parámetros, éstos toman valores adecuados teóricamente, por lo tanto, existe compatibilidad con el modelo estadístico. Además,

Gráfico 5.3 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente análisis del valor del cliente (Modelo 1)

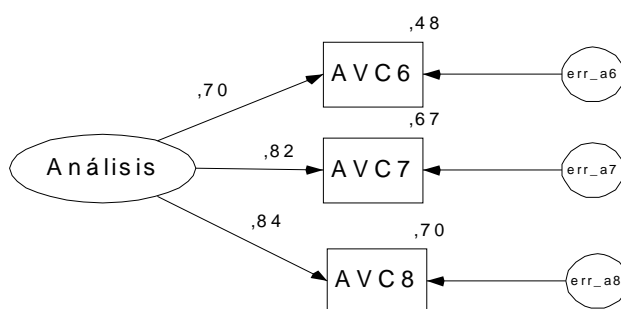


Tabla 5.17 Análisis factorial exploratorio de la escala evaluación del intercambio de valor

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Variables Manifiestas	Componente	
	1	2
EIV9: nivel de compromiso	,541	,118
EIV10: cambios del entorno	,246	,254
EIV11: satisfacción del cliente	,653	,328
EIV12: coste de retener al cliente	,896	-,057
EIV13: rentabilidad del cliente	,854	-,075
EIV14: acciones de marketing	,391	,530
EIV15: calidad de los productos	-,160	,888
EIV16: valor que sus clientes reportan	,591	,290
EIV17: relación con sus clientes	,670	,449
EIV18: canales de comunicación	,743	,296
EIV19: innovación de productos	,576	,512

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

Medida de adecuación muestral KMO		0.778
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	416,669
	gl	55
	Sig.	,000
Varianza total explicada	por ciento acumulado.	55,212
Determinante Matriz de Correlaciones		0,004
Alfa de Cronbach		0,863
N de elementos		11

El AFE para verificar la unidimensionalidad de la escala de medida de "evaluación del intercambio de valor" ha extraído dos componentes. Un 54,54 por ciento de los indicadores han obtenido cargas superiores a 0,60. Excepto las variables manifiestas EIV9, EIV14, EIV16 y EIV19 que presentan cargas sobre 0,50 pero inferior a 0,60, razón por la cual estas variables podrían ser eliminadas. Sin embargo, se ha optado por no eliminar estos indicadores hasta conocer los resultados obtenidos en el análisis confirmatorio para la variable latente evaluación del intercambio de valor.

En el caso específico de la variable EIV10 sobre si evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno sobre las necesidades y/o preferencias de los clientes, ésta presenta una carga muy inferior al mínimo recomendado y además carga en dos componentes con valores de 0,246 y 0,254. Además, su comunalidad es insignificante con un valor de 0,125, es decir, la parte de su varianza que es explicada por el factor o constructo es muy baja (menor que la varianza del error), razón por la cual se decide eliminar esta variable.

Si observamos los indicadores Chi-cuadrado, KMO, y la varianza total explicada nos señalan que el análisis factorial exploratorio ha sido apropiado. Además, el determinante de la matriz de correlaciones presenta un valor muy próximo a cero, indicando que las variables de la matriz están linealmente relacionadas. Esto es un buen dato desde la perspectiva de la idoneidad del análisis.

Por último, la fiabilidad de la escala, medida a través del alfa de Cronbach señala un valor bastante superior de 0,863, siendo considerado un valor meritorio que indica una elevada consistencia interna.

El siguiente paso es realizar el AFC tomando en cuenta los dos conceptos latentes definidos por el AFE. No obstante, este modelo de segundo orden presenta problemas de identificación y aunque se pueden proponer soluciones para que el modelo sea identificable, éstas son ateóricas y no se seguirán. Por consiguiente, se ha realizado el AFC sin tener en cuenta las dos dimensiones determinadas por el AFE. Los resultados se muestran a continuación en la tabla 5.18.

Tabla 5.18 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala evaluación del intercambio de valor (Modelo 1).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Evaluación del intercambio de valor	EIV9: compromiso	0,49	0,24
	EIV11: satisfacción del cliente	0,66	0,44
	EIV12: coste de retener al cliente	0,84	0,71
	EIV13: rentabilidad del cliente	0,71	0,51
	EIV14: acciones de marketing	0,53	0,28
	EIV15: calidad de los productos	0,15	0,02
	EIV16: valor que clientes reportan	0,58	0,34
	EIV17: relación con sus clientes	0,77	0,60
	EIV18: canales de comunicación	0,79	0,63
	EIV19: innovación de productos	0,70	0,48
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	124,134 (35) sig. ,000
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	1
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,33
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	No hay umbral	0,787
	RMSEA (grandes muestras)	0= malo y 1= perfecto 0,05 a 0,08	0,177
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,665
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,710/,700
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,773/,767

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

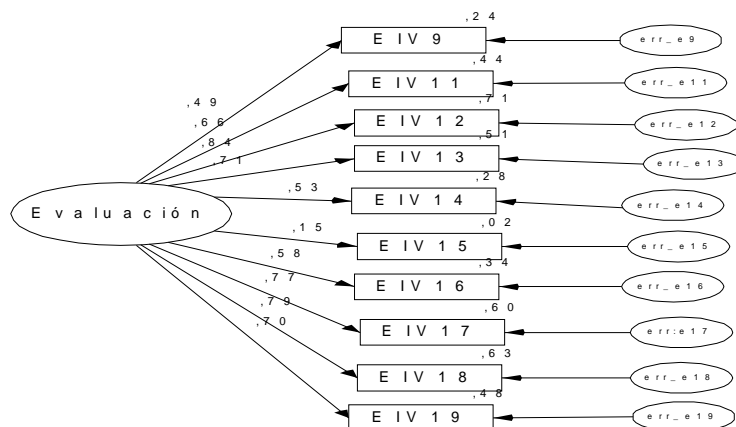
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores) PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1 Entre 0 y 1	,552 ,501
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo Varianza extraída media (AVE)	>0,70 >0,50	0,87 0,43

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento para todos los indicadores excepto para la variable EIV15, la cual presenta un CR = 1,214 siendo menor a 1.96 para un nivel de significación de 5 por ciento.

Los resultados obtenidos muestran que el modelo no consigue un buen ajuste puesto que los valores de GFI, AGFI y CFI son inferiores a 0,8, indicando un ajuste pobre. Además, se puede observar que el AFC arroja coeficientes de correlación estandarizados bajos para las variables EIV9, EIV14, EIV15 y EIV16, por lo que estos indicadores podrían ser ya eliminados (Ver gráfico 5.4). Asimismo, la variable EIV15 presenta un R^2 prácticamente con valor cero y un valor t no aceptable para los niveles de significación de 0,1 y 0,05. Por lo tanto esta variable no está explicando nada de la varianza, razón por lo que ha sido eliminada.

Con relación a la fiabilidad de la escala, ésta es muy satisfactoria ya que presenta un valor elevado igual a 0,87. Para la validez de la escala el índice es bajo (0,43).

Gráfico 5.4 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente evaluación del valor del cliente (Modelo 1)



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

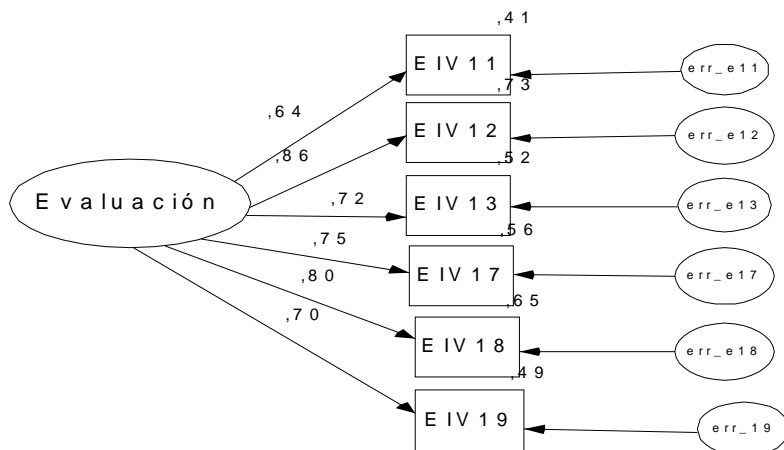
Tomando en cuenta los pobres resultados del AFC del modelo 1, se ha procedido a plantear un segundo AFC de primer orden eliminando las variables con valores bajos del R^2 como se observa en la tabla 5.19 y en el gráfico 5.5. Aunque esta decisión implica perder información, estos indicadores conceptualmente no son imprescindibles para los objetivos de la investigación y para la contrastación de las hipótesis básicas.

Tabla 5.19 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la escala evaluación del intercambio del valor (Modelo 2).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R^2
Evaluación del intercambio de valor	EIV11: satisfacción del cliente	0,64	0,41
	EIV12: coste de retener al cliente	0,86	0,73
	EIV13: rentabilidad del cliente	0,72	0,52
	EIV17: relación con sus clientes	0,75	0,56
	EIV18: canales de comunicación	0,805	0,65
	EIV19: innovación de productos	0,70	0,49
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X^2 (sig.)	>0.05	45,842 (9) sig. ,000
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,45
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,156
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,841
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,225
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,628
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,834/,765
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,862/,859
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,501
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,516
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,84
	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,56

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

Gráfico 5.5 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la variable latente evaluación del valor del cliente (Modelo 2).



Los resultados obtenidos para este AFC definitivo muestran que aunque su ajuste es pobre para algunos criterios (X^2 , AGFI y RMSEA) su evaluación del conjunto de medidas indican que el modelo presenta un mejor ajuste que el AFC del modelo 1.

Por otra parte, este modelo permite contrastar muy satisfactoriamente la validez convergente del concepto definido como evaluación del intercambio de valor. Esto es así porque todas las variables obtienen coeficientes de regresión estandarizados superiores a 0,60, y la mayoría de los indicadores (EIV12, EIV13, EIV17 y EIV18) presentan coeficientes de regresión estandarizados superiores a 0,70, lo cual implica que los indicadores utilizados para medir este constructo están altamente relacionados entre sí.

Adicionalmente, los índices de fiabilidad y validez obtenidos son elevados, 0,84 y 0,56 respectivamente. Y por último, se observa que los parámetros estimados de la escala de evaluación del intercambio de valor son compatibles con el modelo estadístico.

Tabla 5.20 Análisis factorial exploratorio de la escala cultura organizacional orientada al cliente

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Variables Manifiestas	Componente
COC32: satisfacción de sus clientes	,772
COC33: información disponible para todos los departamentos	,921
COC34: coordinación entre los departamentos	,924
COC35: RH organizado para satisfacer a diferentes segmentos	,764
Medida de adecuación muestral KMO	0.754
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	201,639
	gl
	6
	Sig
	,000
Varianza total explicada	por ciento acumulado.
	72,039
Determinante Matriz de Correlaciones	0,077
Alfa de Cronbach	0,870
N de elementos	4

Con relación a la variable latente de “cultura organizacional orientada al cliente”, el análisis factorial exploratorio ha arrojado un único componente, donde todos los ítems presentan cargas factoriales superiores a 0,707, lo cual corrobora la existencia de unidimensionalidad.

Además, dos indicadores han obtenido cargas muy altas sobre 0,90, la variable COC33 que mide si la información sobre satisfacción y rentabilidad está disponible para todos los departamentos y la variable COC34 sobre la coordinación entre los departamentos. La varianza total explicada es alta (72 por ciento), y los indicadores de esfericidad de Bartlett, KMO y determinante de correlación muestran que el análisis es adecuado. El alfa de Cronbach señala que existe una gran consistencia interna de la escala puesto que su valor es alto 0,870.

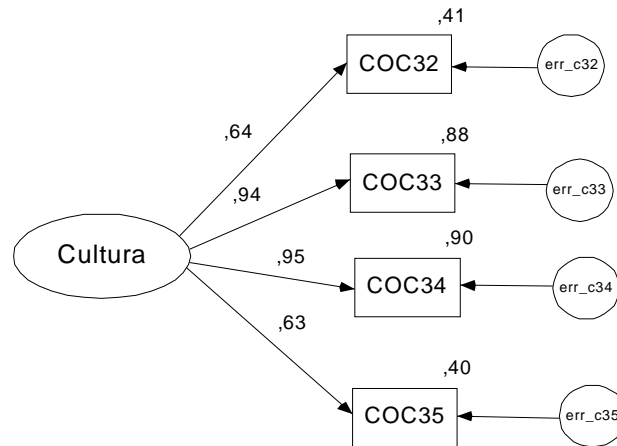
A continuación se lleva a cabo un AFC en que las variables relativas a la variable latente “cultura organizacional orientada al cliente”, utilizadas en la validación, forman un único factor o componente como se observa en la tabla 5.21 y en el gráfico 5.6.

Tabla 5.21 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala cultura organizacional orientada al cliente (Modelo 1).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Cultura organizacional orientada al cliente	COC32: satisfacción de sus clientes	0,64	0,41
	COC33: información disponible para todos los departamentos	0,94	0,88
	COC34: coordinación entre los departamentos	0,95	0,90
	COC35: RH organizado para satisfacer a diferentes segmentos	0,63	0,40
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	2,655(2) sig. ,265
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,007
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,038
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,985
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,064
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,926
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,987/,990
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,997/,997
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,329
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,332
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,88
	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,65

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

Gráfico 5.6 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente cultura organizacional orientada al cliente. (Modelo 1).



A la vista de los datos se puede observar que la validez convergente es muy satisfactoria puesto que todas las variables obtienen coeficientes de regresión estandarizados superiores al nivel mínimo aceptado. Además la varianza explicada de todas las variables observadas exhiben R^2 aceptables, presentando valores muy elevados para las variables COC33 ($R^2=0,88$) y COC34 ($R^2=0,90$). Por otra parte los índices de fiabilidad y validez muestran también valores elevados de 0,88 y 0,65 respectivamente.

Al evaluar el conjunto de medidas de la calidad del ajuste, se puede concluir que el modelo presenta un buen ajuste. Esto fundamentado en la X^2 no significativa ($0,265 > 0,005$) y dentro de los umbrales, un valor del GFI = 0,985 e indicando el contraste de RMSEA y RMR, basados en el uso de covarianzas y correlaciones, un buen ajuste (valores muy próximos a cero). Adicionalmente, los índices de ajuste incremental NFI = 0,987; TLI = 0,990; AGFI = 0,926 muestran valores muy próximos a 1, lo que indica un ajuste casi perfecto.

Tabla 5.22 Análisis factorial exploratorio de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Variables Manifiestas	Componente		
	1	2	3
DEV20: recursos asignados	,622	,150	,453
DEV21: basadas en el conocimiento de sus clientes	,806	,040	,225
DEV22: personaliza productos	,419	,311	,463
DEV23: relaciones de largo plazo con clientes más rentables	,119	,814	,243
DEV24: acciones correctivas	,025	,854	-,037
DEV25: elimina procedimientos que no crean valor	,495	,355	-,317
DEV26: adquisición de clientes	,291	,797	,045
DEV27: cross-selling	,844	,175	,152
DEV28: up-selling	,909	,113	,133
DEV29: incentivos personalizados	,254	,222	,614
DEV30: restablecer relación con clientes que son valiosos	,085	,055	,812
DEV31: incentivos para generar nuevos clientes	,089	-,103	,794
Medida de adecuación muestral KMO			0,732
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	506,709	
	gl	66	
	Sig	,000	
Varianza total explicada	por ciento acumulado.	65,787	
Determinante Matriz de Correlaciones			0,001
Alfa de Cronbach			0,827
N de elementos			12

Para la variable latente "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE", que actúa como variable explicada de las variables latentes analizadas anteriormente, y como variable explicativa del valor global de la empresa, el AFE es apropiado puesto que presenta un KMO 0,732 y una prueba de esfericidad de Bartlett con un nivel de significación $0,000 < 0,05$.

Por otra parte, el determinante de la matriz de correlaciones tiene un valor prácticamente cero, lo que indica que las variables de la matriz están linealmente relacionadas, siendo el análisis muy idóneo.

El análisis de componentes principales muestran tres dimensiones muy bien definidas lo que deberá ser tomado en cuenta en el AFC. Otro aspecto destacable es que la mayoría de los indicadores presentan cargas superiores a 0,60 y la mayor parte de ellos, superiores al 0,707, siendo las variables manifiestas más altas DEV27: cross-selling (0,844), DEV24: acciones correctivas (0,854) y DEV28: up-selling (0,909).

La varianza total explicada obtenida con el análisis es 65,787 (superior al 0,50 recomendado). Sólo las variables DEV22: personaliza productos y DEV25: elimina políticas o procedimientos que no crean valor presentan cargas muy bajas de 0,463 y 0,495. Asimismo, estas variables no se asocian con un solo componente ya que cargan con valores muy cercanos en los otros componentes. Por todas estas razones, estas variables son candidatas a ser eliminadas, sin embargo, esta decisión se llevará a cabo una vez obtenidos los resultados del AFC.

Con relación a la fiabilidad de la escala el valor obtenido a través del método alfa de Cronbach es meritorio 0,827, por lo tanto, se puede concluir que existe una considerable consistencia interna entre los elementos de la escala.

A continuación en la tabla 5.23 se exhiben los resultados del AFC, el cual se lleva a cabo en primera instancia sin tomar en cuenta las dimensiones definidas en el análisis exploratorio.

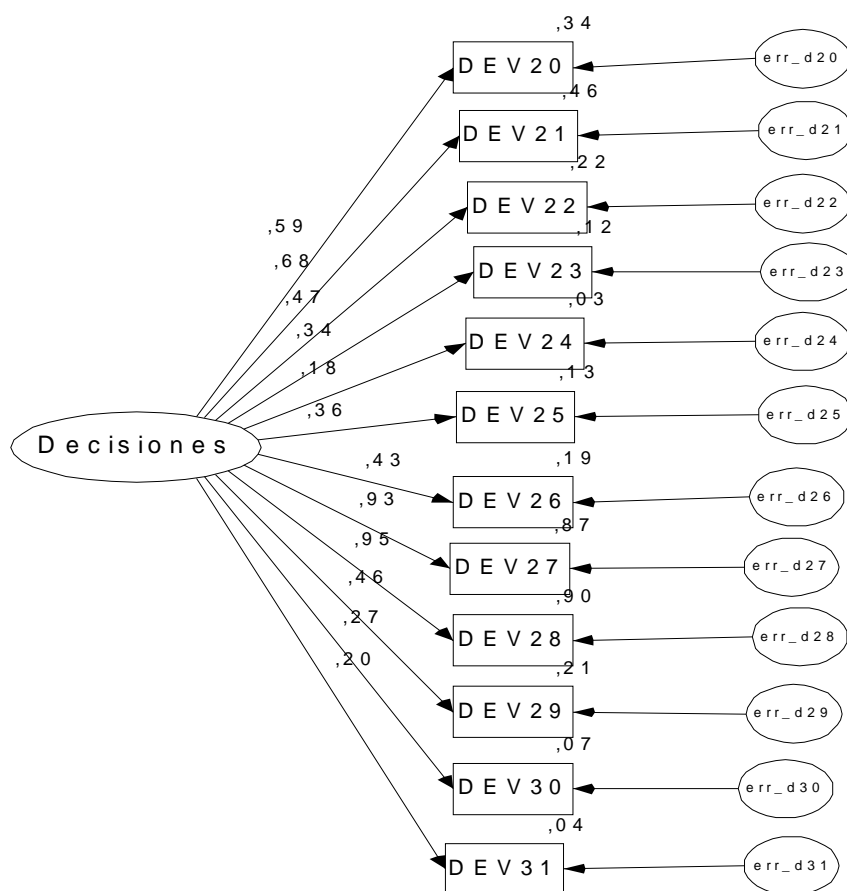
Tabla 5.23 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 1).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE	DEV20: recursos asignados	0,59	0,34
	DEV21: basadas en el conocimiento de sus clientes	0,68	0,46
	DEV22: personaliza productos	0,47	0,22
	DEV23: relaciones de largo plazo con clientes más rentables	0,34	0,12
	DEV24: acciones correctivas	0,18	0,03
	DEV25: elimina procedimientos que no crean valor	0,36	0,13
	DEV26: adquisición de clientes	0,43	0,19
	DEV27: cross-selling	0,93	0,87
	DEV28: up-selling	0,95	0,90
	DEV29: incentivos personalizados	0,46	0,21
	DEV30: restablecer relación con clientes que son valiosos	0,27	0,07
DEV31: incentivos para generar nuevos clientes	0,20	0,04	
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	253,960 (54) sig. ,000
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	2,4
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,294
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,649
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,214
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,492
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,529/,483
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,588/,577
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,433
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,472
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,81
	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,31

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento para todos los indicadores excepto para la variable DEV24, la cual presenta un CR = 1,588 siendo menor a 1.96 para un nivel de significación de 5 por ciento.

Los resultados obtenidos muestran un ajuste inaceptable. Además, la mayoría de las variables observadas (DEV22, DEV23, DEV24, DEV25, DEV26, DEV29, DEV30, DEV31) obtienen coeficientes de regresión estandarizados muy bajos como se indica en el gráfico 5.7. La fiabilidad de la escala es aceptable pero el índice de validez presenta un valor no aceptable.

Gráfico 5.7 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la variable latente decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 1).



A continuación se realiza el AFC de segundo orden (ver tabla 5.24 y gráfico 5.8) basado en el AFE que define tres dimensiones para el concepto de decisiones estratégicas de marketing. Estas dimensiones latentes se han definido como: estrategias de desarrollo, inversión de clientes y estrategias de retención.

Tabla 5.24 Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 2).

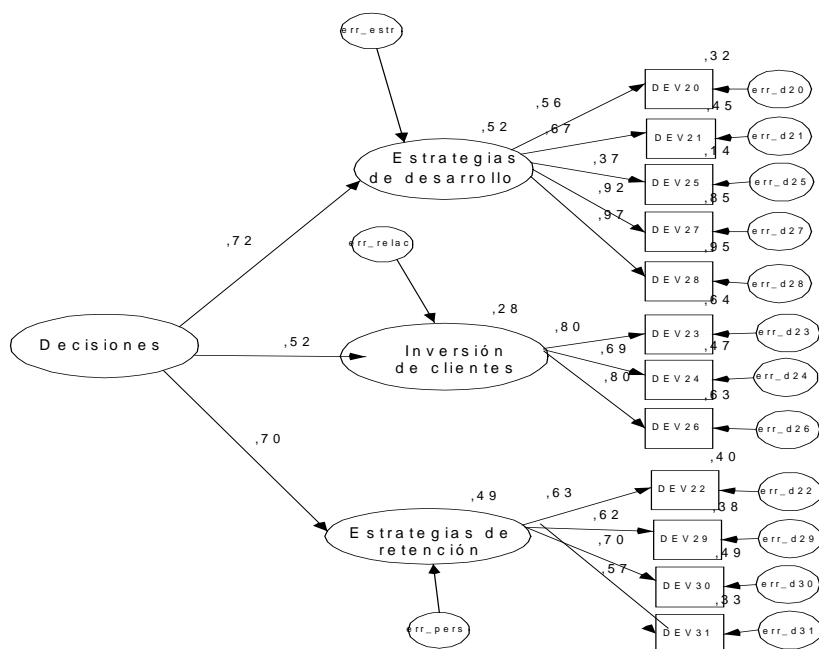
Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE			
Estrategias de desarrollo	DEV20: recursos asignados	0,56	0,32
	DEV21: basadas en el conocimiento de sus clientes	0,67	0,45
	DEV25: elimina procedimientos que no crean valor	0,37	0,14
	DEV27: cross-selling	0,92	0,85
	DEV28: up-selling	0,97	0,95
Inversión de clientes	DEV23: relaciones de largo plazo con clientes más rentables	0,80	0,64
	DEV24: acciones correctivas	0,69	0,47
Estrategias de retención	DEV26: adquisición de clientes	0,80	0,63
	DEV22: personaliza productos	0,63	0,40
	DEV29: incentivos personalizados	0,62	0,38
	DEV30: restablecer relación con clientes que son valiosos	0,70	0,49
	DEV31: incentivos para generar nuevos clientes	0,57	0,33
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	153,495 (51)
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	sig. ,000
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	1,2
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,214
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,779
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,662
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,715/,719
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,790/,783
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,553
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,509
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,92
	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,50

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

En general, la validez convergente es suficiente a la vista de los datos. Sólo la variable DEV25 presenta un R^2 extremadamente bajo. El índice de fiabilidad muestra un valor muy elevado y el índice de validez presenta un valor aceptable. El modelo obtiene un ajuste pobre según el criterio de algunos índices (X^2 , AGFI, RMSEA..). Pero en su conjunto (considerando los índices de ajuste incremental y de parsimonia) presenta un ajuste mejor que el modelo 1.

Gráfico 5.8 Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la variable latente decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 2).



A continuación se procede a realizar un AFC de segundo orden eliminando las siguientes variables: DEV20 que ha presentado R^2 bajos en el AFC modelo 1 y modelo 2; DEV25 que ha presentado bajas cargas en todos los análisis (AFE, AFC modelo 1 y modelo 2) y DEV31 que ha presentado R^2 bajos en el AFC modelo 1 y modelo 2 y además posee una desviación estándar muy alta (2,003), lo cual arroja problemas de heterogeneidad (Ver tabla 5.25 y gráfico 5.9).

Tabla 5.25 Análisis factorial confirmatorio definitivo de la escala decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 3).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE			
Estrategias de desarrollo	DEV21: basadas en el conocimiento de sus clientes	0,65	0,43
	DEV27: cross-selling	0,92	0,85
	DEV28: up-selling	0,98	0,95
Inversión de clientes	DEV23: relaciones de largo plazo con clientes más rentables	0,80	0,64
	DEV24: acciones correctivas	0,69	0,47
	DEV26: adquisición de clientes	0,79	0,62
Estrategias de retención	DEV22: personaliza productos	0,63	0,40
	DEV29: incentivos personalizados	0,63	0,39
	DEV30: restablecer relación con clientes que son valiosos	0,59	0,35
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	51,093 (24) sig. ,001
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,33
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,130
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,885
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,118
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,785
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,864/,880
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,923/,920
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,576
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,613
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,92
	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,57

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

La validez convergente es satisfactoria a la vista de los datos. Con relación a la validez discriminante se puede afirmar que los conceptos latentes:

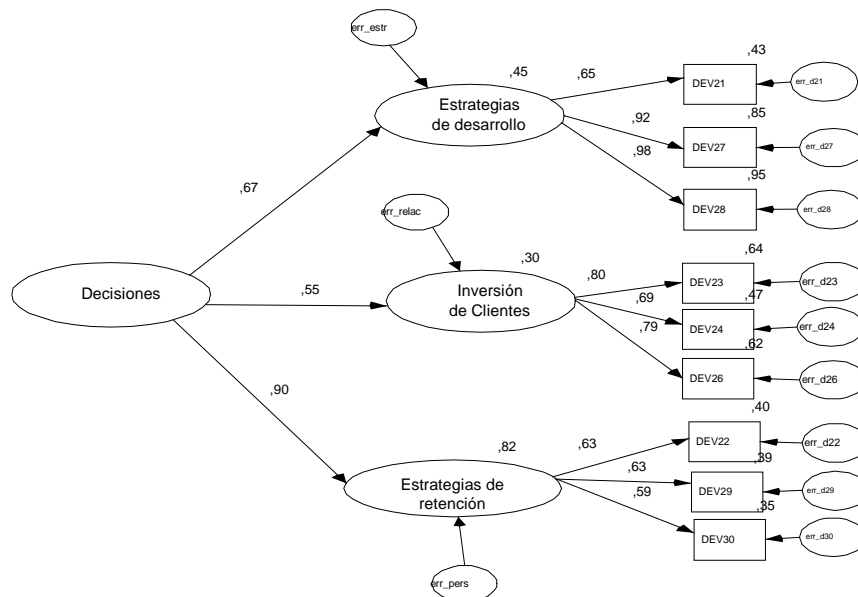
La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

estrategias de desarrollo-inversión de clientes, inversión de clientes-estrategias de retención y estrategias de desarrollo-estrategias de retención son diferentes entre sí aunque estén interrelacionados, ya que la varianza extraída de cada constructo (0,74; 0,58 y 0,62 respectivamente) es mayor que la varianza que dicho constructo comparte con los otros constructos del modelo, es decir, la correlación al cuadrado entre dos constructos (ver gráfico 5.10).

Los índices de fiabilidad y validez también presentan valores elevados. Además, el modelo presenta un ajuste aceptable tomando en cuenta los índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia en su conjunto y el carácter exploratorio de esta investigación.

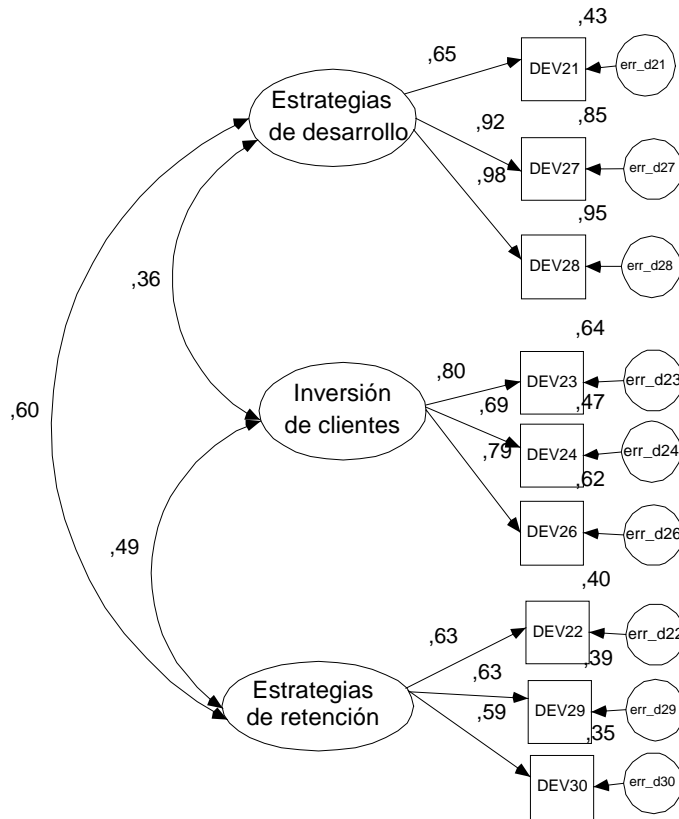
Por último, destacar que los estimadores de los parámetros para los tres modelos planteados toman valores adecuados teóricamente, lo que corrobora que existe compatibilidad con el modelo estadístico.

Gráfico 5.9 Análisis factorial confirmatorio de segundo orden de la variable latente decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE (Modelo 3).



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Gráfico 5.10 Validez discriminante de los conceptos estrategias de retención, inversión de clientes e incentivos.



Finalmente, se procede a realizar los AFE y AFC para el último constructo “valor global de la empresa” usado en el modelo explicativo.

Tabla 5.26 Análisis factorial exploratorio de la escala de valor global de la empresa.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

VARIABLES MANIFIESTAS	COMPONENTE 1
VE36: utilidad neta es mayor	,919
VE37: ROI es mayor	,903
VE38: rentabilidad de cuota de clientes es mayor	,871
VS39: grado de satisfacción de los clientes es mayor	,767
VS40: preferencia por la marca es mayor	,804
VS41: número de clientes potenciales atraídos por el boca-oído es mayor	,729

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Medida de adecuación muestral KMO		0,797
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado	391,694
	gl	15
	Sig	,000
Varianza total explicada	por ciento acumulado.	69,782
Determinante Matriz de Correlaciones		0,007
Alfa de Cronbach		0,911
N de elementos		6

Para la variable latente del “valor global de la empresa” medido a través de variables manifiestas de “valor económico” y “valor social”, el AFE ha arrojado sólo un componente donde todos los ítemes presentan cargas factoriales superiores a 0,707, lo cual corrobora la existencia de unidimensionalidad. Las mayores cargas son para VE36: utilidad neta es mayor con una carga de 0,919 y para VE37: ROI es mayor con un valor de 0,903.

La varianza total explicada también es significativa 69,78 por ciento y el Alfa de Cronbach presenta un valor muy elevado de 0,911. Por otra parte, el resultado del análisis confirma su idoneidad ya que las variables de la matriz están linealmente relacionadas (determinante de correlación 0,007), el KMO es de 0,797 y el nivel de significación de la prueba de esfericidad es 0,000.

El resultado que ha arrojado el AFE de un único componente es un poco distinto a lo pensado inicialmente, ya que se esperaba que el valor global se reflejara en dos dimensiones latentes: valor económico y valor social.

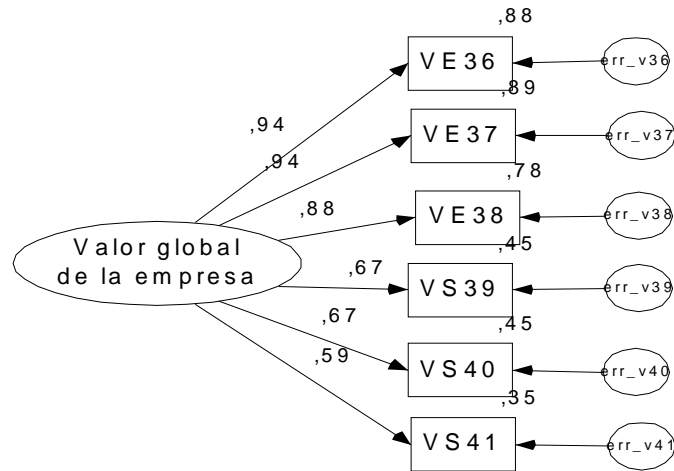
Sin embargo, al intentar realizar un AFC con estas dos dimensiones para el valor global, el modelo presenta problemas de identificación y aunque se sugieren añadir restricciones no se ha llevado a cabo puesto que son ateóricas. Por consiguiente, se ha procedido a realizar el AFC (ver tabla 5.27 y gráfico 5.11) tomando en cuenta los resultados obtenidos del AFE en que las variables observadas relativas al constructo “valor global de la empresa” forman un único factor o componente.

Tabla 5.27 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la escala valor global de la empresa (Modelo 1).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Valor global de la empresa	VE36: utilidad neta es mayor	0,94	0,88
	VE37: ROI es mayor	0,94	0,89
	VE38: rentabilidad de cuota de clientes es mayor	0,88	0,78
	VS39: grado de satisfacción de los clientes es mayor	0,67	0,45
	VS40: preferencia por la marca es mayor	0,67	0,45
	VS41: número de clientes potenciales atraídos por el boca-oido es mayor	0,59	0,35
	Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	51,286 (9) sig. ,001
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,51
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,138
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,844
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,241
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,635
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,874/,820
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,893/,820
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,524
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,535
Fiabilidad	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,91
Validez	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,63

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

Gráfico 5.11 Análisis factorial confirmatorio de la variable latente valor global de la empresa (Modelo 1).



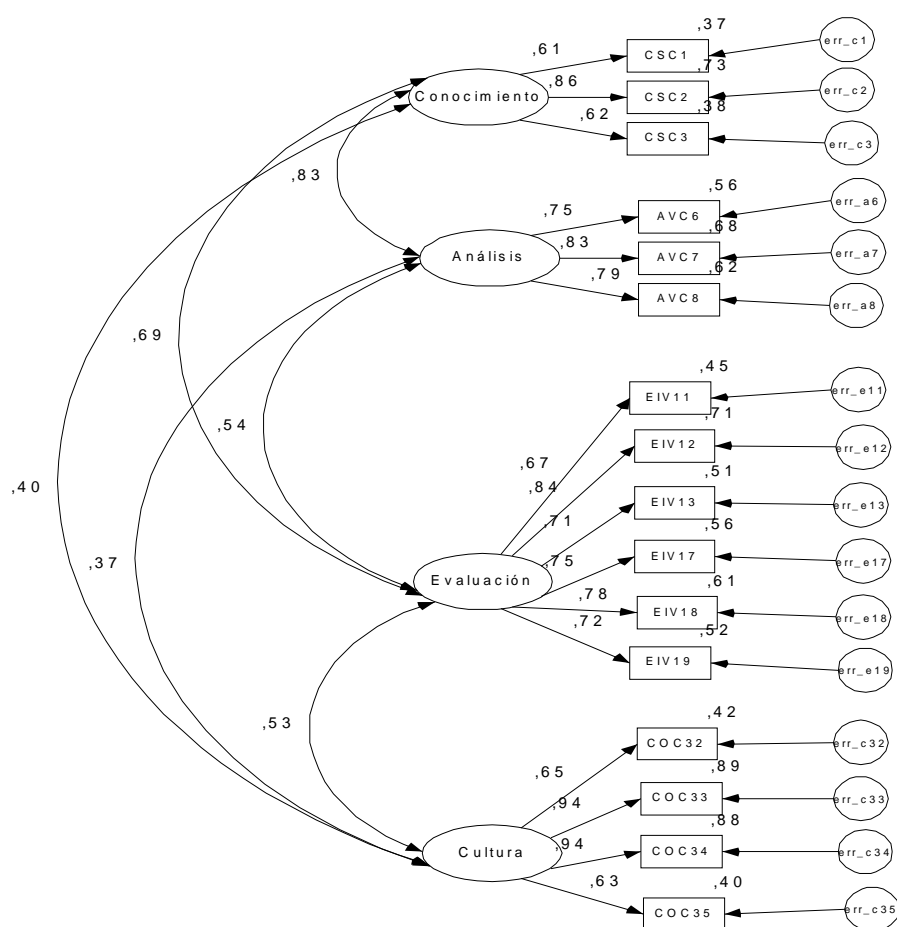
Los datos obtenidos del AFC de la escala valor global de la empresa señalan que la validez convergente es satisfactoria puesto que los coeficientes de regresión estandarizados para la mayoría de las variables arrojan valores elevados. Sólo la variable VS41 no ha obtenido un buen valor, sin embargo, es aceptable ya que es muy próximo al nivel mínimo de aceptación (0,60) según Hair et al. (1999).

Los índices de fiabilidad y validez son muy satisfactorios y los resultados obtenidos en el AFC del concepto latente valor global de la empresa señalan que aunque su ajuste es pobre para algunos criterios como X^2 y RMSEA el ajuste es aceptable para otros índices de ajuste absoluto (GFI), incremental (NFI, IFI) y de parsimonia (PGFI) indicando que el modelo presenta un ajuste aceptable para una investigación de naturaleza exploratoria. Con respecto a la interpretación del modelo, los estimadores de los parámetros indican valores adecuados teóricamente, lo que corrobora que existe compatibilidad con el modelo estadístico.

5.1.4.1 Validez discriminante de los conceptos latentes exógenos

Como ya se ha mencionado la validez de los constructos se evalúa mediante la validez de contenido, la validez convergente y la validez discriminante. Hasta ahora se ha evaluado la validez de contenido (capítulo 4), la validez convergente y la validez discriminante sólo para las variables endógenas. Por consiguiente, a continuación se exhibe la validez divergente para los constructos exógenos: conocimiento sobre el cliente, análisis del valor del cliente, evaluación del intercambio de valor y cultura organizacional orientada al cliente.

Gráfico 5.12 Validez discriminante o divergente de los constructos exógenos del modelo propuesto.



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

Para estimar la validez discriminante de los cuatro constructos al mismo tiempo se ha calculado las correlaciones entre ellos (gráfico 5.12), las cuales se resumen a continuación en la tabla 5.28.

Tabla 5.28 Correlaciones entre los constructos exógenos.

			Correlaciones Estimadas	R ²	AVE
Evaluación	<-->	Cultura	,535	0,286	0,56/0,65
Análisis	<-->	Evaluación	,542	0,294	0,62/0,56
Conocimiento	<-->	Análisis	,830	0,689	0,51/0,62
Análisis	<-->	Cultura	,374	0,139	0,62/0,65
Conocimiento	<-->	Cultura	,403	0,162	0,51/0,65
Conocimiento	<-->	Evaluación	,693	0,480	0,51/0,56

La correlación al cuadrado obtenida entre Conocimiento-Análisis es alta, situación que se esperaba puesto que conceptualmente están estrechamente relacionadas como se explica en el capítulo 4, e inclusive se pensó previamente unir estos conceptos en un solo constructo pero se optó por confirmarlo estadísticamente. Por lo tanto, para este caso no se confirma la validez divergente ya que la varianza extraída media para ambos constructos es inferior (0,51 y 0,62 respectivamente) a la correlación al cuadrado entre estos constructos.

Las correlaciones restantes entre los constructos Evaluación-Cultura, Análisis-Evaluación, Análisis-Cultura, Conocimiento-Cultura y Conocimiento-Evaluación reflejan que la varianza que dichos constructos comparten es inferior a la varianza extraída media de cada constructo. Por lo tanto, se corrobora la validez discriminante de estos conceptos.

Tomando en cuenta por un lado, la alta correlación entre los conceptos latentes: "conocimiento sobre el cliente" y "análisis del valor del cliente" y por otro, considerando que los AFC realizados para cada uno de estos constructos muestran un ajuste perfecto, lo cual pierde interés puesto que no se puede

generalizar, se procede a efectuar un nuevo AFE (tabla 5.29) y AFC (tabla 5.30 y gráfico 5.13) para el nuevo concepto latente “conocimiento y análisis del valor del cliente”. Esto tiene sentido desde el punto de vista del planteamiento teórico ya que para analizar el valor del cliente necesariamente debe estar implícito el conocimiento sobre el mismo.

Tabla 5.29 Análisis factorial exploratorio de la nueva escala conocimiento y análisis del valor del cliente.

Método de extracción: Análisis de componentes principales.

Método de rotación: Normalización Varimax con Kaiser.

Variables manifiestas	Componente
	1
CSC1: información al día	,657
CSC2: identificación de preferencias	,844
CSC3: integración de la información	,621
AVC6: quiénes aportan mayor valor para el negocio	,810
AVC7: puntos fuertes y débiles	,822
AVC8: atributos del producto	,760
Medida de adecuación muestral KMO	,818
Prueba de esfericidad de Bartlett	Chi-cuadrado aproximado
	202,269
	gl
	15
	Sig
	,000
Varianza total explicada	Por ciento acumulado.
	57,325
Determinante Matriz de Correlaciones	0,075
Alfa de Cronbach	0,842
N de elementos	6

Para la nueva variable latente de “conocimiento y análisis del valor del cliente”, el AFE presenta un análisis muy apropiado puesto que el KMO es 0,818 y el nivel de significación de la prueba de esfericidad es 0,000.

Por otro lado, se debe destacar que se ha obtenido un único componente para todo este concepto latente. Todos los indicadores presentan cargas factoriales superiores a 0,6 y la mayoría obtienen cargas sobre el nivel idóneo 0,707, lo que corrobora el supuesto de unidimensionalidad. Las mayores cargas

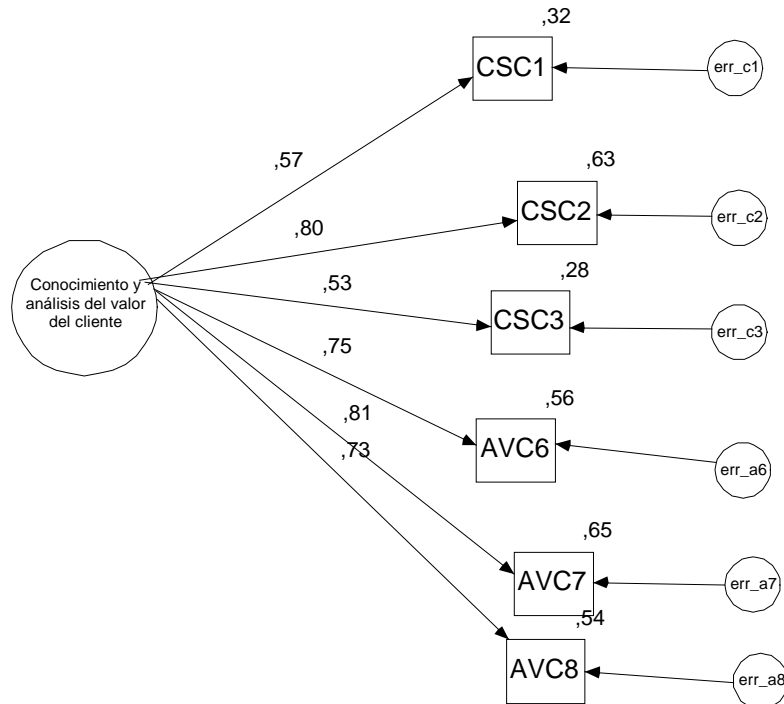
son para CSC2: identificación de preferencias con una carga de 0,844, AVC6: quiénes aportan mayor valor para el negocio con un valor de 0,810 y para AVC7: puntos fuertes y débiles con una carga de 0,822. La varianza total explicada también es significativa 57,32 por ciento y el Alfa de Cronbach presenta un valor elevado de 0,842.

Tabla 5.30 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la nueva escala conocimiento y análisis del valor del cliente (Modelo 1).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Conocimiento y análisis del valor del cliente	CSC1: información al día	0,57	0,32
	CSC2: identificación de preferencias	0,80	0,63
	CSC3: integración de la información	0,53	0,28
	AVC6: quiénes aportan mayor valor para el negocio	0,75	0,56
	AVC7: puntos fuertes y débiles	0,81	0,65
	AVC8: atributos del producto	0,73	0,54
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	24,691 (9) sig. ,003
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,19
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,075
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,905
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,147
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,778
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,882/,866
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,922/,919
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,529
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,552
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,85
	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,50

* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

Gráfico 5.13 Análisis factorial confirmatorio de la nueva variable latente conocimiento y análisis del valor del cliente (Modelo 1).



A la luz de los datos se puede apreciar que la validez convergente para esta nueva escala de “conocimiento y análisis del valor del cliente” puede ser considerada aceptable puesto que los coeficientes de regresión estandarizados para la mayoría de las variables arrojan valores elevados.

Sólo las variables CSC1 y CSC3 no han obtenido el valor mínimo de aceptación, al igual que en el AFC modelo 2 para el concepto latente “conocimiento sobre el cliente”. Por esta razón es útil analizar si la eliminación de estos indicadores mejora el ajuste del concepto “conocimiento y análisis del valor del cliente”.

Los índices de fiabilidad y validez son aceptables y los resultados obtenidos en el AFC modelo 1 señalan que aunque su ajuste es pobre para algunos criterios (X^2 , AGFI y RMSEA) su evaluación, tomando en cuenta otros

índices de ajuste absoluto como el GFI =0,905, de ajuste incremental como el NFI/TLI = 0,882/866 IFI/CFI = ,922/,919 y de parsimonia como PNFI = ,529 indican que el modelo presenta un ajuste aceptable.

A continuación se procede a evaluar si la eliminación de las variables CSC1 y CSC3 que obtuvieron R² bajos de 0,32 y 0,28 respectivamente, mejora el nivel de ajuste.

Tabla 5.31 Análisis factorial confirmatorio de primer orden de la nueva escala conocimiento y análisis del valor del cliente (Modelo 2).

Variable latente	Variable observada	R estandarizado	R ²
Conocimiento y análisis del valor del cliente	CSC2: identificación de preferencias	0,73	0,53
	AVC6: quiénes aportan mayor valor para el negocio	0,71	0,50
	AVC7: puntos fuertes y débiles	0,86	0,73
	AVC8: atributos del producto	0,79	0,63
Estimación de la Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Criterios	Resultados del AFC
Índices de Ajuste Absoluto	X ² (sig.)	>0.05	3,527 (2) sig. ,171
	SNCP (objetivo minimizar el valor)	No hay umbral	0,019
	RMR (mejor más próximo a 0)	No hay umbral	0,036
	GFI (valores desde 0 a 1 para el ajuste)	0= malo y 1= perfecto	0,981
	RMSEA (grandes muestras)	0,05 a 0,08	0,097
Índices de Ajuste Incremental	AGFI (valor recomendado)	> ó = 0.9	,903
	NFI /TLI va de 0 (ningún ajuste) a 1 (ajuste perfecto) (recomendado 0,9)	> ó = 0.9	,976/,967
	IFI / CFI (> valor implica > ajuste)	entre 0 y 1	,989/,989
Índice de Ajuste de Parsimonia	PNFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,325
	PGFI (valores elevados son mejores)	Entre 0 y 1	,330
Fiabilidad Validez	Fiabilidad de constructo	>0,70	0,86
	Varianza extraída media (AVE)	>0,50	0,60

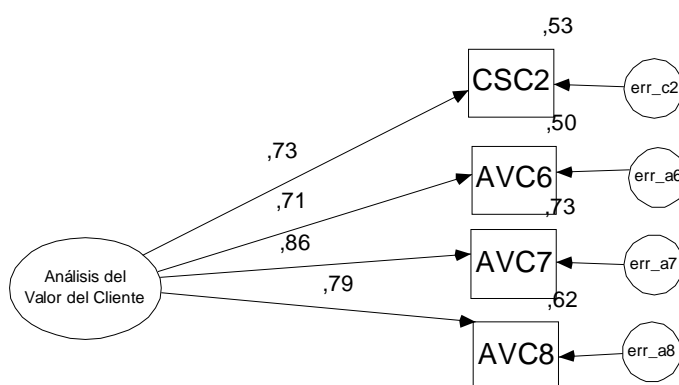
* Los valores t asociados con los parámetros estimados son todos superiores a 2.58 para un nivel de significación de 1 por ciento.

Esto permite mejorar considerablemente la estimación de bondad de ajuste y la validez convergente para el constructo de análisis del valor del cliente

como exhibe la tabla 5.29. El ajuste obtenido para la escala es muy bueno. Se han obtenido valores elevados en términos de ajuste absoluto (X^2 , SNCP, RMR, GFI) y de ajuste incremental (AGFI, NFI, TLI, IFI, CFI) y, valores más bajos pero aceptables en términos de parsimonia.

Además, todas las variables obtienen coeficientes de correlación estandarizados con valores elevados (superiores a 0,707), lo cual confirma la validez convergente. Los índices de fiabilidad y validez son también muy satisfactorios con valores elevados de 0,86 y 0,60. Con respecto a la interpretación del modelo, los estimadores de los parámetros indican valores adecuados teóricamente, lo que corrobora que existe compatibilidad con el modelo estadístico.

Gráfico 5.14 Análisis factorial confirmatorio de la nueva variable latente conocimiento y análisis del valor del cliente (Modelo 2).



Esto lleva a concluir que las variables CSC1 y CSC3 no están aportando información ya que por una parte, su eliminación permite un ajuste casi perfecto del modelo y por otra, los valores de la comunalidad de estos indicadores son muy bajos de 0,432 y 0,386 respectivamente.

5.1.4.2 Resumen de ítems aceptados y rechazados

Fruto de los resultados obtenidos en los análisis descriptivos, AFE, AFC, índices de fiabilidad y validez se han eliminado un total de 12 ítems. Por lo tanto, la escala final para contrastar las relaciones se compone de un total de 29 indicadores.

Tabla 5.32 Relación de variables aceptadas y rechazadas.

Variables latentes	Ítems (codificación)	Aceptados	Rechazados
Conocimiento sobre el cliente X	CSC1		X
	CSC2	SÍ	
	CSC3		X
	CSC4		X
	CSC5		X
Análisis del valor del cliente SÍ	AVC6	SÍ	
	AVC7	SÍ	
	AVC8	SÍ	
Evaluación del intercambio de valor SÍ	EIV9		X
	EIV10		X
	EIV11	SÍ	
	EIV12	SÍ	
	EIV13	SÍ	
	EIV14		X
	EIV15		X
	EIV16		X
	EIV17	SÍ	
	EIV18	SÍ	
EIV19	SÍ		
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE SÍ	DEV20		X
	DEV21	SÍ	
	DEV22	SÍ	
	DEV23	SÍ	
	DEV24	SÍ	
	DEV25		X
	DEV26	SÍ	
	DEV27	SÍ	
	DEV28	SÍ	
	DEV29	SÍ	
	DEV30	SÍ	
DEV31		X	
Cultura organizacional orientada al cliente SÍ	COC32	SÍ	
	COC33	SÍ	
	COC34	SÍ	
	COC35	SÍ	
Valor global de la empresa SÍ	VE36	SÍ	
	VE37	SÍ	
	VE38	SÍ	
	VS39	SÍ	
	VS40	SÍ	
	VS41	SÍ	

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

5.2 Validación del modelo global propuesto

La validación del modelo completo se lleva a cabo mediante dos etapas. La primera etapa implica contrastar las relaciones existentes entre las variables latentes que integran el modelo de esta investigación. Para ello se realiza un análisis causal usando los modelos de ecuaciones estructurales.

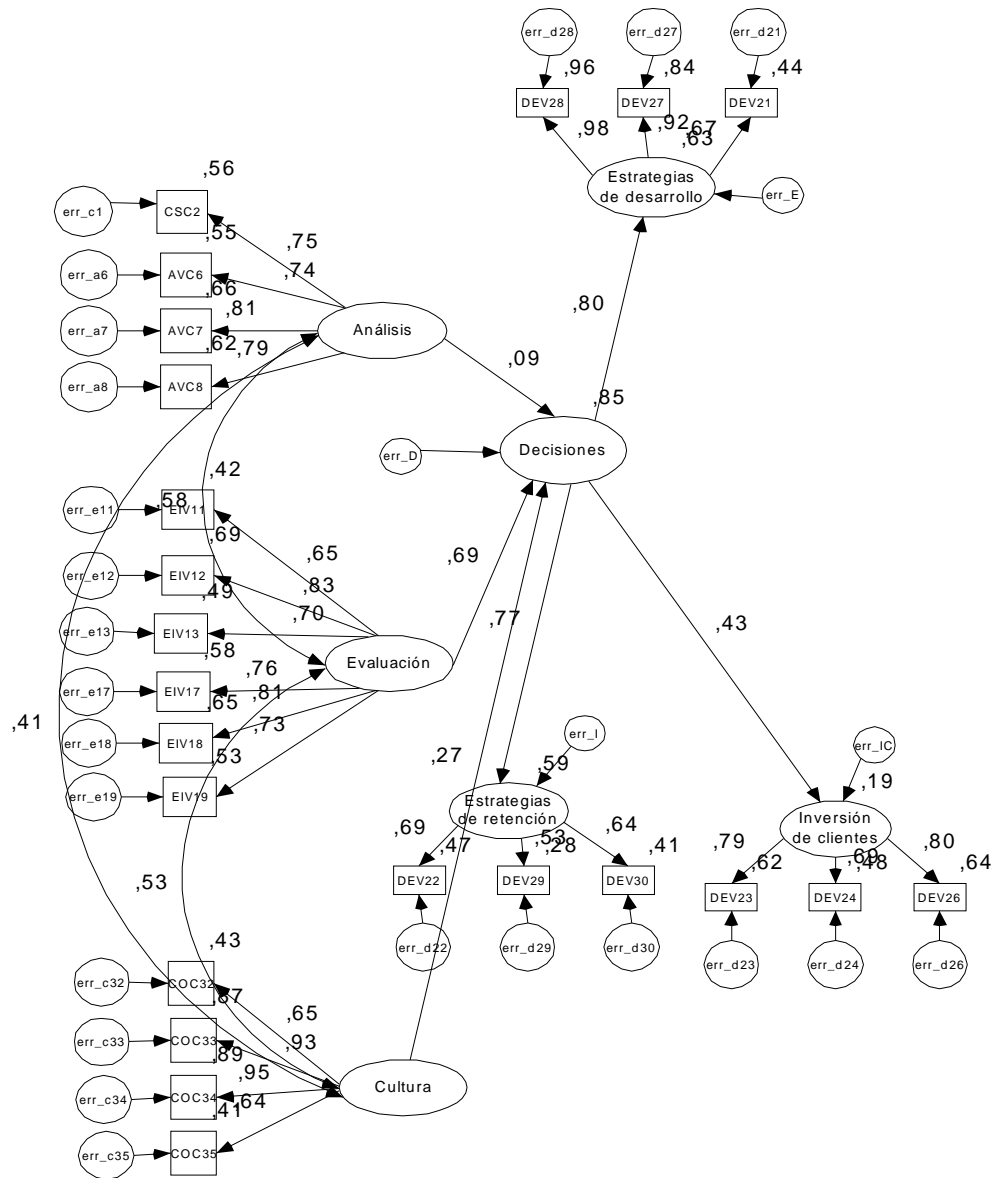
En la segunda etapa se procede a contrastar la relación existente entre la variable explicativa "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" y la variable explicada "valor global de la empresa" medido en términos económicos y social. Para ello se utiliza el análisis multivariante lineal general (MLG) que proporciona un análisis de regresión y un análisis de varianza.

De esta manera se refleja las dos fases clave del estudio. La primera con respecto a la relación positiva entre el grado de orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE. Y la segunda con el propósito de predecir el efecto de las decisiones estratégicas de marketing sobre el valor económico y social de la empresa.

5.2.1 Validación de las relaciones causales entre las variables latentes que integran el modelo.

El siguiente paso de este estudio es ver la relación que se da entre las diferentes variables latentes que componen el modelo, lo cual permite contrastar las hipótesis planteadas en el capítulo IV. Para llevar a cabo un análisis minucioso se decide evaluar en primer lugar, las relaciones existentes entre las variables explicativas del modelo global propuesto. De esta manera, se puede apreciar si las relaciones planteadas entre la orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing realmente existen y si son significativas (ver gráfico 5.15 y tabla 5.33).

Gráfico 5.15 Relaciones entre las variables explicativas (Modelo completo de segundo orden).



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Tabla 5.33 Resultados del ajuste del modelo de medida

		Cargas	C.R.	P
Decisiones	<-- Análisis	,091	,607	,544
Decisiones	<-- Cultura	,273	2,015	,044
Decisiones	<-- Evaluación	,688	3,916	***
Estrategias de desarrollo	<-- Decisiones	,796	n.p.	
Estrategias de retención	<-- Decisiones	,767	4,051	***
Inversión de clientes	<-- Decisiones	,431	3,066	,002
AVC8	<-- Análisis	,787	6,457	***
AVC7	<-- Análisis	,814	6,949	***
AVC6	<-- Análisis	,742	6,369	***
EIV19	<-- Evaluación	,730	5,627	***
EIV13	<-- Evaluación	,701	5,416	***
EIV12	<-- Evaluación	,832	6,192	***
EIV11	<-- Evaluación	,646	n.p.	
COC35	<-- Cultura	,641	5,224	***
COC34	<-- Cultura	,946	7,026	***
COC33	<-- Cultura	,935	7,118	***
COC32	<-- Cultura	,654	n.p.	
EIV18	←- Evaluación	,806	5,965	***
DEV28	←- Estrategias de desarrollo	,980	n.p.	
DEV27	<-- Estrategias de desarrollo	,918	16,194	***
DEV21	<-- Estrategias de desarrollo	,666	7,424	***
DEV30	<-- Estrategias de retención	,638	n.p.	
DEV29	<-- Estrategias de retención	,530	3,603	***
DEV22	<-- Estrategias de retención	,688	3,962	***
DEV26	<-- Inversión de clientes	,799	n.p.	
DEV24	<-- Inversión de clientes	,695	5,556	***
DEV23	<-- Inversión de clientes	,788	5,762	***
EIV17	<-- Evaluación	,761	5,690	***
CSC2	<-- Análisis	,752	n.p.	

*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 (C.R.) para cada primer indicador.

Las medidas de la bondad de ajuste del modelo estructural de segundo orden, evidencian un ajuste algo pobre, X^2 de 511,903 (gl = 221), un GFI de 0,668, un AGFI de 0,585 y un CFI de 0,771 pero es aceptable dado el carácter exploratorio de esta investigación y aunque la mayoría de los ítemes han estado

basado en escalas validadas, las escalas propiamente tal son testadas por primera vez.

Con relación al ajuste del modelo de medida, se puede destacar en el gráfico 5.15 y en la tabla 5.33 que las estimaciones, en su mayoría, son estadísticamente significativas a un nivel de 0,001 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” que presentan un CR muy bajo de 0,607 no es significativa.

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 por ciento de nivel de significación respectivamente. Además, la mayoría de los indicadores obtienen ponderaciones elevadas (superiores a 0,707), lo que confirma su significación estadística para los constructos propuestos.

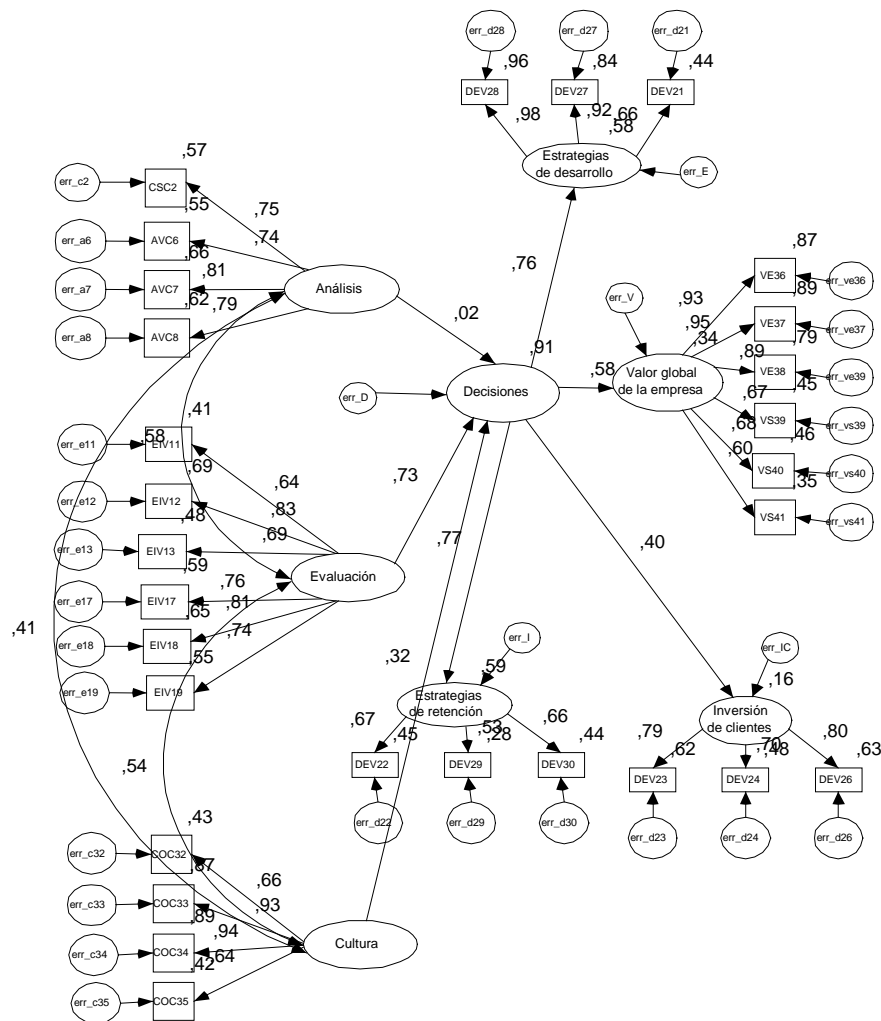
Por lo tanto, a la vista de los resultados obtenidos, es posible aceptar la hipótesis básica 1 (HB1) que establece la relación entre el grado de orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing que toma la empresa. No obstante, esta hipótesis es contrastada parcialmente puesto que la sub-hipótesis básica HB1a y HB1b no han sido confirmadas a un nivel de significación del 0,05 por ciento. Si han sido verificadas las hipótesis básicas HB1c y HB1d.

Con respecto a las hipótesis básicas HB2, HB3 y HB4 que relacionan positivamente las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, con la tasa de retención de sus clientes rentables, con la optimización de los costes de adquisición de clientes rentables y con los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida respectivamente,

se puede concluir en función de los resultados que estas hipótesis básicas han sido contrastadas satisfactoriamente.

A continuación se muestra la siguiente gráfica 5.16 del modelo global propuesto de tercer orden que adiciona la relación entre las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de su cartera de clientes, y el valor global de la empresa. También se presenta en la tabla 5.34 los resultados del ajuste de medida del modelo.

Gráfico 5.16 Modelo global propuesto de tercer orden



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Tabla 5.34 Resultados del ajuste del modelo de medida para el modelo global propuesto

		Cargas	CR	P
Decisiones	<--- Análisis	,020	,146	,884
Decisiones	<--- Evaluación	,734	4,123	***
Decisiones	<--- Cultura	,315	2,564	,010
Estrategias de desarrollo	<--- Decisiones	,760	n.p.	
Estrategias de retención	<--- Decisiones	,769	4,351	***
Inversión de clientes	<--- Decisiones	,404	2,897	,004
Valor global de la empresa	<--- Decisiones	,579	4,703	***
AVC8	<--- Análisis	,786	6,447	***
AVC7	<--- Análisis	,813	6,944	***
AVC6	<--- Análisis	,742	6,377	***
EIV19	<--- Evaluación	,739	5,614	***
EIV13	<--- Evaluación	,692	5,320	***
EIV12	<--- Evaluación	,831	6,115	***
EIV11	<--- Evaluación	,639	n.p.	
COC35	<--- Cultura	,645	5,272	***
COC34	<--- Cultura	,944	7,069	***
COC33	<--- Cultura	,935	7,150	***
COC32	<--- Cultura	,657	n.p.	
EIV18	<--- Evaluación	,808	5,912	***
DEV28	<--- Estrategias de desarrollo	,982	n.p.	
DEV27	<--- Estrategias de desarrollo	,916	16,183	***
DEV21	<--- Estrategias de desarrollo	,664	7,383	***
DEV30	<--- Estrategias de retención	,665	n.p.	
DEV29	<--- Estrategias de retención	,527	3,733	***
DEV22	<--- Estrategias de retención	,674	4,105	***
DEV26	<--- Inversión de clientes	,795	n.p.	
DEV24	<--- Inversión de clientes	,696	5,574	***
DEV23	<--- Inversión de clientes	,790	5,759	***
VE36	<--- Valor global de la empresa	,932	n.p.	
VE37	<--- Valor global de la empresa	,945	16,157	***
VE38	<--- Valor global de la empresa	,886	13,067	***
VS39	<--- Valor global de la empresa	,673	7,524	***
VS40	<--- Valor global de la empresa	,678	7,550	***
VS41	<--- Valor global de la empresa	,595	6,214	***
EIV17	<--- Evaluación	,765	5,657	***
CSC2	<--- Análisis	,754	n.p.	

*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 (C.R.) para cada primer indicador.

El ajuste del modelo estructural para el modelo global propuesto, evidencia un ajuste algo pobre, X^2 de 835,918 (gl=367), un GFI de 0,622, un

AGFI de 0,553 y un CFI de 0,743 pero es aceptable dado el carácter exploratorio del estudio.

Además, lo destacable es que el ajuste del modelo de medida indica que todos los indicadores son estadísticamente significativos para los constructos propuestos, al igual que los indicadores de fiabilidad y las medidas de varianza extraída que se calcularon en cada uno de los AFC.

Con respecto a los análisis path entre las variables latentes, el ajuste del modelo de medida indica que casi todas las dimensiones son significativas a un nivel de 0,01. Sólo la relación entre "análisis del valor del cliente" y las "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" no es significativa obteniendo un t valor inferior al 1,96 para un nivel de significación de 0,05. Hay que destacar que la dimensión más significativa es la "evaluación del intercambio de valor" ya que obtiene un valor elevado para el coeficiente de correlación estandarizado de 0,73.

Por otra parte, dado que la ecuación estructural (ver gráfico 5.16) predice el valor global de la empresa medido en términos económico y social, la variable explicativa de decisiones estratégicas de marketing es estadísticamente significativa. El valor R^2 obtenido para el valor global de la empresa es de 0,335 o 33,5 por ciento.

Este resultado es muy satisfactorio (generalmente se esperan valores más bajos) tomando en cuenta que el valor obtenido se basa sólo en la correlación entre la variable explicativa "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" y la variable explicada "valor global de la empresa".

Por consiguiente, se ha identificado una relación causal significativa siendo posible por un lado, aceptar las hipótesis básicas HB5 y HB6 puesto que los coeficientes de correlación estandarizados de los indicadores de valor

económico y valor social de la empresa son aceptables y en su mayoría elevados. Por otro lado, este escenario permite utilizar este modelo como base para la formulación de modelos alternativos o rivales.

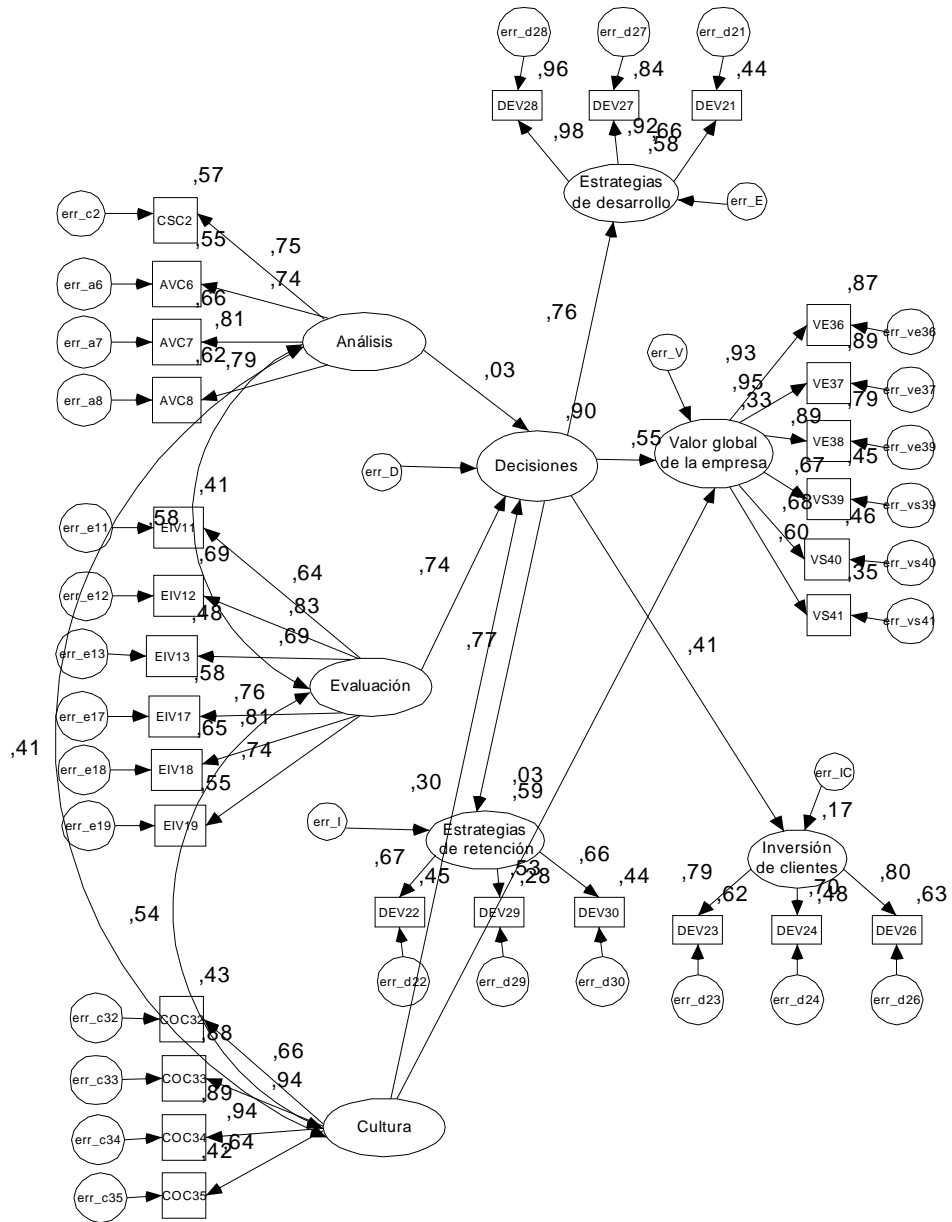
El enfoque final para la evaluación del modelo es precisamente comparar el modelo global propuesto con varios modelos rivales, que sirven como explicaciones alternativas del modelo propuesto en esta investigación. De esta manera, es posible determinar si el modelo propuesto es aceptable, a pesar del ajuste conjunto y dentro de límites razonables, cuando ningún otro modelo formulado de manera parecida pueda conseguir un elevado nivel de ajuste.

A continuación la tabla 5.35 muestra un resumen de la comparación de medidas de bondad de ajuste para el modelo global propuesto en el estudio y para los modelos rivales realizados.

Tabla 5.35 Comparación de los modelos con las tres medidas de ajuste.

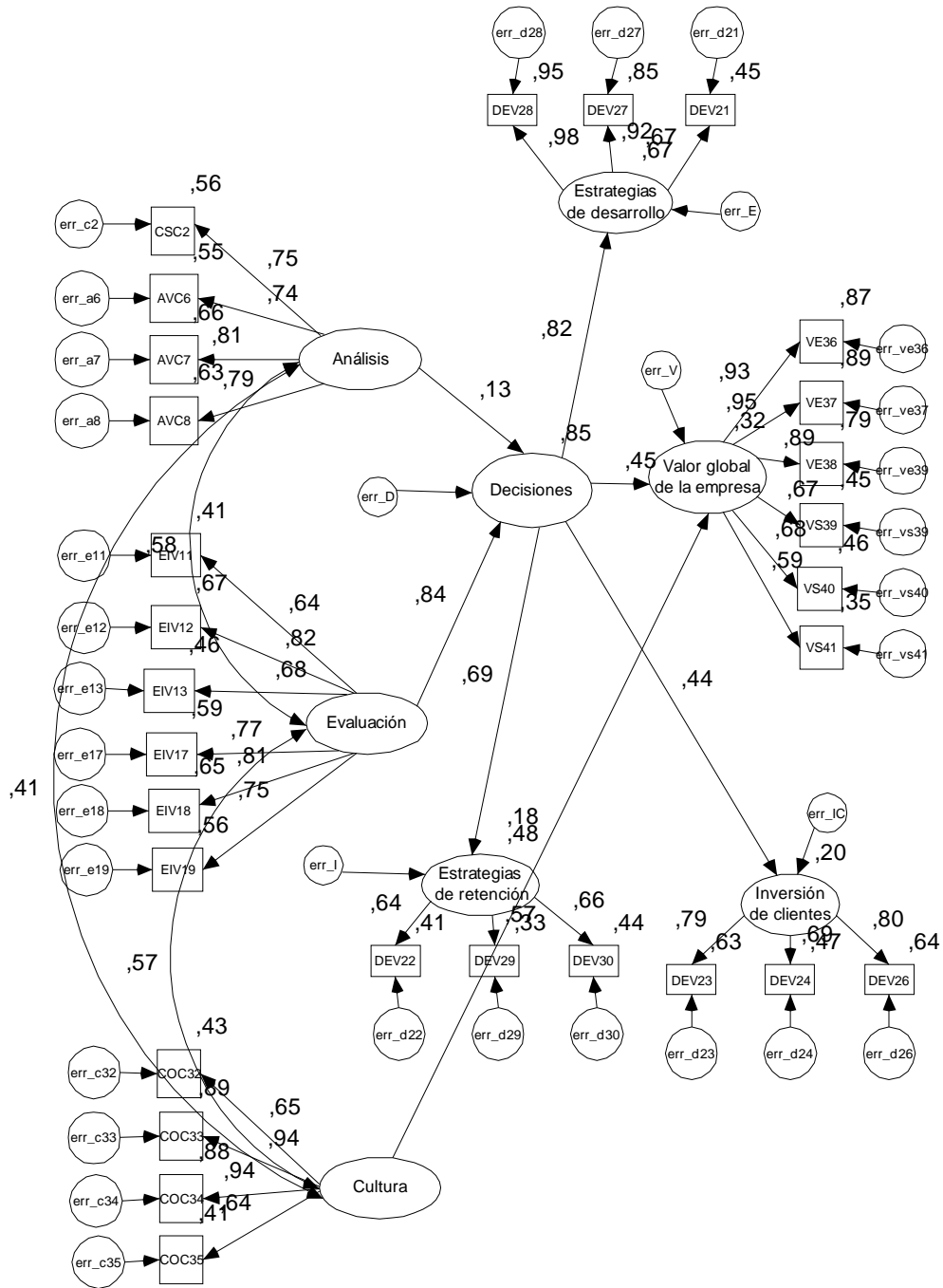
Bondad De Ajuste	Medidas de Ajuste	Modelo Global Propuesto	Modelo Rival 1	Modelo Rival 2	Modelo Rival 3
Ajuste Absoluto	X ²	835,918(367)	835,881(366)	840,552(367)	834,743(364)
	(GL.) Sig.	Sig. ,000	Sig. ,000	Sig. ,000	Sig. ,000
	RMR	,213	,213	,222	,212
	GFI	,622	,623	,626	,622
	RMSEA	0,126	,126	,126	,126
Ajuste Incremental	AGFI	,553	,551	,556	,549
	NFI/TLI	,625/,715	,625 /,714	,623/,712	,625/,712
	IFI/CFI	,748/,743	,748/,742	,746/,740	,747/,742
Ajuste de Parsimonia	PNFI	,565	,563	,553	,561
	PGFI	,671	,669	,669	,665

Gráfico 5.17 Modelo Rival 1.



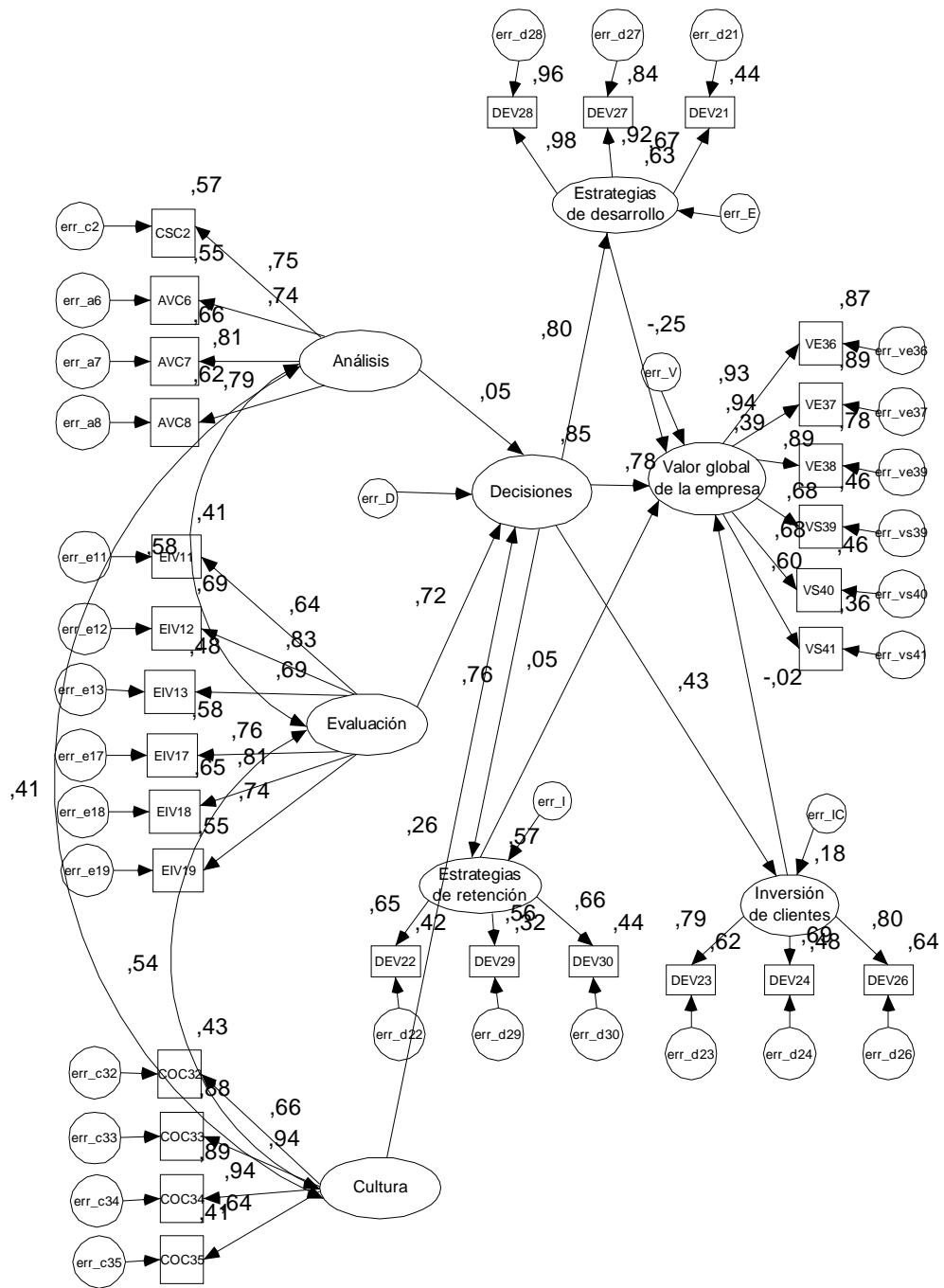
La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Gráfico 5.18 Modelo Rival 2.



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Gráfico 5.19 Modelo Rival 3.



La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Según la tabla 5.35 se aprecia que para las medidas de ajuste absoluto el modelo rival 3 presenta el valor más bajo de la chi-cuadrado. Pero este modelo también tiene el mayor número de parámetros estimados y por tanto, menores grados de libertad. Por otro lado, el modelo rival 3 es también el modelo más bajo con la medida RMR. No obstante, el mejor valor del GFI lo tiene el modelo rival 2.

Con relación a las medidas de ajuste incremental, éstas favorecen en su conjunto al modelo global propuesto (NFI, TLI, IFI y CFI). Sólo el modelo rival 2 presenta el mejor comportamiento de la medida AGFI. Por último, si se analiza las medidas de parsimonia (PNFI y PGFI) es el modelo global propuesto el que posee el mejor ajuste.

5.2.2. Validación del modelo multivariante lineal general (MLG)

Una vez que se ha realizado la validación del modelo causal, el cual ha permitido estimar, contrastar o refutar las relaciones establecidas entre las variables latentes, se procede a predecir el efecto probable entre la variable independiente o explicativa "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" sobre la variable dependiente o explicada "valor global de la empresa".

Para ello, se utiliza el Modelo Multivariante Lineal General (MLG), que proporciona la Prueba de Box. Este tipo de prueba permite comprobar si las matrices de covarianzas de dos o más grupos son iguales o no. El concepto de covarianza está relacionado con el de correlación porque ambas son medidas de asociación entre variables.

Además, este modelo estadístico, como ya se mencionó en el capítulo IV, proporciona un análisis de regresión y de varianza para variables dependientes múltiples por una o más covariables o variables de factor. En el caso particular de este estudio, las variables dependientes son los indicadores del valor

económico y social, que en su conjunto miden el valor global de la empresa y, las covariables o variables de factor son los indicadores usados para medir el concepto de decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE.

Las variables de factor dividen la población en grupos. Para ello se realiza un análisis cluster que permite identificar claramente 3 grupos como se exhibe en la tabla 5.36. Con estos grupos se ha creado un factor fijo como una nueva variable denominada Cluster Decisiones que tiene tres categorías

Tabla 5.36 Grupos de empresas según sus decisiones estratégicas de marketing

Decisiones Estratégicas de Marketing basadas en el CE		N
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE en un bajo grado	1	20
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE en un grado medio	2	32
Decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE en un alto grado	3	30

Por lo tanto, utilizando este procedimiento MLG, es posible contrastar hipótesis nulas sobre los efectos de las variables de factor (Cluster Decisiones) en las medias de varias agrupaciones de una distribución conjunta de variables dependientes.

Dicho de otra manera, esta prueba contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianzas observadas de las variables dependientes (indicadores económicos y sociales de la empresa) son iguales en los tres grupos considerados (ver tabla 5.37). Por consiguiente, si las matrices de covarianzas son iguales, no se podría concluir que el efecto de las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE sobre el valor global de la empresa es superior en uno de los grupos de empresas identificados. Los resultados obtenidos se muestran a continuación.

Tabla 5.37 Prueba de Box sobre la igualdad de las matrices de covarianzas.

M de Box	75,643
F	1,592
gl1	42
gl2	13143,411
Significación	,009

La significación del valor de F indica que se rechaza la hipótesis nula, es decir, las matrices de covarianzas observadas entre los grupos son diferentes. Asimismo, los contrastes multivariantes arrojan resultados similares.

Tabla 5.38 Contrastes multivariados

Efecto		Valor	F	Gl de la hipótesis	Gl del error	Significación
Cluster	Traza de Pillai	,356	2,707	12,000	150,000	,002
Decisiones_3	Lambda de Wilks	,660	2,845	12,000	148,000	,002
	Traza de Hotelling	,490	2,980	12,000	146,000	,001
	Raíz mayor de Roy	,433	5,408	6,000	75,000	,000

Puesto que el nivel crítico o de significación asociado a cada uno de los estadísticos que exhibe la tabla 5.38 es menor que 0,05, se puede rechazar la hipótesis nula de igualdad de medias y concluir que el efecto sobre el valor global de la empresa no es el mismo para los distintos grados (alto, medio o bajo) en los que las agencias de viajes en estudio, basan sus decisiones estratégicas de marketing en el CE.

Además, los coeficientes son superiores para el caso del grupo 3, lo que confirma que mientras mayor es el grado en que las decisiones estratégicas de marketing están basadas en el CE y, por ende, mayor sea el valor de la cartera de clientes de la empresa, mayor será el valor económico y social de la misma. Por lo tanto, este análisis permite confirmar una vez más las hipótesis básicas HB5a, HB5b, HB5c, HB6a, HB6b, y HB6c.

A continuación se muestra un resumen del resultado de la contrastación de las hipótesis planteadas.

Tabla 5.39 Resumen de la verificación de las hipótesis

Hipótesis	Significativa (Nivel de Significación)	Confirmada
HB1a: El grado de orientación al valor del cliente que tenga la empresa será mayor cuanto mayor sea el grado de conocimiento que las empresas obtengan de sus clientes.	NO	NO
HB1b: 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.	NO	NO
HB1c: 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.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB1d: 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.	SÍ 99% de confianza (0,01)	SÍ
HB2: 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.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB3: 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.	SÍ 99% de confianza (0,01)	SÍ
HB4: 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.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB5: El valor económico de la empresa será mayor, cuanto mayor sea el valor de su cartera de clientes.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB5a: La utilidad neta de la empresa será mayor.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB5b: La rentabilidad de la cuota de clientes será mayor.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB5c: EL retorno sobre la inversión (ROI) de la empresa será mayor	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

HB6: El valor social de la empresa será mayor, cuanto mayor sea el valor de su cartera de clientes.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB6a: El grado de satisfacción de los clientes será mayor.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB6b: La preferencia que tiene el cliente por la marca (BE) será mayor.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ
HB6c: El número de clientes potenciales atraídos por el valor de referencia será mayor.	SÍ 99,9% de confianza (0,001)	SÍ

Nota: El criterio para considerar que las hipótesis son confirmadas es obtener una fiabilidad mínima del 95 por ciento.

Se debe mencionar que la hipótesis básica HB1a no ha sido contrastada ya que el constructo de “conocimiento sobre el cliente” ha sido eliminado debido a que prácticamente sólo un indicador estaba explicando este constructo. Por otra parte, se ha comprobado previamente si la inclusión de este constructo en el modelo estructural permitía verificar esta hipótesis. Sin embargo, el resultado arrojado en el camino *path* de la ecuación estructural ha refutado esta hipótesis. De esta manera, se ha corroborado la decisión de eliminar este constructo e incorporar el indicador que estaba aportando información al nuevo constructo de “conocimiento y análisis del valor del cliente”.

No obstante, tanto el nuevo constructo de “conocimiento y análisis del valor del cliente” (con cuatro indicadores) como el inicialmente planteado (con tres indicadores) no permite verificar la hipótesis HB1b con una fiabilidad mínima del 95 por ciento.

Ante este resultado no esperado, se cree que la no-corroboración de estas hipótesis no se deben a un mal planteamiento teórico sino más bien a una limitación de los indicadores utilizados. En este sentido, se cree que estos constructos deben ser replanteados, ampliados y aplicados en posteriores estudios empíricos.

CAPÍTULO VI

CONCLUSIONES DE LA INVESTIGACIÓN

SUMARIO

6.1 Conclusiones de la Investigación

- 6.1.1 Contribuciones y conclusiones conceptuales
- 6.1.2 Conclusiones derivadas del estudio empírico
- 6.1.3 Conclusiones e implicaciones empresariales

6.2 Limitaciones del estudio

6.3 Futuras líneas de investigación

Este último capítulo muestra las conclusiones que se derivan de los resultados obtenidos en el estudio empírico, y las implicaciones teóricas y empresariales sobre la orientación al valor del cliente.

Además, se expone las limitaciones del estudio y las futuras líneas de investigación.

“Me he encontrado con mucha gente por el camino, y el camino me sonríe. Al final del camino siempre empieza otro andar”

Coral Paz

6.1 Conclusiones de la Investigación

Las conclusiones se exhiben en tres apartados. El primer epígrafe comienza con una síntesis de las problemáticas, objetivos, contribuciones y todas las cuestiones que se han planteado e investigado en este estudio.

El segundo epígrafe presenta las conclusiones derivadas de los resultados obtenidos en el ajuste del modelo de medida y estructural. Para ello, se analiza y discute de manera secuencial cada constructo planteado en el modelo global propuesto.

De esta manera, se concluye cómo los conceptos latentes planteados para la "orientación al valor del cliente" influyen sobre la variable latente de "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE o valor de la cartera de clientes" y cómo este concepto, influye a su vez, sobre el constructo de "valor global de la empresa".

El tercer epígrafe expone las conclusiones e implicaciones para el mundo empresarial en general, el sector turístico y el sector de las agencias de viajes, éste último usado en el estudio empírico. Para ello, este trabajo se ha apoyado en la revisión de la literatura y en la investigación empírica efectuada, lo que ha permitido plasmar algunas reflexiones y sugerencias empresariales con relación a la filosofía de gestión orientada al valor del cliente.

6.1.1 Contribuciones y conclusiones conceptuales

El presente estudio surge como respuesta a la poca credibilidad que ha enfrentado, durante varias décadas, la posición del marketing dentro del ámbito empresarial y académico. Esta situación se debe, principalmente, a la carencia en la medición contable y financiera de las contribuciones de las acciones de esta disciplina, lo cual ha provocado que se cuestione la productividad y eficacia de sus gestores para aumentar la rentabilidad del negocio.

Esta investigación hace tres contribuciones importantes a la teoría y práctica del marketing.

En primer lugar, aborda la filosofía de gestión orientada al valor del cliente a través de un profundo análisis teórico y con rigor científico.

En segundo lugar, el planteamiento teórico está sustentado en dos métricas eficaces para cuantificar el valor del cliente (CLV y CE), las cuáles permiten medir la productividad de las decisiones estratégicas de marketing, y por esta razón, están consiguiendo aumentar su importancia como métricas de marketing en los ámbitos académico y empresarial (Gupta et al., 2006).

En tercer lugar, se aporta con el diseño de un modelo explicativo basado en la gestión del valor de la cartera de clientes que permite por una parte, contrastar si existe relación positiva y significativa entre la "orientación al valor del cliente" y la "toma de decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE". Y por otra, verificar si la "toma de decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" influyen positivamente en el "valor económico" y "valor social" de la empresa.

El estudio se inicia con una revisión de la literatura para analizar las teorías o planteamientos tales como: la teoría compromiso-confianza, la

orientación al mercado, la orientación al marketing y el marketing relacional, que anteceden y se relacionan con esta filosofía de gestión centrada en el valor del cliente. Esta fase de la investigación ha sido el pilar para establecer el concepto de "valor del cliente" (*Customer Value, CV*) bajo la perspectiva de la demanda y de la oferta acorde a la contribución de Woodall (2003).

Desde el punto de vista de la demanda, el término valor es denominado "valor para el cliente" (*Value for the Customer, VC*). Existen innumerables investigaciones (Gale, 1994; Woodruff, 1997; Kotler et al., 2000; Bigné et al., 2000) que establecen distintas definiciones y dimensiones del concepto de valor para el cliente (VC), lo cual dificulta hacer una propuesta científica sobre el valor.

No obstante, después de décadas de investigación, la proposición todavía vigente es la de Zeithmal (1988), la cual afirma que el VC representa una compensación (*tradeoff*) de los componentes relevantes que se dan y que se consiguen. Ambos componentes, el dar y obtener, implican sacrificios y beneficios respectivamente e incluyen un rango de diversos atributos tanto monetarios como no monetarios.

Para los fines de esta investigación, se ha elegido como marco conceptual la aportación de Zeithmal (1988) puesto que se está de acuerdo que para cualquier aproximación teórica o empírica el concepto de VC debe contemplar al menos dimensiones de costes y beneficios.

Desde la perspectiva de la oferta, el concepto de valor está sustentado en dos métricas emergentes clave: el "Valor del Tiempo de Vida del Cliente" (*Customer Lifetime Value, CLV*) a un nivel individual y el "Valor de la Cartera de Clientes" (*Customer Equity, CE*) al nivel de toda la base de clientes, actuales y potenciales. Ambas métricas miden explícitamente el valor para la empresa o proveedor, y no el valor para el cliente.

Con respecto al concepto de CLV, este trabajo ha examinado varias aportaciones (Bitran y Mondschein, 1996; Bell et al., 2002; Gupta y Lehmann, 2003; Hwang et al., 2004, etc.), que han permitido desarrollar una propia definición de este concepto como “la sumatoria de todos los ingresos obtenidos desde el cliente durante su tiempo de vida de la relación con la empresa, después de deducir los costes de atraer, adquirir, retener, desarrollar y mantener al cliente, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero”.

Para el concepto de CE, esta investigación se ha basado en los estudios de Rust et al. (2000), Blattberg et al. (2001), Bauer et al. (2003), entre otros, lo cual ha permitido comprender este concepto como “la suma total de los valores aportados por toda la cartera de clientes, actuales y potenciales, durante el tiempo de vida pronosticado de la relación con la empresa”.

La preeminencia del CE está en su filosofía de gestión orientada al valor de dos activos intangibles críticos de la empresa: su stock de clientes actuales y su stock de clientes potenciales. Esto porque el CE es representado por modelos basados en la métrica del *lifetime value* de clientes individuales de la empresa, cuyo punto clave reside en que el valor futuro del cliente hace hincapié en el concepto de potencialidad, implicando más bien, una visión estratégica del “activo cliente” en vez de una visión de corto plazo y netamente táctica.

En este estudio se ha conjugado los dos frentes del concepto de valor del cliente (VC y CLV/CE), de esta manera, se ha diseñado el modelo explicativo propuesto para la gestión del valor de la cartera de clientes.

Por un lado, el modelo propuesto considera el VC como fuente de información imprescindible para determinar el valor actual y potencial de los clientes. Y por el otro, el modelo se basa en la gestión del CLV/CE, el cual implica: analizar en qué etapa de su ciclo de vida se encuentra el cliente, evaluar el valor que genera la relación cliente-empresa para ambos actores y basar las decisiones estratégicas de marketing en aspectos que puedan permitir a una compañía aumentar los flujos de ingresos provenientes de sus clientes y

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

optimizar los costes de inversión y retención de los mismos, con el propósito de aumentar el valor para la empresa.

Con este enfoque aplicado en el modelo, se piensa que esta investigación hace una contribución importante a la teoría del marketing puesto que la revisión de la literatura revela que no existen investigaciones y modelos que establezcan la relación entre decisiones estratégicas de marketing basadas en el CLV/CE y el valor económico y social de la empresa.

El modelo explicativo, expuesto en el capítulo IV, es diseñado con seis constructos. Las variables latentes: "conocimiento sobre el cliente", "análisis del valor del cliente", "evaluación del intercambio de valor" y "cultura organizacional orientada al cliente", las cuales son explicativas del constructo "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE". Y a su vez, estos cinco constructos explican directa o indirectamente el "valor global de la empresa".

Por consiguiente, este modelo podría ser considerado como una herramienta útil para los directivos de marketing. Esto porque el modelo permite evaluar las decisiones estratégicas de marketing usando una métrica efectiva (CE) para medir el impacto sobre la rentabilidad del negocio. De esta manera, las inversiones en marketing podrán ser cuantificables con relación a la productividad obtenida.

Sin embargo, seguir realizando estudios empíricos que apoyen esta relación es esencial, especialmente, si se considera que en el ambiente actual del mundo de los negocios, existe una enorme presión sobre los gestores de marketing para cuantificar, gestionar y maximizar los retornos sobre las inversiones de marketing (Kumar, 2006; Rust et al. 2004).

6.1.2. Conclusiones derivadas del estudio empírico

Las conclusiones derivadas del estudio empírico se detallan siguiendo la secuencia que ha sido utilizada en todos los apartados anteriores, especialmente, en el enunciado teórico, en el diseño del modelo explicativo (ambos expuestos en el capítulo IV) y en los resultados empíricos derivados del trabajo de campo (capítulo V).

El primer constructo, usado para el diseño del modelo, ha sido el **“conocimiento sobre el cliente”** ya que se considera esencial para efectuar una correcta segmentación de la cartera de clientes.

En el proceso de exploración de la literatura se detecta, sin embargo, que existe demasiado interés en las identidades de los clientes, y, muy poco énfasis en las preferencias y comportamiento de los mismos. Igualmente, demasiada preocupación por los detalles técnicos de la segmentación y no por los resultados (Yankelovich y Meer, 2006).

Ante esta problemática se utiliza indicadores que evalúen si efectivamente las empresas conocen las preferencias y comportamientos de compra de sus clientes y si están invirtiendo en bases de datos y sistemas de gestión con clientes como CRM.

El estudio detecta que los directivos de las agencias de viajes en España, perciben que la información sobre sus clientes para identificar sus preferencias es actualizada y analizada periódicamente. No obstante, para el uso e inversión de bases de datos y tecnologías para gestionar el valor del cliente en tiempo real, los resultados no permiten tener una clara apreciación sobre este aspecto ya que la dispersión de las respuestas es alta.

Por otro lado, el análisis confirmatorio no permite identificar este constructo con las dos dimensiones que arroja el análisis exploratorio. Por esta razón, se procede a analizar el “conocimiento sobre el cliente” tomando en cuenta sólo la dimensión de “información sobre el cliente”, ya que esta dimensión presenta una dispersión menor a la dispersión media de la escala y además, estos indicadores respaldan teóricamente mucho mejor este constructo.

Sin embargo, el ajuste perfecto para esta escala pierde interés ya que no es posible calcular los contrastes de hipótesis de los índices de ajuste y no se puede generalizar. Por lo tanto, este constructo requiere ser replanteado, explorado, evaluado y mejorado en futuros estudios empíricos añadiendo indicadores que expliquen otros aspectos del “conocimiento sobre el cliente”.

El hecho más destacable para el segundo constructo **“análisis del valor del cliente”** es que las percepciones de los directivos encuestados señalan que las agencias de viajes están dedicando tiempo y recursos en analizar las preferencias, comportamientos, puntos fuertes y débiles de la organización y los atributos que el cliente más valora. La mayoría de sus respuestas convergen en valoraciones altas del grado de acuerdo y con una dispersión por debajo de la media de la escala, lo que implica que las apreciaciones son bastante homogéneas.

El modelo de “análisis del valor del cliente” es exactamente identificado por lo que ofrece un ajuste perfecto, pero pierde interés puesto que no se puede generalizar. Por esta razón, y, tomando en cuenta, que la varianza que comparten el “análisis del valor del cliente” con el concepto de “conocimiento sobre el cliente” es superior a la varianza extraída media de cada constructo, se decide unir estos conceptos.

Esta estrecha relación tiene sentido, desde el punto de vista teórico y práctico, puesto que las empresas necesariamente para analizar el valor de sus

clientes requieren tener conocimiento sobre los mismos. Esto lleva a modificar el modelo inicial, y los resultados obtenidos llevan a concluir que el modelo explica mejor este nuevo constructo de “conocimiento y análisis del valor del cliente”, el cual mantiene sus indicadores iniciales y añade la variable observada del concepto latente “conocimiento sobre el cliente” que obtuvo un coeficiente de correlación satisfactorio y por ende, la que mejor explicaba este concepto.

Esta solución arroja valores elevados para la validez convergente, la fiabilidad y validez de la escala. Además, la estructura resulta muy satisfactoria, especialmente, en términos de ajuste absoluto e incremental. Por consiguiente, esta solución supera el problema de validez divergente, mejora el ajuste del modelo y supera el problema de generalidad de los constructos iniciales. Esto lleva a concluir que las variables no consideradas en este replanteamiento del concepto latente de “análisis del valor del cliente” no estaban aportando información relevante.

Los indicadores del tercer concepto latente de **“evaluación del intercambio de valor”** muestran resultados distintos para los análisis descriptivos y los ajustes del modelo de medida. Algunos ítems que obtienen respuestas muy homogéneas y con un alto grado de acuerdo no aportan mucha información para los análisis de medida y viceversa.

Por esta razón, se ha realizado un proceso de depuración de ítems que permitió obtener un buen ajuste del modelo de medida, ya que contrasta satisfactoriamente la validez convergente de este concepto latente.

El concepto latente de “evaluación del intercambio de valor” es el proceso clave dentro de la filosofía de gestión orientada al valor del cliente, puesto que es el nexo entre el valor para el cliente y el valor para la empresa.

Este proceso implica evaluar el valor percibido y/o recibido por los clientes versus el valor entregado por la empresa. Al mismo tiempo, implica evaluar cómo se están distribuyendo los recursos para maximizar el CLV y si las acciones de marketing y los canales de comunicación implementados están siendo efectivos. Por lo tanto, debería ser un proceso continuo que permita adelantarse a los cambios de las preferencias y comportamientos de los consumidores.

Con relación al cuarto concepto latente de **“cultura organizacional orientada el cliente”** se observa que los directivos de las agencias de viajes consideran que en general, sus empresas poseen una cultura centrada en el cliente pero con un grado de acuerdo menor que los constructos anteriormente mencionados. Para este concepto, la unidimensionalidad ha quedado demostrada muy satisfactoriamente, ya que los indicadores tienen un buen ajuste sobre un modelo de un único componente. Al evaluar el conjunto de medidas de la calidad del ajuste, se puede concluir que la escala presenta una muy buena estructura.

Tomando en cuenta la primera hipótesis básica (HB1), la cual plantea que *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*, se puede concluir a la vista de los resultados que esta hipótesis puede ser aceptada parcialmente ya que sólo dos de sus sub-hipótesis han sido verificadas.

Los análisis *path* entre las variables latentes explicativas utilizadas finalmente para medir la orientación al valor del cliente, es decir, “análisis del valor del cliente”, “evaluación del intercambio de valor” y “la cultura organizacional orientada al cliente” y la variable dependiente de “decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE”, indican que las relaciones evaluadas son positivas y que sólo la relación con el “análisis del valor del cliente” no resulta significativa.

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.

Asimismo, el efecto combinado de estos tres conceptos latentes (aunque un efecto muy marginal para el análisis del valor del cliente) consigue un valor de coeficiente de determinación de 91 por ciento de la varianza de las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE.

Con respecto al quinto constructo de **“decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE”** los análisis de medida detectaron tres conceptos latentes definidos como: estrategias de desarrollo, inversión de clientes y estrategias de retención, los cuales son teóricos y estadísticamente diferentes entre sí aunque estén interrelacionados.

Este resultado es relevante puesto que estos conceptos latentes son los que plantean las hipótesis básicas HB2, HB3 y HB4. Los índices de fiabilidad y validez de la escala presentan valores elevados, y la validez convergente es satisfactoria. El ajuste estructural del modelo es aceptable tomando en cuenta los índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia y el carácter exploratorio de esta investigación.

Por lo tanto, las hipótesis que relacionan positivamente las “decisiones estratégicas de marketing, basadas en el CE”, *con la tasa de retención de sus clientes rentables* (HB2), *con la optimización de los costes de adquisición de clientes rentables* (HB3) y *con los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida* (HB4) han sido contrastadas satisfactoriamente.

En consecuencia, la primera hipótesis teórica (HT1) planteada en esta investigación, la cual alude a que *“la necesidad de la empresa de tomar decisiones estratégicas de marketing eficientes, eficaces y proactivas que le lleve a obtener mejores resultados explica el hecho de que ésta adopte un enfoque de orientación al valor del cliente, es decir, integre en su cultura organizacional el conocimiento profundo del cliente, el análisis del valor del mismo así como la evaluación del intercambio de valor que establece con él”* en estricto rigor se podría decir que no es corroborada puesto que, de las siete hipótesis básicas deducidas lógicamente de este enunciado, sólo cinco han sido verificadas (HB1c, HB1d, HB2, HB3, HB4).

Sin embargo, se piensa que esto puede deberse más a una limitación de este estudio que a una verdadera no-corroboración, ya que desde el punto de vista teórico, el planteamiento es respaldado de manera lógica. Por lo tanto, se propone estudios posteriores más amplios para incorporar mejores indicadores de “conocimiento sobre el cliente” y de “análisis del valor del cliente” para seguir intentando corroborar la hipótesis teórica 1 planteada en la investigación o en su efecto, evaluar un replanteamiento de la misma.

El último constructo planteado en el modelo es el concepto latente explicado de **“valor global de la empresa”**. En este estudio el valor global está medido en términos social y económico. Para el valor social el indicador que obtiene mejor puntuación en promedio es el que mide si con relación a los principales competidores, el grado de satisfacción de los clientes, durante los dos últimos años es mayor.

Es destacable que el ítem mejor valorado en la encuesta como indicador del valor económico es el que hace referencia al aumento de la rentabilidad de la cuota de clientes durante los dos últimos años. En este sentido, el estudio empírico apoya el planteamiento teórico con relación a la importancia del valor

de la cartera de clientes como activo crítico clave para conseguir un aumento de la rentabilidad del negocio.

Además, los análisis descriptivos de la muestra permiten también observar que todas las agencias de viajes que poseen un mayor nivel de facturación y mejores utilidades netas pertenecen al grupo de agencias de viajes que poseen una orientación positiva al valor del cliente.

Los resultados obtenidos en el análisis factorial exploratorio señalan que los indicadores de este constructo convergen en un solo factor y presentan un ajuste satisfactorio. Por lo tanto, las dos dimensiones conceptuales que forman el valor global de la empresa se han evaluado en conjunto en un solo componente. Los índices de fiabilidad y validez son muy satisfactorios y los resultados obtenidos en el ajuste del modelo indican que es algo pobre para algunos criterios como X^2 y RMSEA pero aceptable para otros índices de ajuste absoluto, incremental y de parsimonia.

Tomando en cuenta que el camino *path* de la ecuación estructural predice el valor global de la empresa medido en términos económico y social, la variable explicativa de "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" es estadísticamente significativa ya que el coeficiente de correlación estandarizado obtiene un valor elevado.

Esto es relevante ya que el valor obtenido se basa sólo en la correlación entre la variable explicativa "decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE" y la variable explicada "valor global de la empresa". Razón por la cual es posible aceptar la hipótesis básica HB5 que supone que *el valor económico de la empresa será mayor, cuanto mayor sea el valor de su cartera de clientes* y la hipótesis básica HB6 que plantea que *el valor social de la empresa será mayor, cuanto mayor sea el valor de su cartera de clientes*.

Asimismo, los resultados derivados del modelo MLG permiten concluir que mientras mayor es el grado en que las decisiones estratégicas de marketing están basadas en el CE y por ende, mayor sea el valor de la cartera de clientes de la empresa, mayor será el valor económico y social de la misma.

De esta manera, se confirma una vez más las hipótesis básicas HB5 y HB6 con sus respectivas sub-hipótesis: HB5a referente a *la utilidad neta de la empresa será mayor*, HB5b con relación a *la rentabilidad de la cuota de clientes será mayor* y HB5c referente a *al retorno sobre la inversión (ROI) de la empresa será mayor*, las cuales contrastan el valor económico de la empresa. Y *el grado de satisfacción de los clientes será mayor* (HB6a), *la preferencia que tiene el cliente por la marca (BE) será mayor* (HB6b) y *el número de clientes potenciales atraídos por el valor de referencia será mayor* (HB6c), las cuales verifican el valor social de la empresa.

Por consiguiente, la segunda hipótesis teórica (HT2) de este trabajo, la cual plantea que *“las decisiones estratégicas de marketing, basadas en la gestión del valor de la cartera de clientes, es decir, seleccionar, adquirir, desarrollar y mantener las relaciones con aquellos clientes que implican un mayor valor para el negocio, permitirá aumentar el valor global de la empresa”*, ha sido corroborada a través de la contrastación de todas las hipótesis básicas deducidas lógicamente en esta investigación.

Con respecto al ajuste del modelo estructural, éste presenta un ajuste algo pobre para las medidas absolutas, las cuales evalúan sólo el ajuste global del modelo.

No obstante, las medidas del ajuste incremental, que han permitido comparar el modelo con los tres modelos rivales, señalan que el ajuste del modelo explicativo propuesto es superior. Lo mismo ocurre al evaluar la parsimonia del modelo. En este sentido, el modelo consigue un ajuste aceptable

con pocos coeficientes, lo que conlleva a obtener un mejor contraste del modelo y tener más confianza en que los resultados no son producto de un sobre-ajuste de los datos.

Por otra parte, se debe tener presente que la evaluación de la calidad del ajuste de un modelo es más un proceso relativo que un criterio absoluto (Hair et al., 1999). Bajo esta perspectiva, aunque el modelo explicativo propuesto en esta investigación no excede las pautas recomendadas en varios índices, se acepta con reservas hasta que en futuros estudios o réplicas del mismo, se pueda añadir constructos adicionales, medidas refinadas o relaciones causales reespecificadas. Además, los resultados obtenidos son bastante satisfactorios si se toma en cuenta que los parámetros estimados son elevados, que el ajuste del modelo de medida es bueno, y que este estudio es una primera aproximación teórica para la gestión orientada al valor del cliente.

Así, el modelo explicativo utilizado en el estudio empírico aplicado a las agencias de viajes en España, permite concluir que estas empresas tomarán mejores decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE, cuanto mayor sea el grado de orientación al valor del cliente que tengan las mismas.

El factor que más influye en el grado de orientación al valor del cliente de las empresas estudiadas, ha sido la "evaluación del intercambio de valor" seguido de la "cultura organizacional orientada al cliente". Este resultado tiene sentido si se piensa que, quizás, las empresas consideren implícitamente en la evaluación del valor recibido versus el valor entregado, el conocimiento y análisis del valor del cliente.

Por ende, se puede deducir que estos dos aspectos, la "evaluación del intercambio de valor" y la "cultura organizacional orientada al cliente", son esenciales para determinar si las empresas poseen una filosofía de gestión orientada al valor del cliente.

Por otra parte, a partir del estudio empírico se puede observar que efectivamente las empresas que toman decisiones estratégicas de marketing basadas en el 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 señala que las empresas que han basado sus decisiones estratégicas de marketing en el valor de su cartera de clientes optimizan mejor sus costes de adquisición e inversión de clientes. Esto 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 prorratar mejor los costes invertidos. No obstante, en el estudio se detecta que la mayor parte de las empresas hace hincapié en la captación masiva y no selectiva en función del valor del cliente.

Por último, el estudio empírico permite concluir que el valor de la cartera de clientes incide positivamente en el valor global de la empresa. Se ha detectado que las empresas que aumentan su tasa de retención de clientes rentables, que implementan estrategias para aumentar el nivel de gasto en el comportamiento de compra, y que optimizan sus costes de inversión de clientes, son las que declaran obtener un mayor nivel de utilidades, una mayor rentabilidad de su cuota de clientes, y un mayor retorno sobre las inversiones de marketing.

Asimismo, los directivos declaran que el grado de satisfacción de sus clientes, la preferencia por su marca y los clientes potenciales atraídos por la recomendación de los clientes actuales ha aumentado significativamente.

En definitiva, los resultados de la investigación confirman que la visión de todo negocio no debe sustentarse en el simple hecho de captar clientes sino que su propósito debería dirigirse por una parte, en seleccionar, adquirir, aumentar y retener a los clientes más fieles y rentables para la organización y por otra, implicarles en la definición y creación de valor.

6.1.3 Conclusiones e implicaciones empresariales

Las dos métricas usadas en el planteamiento teórico de esta investigación, CLV y CE están directamente relacionadas, ya que el CE implica la agregación de los esperados valores del tiempo de vida de toda la base de clientes actuales y también de los futuros valores esperados del tiempo de vida de los clientes potenciales o recientemente adquiridos por las empresas.

Ambas métricas son útiles para aplicarlas a medidas financieras como el EVA (*Economics Value Análisis*), el ROI (*Return on Investment*) o el ROE (*Return on Equity*) entre otros, facilitando la evaluación de las inversiones en marketing. Existe una investigación académica que muestra evidencia de que las estimaciones del valor de la cartera de clientes están relacionadas razonablemente al valor del mercado de la respectivas compañías y, por ende, relacionadas al valor económico o financiero de la empresa (Gupta et al., 2004) conocido como el valor para sus accionistas (*Shareholder Value, SHV*).

Tomando en cuenta que el CLV es la rentabilidad en el largo plazo de un cliente individual, esta métrica es muy útil para seleccionar clientes rentables, gestionar campañas de retención, de segmentación y de desarrollo de la cartera de clientes. Además, la fácil disponibilidad de los datos de transacción y el aumento de modelos sofisticados han provocado que el CLV/CE se conviertan en importantes conceptos en ámbitos académicos y empresariales.

Este enfoque de gestión valora la cartera de clientes como el activo crítico para conseguir la rentabilidad del negocio puesto que los flujos de ingresos están basados en las utilidades generadas por los clientes y las inversiones realizadas para generar esos beneficios.

Por lo tanto, el CLV y el CE son el puente entre el enfoque de marketing centrado en las compras y actitudes del cliente y el enfoque de finanzas centrada en el retorno de las inversiones y el valor de la empresa.

Las métricas tradicionales de marketing tales como la satisfacción y actitudes de los consumidores, las ventas o inclusive la cuota de mercado no son suficiente para señalar un retorno sobre las inversiones de marketing. En efecto, las acciones de marketing que mejoran las ventas o la cuota de mercado, actualmente podrían dañar la rentabilidad al largo plazo de una marca.

Por otro lado, las métricas tradicionales de finanzas como el *stock price* y la utilidad agregada de la compañía o de una unidad de negocio tampoco resuelven esta problemática. Aunque estas medidas son útiles, éstas tienen una capacidad limitada de diagnóstico con relación al retorno de inversión de las acciones de marketing (Berger et al., 2006).

Otro aspecto que es muy obvio, pero no siempre es tomado en cuenta, es el hecho de que no todos los clientes son igualmente rentables. Recientes estudios han corroborado este escenario y por lo tanto, se plantea que puede ser deseable no retener algunos clientes o distribuir diferentes recursos para diferentes grupos de clientes (Blattberg et al., 2001; Gupta y Lehmann 2005; Rust et al., 2004).

No obstante, tales diagnósticos no son posible con las métricas financieras agregadas. En contraste, el CLV es una métrica desagregada que puede ser usada para identificar a los clientes rentables y distribuir los recursos

acorde al valor que dichos clientes aportan al negocio (Kumar y Reinartz 2006). Al mismo tiempo, el CE, que considera el valor del tiempo de vida de los clientes actuales y potenciales, es una buena aproximación del valor global de la empresa (Gupta et al., 2004).

Esta investigación toma en cuenta también la satisfacción de los clientes y el valor de la marca para cuantificar el valor social de la empresa. Con respecto al valor de la marca (*brand equity*, *BE*), se aprecia que muchas de las acciones que aumentan el BE también incrementan el CE y viceversa. En la práctica, el CE y BE son conceptos complementarios (McAlister y Srivastava, 2006).

Además, existen varios estudios (Lockshin y Spawton, 2001; Lemon et al., 2001; Rust et al., 2004, Ramaseshan et al., 2006; Kumar y Luo, 2006; entre otros) que corroboran que las empresas con un alto BE obtienen frecuentemente un ROI también alto.

Esta relación fue también corroborada en este trabajo, ya que las agencias de viajes que habían aumentado la satisfacción de sus clientes y el valor de su marca en el mercado, también manifestaron obtener un mayor ROI.

No obstante, es fundamental aclarar que aunque, el valor de los clientes actuales y potenciales es la fuente de ventaja competitiva clave para proyectar los futuros ingresos, ganancias y en definitiva el valor de la empresa, no es el único factor responsable de este incremento, ya que activos tangibles, intelectuales, propiedades y capacidades de investigación y desarrollo juegan también un importante papel.

Con relación a las alternativas de decisiones estratégicas de marketing en función del CE, pueden ser diversas. Por ejemplo, las empresas podrían adquirir sólo aquellos clientes cuyo CLV exceda a los costes de marketing relativos a las estrategias de captación y de retención empleadas de manera simultáneas en

función del valor del cliente. También, las organizaciones deberían tener presente que una mejor tasa de retención se verá reflejada en los ingresos generados por los clientes durante su tiempo de vida.

Los aumentos de los ingresos provenientes de la cartera de clientes pueden estar producidos por la implementación de estrategias de *up-selling*. Es decir, mejores ventas de la misma categoría de productos pero con una mayor frecuencia y/o mayor volumen por cada compra efectuada por el cliente.

Esta estrategia también puede ser efectuada a través de un precio más alto, puesto que los clientes rentables tienden a ser menos sensibles al precio y valorar otros aspectos en la relación cliente-empresa, como la entrega oportuna, el servicio post-venta, la confianza en la calidad, las facilidades de pago, etc. (Reinartz y Kumar, 2000; Reinartz et al., 2005)

Otra manera de retener a los clientes rentables el mayor tiempo posible y aumentar los ingresos que ellos generan es a través de la implementación de estrategias de *cross-selling*, es decir, incentivar la venta de productos complementarios.

Por lo tanto, la productividad y eficacia de las acciones de marketing deberían ser evaluadas sobre la base del incremento del valor de la cartera de clientes, a tal punto que este aumento exceda los costes de las inversiones realizadas.

Es importante mencionar que esta investigación 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 con relación a los retornos esperados de la inversión.

Según Reinartz et al. (2005) la pregunta primordial que debería hacerse cualquier empresa es ¿A quién fidelizar? Los resultados de esta investigación destruyen muchos de los prejuicios que han acompañado generalmente a la fidelización. Por ejemplo, que los clientes fieles cuestan menos, que están dispuestos a generar mayores beneficios a la compañía y que tienen un gran poder referencial que les permite ejercer como prescriptores.

Específicamente, se revela que es más rentable fidelizar a los clientes actuales que la empresa posee hace años, que a los clientes recién captados. Esto se explica porque la mayoría de los clientes ya conocen su valor, son conscientes de su peso e influencia en el mercado. Por lo que los clientes esperan desde el inicio de la relación, recibir un buen trato, recompensas, descuentos o precios acordes al valor que ellos perciben poseer.

Por otra parte, muchas de las empresas investigadas revelan que los clientes designados como fieles llevan un tiempo considerable pagando un precio más bajo que los clientes nuevos.

Con relación al valor de referencia, la investigación de Reinartz, prácticamente, no detecta ningún vínculo entre la duración en el tiempo de la relación comercial cliente-empresa y la prescripción boca-oído.

Por consiguiente, el meollo 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 generar los ingresos esperados y evitar los costes incurridos para persuadir que un cliente nos abandone o intentar recuperarlo.

En este sentido, juegan un papel fundamental las técnicas avanzadas de inteligencia de negocios o inteligencia de clientes, las cuales permiten a las empresas conocer, analizar y evaluar exhaustivamente su cartera de clientes. De

esta manera, las empresas evitarán que sus acciones de retención y de desarrollo de clientes 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.

Por lo tanto, el desafío es detectar con exactitud qué relación entre valor, rentabilidad y lealtad une a nuestros clientes, y posterior a esta etapa, implementar estrategias de marketing y de comunicación eficientes y eficaces para cada uno de los segmentos específicos de clientes.

Reinartz et al. (2002) proponen enfoques de gestión basada en la clasificación de los clientes según su rentabilidad y lealtad. Ante los clientes que son rentables pero desleales (*los clientes mariposas*) las empresas deberían proponerse como objetivo extraer el máximo ingreso posible, mientras permanezcan estos clientes en el seno de su cartera porque, generalmente, son clientes que emigran pronto. Son clientes muy positivos en el sentido de generar liquidez al negocio.

Con los clientes rentables y leales (*los auténticos amigos*), la estrategia debería centrarse en satisfacer permanentemente las necesidades y aspectos que el cliente más valora. Ofrecer un trato personalizado que permita obtener una conexión emocional con el cliente para maximizar su CLV. En cambio con aquellos clientes leales pero poco rentables (*los clientes lapa*) las compañías deberían investigar si su potencial de rentabilidad en el tiempo de vida esperado de la relación con la empresa, merece un esfuerzo mayor de fidelización y de estrategias de desarrollo con clientes.

Por último, ante el escenario de clientes que no son leales ni rentables (*los clientes extraños*) la decisión que deberían tomar las empresas, en una primera etapa, es de cero esfuerzo. No obstante, las empresas deberían también tener un plan de contingencia para enfrentar el evento posible de que su segmento de clientes no-rentables crezca y eleve los riesgos de pérdidas económicas.

Algunas de las políticas y acciones que podrían ser útiles para persuadir a esos clientes extraños a abandonar la empresa son endurecer las políticas de precios, proveer los servicios mínimos o imponer condiciones más estrictas en los contratos.

En definitiva, las empresas deberían replantear su cultura, visión, objetivos y adaptar su estructura, procesos y sistemas de inteligencia de clientes a este enfoque de gestión basado en el CLV/CE, para que exista un apoyo real a las estrategias de marketing.

A este respecto, se puede afirmar que 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.

Los directivos de las empresas deberían conocer profundamente a sus clientes y mercados, sean éstos actuales o potenciales, saber cuál es la minoría de clientes que genera el mayor porcentaje de los beneficios de la compañía, averiguar cómo los factores del entorno (demográficos, geográficos, culturales, sociales, políticos, etc.) pueden condicionar el comportamiento de compra, medir el valor que implica para el negocio las relaciones con cada cliente, calcular la relación coste-beneficio que implica incorporar un nuevo cliente, predecir qué clientes tienen una alta probabilidad de abandonar a la empresa por la competencia y, sobre todo, predecir cómo las inversiones en las estrategias de marketing afectan el valor de la empresa.

Con relación a la industria turística, se detecta, en general, que las empresas del sector no combinan simultáneamente sus fuentes internas con investigaciones de mercado para gestionar su cartera de clientes. Esta situación es preocupante, especialmente, si se toma en cuenta que esta industria es muy

sensible a los cambios del entorno, afectando enormemente las decisiones de los consumidores para elegir los destinos turísticos, las formas de pago, los tipos de productos turísticos, etc.

Las empresas deberían invertir más en sistemas de gestión e inteligencia de clientes, ya que los turistas son cada vez más exigentes con respecto a sus hábitos de consumo en los viajes y a la relación calidad-precio, lo cual afecta al desarrollo de la actividad.

Por otro lado, las nuevas tendencias del turismo en España revelan que la tasa de rentabilidad turística ha estado decreciendo durante los últimos años, ya que aunque el número de turistas extranjeros que visitan España ha seguido creciendo, el número de pernoctaciones y gastos realizados por los turistas ha disminuido en una mayor cuantía (Urtasun, 2005).

Por consiguiente, hoy en día poco nos aporta la información sobre el número de turistas que entran al país, sino que lo importante es saber cuántas noches permanecen los turistas en el destino, dónde se alojan, sus niveles y evolución del gasto medio por turista y por día realizado (Perelli del Amo, 2004).

Cabe destacar que, si bien una estrategia de gestión del valor del cliente es aplicable a cualquier industria y sector, especialmente a aquellos que disponen de gran cantidad de información sobre sus clientes, como es el sector de los servicios (ocio, banca, telecomunicaciones, etc.), el efecto que tiene sobre la cuenta de resultados y en la competitividad de una organización turística puede ser notablemente mayor, ya que es un sector que reúne las siguientes circunstancias: el consumo del servicio es continuo en el tiempo; existen grandes diferencias de rentabilidad entre los clientes de un mismo producto o servicio; y el cliente reparte el consumo del producto o servicio entre varios proveedores (G^a de Madariaga, (3) 2002).

Para ofrecer a los consumidores experiencias satisfactorias, los proveedores de servicios turísticos necesitan una visión orientada al valor del cliente, sistemas de comunicación eficaces y una mayor cooperación e integración entre todos los actores de la cadena de valor.

La información es clave en el sector porque genera demanda, satisface al consumidor y reduce los costes de transacción. El sector turístico es global por naturaleza, y con la incorporación de tecnologías de información, comunicación y de gestión, los proveedores han conseguido formar redes globales que articulan los flujos turísticos y que gestionan las relaciones con los clientes para aumentar la rentabilidad de sus negocios.

En el caso particular de las agencias de viajes, este estudio detecta que el sector requiere 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. 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 deben considerar las agencias de viajes es Internet, puesto que esta herramienta ha redefinido las reglas de los negocios tradicionales a través de 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 costes podrían fácilmente afectar la habilidad de la organización para crear valor para sus clientes (Shah et al., 2006).

Bajo la perspectiva de este escenario, la gestión del valor del cliente también juega un rol fundamental ya que la empresa debe conocer los aspectos que el cliente más valora tanto para el producto turístico que desea adquirir como para los aspectos propios de este canal de distribución de información y de transacción.

Estudios sobre el uso de Internet como medio de compra señalan que los aspectos que los turistas más valoran es la seguridad en las transacciones monetarias, la accesibilidad a la página Web, la facilidad para seguir el flujo de información, entre otros.

Esto confirma que las agencias de viajes y, en general, todos los agentes de la actividad turística, deberían estar orientados al valor de los turistas. Es decir, las empresas deberían flexibilizar la oferta de productos turísticos para satisfacer de manera óptima las necesidades y/o deseos de los turistas que actualmente más aportan al negocio o de aquellos turistas con mayor potencial de rentabilidad.

Bajo la misma perspectiva, y dada la interdependencia entre las distintas compañías que componen el sector turístico (hoteles, transportes, restaurantes, agencias de viajes, entre otras.), los sistemas de gestión de clientes basados en el CLV/CE permitirían mejorar la competitividad de las empresas del sector.

A este respecto, 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.

6.2 Limitaciones del 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, los cuales establecen que deberían mantenerse ciertas relaciones (quizá cinco a uno) entre el número de coeficientes estimados y el número de encuestados. De esta manera, el modelo consigue una mayor parsimonia, es decir, un mayor ajuste para cada coeficiente estimado. Esto permitiría asegurar que el modelo es tan generalizable como sea posible (Hair et al., 1999).

No obstante, en esta investigación el modelo explicativo propuesto ha conseguido un ajuste relativamente aceptable con un gran número de grados de libertad. Pero probablemente, si este estudio fuera aplicado a una muestra de mayor tamaño se obtendría un mejor ajuste del modelo.

Por otra parte, la muestra empleada en este trabajo abarca la mayor parte de las Comunidades Autónomas de España y estadísticamente se ha comprobado que es representativa de la población de agencias de viajes en este país, ya que las empresas bajo estudio presentan un nivel medio de facturación, utilidades netas y número de empleados similar a los niveles medio de esta población.

En segundo lugar, este estudio no contempla la influencia del tiempo en los resultados. La secuencia de tiempo de las relaciones entre el grado de orientación al valor del cliente y las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE debería estar considerada a fin de poder captar las diferencias derivadas de la estacionalidad que afecta notoriamente a la industria turística. Por ejemplo, en el caso de las agencias de viajes, éstas deben enfrentar la temporada alta, media y baja con diferentes planes de marketing y de comunicación, por lo tanto, lo más probable es que sus decisiones estratégicas de marketing sean muy distintas para los diferentes escenarios.

Este análisis longitudinal debería aplicarse también para evaluar la causalidad entre las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE y el valor global de la empresa para proveer más señales que corroboren esta relación causal.

Lo recomendado es que el trabajo de campo abarque como mínimo un año natural, siendo ideal varios años para analizar la curva de tendencia. Lamentablemente, por razones de presupuesto y de costes de oportunidad ha sido necesario llevar a cabo el trabajo de campo durante un intervalo de tiempo más reducido.

En tercer lugar, el presente estudio es declarativo, ya que los datos obtenidos provienen de las apreciaciones u opiniones de los directivos encuestados de las agencias de viajes que componen la muestra.

Por lo tanto, el método de la encuesta si bien es útil, práctico y el más común usado en las Ciencias Sociales, es un método subjetivo. Lo ideal sería complementarlo con el método de experimentación u observación directa. De esta manera, se podría corroborar los datos provenientes de fuentes subjetivas con los datos derivados de procedimientos objetivos.

En cuarto lugar, el estudio empírico debería estar también aplicado a la demanda, ya que conocer cómo los clientes perciben el valor entregado por las empresas es fundamental para conseguir una mejor aproximación y calidad del estudio. Esto permitiría contrastar las respuestas de los consumidores con las opiniones de las empresas y determinar la brecha que pudiese existir entre la oferta y la demanda y los factores que estarían incidiendo.

6.3 Futuras líneas de investigación

En primer lugar, se necesitaría investigar si los resultados son generalizables para otras industrias. Los distintos sectores de la industria turística posiblemente presentan realidades distintas en cuanto a inversiones en sistemas de gestión de relaciones con clientes, políticas, objetivos, grado de orientación al valor de sus clientes etc. Probablemente, lo mismo ocurre en otros sectores empresariales, y su introducción permitiría realizar un análisis comparativo y extraer conclusiones interesantes para el estudio.

En segundo lugar, se detecta la necesidad de investigar si los resultados son generalizables para otros países. Sería ideal realizar trabajos de campo en varios países, para evaluar el efecto del factor intercultural. Las percepciones, actitudes y comportamientos de los encuestados son influenciados por sus culturas. Esto sería útil para testar si los resultados derivados del modelo explicativo propuesto en esta investigación pueden ser generalizados para las agencias de viajes (o para otros sectores que fuesen considerados) en otros países. La aplicación de este estudio a una mayor escala sectorial y en diferentes culturas será esencial para una mayor generalización de los resultados.

En tercer lugar, las nuevas tecnologías están creando nuevos desafíos para la gestión del valor del cliente. La profunda penetración de Internet ha creado una necesidad para futuras líneas de investigación relacionadas con la gestión multicanal.

Los avances de las tecnologías están introduciendo nuevas formas y medios para interactuar con el cliente. Por lo tanto, se aprecia la necesidad de continuar investigando para comprender cómo los consumidores usarán estas tecnologías y cómo las compañías deberán incorporar estos avances tecnológicos para aumentar el valor de su cartera de clientes.

En cuarto lugar, para futuras investigaciones se debería incorporar otros factores en el modelo explicativo de gestión del valor del cliente como la competencia e indicadores del mercado (económicos, sociales, políticos..). Las acciones de los competidores y los cambios clave del mercado probablemente afectan en gran medida la relación entre las decisiones estratégicas de marketing basadas en el CE y el valor global de la empresa. Por lo tanto, los resultados pueden estar sesgados si no se toman en cuenta factores externos que influyen en la gestión del valor del cliente.

En quinto lugar, se observa la necesidad de seguir investigando y mejorando los modelos del CLV/CE. Por ejemplo, se debería profundizar en la relación entre el valor de la cartera de clientes (CE), valor de la marca (BE), valor económico y valor social.

También, es necesario incorporar en la métrica CLV los cambios en el tiempo de los comportamientos, actitudes y preferencias de los consumidores, así como incorporar medidas que permitan anticiparse mejor a estos cambios. De esta manera, la buena posición que están teniendo los modelos de CLV/CE perdurará y servirá de base para los nuevos desafíos de la segmentación de clientes a través del valor actual y potencial de los mismos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

AEMR (2002): Primer estudio de CRM en España. Asociación Española de Marketing Relacional (AEMR), Barcelona.

AGENTTRAVEL (2005): Revista de la Comercialización Turística, nº 229 año XIX enero 2005 Fitur II.

ALBERT, I. (1995): Gestión y Técnicas de Agencias de Viajes, Edición Síntesis. Madrid.

ALBERT, I. (1999): Gestión, productos y servicios de las agencias de viajes, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999.

ALBERT, I., BAYÓN, F. y CERRA, J. (1999): Agencias de viajes en AAVV, 50 años del turismo español, al cuidado de Fernando Bayón Mariné, Centro de Estudios Ramón Areces, Madrid, 1999.

ALET, J. (2000): Marketing Relacional. Barcelona, Ediciones Gestión 2000.

ÁLVAREZ GONZÁLEZ, L. I.; SANTOS VIJANDE, M. L. y VÁZQUEZ CASIELLES, R. (2000): Análisis cultural y operativo de la orientación al mercado. Efectos moderadores en la relación orientación al mercado-resultados. ESIC Market, Septiembre: 7- 41.

AMA (1985): AMA approves new definition. American Marketing Association. Marketing News, Marzo 19.

AMA (2004): Marketing redefined. American Marketing Association. Marketing News, Septiembre: 17-18.

ANDERSON, E.W. (1995): An economic approach to understanding how customer satisfaction affects buyer perception of value. Proceeding of the AMA. Winter Educators Conference, Vol. 6: 102-107.

ANDERSON, J. y NARUS, J. (1999): Business market management: understanding, creating, and delivering value. Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall Inc.

ANDERSON, J.C. y NARUS, A. (1998): Business marketing: understand what customer value. Harvard Business Review, Nov-Dec: 53-65.

- ANDERSON, J.C. y NARUS, J.A. (1990):** A model of distributor firm and marketing firm working partnerships. *Journal of Marketing*, Vol.54, January: 42-58.
- ARCE, C. (1994):** Técnicas de construcción de escalas psicológicas. Síntesis Psicología, Madrid.
- AVLONITIS, G.J. y GOUNARIS, S.P. (1997):** Marketing orientation and its determinants: an empirical analysis. *European Journal of Marketing*, Vol. 33 n^o 11 y 12:1003-1037.
- AVLONITS, G.J.; GOURNARIS, S.P. Y PAPAVALIOU, N. (1999):** What does marketing orientation mean in practice? Some empirical evidence. EMAC conference: 1-25.
- BARMA, J. L. (2001):** Marketing du tourisme et de l'hotellerie. 2^a edición, Éditions d'Organisation, Paris.
- BARRERO, I. (1997):** Agencias de viaje, informes sectoriales de la comunidad autónoma del País Vasco, Federación de Cajas de Ahorros Vasco-Navarras, N^o 42, octubre 1997. Obtenido en: <http://www.fcavn.es>
- BARROSO, C. y MARTÍN ARMARIO, E. (1999):** La orientación al mercado: presentación. *Revista de Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 5 n^o 3: 11-19.
- BAYÓN, T.; GUTSCHE, J. y BAUER, H. (2002):** Customer equity marketing: touching the intangible. *European Management Journal*, Vol. 20 n^o 3: 213-222.
- BELL, D.; DEIGHTON, W.; REINARTZ, W.; RUST, R. y SWARTZ, G. (2002):** Seven barriers to customer equity management. *Journal of Service Research*, Vol. 5 n^o 1 August: 77-85.
- BELL, M.L. y EMORY, C.W. (1971):** The faltering marketing concept. *Journal of Marketing*, Vol. 35 October: 37-42.
- BERGER, P. BECHWATI, N. (2001):** The allocation of promotion budget to maximize customer equity. *OMEGA*. Vol. 29 n^o 1: 49-61.
- BERGER, P. D. y NASR, N.I. (1998):** Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12 n^o 1: 17-30.
- BERGER, P.; BOLTON, R.; BOWMAN, D.; KUMAR, V.; PARASURAMAN, A. y TERRY, C. (2002):** Marketing actions and the value of customer assets: a

framework for customer asset management. *Journal of Service Research*, Vol. 5 n° 1 august: 39- 54.

BERRY, L. L. (1983): Relationship marketing. L. L. Berry, G. L. Shostack y G. D. Upah (Editors). *Emerging Perspectives of Service Marketing*. American Marketing Association, Chicago IL: 25-38.

BERRY, L. L. y PARASURAMAN, A. (1993): Building a new academic field – the case of service marketing. *Journal of Retailing*, Vol. 69 n° 1: 16-30.

BIGHAM, J.B. (2001): Trained a relationship. *ABA Bank Marketing*, diciembre: 14-19.

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*. Vol. 9, N° 3:65-78.

BITRAN, G. R. y MONDSCHHEIN, S. (1996): Mailing decisions in the catalog sales industry. *Management Science*, Vol. 49 n° 9: 1364-1381.

BLATTBERG, R. C.; GETZ, G. y THOMAS, J. S. (2001): Customer equity: building and managing relationships as valuable assets. Boston: Harvard Business School Press.

BLATTBERG, R. y DEIGHTON, J. (1996): Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*. Vol. 74 july-august: 136-44.

BOLTON, R. y LEMON, K. y VERHOEF, P. (2004): The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 32 N° 3: 271-292.

BOLLEN, K. A. Y JORES KOG, K.G. (1985): Uniqueness Does Not Imply Identification.» *Sociological Methods and Research* 14, 155-163.

BORCH, F. (1957): The marketing philosophy as a way of business life: the marketing concept its meaning to management. *American Management Association, Marketing Series*. Vol.99: 11-23.

BUHALIS, D. (1998): Strategic use of information technologies in the tourism industry. *Tourism Management*, Vol. 19 N° 5: 409-421.

BULL, A. (1994): La economía del sector turístico. Alianza Económica. Madrid.

- BUTTLE, F. (2000):** The S.C.O.P.E of consumer relationship management. Disponible en <http://www.crm-forum.com> obtenido el 18-09-2000.
- BUTZ, H. y GOODSTEIN, L. (1996):** Measuring customer value: gaining the strategic advantage. *Organizational Dynamics*, Vol. 24 winter: 63-77.
- CARMINES E. Y ZELLER R. (1979):** Reliability and Validity Assessment. *Quantitative Applications in the Social Science*. Edition Beverly Hills Sage. Bowling Green State University, Ohio.
- COMISIÓN EUROPEA (1) (2003):** Estructura, funcionamiento y competitividad del turismo europeo y de sus empresas. Dirección General de Empresa, Comisión Europea, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas, Luxemburgo.
- COMISIÓN EUROPEA (1994):** Europa y la sociedad global de la información. Dirección General de Empresa, Comisión Europea, Oficina de Publicaciones Oficiales de las Comunidades Europeas.
- COMISIÓN EUROPEA (1997):** Iniciativa europea de comercio electrónico. Documento en <http://ispo.cec.be/ecommerce> obtenido en abril 1998.
- COMISIÓN EUROPEA (2) (2003):** The European e-business market match. ICT & e-business in the tourism sector, E-business w@tch, sector report, N°13 II/julio. Enterprise Directotate General e-business, ICT Industries and Services, Bruselas.
- CRM Guru (2002):** The blueprint for CRM success: outcomes of a comprehensive study identifying best practices leading to ROI and factors contributing to failure. Documento en <http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-04-1.pdf> obtenido en mayo de 2005.
- CRONBACH, L.J. (1951):** Coefficient alpha and the internal structure of tests. *Psychometrika*, 16, 297-334.
- CHIN W. (1998):** Issues and opinion on structural equation modelling. *MIS Quarterly* 22 (1) vii-xvi.
- DALHSTROM, R. y NYGAARD, A. (1995):** An exploratory investigation of interpersonal trust in new and mature market economies. *Journal of Retailing*, Vol.71 N° 4: 339-361.

- DAWES, J. (2000):** Market orientation and company profitability: further evidence incorporating longitudinal data. *Australian Journal of Management*, Vol. 25 (2): 173-200.
- DAY, G. S. (1999):** The market driven organization. Understanding, attracting, and keeping valuable customers. The Free Press.
- DESHPANDÉ, R. FREDERIK, W. y WEBSTER, Jr. (1989):** Organizational culture and marketing: defining the research agenda. *Journal of Marketing*, Vol. 53 January: 3-15.
- DESHPANDÉ, R.; FARLEY, J.U. y WEBSTER, JR., F.E. (1993):** Corporate culture, customer orientation, and innovativeness in Japanese firms: a quadrad analysis. *Journal of Marketing*, Vol.57 January: 23-27.
- DWYER, F. R.; SCHURR, P. H. y OH, S. (1987):** Developing buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 51 April: 11-27.
- DWYER, R. F. (1997):** Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, Vol. 11 nº 4: 6-13.
- EGATUR (2004):** Nota de coyuntura año 2004. Encuesta de gasto turístico (EGATUR). Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía, Madrid.
- EGATUR (2005):** Nota de coyuntura año 2004. Encuesta de gasto turístico (EGATUR). Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía, Madrid.
- ESTEBAN, A.; GARCÍA DE MADARIAGA, J.; NARROS, M^a.; OLARTE, C.; REINARES, E. y SACO, M. (2006):** Principios de marketing. Introducción al Marketing. Segunda Edición, ESIC. Business Marketing School.
- ESTEBAN, A.; MILLAN, A.; MOLINA, A. y MARTIN-CONSUEGRA, D. (2002):** Market orientation in service: a review and analysis. *European Journal of Marketing*, Vol. 36 nº 9/10: 1003-1021.
- FAULKNER, K. (1999):** Innovations in tourism management research and conceptualisation. *Tourism Management*, Vol. 20 Nº 1 February: 3-6.
- FIGUEROLA, M. (1985):** Teoría económica del turismo. Edición Alianza, Madrid.

- FLINT, D. J., y WOODRUFF, R. B. (2001):** The initiators of changes in customers' desired value. *Industrial Marketing Management*, Vol. 30: 321-337.
- FLYNN, B.B., SAKAKIBARA, S., SCHROEDER, R.G., BATES, K.A., FLYNN, J.E., (1990):** Empirical research methods in operations management. *Journal of Operations Management*, Vol. 9 N°2:250-284.
- FOMENTO DE LA PRODUCCIÓN (2005):** España 30.000. Revista de Economía. Base de Dato. Versión 1.0.2.
- FORNELL, C. y LARCKER, D. (1981):** Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error. *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 February:39-50.
- FRONTUR (2004):** Anuario de la encuesta de movimientos turísticos en fronteras. Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía, Madrid.
- FRONTUR (2005):** Nota de coyuntura. Encuesta de movimientos turísticos en fronteras. Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía, Madrid.
- GALE, B.T. (1994):** Managing customer value. New York: The Free Press.
- GANESAN, S. (1994):** Determinants of long-term orientation in buyer-seller relationships. *Journal of Marketing*, Vol.58 N° 2 April: 1-19.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. (1) (2002):** Cambios en la cadena de valor de la distribución de servicios turísticos ante los nuevos desarrollos tecnológicos. *Distribución y Consumo*, monográfico sobre Comercio y Turismo. n° 61 enero-febrero: 51-59.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2) (2002):** Orientación al mercado, marketing relacional y gestión de relaciones con clientes: estudio de la interrelación existente entre tres aspectos de un mismo fenómeno. XVI Congreso Nacional, XII Hispano Francés AEDEM, Alicante.
- GARCÍA DE MADARIAGA, J. (3) (2002):** ¿Está el sector turístico preparado para afrontar los cambios en la gestión de relaciones con sus clientes? 2º Seminario el Marketing de las Empresas de Servicios. La gestión del cambio y el cambio de la gestión. De la inferencia a la referencia, octubre: 1:17.

- GO, F. M. y PINE, R. (1995):** Globalization strategy in the hotel industry. Routledge. London.
- GOLDSMITH, R. y WITT, T. (2003):** The predictive validity of an opinion leadership scale. *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 11 N°1: 28-35.
- GÓMEZ, J. T.; BELLO, L. y CERVANTES, M. (2000):** Del marketing de relaciones al marketing postmoderno. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, Vol. 9 N° 3: 113-124.
- GRANT, R.M. (1995):** Contemporary strategy analysis: concepts, techniques, applications. Basil Blackwell. Cambridge Massachusetts: 452.
- GREWAL, R. y TANSUHAJ, P. (2001):** Building organizational capabilities for managing economic crisis. *Journal of Marketing*, Vol. 65, N° 2, April:67-80.
- GRÖNROOS, C. (1989):** Defining marketing: a market-oriented approach. *European Journal of Marketing*, Vol. 23 N°1: 52-60.
- GRÖNROOS, C. (1994):** Marketing y gestión de servicios. Editorial Díaz de Santos.
- GRÖNROOS, C. (1997):** Value-driven relational marketing: from products to resources and competencies. *Journal of Marketing Management*, Vol. 13.
- GUMMESSON, E. (1996):** Relationship marketing and imaginary organisations: a synthesis. *European Journal of Marketing*, Vol. 30, n° 2: 31-44.
- GUPTA, S. Y LEHMANN D.R. (2005):** Managing customers as investments. Philadelphia: Wharton School Publishing.
- GUPTA, S. y LEHMANN, D.R. (2003):** Customer as assets. *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17 N°1: 9-14.
- GUPTA, S., LEHMANN D.R. Y STUART J.A. (2004):** Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41 N° 1:17-18.
- HAIR, J., ANDERSON, R., TATHAM, R. y BLACK, W. (1999):** Análisis multivariante. 5ª Edición. Prentice Hall Iberia, Madrid.
- HAKANSSON, H. (1982):** International marketing and purchasing of industrial goods—an interaction approach. Chichester, John Wiley & Sons Ltd.
- HAN, J.K., KIM, N. y SRIVASTAVA, R.K. (1998):** Market orientation and organizational performance is innovation a missing link. *Journal of Marketing*, Vol. 62 October: 30-45.

- HANSOTIA, B. (2004):** Company activities for managing customer equity. Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management, Vol. 11 N° 4: 319-332.
- HARRIS, LI. (2001):** Market orientation and performance: objective and subjective empirical evidence from UK companies. Journal of Management Studies, Vol. 31 N° 1: 17-43.
- HESKETT, J.; SASSER Jr. y SCHLESINGER, L. (1997):** The Service Profit Chain, New York.
- HISE, R.T. (1965):** Have manufacturing firms adopted the marketing concept. Journal of Marketing, Vol. 29 July: 9-12.
- HOGAN, J.; LEMON, K. y RUST, R. (2002):** Customer equity management: charting new directions for the future of marketing. Journal of Service Research, Vol. 5 N°1 august: 4-12.
- HOLBROOK, M. B. (2000):** The influence of anxiety: ephebes, épées, posterity and preposterity in the world of Stephen Brown. Journal of Marketing, Vol. 64 N° 1: 84-87.
- HOOLEY, G.J.; LINCH, J.E. y SHEPHERD, J. (1990):** The marketing concept: putting the theory into practice. European Journal of Marketing, Vol.24 N° 9: 7-24.
- HUNT, S.D. Y MORGAN, R.M. (1995):** The comparative advantage theory of competition. Journal of Marketing, Vol.59 N° 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, Vol. 26:181-188.
- INFORME ANNUAL DE HOSTELERÍA (2004):** Principales empresas del sector de agencias de viaje y touroperadores en 2003. Hostelmarket 2004.
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, IET (2003):** El turismo en España durante 2002. Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía, junio, Madrid. Obtenido en el sitio Web: <http://www.iet.tourspain.es>
- INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, IET (2004):** El turismo en España durante 2003. Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de

Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía, junio, Madrid. Obtenido en el sitio Web: <http://www.iet.tourspain.es>

INSTITUTO DE ESTUDIOS TURÍSTICOS, IET (2006): Balance del turismo en España en 2005. Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía. José Lázaro Galdiano, Madrid 2006. Obtenido en el sitio Web: <http://www.iet.tourspain.es>

JAWORSKI, B.J. Y KOHLI, A.K. (1993): Market orientation: antecedents and consequences. Journal of Marketing, Vol. 57 July: 53-70.

KEANE, T. J. y WANG, P. (1995): Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing. Journal of Direct Marketing, Vol.9 N^o 2: 59-66.

KEVIN, R. A., y SETHURAMAN, R. (1998): Exploring the brand value-shareholder, value nexus for consumer goods companies. Journal of the Academy of Marketing Science, Vol. 26 N^o 4: 260-273.

KIM, K. y FRAZIER G.L. (1997): Measurement of distributor commitment in industrial channels of distribution", Journal of Business Research, Vol. 40 N^o2:139-154.

KLINE, R.B (1998): Principles and practice of structural equation modelling. The Guilford Press, New York.

KOHLI, A. K. Y JAWORSKI, B.J. (1990): Market orientation: the construct, research propositions, and managerial implications. Journal of Marketing, Vol.54 Abril: 1-18.

KOHLI, A.; JAWORSKI, B.; KUMAR, A. (1993): MARKOR: A measure of market orientation. Journal of Marketing Research, Vol. 30 N^o 4: 467-477.

KOTLER, P. (1972): A generic concept of marketing. Journal of Marketing, Vol. 36 Abril: 46- 54.

KOTLER, P., CÁMARA, D. GRANDE, I. y CRUZ, I. (2000): Dirección de marketing. Edición del Milenio. Prentice Hall, Madrid.

KOTLER, P., CÁMARA, D. y GRANDE, I. (1995): Dirección de marketing. Octava Edición. Prentice-Hall International.

KUMAR, K.; SUBRAMANIAN, R. y YAUGUER, C. (1998): Examining the market performance relationship: a context-specific study. *Journal of Management*, Vol. 24 N° 2: 201-234.

KUMAR, V., LEMON, K. y PARASURAMAN, A. (2006): Managing customers for value. An overview and research agenda. *Journal of Service Research*, Vol. 9 November N° 2: 87-94.

LA PIERRE, J. y DENEULT, D. (1997): Customer perceived value: a demand-side view of its antecedents and outcomes in high technology. *Proceedings of the Annual Conference - European Marketing Academy*, Vol. 26 N° 4:1831-1840.

LAMBIN J. (1995): *Marketing estratégico*. McGraw-Hill, Madrid.

LAMBIN, J.J. (1996): The misunderstanding about marketing: today, marketing is too important to be left to the sole marketing function. An empirical study in the private insurance sector. *CEMS Business Review*, Vol. 1 N° 1-2: 37-56.

LAW, M.; Lau, T.; y Wong, Y.H. (2003): From customer relationship management to customer-managed relationship: unraveling the paradox with a co-creative perspective. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 21 N° 1.

LEMON, K., RUST, R. y ZEITHAML, V. (2001): What drives customer equity. *Marketing Management*, Vol. 10, N° 1, Spring: 20-25.

LEVITT, T. (1960): Marketing myopia. *Harvard Business Review*, July-August: 45-56.

LEVITT, T. (1977): La miopía en el marketing. *Harvard Business Review* Deusto, N° 8: 3-13.

LI, S. (1995): Survival Analysis. *Marketing Research*, Vol. 7:17-23.

LICHTENTHAL, J. D. y WILSON, D. T. (1992): Becoming market oriented. *Journal of Business Research*, Vol. 24: 191-207.

LILJANDER, V. y STRANDVIK, T. (1992): Different types of customer service expectations in relation to perceived value. *Proceedings of the Annual Conference- European Marketing Academy*, Vol. 21 N° 2:1351-1354.

LIZCANO, J.: (2004): Responsabilidad social de la empresa: negocios y sociedad. Foro de Empresarios de Valladolid. Organizado por la Asociación

Española de Contabilidad y Administración de Empresa (AECA). Valladolid 25 de Noviembre.

LOCKSHIN, L. y SPAWTON, T. (2001): Using involvement and brand equity to develop a wine tourism strategy. *International Journal of Wine Marketing*, Vol. 13, N°1: 72-81.

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, p. 51-57.

LLONCH, J. (1993): Orientación al Mercado y competitividad de la empresa. Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Barcelona.

LLONCH, J. y LÓPEZ, M.^a (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*. N° 21, 2004: 065-088.

MACKENZIE S.B., PODSAKOFF P.M. Y JARVIS C.B. (2005): The problem of measurement model misspecification in behavioural and organizational research and some recommended solutions. *Journal of Applied Psychology*. Vol.90 N° 4:710-730.

MAÑAS, J. (2003): Informe sobre las agencias de viajes en España. Estudio de los cambios productivos, evolución del sector y nuevas Cualificaciones profesionales. Solicitado por UNAV, 2003.

MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2004): Research Priorities. A guide to MSI research programs and procedures. Cambridge, M.A. October 2004.

MARTÍN ARMARIO, E y COSSÍO SILVA, J (2001): La orientación al mercado y el rendimiento empresarial: el caso de la banca comercial española. *Cuadernos de Gestión* Vol. 1 N° 1 febrero: 33-64.

MARTÍNEZ SÁNCHEZ, J. (1998): Modelos de demanda turística. Aplicación a la costa del sol. Tesis doctoral. Universidad de Málaga.

MASSIEU, A. (2004): El sector turístico visto desde la OMT: Una reflexión a partir de la coyuntura reciente a nivel mundial. En URIEL, E. y HERNÁNDEZ, R. (Editores) *Análisis y tendencias del turismo*. Ediciones Pirámide-Madrid: 19-40.

- MATHIESON K. Y DOANE D. (2005):** Using Fine-Grained Likert Scales in Web Surveys. Alliance Journal of Business Research, Vol. 1 N°1:27-34.
- MATSUNO, K. Y MENTZOR, J. (2000):** The effects of strategy type on the market orientation-performance relationship. Journal of Marketing, Vol. 64: 1-16.
- McKENNA, R. (1994):** Marketing de relaciones. Cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes. Paidós, Barcelona.
- MCKITTERICK, J. (1957):** What is the marketing management concept? In Bass, F.M. (Edition). The Frontiers of Marketing Thought and Science, American Marketing Association, Chicago, Vol. II: 71-81.
- MICHAEL E. (1982):** Marketing muscle. Business Horizons, Mayo-Junio: 63-74.
- MILES, R. y SNOW, C. (1978):** Organizational strategy structures and process. McGraw-Hill, New York.
- MINER (1998):** Las tecnologías de la información en España, 1997. Madrid.
- MIRABELL, O. (1999):** Visión estratégica de las organizaciones virtuales en el turismo. Aprovechamiento de las tecnologías de la comunicación y la información en la competitividad de las empresas turísticas" Estudios Turísticos, N° 142: 73-84.
- MONROE, K. (1990):** Pricing: making profitable decisions. New York. McGraw-Hill.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R. Y ZALTMAN, G. (1993):** Factors affecting trust in market research relationship. Journal of Marketing, Vol. 58: 81-101.
- MORGAN, R. E.; Y STRONG, C.A. (1998):** Market orientation and dimensions of strategic orientation. European Journal of Marketing, Vol.32, N° 11/12: 1.051-1.073.
- MORGAN, R. M. y HUNT, S. D. (1994):** The commitment-trust theory of relationship marketing. Journal of Marketing, Vol. 58 July: 20-38.
- MUÑOZ ESCALONA (1992):** Crítica de la economía turística. Enfoque de demanda versus enfoque de oferta. Colección Tesis Doctorales, N° 104/92. Universidad Complutense. Madrid.
- NARVER, J.C. y SLATER, S.F. (1990):** The effect of a market orientation on business profitability. Journal of Marketing, Vol. 54 October: 20-35.

NUNNALLY, J.C., & BERNSTEIN, I.H., (1994): Psychometric Theory, third ed. McGraw-Hill, New York, NY.

OLSSON, U.H.; FOSS, T. TROYE, S.V. y HOWELL, R.D. (2000): The performance of ML, GLS, and WLS estimation in structural equation modeling under conditions of misspecification and no normality. Structural equation modeling, Vol. 4 N° 4:318-326.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, OMT (2001): Panorama mundial y actualidad del turismo. Tendencias de los mercados turísticos. Edición 2001, Organización Mundial de Turismo (OMT), Madrid.

ORGANIZACIÓN MUNDIAL DEL TURISMO, OMT (2003): Cifras de la Organización Mundial del Turismo. Instituto de Estudios Turísticos (IET), Secretaría General de Turismo, Secretaría de Estado de Comercio y Turismo, Ministro de Economía, enero, Madrid.

PACI, E. (1996): El papel del turismo en el sistema económico. Tabla Intersectorial de la economía turística TIOT 92. Instituto de Estudios Turísticos, Madrid, 1996.

PARASURAMAN, A. (1997): Reflections on gaining competitive advantage through customer value. Academy of Marketing Science, Vol. 25 N° 2 spring: 154-161.

PARASURAMAN, A.; BERRY, L. y ZEITHAML, V. (1985): A conceptual model of service quality and its implications for future research. Journal of Marketing, Vol. 49: 41-50.

PARDO A. Y RUIZ M. (2002): Guía para el análisis de datos. SPSS 11. Editorial Mc Graw Hill.

PELHAM, A. (1993): Mediating and moderating influences on the relationship between market orientation and performance. PhD. Thesis. The Pennsylvania State University, U.M.I.

PELHAM, A. (2000): Market orientation and other potential influences on performance in small and medium-sized manufacturing firms. Journal of Small Business Management, Vol. 38 1: 148-168.

PERELLI DEL AMO, O. (2004): Análisis de la coyuntura turística española. ¿Desaceleración cíclica o cambio estructural? Un reto para el actual sistema de

estadísticas de turismo" En URIEL, E. y HERNÁNDEZ, R. (Editores) Análisis y tendencias del turismo. Ediciones Pirámide-Madrid: 93-116.

PÉREZ, A. (1996): El libro del mundo de los agentes de viajes. Edición Laertes.

PETER, S. I. (1999): Kundenbindung als marketingziel: identifikation und analyse zentraler determinanten (Customer retention as a marketing objective: identification and analysis of central determinants). Second Edition, Wiesbaden.

POPPER, K. (1934): The logic of scientific discovery, (Traduced in Hutchinson-Basic Books, Londres-Nueva York, 1959).

PORTER, M.E. (1985): Competitive advantage. Creating and sustaining superior performance. The Free Press, New York. Edición Española: Ventaja - competitiva. Creación y Sostenimiento de un desempeño superior. CECSA, México, 1987.

PULENDRAM, S.; SPEED, R. y WIDING, R. (2000): The antecedents and consequences of market orientation in Australia. Australian Journal of Management, Vol. 25 N^o 2: 119.

QUEVEDO, J. (2000): La organización estadística del turismo: la Cuenta Satélite del Turismo. Universidad de Alcalá, Escuela Universitaria de Turismo, Documento de trabajo, Serie A N^o 200001, Alcalá de Henares.

RAMASESHAN, B., BEJOU, D., JAIN, S., MASON, C. y PANCRAS, J. (2006): Issues and perspectives in global customer relationship management. Journal of Service Research, Vol. 9, N^o 2, November: 195-207.

REICHHELD, F.F. (1996): The loyalty effect. The hidden force behind growth, profits and lasting value. Edition Harvard Business School Press, Boston.

REICHHELD, F.F. y SASSER E.W. (1990): Zero defection: quality comes to service. Harvard Business Review, Vol. 68: 2-8.

REINARTZ, W. y KUMAR, V. (2003): The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration. Journal of Marketing, Vol. 67 January: 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, Vol. XLI August: 293-305.

- REINARTZ, W.; THOMAS, J. y KUMAR, V. (2005):** Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, Vol. 69 January: 63-79.
- RENART, L. (2004):** CRM: tres estrategias de éxito. Edición: Gemma Tonijuan. Documento en http://www.iese.edu/en/files/6_13439-pdf obtenido en abril 2005.
- RIGBY, D. K., FREDERICK F. R. y SCHEFTER, P. (2002):** Avoid the four perils of CRM. *Harvard Business Review*, Vol. 80 N^o 2 February.
- RUST, R. LEMON, K. y ZEITHAML, V. (2004):** Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 68 January: 109-127.
- RUST, R.; AMBLER, T.; CARPENTER G.; KUMAR, V. y SRIVASTAVA, R. (2004):** Measuring marketing productivity: current knowledge and future directions. Vol.68 October: 76-89.
- RUST, R.T.; ZEITHAML, V. A. y LEMON, K. N. (2000):** Driving customer equity: how customer lifetime value is reshaping corporate strategy. New York. The Free Press.
- SAN MARTÍN S. (2003):** La relación del consumidor con las agencias de viajes. Universidad de Burgos, Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos.
- SAWHNEY, M. (2003):** Fundamentals of customer Value. Featured in CIO Magazine, July.
- SCHMITT, B. (2003):** Customer experience management: a revolutionary approach to connecting with your customers. New York John Wiley, 2003.
- SHAPIRO, B. (1988):** What the hell is market oriented? *Harvard Business Review*, Vol. 66: 19-25.
- SHARMA, A. y LAMBERT D. (1994):** How accurate are salespersons perceptions of their customers? *Industrial Marketing Management*, Vol. 23:357-365.
- SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. (1995):** Relationship marketing in consumers markets: antecedents and consequences. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 N^o 4: 255-271.
- SHETH, J.; NEWMAN, B. y GROSS, B. (1991):** Consumption values and market choices. South-Western Publishing Co., Ohio.

- SIGUAW, J.; SIMPSON, P. Y BAKER, T. (1998):** Effects of supplier market orientation on distributor market orientation and the channel relationship: the distributor perspective. *Journal of Marketing*, Vol.62 July: 99-111.
- SLATER, S. (2001):** Market orientation at the beginning of a new millennium. *Managing Service Quality*, Vol. 11, N°4: 230-233.
- SLATER, S.; y NARVER J. (1994):** Does competitive environment moderate the market orientation – performance relationship? *Journal of Marketing*, Vol. 58, N°1: 46-55.
- SLATER, S.E. y NARVER, J (1995):** Market orientation and the learning organisation. *Journal of Marketing*, Vol. 59 July: 63-74.
- STAMPFL, R.W. (1978):** Structural constraints, consumerism, and the marketing concept. *MSU Business Topic* spring: 5-16.
- SUÁREZ, L. VASQUEZ, R. y DÍAZ, A. (2004):** El marketing de relaciones y las nuevas tecnologías de la información y la comunicación: análisis del caso de las agencias de viajes minoristas. XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing, septiembre- España.
- SULLIVAN, L. P. (1986):** Quality function deployment – a system to assure that customer needs drive the product design and process. *Quality Progress*, Vol. 19 June: 39–50.
- TAMAYO, B. (1997):** Las agencias de viajes frente a las nuevas tecnologías de distribución turística. Colección de Estudios COTEC, Fundación COTEC para la Innovación Tecnológica, N° 10, Madrid, 1997.
- THIERY-SEROR, P. (2000):** The impact of societal marketing on consumer behavior: a trial to conceptualise the sharing consumption, Doctoral Dissertation, Institute d'Administration des Entreprises (IAE), Universitat de Dijon.
- URIEL E. Y ALDÁS J. (2005):** Análisis multivariante aplicado. Editores Thomson, Spain Paraninfo S.A.
- URTASUN, R. (2005):** La rentabilidad turística en 2004. *HostelTur, Comunicación para el Turismo del Futuro*. N° 131: 8-9.
- VENKATESAN R. & KUMAR V. (2004):** A customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, Vol. 68:106-125. October 2004.

- VERHOEF, P. C. y LANGERAK, F. (2002):** Eleven misconceptions about customer relationship management. *Business Strategy Review*, Vol. 13 N^o 4: 70-76.
- 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*, Vol. 8, N^o 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*, Vol.48: 101-112.
- WOODALL, T. (2003):** Conceptualising value for the customer: an attributional, structural and dispositional analysis. *Academy of Marketing Science Review*, Vancouver. Tomo-2003.
- WOODRUFF, R. B. (1997):** Customer value: The next source for competitive advantage. *Academy of Marketing Science*, Vol. 25 N^o 2 spring: 139-153.
- WOODRUFF, R.B. y GARDIAL S.F. (1996):** Know your customer: new approaches to customer value and satisfaction. Cambridge, MA: Blackwell.
- WORLD TRAVEL & TOURISM COUNCIL, WTTC (2006):** Executive summary: travel & tourism climbing to new heights. The 2006 travel & tourism economic research. Obtenido en el sitio Web: <http://www.wttc.org/tsa1.htm>
- YANKELOVICH Y MEER (2006):** Rediscovering market segmentation. *Harvard Business Review*. February:122-131.
- ZEITHAML, C. P. y ZEITHAML V. A. (1984):** Environmental management: revising the marketing perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 48 spring: 46-53.
- ZEITHAML, V. (1988):** Consumer perceptions of price, quality and value: a means end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, Vol. 52 July: 2-22.

ANEXOS

ANEXO 1 (A) EVALUACIÓN DE LA ESCALA PROPUESTA

Por favor, evalúe todas las frases que se plantean a continuación en una escala de 1 a 7, donde:

- | | |
|------------------------|------------------------|
| 1= totalmente inadecua | 5= poco adecuada |
| 2= bastante inadecuada | 6= bastante adecuada |
| 3= poco inadecuada | 7= totalmente adecuada |
| 4= neutral | |

Su opinión es muy valiosa para el desarrollo de esta investigación.

I. Conocimiento sobre el Cliente.	
1. Nuestra empresa recoge y mantiene al día la información relacionada con sus clientes (características demográficas, socio-económicas, comportamientos de compra, etc.)	
2. Nuestra empresa analiza la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias y comportamientos de compra.	
3. Nuestra empresa integra la información de sus clientes recogida a través de diferentes canales de contacto con el mismo (correo, correo electrónico, Web, fax, teléfono, persona a persona).	
4. Nuestra empresa adquiere y usa datos de fuentes externas (por ejemplo bases de datos, publicaciones...) para identificar clientes con alto valor potencial.	
5. Nuestra empresa invierte en tecnología para adquirir y gestionar la información, el valor y retroalimentación del cliente en tiempo real.	
II. Análisis del Valor del Cliente	
6. Nuestra empresa implementa un sistema para identificar y analizar quiénes de sus clientes actuales y potenciales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	
7. La dirección analiza y discute los puntos fuertes y débiles de nuestra empresa y de la competencia con relación a la propuesta de valor que los clientes buscan y reciben.	
8. Nuestra empresa realiza un análisis sistemático y riguroso acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	
9. En nuestra empresa nos reunimos con nuestros clientes, al menos una vez al año, para averiguar qué productos y/o servicios ellos necesitarán en el futuro.	
10. Nuestra empresa asigna y/o reasigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor del tiempo de vida de los clientes.	
11. Nuestra empresa tiene un sistema formal para identificar y analizar los clientes no rentables o que otorgan poco valor para el negocio de la empresa.	
III. Evaluación del Intercambio de Valor.	
12. Nuestra empresa realiza un seguimiento y evaluación permanente del nivel de compromiso para la satisfacción del cliente.	
13. Nuestra empresa revisa y evalúa periódicamente el efecto probable de los	

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

cambios del entorno sobre el valor de los clientes (tales como regulaciones, tecnología...)	
14. Nuestra empresa mide de forma sistemática el valor del cliente y su grado de satisfacción.	
15. Nuestra empresa intenta determinar activamente el coste de retener al cliente.	
16. Nuestra empresa evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar el valor del cliente.	
17. Nuestra empresa dialoga con sus clientes para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos.	
18. Nuestra empresa rastrea continuamente la información del cliente para evaluar el valor del mismo.	
19. Nuestra empresa evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	
20. Nuestra empresa evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar el valor de su cartera de clientes.	
21. Nuestra empresa revisa y evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación y desarrollo de productos y/o servicios para asegurar los atributos que los clientes desean.	
22. Nuestra empresa tiene un sistema que facilita la evaluación sistemática de prospectos o listados de clientes potenciales.	
IV. Decisiones Estratégicas basadas en el Valor del Cliente.	
23. Nuestra empresa diseña e implementa estrategias basadas en el conocimiento y comprensión del valor del cliente.	
24. Nuestra empresa personaliza sistemáticamente productos o servicios basados en el valor del cliente.	
25. Nuestra empresa construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	
26. Cuando nuestra empresa descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto y/o servicio recibido, la empresa toma inmediatamente acciones correctivas.	
27. En nuestra empresa las políticas y los procedimientos que no crean valor para el cliente son eliminados.	
28. Nuestra empresa cuenta con un proceso sistemático para restablecer relaciones con clientes valiosos que han sido perdidos por la competencia.	
29. Nuestra empresa cuenta con mejores sistemas de información y gestión para predecir la tendencia de la industria o el sector que la competencia.	
30. Nuestra empresa fundamenta su decisión de inversión en la adquisición de clientes basada en el valor de los mismos para la rentabilidad del negocio.	
31. Nuestra empresa ha formalizado procedimientos para llevar a cabo la venta cruzada (<i>cross-selling</i>) y mejores ventas (<i>up-selling</i>) para rentabilizar el cliente.	
32. Nuestra empresa mejora continuamente su cuota de cliente con los clientes que son más rentables para el negocio de la empresa.	
33. Nuestra empresa provee incentivos personalizados para nuestros clientes rentables si ellos intensifican su relación de negocio con nosotros.	
34. Nuestra empresa implementa un sistema formal que diferencia los segmentos de nuestras comunicaciones basadas en el valor de los clientes.	
35. Nuestra empresa implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero a su vez, valiosos para nuestro negocio.	
36. Nuestra empresa estimula a los clientes actuales para generar referidos a	

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Leslier Maureen Valenzuela Fernández, 2007

través de diferentes incentivos basados en el valor de los clientes adquiridos.	
V. Valor Global (Valor Económico y Valor Social).	
37. Con relación a nuestros principales competidores, la utilidad neta obtenida durante los dos últimos años, es mayor.	
38. Con relación a nuestros principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión durante los dos últimos años, es mayor.	
39. Con relación a nuestros principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	
40. Con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción y lealtad de nuestros clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	
41. Con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.	
42. Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el valor de referencia (boca-oído), durante los dos últimos años, es mayor.	
VI. Cultural Organizacional Orientada al Cliente	
43. Nuestra empresa fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar el valor de la cartera de clientes a partir de conseguir la satisfacción de nuestros clientes.	
44. Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado y responder así a diferentes segmentos de clientes.	
45. Nuestra empresa se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y el valor de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	
46. Nuestra empresa asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	
47. En nuestra empresa existe una cultura de coordinación entre los departamentos para llevar a cabo las estrategias y lograr los objetivos planteados.	

MODIFICACIONES.

ITEM N°:

ITEM N°:

ITEM N°:

Muchas gracias por su contribución.

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

ANEXO 2 (A) CUESTIONARIO APLICADO EN EL PRETEST



ESTUDIO SOBRE LA GESTIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE APLICADO AL SECTOR TURÍSTICO DE ESPAÑA

Por favor, conteste todos los enunciados que se plantean a continuación puesto que, su respuesta es muy valiosa para la buena realización de este estudio.

*Los enunciados están planteados desde la perspectiva de **su empresa o unidad de negocio**. Indique su grado de acuerdo con cada una de las siguientes frases, en una escala de 1 a 7 siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".*

Datos de la encuesta....

1. Mantiene al día la información relacionada con sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias.	1	2	3	4	5	6	7
3. Integra periódicamente la información de sus clientes que recoge a través de los canales de contacto (correo, correo electrónico, Web, fax, teléfono, persona a persona).	1	2	3	4	5	6	7
4. Utiliza sistemáticamente información de fuentes externas (por ejemplo: bases de datos, publicaciones...) para identificar clientes potenciales con mayor valor para el negocio de la compañía.	1	2	3	4	5	6	7
5. Invierte periódicamente en tecnología de gestión del cliente (CRM) que le permita gestionar la información y el valor del cliente en tiempo real.	1	2	3	4	5	6	7
6. Implementa periódicamente un método para analizar quiénes de sus clientes actuales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	1	2	3	4	5	6	7
7. Analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias).	1	2	3	4	5	6	7
8. Realiza un análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9. Realiza una evaluación permanente de su nivel de compromiso para satisfacer a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
10. Evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno sobre las necesidades y/o preferencias de los clientes.	1	2	3	4	5	6	7
11. Mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
12. Mide periódicamente el coste de retener al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
13. Mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
14. Evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Habla con sus clientes periódicamente para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Examina sistemáticamente la información de sus clientes para evaluar el valor	1	2	3	4	5	6	7

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

que reportan al negocio.							
17. Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	1	2	3	4	5	6	7
18. Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean.	1	2	3	4	5	6	7
20. Asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Implementa estrategias basadas en el conocimiento del valor de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Personaliza sistemáticamente productos o servicios para aportar mayor valor a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
23. Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	1	2	3	4	5	6	7
24. Toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio.	1	2	3	4	5	6	7
25. Elimina las políticas o los procedimientos que no crean valor.	1	2	3	4	5	6	7
26. Basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
27. Cuenta con procedimientos formales de venta cruzada (<i>cross-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
28. Cuenta con procedimientos formales de mejores ventas (<i>up-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
29. Otorga incentivos personalizados a sus clientes rentables para aumentar su nivel de gasto en el comportamiento de compra.	1	2	3	4	5	6	7
30. Implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio.	1	2	3	4	5	6	7
31. Estimula a sus clientes actuales para que generen nuevos clientes (referidos) proporcionándoles incentivos basados en la rentabilidad de los nuevos clientes adquiridos.	1	2	3	4	5	6	7
32. Fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes a través de conseguir la satisfacción de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
33. Se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
34. Posee una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar las estrategias y lograr los objetivos planteados.	1	2	3	4	5	6	7
35. Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado que satisfaga a diferentes segmentos de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
36. Con relación a nuestros principales competidores, la utilidad o ganancia obtenida durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
37. Con relación a nuestros principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión (ROI) durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
38. Con relación a nuestros principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
39. Con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción de nuestros clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
40. Con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
41. Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el boca-oído, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

Por favor, sólo a efectos de identificación y clasificación, rellene a continuación los siguientes datos:

DATOS DEL ENCUESTADO

Nombre	
Apellidos	
Cargo	
Departamento	
Teléfono (extensión)	
Correo Electrónico	

DATOS GENERALES DE LA EMPRESA

Nombre o Razón Social	
Actividad de la Empresa	
Número de empleados	
Tipo de sistemas de gestión con clientes que han sido implementados	
Cotiza en Bolsa	
Utilidad Neta Años 2004/2005	
ROI Años 2004/2005	
Página Web	
Provincia y Código Postal	

Muchas gracias por su amabilidad y cooperación. Le aseguramos que su opinión será un gran aporte para esta investigación.

ANEXO 1 (B) ESCALA DE MEDICIÓN USADA PARA EL ESTUDIO

Todos los enunciados de la escala de medición están planteados desde la perspectiva de la empresa o unidad de negocio de los directivos encuestados.

I. Conocimiento sobre el Cliente.	Referencias
1. Mantiene al día la información relacionada con sus clientes.	Basado en Walker, 2001.
2. Analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias.	Elaboración Propia
3. Integra periódicamente la información de sus clientes que recoge a través de los canales de contacto (correo, correo electrónico, Web, fax, teléfono, persona a persona).	Basado en Reinartz et al.,2004.
4. Utiliza sistemáticamente información de fuentes externas (por ejemplo: bases de datos, publicaciones...) para identificar clientes potenciales con mayor valor para el negocio de la compañía.	Basado en Reinartz et al.,2004.
5. Invierte periódicamente en tecnología de gestión del cliente (CRM) que le permite gestionar la información y el valor del cliente en tiempo real.	Basado en Reinartz et al.,2004.
II. Análisis del Valor del Cliente	Referencias
6. Implementa periódicamente un método para analizar quiénes de sus clientes actuales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	Basado en Reinartz et al.,2004.
7. Analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias).	Basado en Narver y Slater, 1990.
8. Realiza un análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	Elaboración propia.
III. Evaluación del Intercambio de Valor.	Referencias
9. Realiza una evaluación permanente de su nivel de compromiso para satisfacer a sus clientes.	Basado en Narver y Slater, 1990.
10. Evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno sobre las necesidades y/o preferencias de los clientes.	Basada en Kohli et al., 1993.
11. Mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente.	Basado en Narver y Slater, 1990.
12. Mide periódicamente el coste de retener al cliente.	Basado en Reinartz et al.,2004.
13. Mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente.	Basado en Reinartz et al.,2004.
14. Evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	Elaboración propia.
15. Habla con sus clientes periódicamente para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	Basado en Kohli et al., 1993.
16. Examina sistemáticamente la información de sus clientes para evaluar el valor que reportan al negocio.	Basado en Reinartz et al.,2004
17. Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	Basado en Reinartz et al.,2004

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

18. Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	Elaboración propia.
19. Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean.	Basado en Kohli et al., 1993.
IV. Decisiones Estratégicas basadas en el Valor del Cliente.	Referencias
20. Asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	Elaboración propia.
21. Implementa estrategias basadas en el conocimiento del valor de sus clientes.	Basado en Walker, 2001.
22. Personaliza sistemáticamente productos o servicios para aportar mayor valor a sus clientes.	Basado en Reinartz et al., 2004.
23. Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	Basado en Reinartz et al., 2004.
24. Toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio.	Basado en Kohli et al., 1993.
25. Elimina las políticas o los procedimientos que no crean valor.	Basado en Hajjat, 2002.
26. Basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa.	Basado en Reinartz et al., 2004.
27. Cuenta con procedimientos formales de venta cruzada (<i>cross-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	Basado en Reinartz et al., 2004.
28. Cuenta con procedimientos formales de mejores ventas (<i>up-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	Basado en Reinartz et al., 2004.
29. Otorga incentivos personalizados a sus clientes rentables para aumentar su nivel de gasto en el comportamiento de compra.	Basado en Reinartz et al., 2004.
30. Implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio.	Basado en Reinartz et al., 2004.
31. Estimula a sus clientes actuales para que generen nuevos clientes (referidos) proporcionándoles incentivos basados en la rentabilidad de los nuevos clientes adquiridos.	Basado en Reinartz et al., 2004.
V. Cultural Organizacional Orientada al Cliente	Referencias
32. Fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes a través de conseguir la satisfacción de sus clientes.	Basado en Narver y Slater, 1990, 1995 y Reinartz et al., 2004.
33. Se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	Basado en Kohli, et al., 1993.
34. Posee una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar las estrategias y lograr los objetivos planteados.	Harris, 2002.
35. Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado que satisfaga a diferentes segmentos de clientes.	Basado Reinartz et al., 2004.
V. Valor Global (Valor Económico y Valor Social).	Referencias
36. Con relación a nuestros principales competidores, la utilidad o ganancia obtenida durante los dos últimos años, es mayor.	Elaboración propia. A partir de los estudios realizados por Matsuno et al.,

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

	2000 y Reinartz et al., 2004.
37. Con relación a nuestros principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión (ROI) durante los dos últimos años, es mayor.	Elaboración propia. A partir de los estudios realizados por Matsuno et al., 2000 y Reinartz et al., 2004.
38. Con relación a nuestros principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	Elaboración propia. A partir de los estudios realizados por Matsuno et al., 2000 y Reinartz et al., 2004.
39. Con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción de nuestros clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	Elaboración propia. A partir de los estudios realizados por Morgan y Hunt (1994),
40. Con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.	Basado en Kim y Frazier (1997) y Thiery-Seror (2000)
41. Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el boca-oído, durante los dos últimos años, es mayor.	Elaboración propia.

ANEXO 2 (B) CUESTIONARIO APLICADO PARA EL ESTUDIO



ESTUDIO SOBRE LA GESTIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE APLICADO AL SECTOR TURÍSTICO DE ESPAÑA

El presente estudio pretende evaluar el valor del cliente bajo dos perspectivas:

Valor para el Cliente (lo que el cliente valora): Relacionado con sus necesidades y preferencias, y a la forma en que las empresas satisfacen dichas necesidades y preferencias.

Valor del Cliente para la Empresa: Valor de su cartera de clientes en términos de rentabilidad para su negocio.

*Todos los enunciados están planteados desde la perspectiva de **su empresa o unidad de negocio**. Indique su grado de acuerdo con cada una de las siguientes frases, en una escala de 1 a 7 siendo 1 "totalmente en desacuerdo" y 7 "totalmente de acuerdo".*

Datos de la encuesta....

1. Mantiene al día la información relacionada con sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
2. Analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias.	1	2	3	4	5	6	7
3. Integra periódicamente la información de sus clientes que recoge a través de los canales de contacto (correo, correo electrónico, Web, fax, teléfono, persona a persona).	1	2	3	4	5	6	7
4. Utiliza sistemáticamente información de fuentes externas (por ejemplo: bases de datos, publicaciones...) para identificar clientes potenciales con mayor valor para el negocio de la compañía.	1	2	3	4	5	6	7
5. Invierte periódicamente en tecnología de gestión del cliente (CRM) que le permita gestionar la información y el valor del cliente en tiempo real.	1	2	3	4	5	6	7
6. Implementa periódicamente un método para analizar quiénes de sus clientes actuales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	1	2	3	4	5	6	7
7. Analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias).	1	2	3	4	5	6	7
8. Realiza un análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
9. Realiza una evaluación permanente de su nivel de compromiso para satisfacer a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
10. Evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno sobre	1	2	3	4	5	6	7

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

las necesidades y/o preferencias de los clientes.							
11. Mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
12. Mide periódicamente el coste de retener al cliente.	1	2	3	4	5	6	7
13. Mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente.	1	2	3	4	5	6	7
14. Evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
15. Habla con sus clientes periódicamente para evaluar la calidad de los productos y servicios ofrecidos por la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
16. Examina sistemáticamente la información de sus clientes para evaluar el valor que reportan al negocio.	1	2	3	4	5	6	7
17. Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	1	2	3	4	5	6	7
18. Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
19. Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean.	1	2	3	4	5	6	7
20. Asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
21. Implementa estrategias basadas en el conocimiento del valor de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
22. Personaliza sistemáticamente productos o servicios para aportar mayor valor a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
23. Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	1	2	3	4	5	6	7
24. Toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio.	1	2	3	4	5	6	7
25. Elimina las políticas o los procedimientos que no crean valor.	1	2	3	4	5	6	7
26. Basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa.	1	2	3	4	5	6	7
27. Cuenta con procedimientos formales de venta cruzada (<i>cross-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
28. Cuenta con procedimientos formales de mejores ventas (<i>up-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
29. Otorga incentivos personalizados a sus clientes rentables para aumentar su nivel de gasto en el comportamiento de compra.	1	2	3	4	5	6	7
30. Implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio.	1	2	3	4	5	6	7
31. Estimula a sus clientes actuales para que generen nuevos clientes (referidos) proporcionándoles incentivos basados en la rentabilidad de los nuevos clientes adquiridos.	1	2	3	4	5	6	7
32. Fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes a través de conseguir la satisfacción de sus clientes.	1	2	3	4	5	6	7
33. Se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos.	1	2	3	4	5	6	7
34. Posee una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar las estrategias y lograr los objetivos planteados.	1	2	3	4	5	6	7
35. Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado que satisfaga a diferentes segmentos de clientes.	1	2	3	4	5	6	7
36. Con relación a nuestros principales competidores, la utilidad o ganancia obtenida durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
37. Con relación a nuestros principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión (ROI) durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

38. Con relación a nuestros principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
39. Con relación a nuestros principales competidores, el grado de satisfacción de nuestros clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
40. Con relación a nuestros principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7
41. Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el boca-oído, durante los dos últimos años, es mayor.	1	2	3	4	5	6	7

Por favor, sólo a efectos de identificación y clasificación, rellene a continuación los siguientes datos sobre su empresa y sobre el encuestado.

Datos generales de la empresa

Nombre o Razón Social	
Número de empleados	
Tipo de sistemas de gestión con clientes que han sido implementados	
Página Web	
Provincia y Código Postal	

Datos del encuestado

Nombre	
Apellidos	
Cargo	
Departamento	
Teléfono (extensión)	
Correo Electrónico	

Muchas gracias por su amabilidad y cooperación. Le aseguramos que su opinión será un gran aporte para esta investigación.

Si quiere recibir un resumen de los resultados, por favor indíquenos a qué dirección electrónica quiere que le enviemos el estudio. Nosotros separaremos sus datos de sus respuestas de manera que se asegure el total anonimato.

Dirección de correo:

ANEXO 3 ESTADÍSTICOS DESCRIPTIVOS

Variable Latente	Variable Manifiesta	Mín.	Máx.	Media	Desv. tip.
CONOCIMIENTO SOBRE EL CLIENTE	CSC1: Mantiene al día la información relacionada con sus clientes	4	7	6,20	,838
	CSC2: Analiza sistemáticamente la información que recopila sobre sus clientes para identificar sus preferencias.	2	7	5,72	1,220
	CSC3: Integra periódicamente la información de sus clientes que recoge a través de los canales de contacto (correo, correo electrónico, Web, fax, teléfono, persona a persona)	1	7	5,88	1,211
	CSC4: Utiliza sistemáticamente información de fuentes externas (por ejemplo bases de datos, publicaciones...) para identificar clientes potenciales con mayor valor para el negocio de la compañía.	1	7	4,83	1,865
	CSC5: Invierte periódicamente en tecnología (CRM..) que le permita gestionar la información y el valor del cliente en tiempo real	1	7	5,10	1,520
ANÁLISIS DEL VALOR DEL CLIENTE	AVC6: Implementa periódicamente un método para analizar quiénes de sus clientes actuales aportan un mayor valor para el negocio de la compañía.	1	7	5,09	1,442
	AVC7: Analiza periódicamente los puntos fuertes y débiles de la organización con relación a lo que el cliente valora (sus necesidades y preferencias)	4	7	5,89	,956
	AVC8: Realiza un análisis sistemático acerca de los atributos del producto y/o servicio que más valoran sus clientes.	3	7	5,96	,987
EVALUACIÓN DEL INTERCAMBIO DE VALOR	EIV9 Realiza una evaluación permanente de su nivel de compromiso para satisfacer a sus clientes	1	7	5,46	1,298
	EIV10 Evalúa periódicamente el efecto probable de los cambios del entorno sobre las necesidades y/o preferencias de los clientes.	4	7	6,02	,968
	EIV11 Mide de forma sistemática el grado de satisfacción del cliente.	3	7	5,70	,939
	EIV12 Mide periódicamente el coste de retener al cliente.	1	7	4,65	1,724
	EIV13 Mide de forma sistemática la rentabilidad del cliente.	1	7	4,93	1,646
	EIV14 Evalúa sistemáticamente la eficiencia de las acciones de marketing para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	1	7	5,34	1,239
	EIV15 Habla con sus clientes periódicamente para evaluar la calidad de los productos y/o servicios ofrecidos.	1	7	5,85	1,079
	EIV16 Examina sistemáticamente la información de sus clientes para evaluar el valor que reportan al negocio.	1	7	5,62	1,263
	EIV17 Evalúa el estado de la relación con sus clientes durante todo su ciclo de vida.	1	7	4,95	1,586
	EIV18 Evalúa sistemáticamente la efectividad de los canales de comunicación utilizados para aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes.	1	7	5,52	1,354
EIV19 Evalúa sistemáticamente los esfuerzos en la innovación o desarrollo de productos para asegurar el nivel de calidad que sus clientes desean.	1	7	5,60	1,332	

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

CULTURA ORGANIZACIONAL ORIENTADA AL CLIENTE	COC32 Fija regularmente objetivos dirigidos a aumentar la rentabilidad de su cartera de clientes a través de conseguir la satisfacción de sus clientes. COC33 Se encarga de que toda la información sobre la satisfacción y la rentabilidad de sus clientes esté disponible para todos los departamentos. COC34 Posee una cultura de coordinación entre los departamentos para implantar las estrategias y lograr los objetivos planteados. COC35 Una fortaleza de nuestra empresa es su capacidad de organizar los recursos humanos para entregar un servicio y/o producto diferenciado que satisfaga a diferentes segmentos de clientes.	1	7	5,59	1,378
DECISIONES ESTRATÉGICAS DE MARKETING BASADAS EN EL VALOR GLOBAL DE LA EMPRESA	DEV20 Asigna los recursos entre los diferentes departamentos con el propósito de aumentar el valor de su cartera de clientes.	1	7	5,12	1,328
	DEV21 Implementa estrategias basadas en el conocimiento del valor de sus clientes.	1	7	5,46	1,344
	DEV22 Personaliza sistemáticamente productos o servicios para aportar mayor valor a sus clientes.	1	7	5,45	1,316
	DEV23 Construye relaciones de largo plazo con sus clientes más rentables.	3	7	6,18	,944
	DEV24 Toma inmediatamente acciones correctivas si descubre que los clientes rentables están descontentos con la calidad del producto o servicio	3	7	6,22	,802
	DEV25 Elimina las políticas o los procedimientos que no crean valor.	1	7	5,96	1,290
	DEV26 Basa sus decisiones de inversión en la adquisición de clientes que aportan mayor rentabilidad al negocio de la empresa.	4	7	6,02	,902
	DEV27 Cuenta con procedimientos formales de venta cruzada (<i>cross-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	1	7	5,23	1,434
	DEV28 Cuenta con procedimientos formales de mejores ventas (<i>up-selling</i>) para rentabilizar a sus clientes.	1	7	5,22	1,397
	DEV29 Otorga incentivos a sus clientes rentables para aumentar su nivel de gasto en el comportamiento de compra.	2	7	5,43	1,540
VALOR ECONOMICO Y	DEV30 Implementa un proceso sistemático para restablecer una relación con clientes inactivos pero que son valiosos para su negocio.	1	7	4,41	1,579
	DEV31 Estimula a sus clientes actuales para que generen nuevos clientes (referidos) proporcionándoles incentivos basados en la rentabilidad de los nuevos clientes adquiridos.	1	7	3,76	2,003
	VE36 Con relación a los principales competidores, la utilidad o ganancia obtenida, durante los dos últimos años, es mayor.	1	7	5,18	1,533
VALOR ECONOMICO Y	VE37 Con relación a los principales competidores, el retorno obtenido sobre la inversión (ROI), durante los dos últimos años, es mayor.	1	7	5,06	1,558
	VE38 Con relación a los principales competidores, la rentabilidad de nuestra cuota de clientes, durante los dos últimos años, es mayor.	1	7	5,35	1,417
VALOR ECONOMICO Y	VS39 Con relación a principales competidores, el grado de satisfacción de nuestros clientes, durante	2	7	5,84	1,160

La gestión del valor de la cartera de clientes y su efecto en el valor global de la empresa. Diseño de un modelo explicativo como una herramienta para la toma de decisiones estratégicas de marketing.

	los dos últimos años es mayor.				
VALOR	VS40 Con relación a los principales competidores, la preferencia que tienen los clientes por nuestra marca, durante los dos últimos años, es mayor.	1	7	5,16	1,606
SOCIAL	VS41 Con relación a nuestros principales competidores, el número de clientes potenciales atraídos por el boca-oído, durante los dos últimos años, es mayor.	3	7	5,79	1,184

Media total de la escala: 5.02 Desviación Estándar media: 1,33