

## Propuesta de un modelo de valoración del cliente desde la perspectiva marketing-rentabilidad para aplicar en empresas turísticas

The client's value model proposal from the marketing-rentability perspective to apply into touristic companies

**AUTOR:** M.A.E. Enrique Guadarrama Tavira, Universidad Autónoma del Estado de México, México. [egtavira@yahoo.com.mx](mailto:egtavira@yahoo.com.mx) . Estado de México-México.

Manuscrito recibido el 6 de febrero de 2015 y aceptado para publicación, tras revisión el 3 de abril de 2015. Guadarrama Tavira E. Autor 2015.

RICIT No. 9 (pag. 38 - pag. 58) ISSN: 1390-6305

## RESUMEN

La demanda de servicios turísticos de calidad se incrementará en las próximas décadas. Para ello, las organizaciones del sector deben poner en práctica acciones encaminadas a reconocer el valor que le aportan sus clientes, y trazar las estrategias comerciales encaminadas a pasar de un *marketing* de masas a una atención personalizada que conduzca a la satisfacción y fidelización de los clientes que más valor les aportan. Por ello, en el presente artículo se adopta como objetivo: proponer un modelo evaluativo que recoge las variables que influyen en el valor del cliente desde una perspectiva del *marketing* relacional a partir de la reflexión de las investigaciones realizadas respecto a los clientes en función de su valor. Como conclusión se señala que el *marketing* relacional se atribuye como estrategia empresarial clave para adaptarse a la contemporaneidad.

En el sector del turismo adquiere relevancia y prioridad por su contribución directa a incrementar los volúmenes de operaciones y ventas de las empresas, ante la vulnerabilidad de la actividad a las percepciones negativas de los clientes y la influencia de sus recomendaciones en los resultados de estas organizaciones. Se considera a la calidad y la satisfacción como las principales variables que permitirán distinguir la lealtad del cliente.

*Palabras Clave:*

*marketing, turismo, satisfacción, calidad, lealtad, hoteles*

## SUMMARY:

The quality of touristic services' demand will be increased in the next decades. So, the tourist organizations should put into practice actions aim to recognize the value that their clients provide and draw the commercial strategies lead to change from a massive marketing to a personalized attention which leads to the satisfaction and fidelity to clients who provide the most. In order to obtain it, in this current article it is adopted as an objective to propose an evaluation model which gathers variables that influence in the client's value from the rational marketing perspective, based on the reflexion of investigation done with clients regarding to their values. As conclusion it is said that the linking marketing is considered as a key business strategy to adapt to the current times. In the tourist sector it acquires relevance and priority due to its direct contribution to increase the operations and sales volumes of companies against the vulnerable activity to the clients' negative perceptions and to the influence of their recommendations in the end results of these organizations. The quality and the satisfaction are considered as the main variable which will permit to distinguish the fidelity of the client.

*Key words:*

*marketing, tourism, satisfaction, quality, fidelity, hotels*

## INTRODUCCIÓN

El *marketing* relacional no es una “moda pasajera” del universo empresarial contemporáneo. Trae consigo nuevos conceptos que conducen a las organizaciones a innovar dentro del mercado, por ello, en la actualidad se le considera como un nuevo paradigma de la gestión empresarial y donde, (según Baeza-Yates, 2010; Kuo, 2011), la gestión de la información cumple un papel primordial.

Este nuevo enfoque constituye un proceso directivo ante el propósito de cultivar las relaciones con los clientes, así como establecer vínculos con beneficios para cada una de las partes. Ello incluye a vendedores, prescriptores, distribuidores, y cada uno de los interlocutores, fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación. Dicho enfoque busca maximizar las ventas a cada cliente de forma individual. El cliente constituye un factor central de la estrategia de negocio pues ha dejado de ser un sujeto pasivo cuyo único papel era comprar, para convertirse en un protagonista de la gestión integral de la organización (Restrepo, et. al, 2013).

Este proceso de diferenciación de los clientes es quizá el elemento más importante para implantar una estrategia individualizada de *marketing* en las empresas. Al analizar esta nueva forma de orientarse en el mercado, surgen las interrogantes siguientes: ¿Qué clientes deben ser priorizados? ¿Todos? o ¿Cuáles?

La respuesta ha sido abordada por diferentes autores que investigan el tema y convergen en señalar que las empresas deben centrarse en atender a aquellos clientes que les aportan mayor valor y rentabilidad.

En el sector del turismo la contemporaneidad implica la realización de un gran esfuerzo para reafirmar las tendencias positivas del sector y, sobre todo, recuperar la confianza del consumidor, siendo más necesario que nunca recurrir a la cooperación (Cobo; et. al., 2009). Las empresas del turismo concurren a un mercado desarrollado bajo la impronta de la liberalización, donde la competencia entre las empresas conduce a que haya movimiento de clientes de unas empresas a otras, es decir, poca fidelidad. En el sector se observa un aumento en los operadores de viajes y regiones turísticas que tratan de penetrar en el mercado mundial con ofertas similares. El cliente, en la búsqueda de nuevas experiencias y destinos, no se resiste al cambio de proveedor para satisfacer estas expectativas.

Cobo, et. al. (2009), afirma que en el turismo el *marketing* relacional está vigente en sus dos formas o implicaciones: la fidelización del cliente y los mercados ampliados. Ambos interactúan, y si bien es objetivo de las empresas del sector la satisfacción del cliente como paso previo a la fidelización, ello no puede lograrse sin la participación de otras empresas que se relacionan en calidad de colaboradoras con las empresas turísticas. Estas organizaciones tienen carácter tanto público como privado y conceptualmente esta vinculación se define en el marco del modelo de los mercados ampliados, donde la multiplicidad de agentes que se vinculan al sector, enriquecen las oportunidades de cooperación entre las empresas.

Las expectativas de los turistas sólo se pueden satisfacer si se vinculan las estrategias de *marketing* con las de gestión de la calidad, puesto que la fidelización comienza por la satisfacción y esta es consecuencia directa de la calidad en el servicio, factor que resulta clave para lograr fidelizar a un cliente. Los clientes son vulnerables a la relación calidad-precio y el respeto por el medio ambiente. Otras variables de significación para el cliente son las características de la oferta de productos y servicios, información e infraestructura. También señala el autor que las características sociodemográficas de los clientes inciden en los procesos de fidelización (Cobo, et. al., 2009).

Agregan estos autores que para que los servicios hoteleros satisfagan las necesidades de los consumidores, y los estrictos estándares de calidad que intentan establecer en la prestación de sus servicios, se busca conocer y entender las motivaciones del consumidor en su sentido más amplio, con el objetivo de maximizar la relevancia de las distintas marcas y seguir innovando en nuevos servicios y promociones. Los clientes más fieles traerán otros clientes, puesto que son receptivos hacia las acciones de *marketing* relacional y, además, son menos sensibles a una subida de los precios pagados en la empresa en cuestión (Hernández y Folgado, 2009).

Esta tendencia crea la necesidad de clasificar correctamente a los clientes para proteger a los que le dan mayor valor a la empresa hotelera y permitir que aquellos que solo lo destruyen se vayan con la competencia (Han; et. al., 2012). La variable repetición del viaje, o sea la frecuencia con que un cliente reitera un destino turístico o un proveedor de servicios, alcanza una mayor significación.

Resulta clave ofrecer una mayor calidad al servicio y conceder un mayor valor para sus clientes. Sin embargo, es frecuente que los instrumentos aplicados para valorar las necesidades del cliente se centren en encuestas que aportan un volumen muy alto de datos, cuya utilidad, en ocasiones, es dudosa y se limita a orientar estrategias reactivas ante los problemas del servicio que visualiza el cliente, brindándoles a todos la misma importancia.

En un estudio realizado por Wakabayashi (2010), este autor halló ciento once artículos referidos al *marketing* relacional. Encontró que la mayoría de los artículos enfocaban el tema desde el punto de vista de sus constructos y herramientas, lo que implica que existe un esfuerzo por parte de los investigadores de crear teoría, así como de probar aplicaciones prácticas de esta orientación del *marketing*. De ellos se dedicaron a analizar los objetivos del *marketing* relacional apenas el 10% de los trabajos.

Refieren Venkatesan y Kumar (2004), así como Fariás y Pablo (2014), que existe poca evidencia empírica de investigaciones donde se evalúe el valor del cliente con otras variables centradas en sus comportamientos y actitudes. Los pocos estudios publicados se han orientado a analizar sectores industriales y países con alta disponibilidad de datos.

A partir de lo planteado en el contenido de este trabajo, se adopta como objetivo: caracterizar las distintas concepciones respecto a la clasificación de los clientes en función de su valor y proponer un modelo que recoja las variables que conduzcan e influyan en el valor del cliente desde una perspectiva del *marketing* relacional, para valorar su

impacto en el desempeño financiero. El modelo se propone para ser aplicado al sector turístico debido a su gran importancia socio-económica y su proyección internacional.

## MARCO CONCEPTUAL

Para Cobo, Escorial y Hervé (2009); Wahab y Ali (2010), el *marketing* relacional, en contraposición al *marketing* transaccional<sup>1</sup>, busca cultivar y gestionar las relaciones con los clientes actuales. Trabaja en función de lograr su satisfacción como paso previo a su fidelización. Un cliente satisfecho reiterará su comportamiento de compra hasta convertirse en un cliente leal.

Vasconcelos (2011) plantea que el *marketing* relacional es el resultado de una evolución, donde a partir de las proyecciones estratégicas de las empresas, estas se motivan, en primera instancia, a trabajar el *marketing* de masas, para luego introducirse en un enfoque segmentado, como paso intermedio para alcanzar un enfoque individualizado que conquiste la confianza del consumidor y responda a sus expectativas.

Wakabayashi (2010) plantea que el propósito central del *marketing* relacional es crear un valor mutuo a partir de un proceso de gestión en el que se desarrollan las relaciones duraderas con los clientes, es decir, se aprovechan las sinergias que se pueden establecer en dichas relaciones para mantener la rentabilidad a lo largo del ciclo de vida del cliente. Refiere además que los clientes pueden ser todos aquellos actores involucrados en sus relaciones.

Para implantar una estrategia de ventas basada en el *marketing* relacional se necesita atender de manera personalizada a los clientes, clasificándolos, marcando los parámetros que se quieren medir, y disponiendo, según Wang et al., (2010), del personal adecuado que reporte lo que los clientes quieren y no lo que ellos planteen. Este proceso ha sido definido por Wang, et al., (2010) como la gerencia de la administración del cliente. Su implantación transita por tres etapas claves: la captación de clientes, el mantenimiento y la gestión de la relación. Este proceso requiere del desarrollo de una cultura empresarial donde el cliente realmente sea lo primero, donde la organización se transforme en todos sus procesos con el objetivo de satisfacer al cliente (Santesmases; et al, 2013; Segal, 2011).

Hernández y Folgado (2009) refieren que la clave del éxito en la hostelería es la confianza de los clientes en sus servicios y que ante el creciente desarrollo de opciones hoteleras, donde no siempre prima la fidelidad hacia una marca, se busca ejercer acciones sofisticadas de retención para influir la decisión del cliente respecto a la compra. El objetivo es entablar contacto directo con el cliente para profundizar en su conocimiento y así poder facilitarle ofertas personalizadas, así como crear cierto grado de fidelidad e interactividad con sus pensamientos y tendencias. Escuchar, informar al cliente y asegurar el cumplimiento de sus expectativas, constituyen los tres pilares básicos del servicio de atención al consumidor en cualquier cadena hotelera.

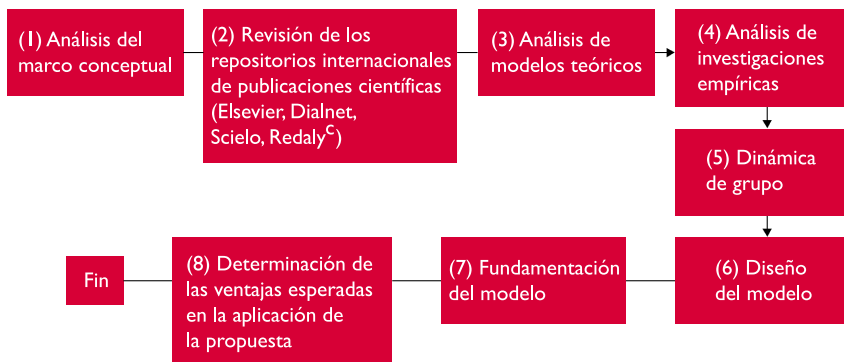
---

<sup>1</sup> Tradicional esquema del *marketing*, basado en el modelo del *marketing-mix* y en la captación de clientes

## MÉTODO

La investigación que se presenta es de corte teórico y persigue la formulación de un nuevo modelo, pues los estudios consultados no explican a plenitud el problema de la valoración del cliente en la empresa turística y, por tanto, se requiere acudir a los elementos teóricos generales para desarrollar una nueva propuesta que brinde solución a dicho problema. Se determinó la siguiente secuencia de investigación (Gráfico 1).

**Gráfico No. 1**  
Secuencia de la investigación realizada



Fuente: Elaboración propia

1. El inicio de la investigación se enfocó en analizar del marco conceptual que define el *marketing* relacional, el valor del cliente y sus particularidades relevantes en lo referido a la aplicación a la actividad turística. Permite a los investigadores familiarizarse con el fenómeno que se investiga y es el punto de partida para la formulación del nuevo modelo.

2. Se realizó la revisión de los repositorios internacionales seleccionados, donde se priorizó los que recogen investigaciones de Iberoamérica. Se siguió el criterio de los trabajos publicados a partir del año 2000.

3. Se analizaron los modelos aplicados y publicados a nivel internacional. Se identificaron las dimensiones o variables utilizadas por los autores para determinar el valor del cliente.

4. Se analizaron las aplicaciones empíricas de investigaciones dirigidas a determinar el valor del cliente y en cada caso se identificaron las dimensiones o variable dependientes utilizadas, el sector económico y el país de aplicación.

5. Se convocó a un grupo de expertos en la temática, vinculados al equipo de investigación en la Universidad Autónoma del Estado de México, México. Este grupo tuvo la función de participar en las siguientes etapas de investigación.

6. Se diseña el modelo conceptual de la propuesta.

7. Se desarrolla la fundamentación conceptual de la propuesta.
8. Mediante trabajos grupales o *focal group* con especialistas en el tema se identifican los beneficios o impactos que podrían derivarse de la aplicación exitosa de la propuesta en las empresas del sector turístico.

## RESULTADOS

### Diferenciación del cliente

Determinar el valor de un cliente permite a la empresa priorizar esfuerzos y dedicar más recursos para lograr que los clientes más valiosos sigan siendo leales, y de este modo incrementar su valor y contribuir a la rentabilidad de la organización. Es posible afirmar que con este objetivo las empresas consideran los determinantes de la satisfacción y lealtad de sus consumidores y su importancia relativa, de manera que puedan incidir en la provisión del servicio (Lewis y Soureli, 2006; Campón, 2014).

La lealtad se interpreta desde una doble perspectiva: actitudinal y comportamental. Es un concepto multidimensional que consiste en un comportamiento basado en una actitud y se manifiesta en una relación entre la actitud hacia la entidad y el comportamiento de recompra. La lealtad se produce cuando la actitud relativa del consumidor hacia la entidad es favorable y existe un comportamiento de compra repetido; durante estas es cuando el coste de atender a los clientes va disminuyendo, es cuando realmente las relaciones generan beneficios (Aldás; et.al., 2011). Por otra parte, la no lealtad consiste en una actitud relativa desfavorable combinada con la ausencia de comportamiento de recompra (Moliner; et. al., 2014).

Afirma Moliner; et. al. (2014) que a pesar de la extensa literatura que existe en torno al concepto de lealtad, la investigación en el ámbito de los servicios contiene ciertos desacuerdos en su conceptualización y medición. Considera que la lealtad es una de las variables más estudiadas en el área del comportamiento del consumidor. Asume que entre las dimensiones que integran el constructo se pueden señalar la intención de realizar comentarios positivos, repetir la compra, la sensibilidad al precio y el comportamiento de queja, la disposición a pagar mayor precio, así como la duración de la experiencia de consumo o la permanencia en el establecimiento. Esta variedad de intenciones son derivadas de la satisfacción del cliente y para alcanzarla se debe conocer en qué medida satisfacen las expectativas del cliente, lo que quiere o espera éste de la empresa. De modo similar a las aerolíneas que cuentan con sus programas de acumulación de millas, algunas empresas turísticas buscan generar la repetición de compra con programas similares de "lealtad" (Zamora; et.al., 2005).

Por su parte, la satisfacción se entiende como el resultado de la evaluación de todos los elementos de la relación y la experiencia de consumo a lo largo del tiempo, como una evaluación global realizada sobre un conjunto de satisfacciones con experiencias específicas. Se basa en el principio de la disconformidad (García y Gil, 2005).

En la literatura sobre satisfacción, los modelos clásicos que abordan su formación ponen de manifiesto su efecto sobre las actitudes e intenciones de los consumidores (Moliner; et al, 2014). Constituye, por tanto, la respuesta del cliente ante el cumplimiento de los requisitos y las expectativas individuales frente al servicio recibido.

En 1985, Berry y Parasuraman convergieron en plantear que un servicio de calidad proviene de un liderazgo inspirado a lo largo de toda la organización, de una cultura corporativa orientada al cliente y de un excelente diseño del sistema de servicios. Desde los años 80' la fiabilidad ha sido destacada en numerosos estudios como una variable importante que proporciona una percepción de calidad en el servicio. Los beneficios potenciales de la fiabilidad de servicio son: el aumento de la retención de compras de clientes actuales, el aumento de la comunicación oral positiva, la oportunidad de aumentar el precio por servicio, elementos que repercuten en la eficiencia de *marketing* y los ingresos de ventas.

La calidad como satisfacción de las expectativas de los usuarios, es subjetiva y compleja, al estar definida según sus expectativas, preferencias y necesidades. Esta perspectiva pone el punto de mira en el exterior de la organización con el inconveniente de que es difícil su medida, por lo que la empresa tendrá un control débil de sus clientes al estar la satisfacción basada en las expectativas personales. Por ello, para poner en práctica un proceso de diferenciación de los clientes se deben considerar dos acciones principales: clasificar a los clientes por su valor y diferenciar a los clientes según sus necesidades. Ello implica utilizar criterios más allá de las variables descriptivas, basados en valoraciones y conductas de los clientes que permitan un mejor entendimiento de sus necesidades (Moliner; et al, 2014).

En lo que respecta al primer criterio, la realización de servicios especializados de consultoría y asesoramiento ha aportado un conocimiento empírico que permite establecer dos parámetros (Estrategia Magazine, 2008):

- El valor real de un cliente o valor vitalicio (VV): se deben incluir todos los beneficios presentes y futuros que proporcionará ese cliente. Las compras reales y futuras, los beneficios obtenidos de las personas que remite, el valor monetario de su colaboración en el diseño de nuevos productos o servicios, la ventaja que supone su reputación entre los clientes actuales y potenciales, etc.
- Valor estratégico o cuota del cliente: se considera la posibilidad de crecimiento del valor como cliente, es decir, el valor adicional que generaría un cliente si se consiguiera que efectúe en la empresa el importe de compra que realiza en la competencia. Se puede decir que es el posible valor que esa empresa podría agregar si contara con una estrategia activa para obtener ese importe de compras que se lleva la competencia.

Una vez que se determina el valor, hay que clasificar a los clientes considerando dicha cuantía; para ello se pueden usar diferentes nomenclaturas:

- Clientes Muy Valiosos (CMV) o VIP



- Clientes con Mucho Crecimiento (CMC)
- Clientes Normales o Comunes (CN)
- Clientes Bajo Cero (CBC) o Más Vale perderlos que encontrarlos (MVPQE)

Según la teoría de *marketing* relacional, en la medida que se identifique a aquellos clientes que se puedan clasificar se fijarán las acciones y estrategias para cada uno o un segmento de clientes. El éxito de la relación con los clientes se basa en que la empresa cambie su comportamiento hacia ellos. Estos clientes le indican lo que desean o necesitan y la empresa adapta su servicio o personaliza sus productos para satisfacer esa necesidad. Con cada interacción ese servicio se acerca cada vez más a las preferencias individuales de ese cliente. Otras bases para calcular el valor del cliente son: el costo de captación, las ventas generadas, costo de servir, la rentabilidad individual y la duración de la relación, entre otras.

En resumen, podemos afirmar que cada cliente tiene un valor individual y ello depende de su fidelidad o repetición de compra, de la satisfacción con el servicio recibido y con la percepción que tenga de la calidad de la oferta. En la práctica, estos criterios son independientes de la evaluación de las propias empresas e incluso pueden diferir significativamente entre clientes, atendiendo a sus características individuales y sus expectativas en relación al servicio que les ofrecen.

### **Análisis de los modelos aplicados a la valoración de clientes**

Siguiendo el procedimiento metodológico diseñado para conducir la investigación, se identificaron en los repositorios bibliográficos consultados, las investigaciones en torno a la determinación del valor del cliente. Los trabajos se agruparon en dos grupos principales, los que abordaron la temática desde un acercamiento teórico y los que mostraron evidencias de aplicación empírica. Se priorizan aquellos estudios que se desarrollaron en condiciones socioeconómicas similares a las de México (Iberoamérica), cuyos resultados fueron obtenidos y publicados en los últimos 15 años, y que se vincularan al turismo, directamente o indirectamente, a través de los encadenamientos productivos que están presentes en este sector económico. De todas las investigaciones se identificaron las variables utilizadas para medir el valor del cliente, el país donde fueron aplicadas y el sector económico.

Se identificaron cuatro investigaciones que abordan el tema desde el punto de vista de la modelación teórica, tres de ellas de carácter general y una aplicada al turismo. En general se observa la utilización indistinta de once variables para construir los modelos propuestos, resaltando entre ellas la satisfacción y la lealtad, la primera presente en las cuatro propuestas y la segunda en tres de las cuatro. De los restantes, en ningún caso existieron concordancias entre los autores (Tabla 1).

**Tabla No. 1**  
Investigaciones compiladas que abordan el valor del cliente en el marco de la investigación

|                                  | 1                            | 2                          | 3            | 4       | 5                        | 6             | 7                 | 8      | 9                        | 10         | 11        | 12                               | 13                            | 14                      | 15                | 16                   | 17               |                    |               |
|----------------------------------|------------------------------|----------------------------|--------------|---------|--------------------------|---------------|-------------------|--------|--------------------------|------------|-----------|----------------------------------|-------------------------------|-------------------------|-------------------|----------------------|------------------|--------------------|---------------|
|                                  | Información sobre el cliente | Intercambio de información | Satisfacción | Lealtad | Intención de permanencia | Recomendación | Valor del cliente | Costes | Rentabilidad del cliente | Compromiso | Confianza | Atributos del producto (Calidad) | Respeto por el medio ambiente | Relación calidad precio | Gasto del cliente | Retención de cliente | Cuota de cliente | País de aplicación | Actividad     |
| <b>Modelos teóricos</b>          |                              |                            |              |         |                          |               |                   |        |                          |            |           |                                  |                               |                         |                   |                      |                  |                    |               |
| Heskett (2002)                   |                              |                            | x            | x       | x                        |               |                   |        |                          |            |           |                                  |                               |                         |                   |                      |                  |                    | Generales     |
| Real (2002)                      |                              |                            | x            |         |                          | x             |                   |        |                          | x          |           |                                  |                               |                         |                   |                      |                  |                    | Generales     |
| Cuesta (2006)                    |                              |                            | x            | x       |                          |               | x                 |        | x                        |            |           |                                  |                               |                         |                   |                      |                  |                    | Generales     |
| Cobo, Hervé y Del Socorro (2009) | x                            |                            | x            | x       |                          |               |                   |        |                          |            |           | x                                | x                             | x                       |                   |                      |                  |                    | Turismo       |
| <b>Estudios empíricos</b>        |                              |                            |              |         |                          |               |                   |        |                          |            |           |                                  |                               |                         |                   |                      |                  |                    |               |
| Valenzuela, Torres, (2008)       | x                            |                            | x            |         |                          |               | x                 |        |                          |            |           | x                                |                               |                         |                   |                      |                  | España             | Turismo       |
| Hernández y Folgado (2009)       | x                            | x                          |              |         |                          |               |                   |        |                          |            |           | x                                |                               |                         |                   |                      |                  | España             | Turismo       |
| Wakabayashi, (2010)              |                              |                            | x            | x       |                          |               |                   |        |                          |            |           |                                  |                               |                         | x                 | x                    | x                |                    | General       |
| Forgas et al (2011)              |                              |                            | x            | x       |                          |               |                   | x      |                          |            | x         | x                                |                               |                         |                   |                      |                  | España             | Aeronáutica   |
| Cuadro y Eugenia (2012 y 2014)   |                              |                            |              | x       |                          |               | x                 |        |                          |            |           |                                  |                               |                         |                   |                      |                  | Colombia           | Agroindustria |
| Hanafzadeh, et.al;(2014)         | x                            |                            |              |         |                          |               |                   | x      |                          |            |           |                                  |                               |                         | x                 |                      |                  | Colombia           | Agroindustria |
| Moliner et al, (2014)            |                              |                            | x            | x       |                          |               | x                 |        |                          |            |           |                                  |                               |                         |                   |                      |                  | España             | Turismo       |

Fuente: Elaboración propia

El primer modelo analizado fue el propuesto por Heskett (2002) quien clasificó a los clientes considerando su intención de permanencia o no en la empresa, la lealtad y la satisfacción. El mismo discrimina al cliente rehen al reflejarlo como aquel que se mantiene en la empresa pero que aportaba un valor bajo, incluso que podría ser negativo. Si bien este cliente aportaba un beneficio a través de las transacciones que realizaba con la empresa, al recomendar negativamente estaba contribuyendo a destruir el valor en otros clientes actuales o potenciales. Además, estableció una diferenciación entre el cliente rehen y el leal; ambos eran fieles, pero señaló en su modelo que el primero destruía el valor. También realizó una distinción entre el cliente terrorista y el desertor, mientras ninguno es fiel, el primero siempre recomendaba negativamente, haciendo mucho mayor daño a la empresa.

En otro de los modelos analizados, Cuesta (2006) hizo una propuesta más amplia del modelo de Heskett. Contempló la clasificación de los clientes desde cuatro variables con dos entradas. Consideró la lealtad y la satisfacción, y distinguió otras dos variables relacionadas como el valor que aportaba el cliente y su rentabilidad.

En estas dos nuevas entradas propuestas por Cuesta, se segmentó a los clientes en seis grupos según su satisfacción/lealtad y su rentabilidad/valor. A partir de lo anterior se observa que:

- El cliente rehen se considera como cliente atrapado y poco rentable.
- Los clientes terroristas que están saliendo y entrando de la empresa, pero siempre haciendo una prescripción negativa. Señala que con estos clientes la mejor estrategia es ponerles barreras no coercitivas, tales como precios altos, no intentar atraerlos una vez que se han ido, etc.
- A los clientes, rehenes y terroristas que destruyen valor, la empresa debe preferir dejarlos, que se vayan con la competencia. Les debe hacer “ver” que hay otras empresas, y ofertarles un mayor precio en la relación. Además es necesario averiguar qué motivos les han llevado a prescribirla negativamente.
- Respecto a los otros cuatro grupos, una vez que los clientes han sido clasificados, se deben marcar las estrategias de conversión para que todos sean apóstoles, convirtiendo a los desertores en leales y dándoles un mayor valor en sus transacciones a través de otros servicios y ventas cruzadas; a los leales, involucrándolos en el negocio, y a los mercenarios, al igual que a los desertores, dándoles un mayor valor.

Para este autor, el valor que cada cliente aporta es necesario para definir cuáles son los clientes claves.

La repercusión de su recomendación, puede impactar en los datos financieros de la empresa, por lo que considera necesario realizar un análisis de Costos Basado en Actividades (ABC), donde se asigne a cada cliente su costo y se calcule el costo-beneficio que ese cliente aporta por sus recomendaciones, sean positivas o negativas. Recomienda

conocer en valores cuantitativos la relación que hay entre los clientes, en cuanto al poder que tienen en la toma de decisiones o influir en el mercado, así como la relación que existe entre la clase de recomendación, la calidad del servicio y el nivel de satisfacción del cliente.

Otro de los modelos analizados fue el de Real (2002). El autor realiza un estudio en el que determinó que la probabilidad de recomendación, calculada en un mercado establecido a través de una población media, se relacionaba con el nivel de satisfacción indicado por los clientes. En sus trabajos se observó que en función del nivel de satisfacción hay un porcentaje de clientes con una recomendación positiva o negativa.

Según estos resultados, los clientes muy satisfechos están dispuestos a recomendar cinco veces más que los clientes satisfechos, por lo que se comprueba que la recomendación está relacionada con la satisfacción. En la actualidad las empresas que se centran en esos clientes claves, es decir los que generan valor, se denominan empresas de “alto rendimiento”. Esta estrategia les permitirá competir en un nuevo escenario con grandes empresas no adaptadas a los nuevos tiempos.

El caso de la investigación de Cobo, et. al., (2009), abordan el contexto del turismo y señalan que este constituye un sistema complejo de relaciones entre actores que se definirán por la interacción, la complementariedad y la cooperación. Señalan el papel en el sector de la fidelización de los clientes, y como ella parte de la generación de una experiencia satisfactoria en antes y después de su viaje, como forma fundamental de presencia del *marketing* relacional en el sector.

En relación a las aplicaciones prácticas consultadas se identificaron seis investigaciones, cuatro de ellas de los últimos cinco años, lo que demuestra que en este período se ha producido una tendencia a la realización de estos estudios. Tres de los trabajos se centraron en el sector del turismo, uno en la aeronáutica y otro en agroindustria que constituyen sectores productivos vinculados a la actividad turística como importantes proveedores. Cuatro de los casos fueron investigados en España y uno sólo en Latinoamérica, en este caso en Colombia.

En los trabajos abordados por Valenzuela. L.; Torres, E. (2008), Hernández y Folcado (2009); Forgas; et al, (2011), Cuadro y Eugenia (2012 y 2014); Moliner et al, (2014) y Hanafizadeh, et. al; (2014) predomina nuevamente el empleo de variables como la satisfacción y lealtad, aunque se incorporan otras como los atributos del servicio o producto y el valor financiero del cliente.

Uno de los estudios de aplicaciones prácticas fue el desarrollado por Wakabayashi (2010), trabajo *sui generis* pues se enfocó en un análisis bibliométrico de los trabajos desarrollados y publicados entre los años 2007 y 2008 sobre la temática de la presente investigación. Algunos de sus resultados fueron con anterioridad referidos, por lo cual no se mencionarán nuevamente. No obstante, en adición a lo ya planteado, sus resultados mostraron que fueron Estados Unidos, Inglaterra y Australia los países donde mayor investigación y publicaciones se han realizado, con veinticinco, veinticuatro y doce artículos publicados, respectivamente; este resultado coincide con la tendencia hallada en los años

anteriores al 2007. Sólo refiere como significativo en Iberoamérica los casos de España y Argentina pero señala que este último país no es representativo de la mayoría de los países de Latinoamérica, ya que sus ventas no están concentradas en el canal minorista.

Respecto a las fuentes bibliográficas, en la investigación predominaron las revistas anglosajonas. Este autor igualmente encontró como los sectores más representados el de bienes y servicios y las actividades financieras y de seguros, únicos que superaron el 15% del total, mientras que en el 83% de los trabajos la contribución fue de carácter empírica. La compilación únicamente pudo identificar 9 artículos que se orientaron a los objetivos del *marketing* relacional y su medición, considerando en esta categoría los trabajos que coincidieron en el abordaje de la satisfacción, gusto, retención, cuota de cliente y lealtad.

En general, los trabajos analizados han demostrado que la valoración que haga la empresa de sus clientes, aparte de las transacciones que tenga con él, debe contemplar la recomendación que ofrezca el cliente sobre la empresa en el mercado. Esta recomendación estará influenciada por diferentes variables que toda empresa debe controlar, tanto en su aspecto de “recomendación negativa” como de “recomendación positiva”; pues ambas, con mayor o menor intensidad, pueden influir no solo en los resultados financieros de una empresa, sino en su supervivencia.

Según Cuesta (2003), quien había clasificado a los clientes según su recomendación/satisfacción y rentabilidad/lealtad, así como los caminos de la migración de un segmento a otro, se debe tener en cuenta la necesidad de medir el valor que en cada segmento se aportaba por los clientes en él clasificados.

Por su parte, Gómez, (2011) y García, et. al., (2013) coinciden con Ambler (2002) al indicar que la herramienta de Valor del Cliente en el Tiempo (VCT), es una herramienta para predecir ventas futuras y comparar entre sí a los clientes. El interés de fidelizar es una acción proactiva en la retención de clientes, buscando relaciones a largo plazo benéficas para las partes. Agrega que las técnicas de fidelización debían estar orientadas a retener y premiar a los clientes fieles y de alto valor. Al mismo tiempo que las organizaciones deben reunir información actualizada de los usuarios, con el propósito de mejorar el conocimiento de los mismos, diseñar propuestas comerciales más eficaces, y elevar la rentabilidad de la compañía.

Desde el punto de vista de Ambler (2002), para materializar este proceso de investigación no basta con la información que ofrece el cliente, sino que además se debe conocer el valor que aporta, ya que esto ayudará a tomar decisiones correctas en la cartera de clientes. De este modo se logrará optimizar y potenciar los recursos y crear valor en el cliente.

### **Consideraciones necesarias para la propuesta de un modelo de valor del cliente**

Identificada la importancia que tienen los aspectos que distinguen el término “valor

del cliente” y considerando las variables calidad, satisfacción y lealtad como elementos inherentes a dicho valor y ampliamente reconocido en la literatura que aborda el tema, se crean las condiciones para plantear un modelo que permita determinar el valor del cliente y el impacto financiero en la empresa turística. Para ello, se considera al sector hotelero como un espacio centrado en un servicio que deja de ser cautivo, que requiere diferenciación, que es competitivo y que incorpora con fuerza una política orientada al cliente.

El enfoque adoptado para este estudio se centra en considerar que las características peculiares que presentan los servicios de hospedaje en las empresas, tanto públicas como privadas, conducen a incorporar un espectro de grupos de relación como son: los clientes, directivos, colaboradores, competencia y las políticas públicas.

En el marco de la presente propuesta, se considera que el *marketing* relacional es un proceso donde se crean, fortalecen y conservan las relaciones con el cliente a corto, mediano y largo plazo, con el fin de garantizar un mayor número de transacciones, procurando el cumplimiento de los objetivos de las partes involucradas; se inicia la operativización de la interacción con el cliente de forma individual y se crea un clima de confianza y seguridad que repercutirá en mayores beneficios para la empresa. Para lograr este fin se acude a todos los mecanismos de comunicación posibles que potencien relaciones interactivas donde se evalúan las sugerencias y recomendaciones de los clientes, y se procura alcanzar estándares de calidad acordes con las expectativas del mercado bajo criterios de mejoramiento continuo.

En concordancia con lo anterior, se considera que el *marketing* relacional busca identificar a los mejores clientes o grupos de clientes y adaptarse a sus necesidades para asegurar su lealtad. Ello estará en función de establecer relaciones duraderas a largo plazo, generando incentivos que van más allá de las acciones estrictamente promocionales. De ahí que los mejores clientes serán aquellos que distingan la calidad como un elemento necesario en su consumo, valoren la satisfacción con especial énfasis en su gusto, agrado y bienestar y demuestren lealtad en forma permanente.

### **Presentación gráfica de la propuesta de modelo de valor de cliente desde la perspectiva *marketing-rentabilidad***

El modelo que se presenta en esta investigación muestra, por una parte, la relación del cliente con la calidad, su grado de satisfacción y lealtad respecto al servicio de hospedaje recibido. Estos son los elementos que conducen a la recomendación a otros clientes. Por otra parte, el denominado valor del cliente se integra con el valor directo financiero generado para dar lugar al valor del cliente desde una perspectiva relacional.

La implementación del modelo crea la necesidad de una base de datos donde se relacione la información relevante sobre todo tipo de clientes. Con este fin se puede realizar un análisis estadístico e interpretaciones de orden personal para analizar y proyectar estrategias que estimulen las acciones de decisión en los procesos de lealtad.

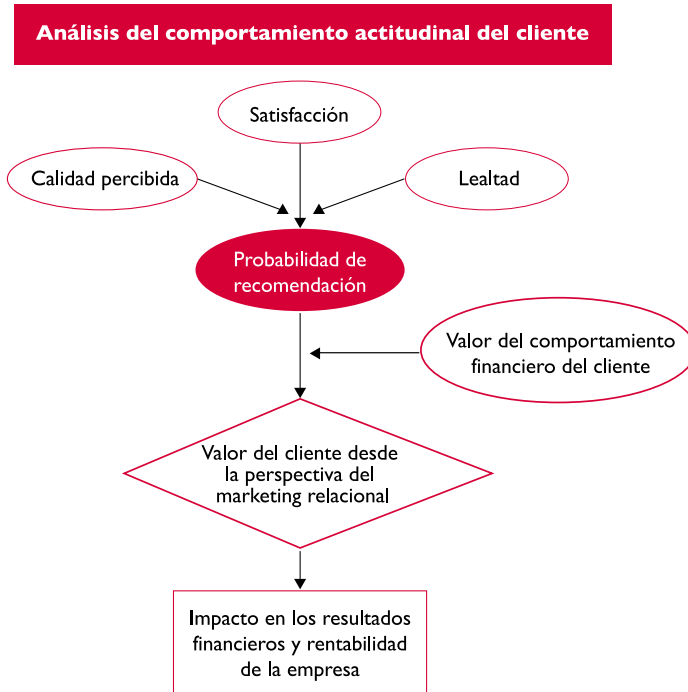
Al dar seguimiento a las relaciones que se establecen con los clientes y confrontar contra los datos históricos existentes, tanto individuales como colectivos (análisis de grupos), se pueden adoptar medidas oportunas para disminuir las tasas de deserción que, de una u otra manera, no serían controlables si se careciera de información oportuna sobre el estado actual de los clientes. Se pretende que esta tarea se facilite con el apoyo de la tecnología con la que cuentan los empresarios y se asegura la información permanente sobre las acciones concretas de compra que realiza cada cliente. Se deberá generar información y cuadros consolidados sobre los comportamientos de los consumidores individuales o grupales que sean de interés para la investigación.

Las acciones asociadas a la lealtad de los clientes requerirán de una visión a largo plazo porque están fundamentadas en las estrategias de mercado, venta y servicios que conducen a la creación de una cultura de servicio en toda la organización, llegando a adoptar los esquemas de reingeniería de procesos que sean necesarios para tal fin.

El gráfico 2 muestra los elementos que sirven para determinar las relaciones entre las variables. Aunque los indicadores que operativizan el modelo no se distinguen, deberán ser considerados para sus aplicaciones prácticas.

**Gráfico No. 2**

*Propuesta del modelo de medición del valor de cliente desde la perspectiva marketing-rentabilidad*



Fuente: Elaboración propia

## Descripción detallada del modelo propuesto

Este modelo se sustenta en las siguientes variables: calidad percibida, satisfacción y lealtad, la recomendación y el valor financiero en relación al impacto que tienen en el desempeño financiero de la empresa.

La calidad percibida constituye la primera variable en el modelo. Se ha identificado como la clave del éxito en el servicio y frecuentemente se define solo en términos de algunos elementos.

Con anterioridad, los criterios de Sewell y Brown (1990) establecieron que los elementos que se manejan comúnmente como calidad, tales como: buena presentación, cortesía, sonreír; entre otros, son solo el 20% de un buen servicio y que el elemento más importante en la evaluación es el diseño de sistemas que permitan al personal hacer un buen trabajo desde la primera vez.

Cuando los clientes deciden a quién comprar un servicio, reportan en lo relativo a la calidad del proceso, que son relevantes en su toma de decisiones tanto los resultados finales obtenidos como el tiempo. Estos elementos denominados “momentos de verdad”, según Carlzon (1991), son las piezas claves para la construcción y la calidad en el servicio y cobran sentido en la medida que responden a las expectativas de los clientes y satisfacen sus necesidades y requerimientos.

La segunda variable es reconocida como la satisfacción del cliente. Constituye un análisis que pretende evaluar la discrepancia encontrada entre el servicio esperado y el recibido o el experimentado por el cliente, siempre como un juicio posterior al disfrute de los servicios. En estos postulados se ha adoptado el paradigma de la disconformidad formulado (Setó, 2004; Quero, 2009), dicho paradigma supone que la satisfacción es el resultado de un proceso de comparación. Los clientes comparan sus percepciones con una serie de estándares de servicio previamente establecido y la satisfacción se interpreta como un proceso dinámico, activo y dependiente del entorno. La confirmación se produce cuando el servicio recibido iguala los estándares y la disconformidad negativa cuando el servicio es fallido.

En este sentido, alcanzar la satisfacción del cliente se convierte en una cuestión de vital importancia para el destino de las empresas, dado que de ello dependerá que el cliente repita su visita y que mantenga una comunicación estrecha, permanente y positiva sobre el destino de otros clientes. Así mismo, existe una probada relación positiva entre satisfacción y lealtad donde se han considerado las interpretaciones formuladas al respecto por disímiles autores como Sanjil (2007) y Batista (2014), en su conjunto reconocen como especial el componente actitudinal de la lealtad sobre el comportamiento, interpretación que obliga imperiosamente a evaluar el nivel de satisfacción que los clientes perciben.

De acuerdo a la satisfacción percibida por el cliente respecto al servicio prestado se valorará y se tendrá una actitud favorable o no hacia la empresa. Se adoptan los postulados de Ralston (1996) y otros como Cruz; et.al. (2012), quienes resaltan la importancia de la satisfacción del cliente. Para ambos autores un cliente satisfecho repite y a su vez atrae a más clientes. De este modo se postula que un incremento en la satisfacción del cliente hace que aumente la probabilidad de que siga usando el servicio, y un incremento



en el uso del servicio conduce a su vez a una mayor recomendación a otro cliente potencial, y así sucesivamente.

Una tercera variable en el modelo es la lealtad. En ella se considera que el mantenimiento de una cartera de clientes satisfechos y leales proporcionará a la empresa un aumento en la efectividad y eficacia de las acciones estratégicas desarrolladas y con ello una mejora de su situación económica y competitiva en los mercados. Esta interpretación sigue los postulados de Matos (2013).

En este sentido, un cliente leal permite:

- Aumentar el volumen de ventas de la empresa.
- Reducir los costos de comunicación para atraer a nuevos clientes.
- Crear capital de marca.

Afirman (Barnes y Howlett, 1998), que estas ventajas son posibles gracias a que la lealtad del cliente puede llevar a una mayor inelasticidad de la demanda ante las subidas en el precio, publicidad de boca en boca para la empresa, ventas cruzadas y mayor resistencia ante las acciones de la competencia.

En el marco de la presente propuesta, la recomendación puede interpretarse de forma directa o indirecta, de uno a uno, de uno a muchos, o en un grupo de discusión, y es esencial de la empresa que entrega el servicio o producto. En la aplicación de este criterio se sugiere que no haya de por medio ningún incentivo que distorsione la veracidad de esta comunicación, a fin de que sea creíble la información que genera. Precisamente es esta libertad la que puede llevar a que la recomendación pueda ser negativa y que incluso en estos casos, el poder de transmisión sea mucho mayor que en la recomendación positiva.

Al interpretar el modelo de Stoke, et al. (2002), se observa que en la recomendación intervinen tres términos: dirección, valencia y volumen, los cuales se describen a continuación:

- Dirección: en cuanto a la forma de influir (recomendación emitida o recomendación recibida).
- Valencia: en cuanto a su sentido positivo o negativo. La recomendación negativa suele tener un impacto mayor que la positiva sobre todo cuando se emite. La recomendación negativa a través de quejas puede influir no solo en la lealtad de los clientes actuales, sino en los nuevos clientes a adquirir.
- Volumen: en cuanto al alcance de la recomendación que en empresas pequeñas, normalmente, se ve limitado por la restricción donde operan los clientes.

Por su parte, File, et al. (1992), ha sugerido que la intensidad y frecuencia con que inter venga el cliente o participe durante la entrega del servicio, hace que sea más propenso a efectuar una recomendación. Mientras Zeithaml (1998) recogió que el grado de interacción que el cliente tenga en el proceso de entrega del servicio o de interacción entre el cliente y el proveedor influye en la recomendación.

Un cliente con una elevada percepción de la calidad tiende a sentirse satisfecho y a su vez se hace cada vez más leal. La combinación de estos elementos los lleva a prescribir positivamente respecto a las empresas y crear valor para ella. Sin embargo, resulta posible que se produzca el efecto contrario, o sea que la pérdida de calidad afecte la satisfacción y la lealtad del cliente y éste a su vez entregue una recomendación negativa, restándole valor. Este valor derivado de las actitudes del cliente en combinación con el valor que aporta su contribución financiera a partir de la rentabilidad que representa la relación con él para la empresa, será mayor en la medida que se reitera esta relación, ambos valores conforman de conjunto lo que se ha denominado valor del cliente desde la perspectiva del *marketing* relacional.

El valor financiero del cliente consiste en la asignación de todos los ingresos y elementos de costo a cada cliente individual y segmentos de clientes a partir de sus características. El análisis en términos de rentabilidad de clientes ayudará a las empresas a determinar qué vender, a quién vender y a través de qué estrategia de canales. Debe proveer una clara comprensión de las implicaciones de los ingresos y costos de las diferentes decisiones comerciales (optimización de portafolios, racionalización de productos, estrategias de captación, planes de retención, etc.). El análisis de rentabilidad requiere contar con información detallada de las interacciones con los clientes (a nivel de factura, transacción, consulta, etc.), combinando sólidos conocimientos del negocio y del mercado, con una capacidad analítica que requiere, en general, de un apoyo de consistentes herramientas de información. En la propuesta se provee una visión del valor potencial de los diferentes clientes a través de su ciclo de vida. Este análisis requiere estimar la intensidad de la relación a partir de experiencias pasadas de clientes similares (del mismo segmento), estimando el impacto de las iniciativas comerciales que realizará la empresa.

Un método comúnmente utilizado para estimar el LTV es determinar el valor presente de los flujos esperados en cada año de operación con el cliente y los años esperados de relación (variables que varían segmento a segmento). El análisis de rentabilidad de clientes permitirá a la alta gerencia tener mayor cuidado en decisiones relativas a: la reducción de gastos, la formulación de estrategias de captación y retención de clientes, la planificación del presupuesto y su administración, la gestión del ciclo y el precio de los servicios, así como la estimación con mayor precisión de escenarios futuros de desempeño.

En general, aunque se esperan relaciones positivas entre las variables, no se descarta que el escenario real genere resultados poco alentadores que obliguen a las empresas a focalizar sus esfuerzos en mejores estrategias en la gestión con los clientes.

## **BENEFICIOS ESPERADOS**

En la actualidad las tecnologías de información y comunicación permiten un contacto directo y eficiente con los clientes, generando ventajas competitivas y reemplazando el uso de las formas tradicionales de interacción. La Gestión de la Relación con el Cliente se instrumentará como una estrategia de *marketing* que buscará anticiparse a la satisfacción de las necesidades de los clientes y así poder determinar qué aporta cada uno, para que todas las acciones que se definan en la organización estén orientadas a crear valor para ambas partes.

Se espera que tras la aplicación del modelo presentado se obtengan beneficios para las empresas turísticas. Estos se asociarán a la identificación de aquellos clientes que son “estratégicos”, cómo protegerlos de la competencia y retenerlos; determinar el valor que aporta cada cliente y en función de ello adecuarlos al canal de servicios y marcar las estrategias adecuadas (optimización de recursos); detectar a los clientes que destruyen valor para “ofrecerlos” a la competencia o “controlarlos”; saber cómo pasar de clientes retenidos a clientes leales; aumentar la lealtad de los clientes de manera rentable; conocer mejor lo que valen los clientes; detectar oportunidades para incrementar las ventas cruzadas, las “cuotas del cliente”, y evitar la pérdida de clientes claves.

Igualmente, la organización estará en condiciones más favorables para reducir los costos de adquisición y mantenimiento de los clientes; aumentar la rentabilidad directa adecuando canales y los costos de servir; optimizar dichos canales y los recursos empleados; rentabilizar las campañas de *marketing* dirigiéndolas a clientes objetivos y definir los precios y servicios adecuados a cada cliente.

De forma simultánea será posible realizar estudios de “benchmarking” con otros clientes/servicios; elegir, contrastar e implantar estrategias a través del “benchmarking” entre diferentes carteras de clientes, definir qué clientes son estratégicos y cuáles no, así como desarrollar y adaptar una gestión de la relación con el cliente, en especial con aquellos de alta rentabilidad para progresar con el crecimiento de los clientes claves.

Es importante mencionar además que la empresa tendrá la posibilidad de controlar la calidad que perciben, las expectativas y necesidades de los clientes, su satisfacción y su lealtad. Se potencia la manera en que las reclamaciones son atendidas y resueltas por la empresa, y ello se traducirá en un aumento del nivel de confianza del cliente, elevándose así el valor que la empresa le aporta.

## CONCLUSIONES

El *marketing* relacional se impone como estrategia empresarial clave para adaptarse a la contemporaneidad. En el sector del turismo adquiere relevancia y prioridad por su contribución directa a incrementar los volúmenes de operaciones y ventas de las empresas, ante la vulnerabilidad de la actividad a las percepciones negativas de los clientes y la influencia de sus recomendaciones en los resultados de estas organizaciones.

En el establecimiento de una estrategia de *marketing* relacional resulta vital la diferenciación y la prioridad de los clientes en función del impacto financiero que generan en la empresa. La determinación y clasificación de los clientes de acuerdo a su valor constituye, por tanto, un campo de investigación necesario y de evidente crecimiento en la actualidad.

La propuesta del modelo de medición del valor de cliente desde la perspectiva *marketing*-relacional, aborda desde el punto de vista conceptual un esquema donde la ejecución de investigaciones acerca de los consumidores dependerá de la información que tenga la empresa en relación a los datos específicos de las transacciones con los clientes en un período determinado, de los productos y servicios que se ofertan, así como de los

atributos que de éstos se deriven. La calidad emergerá como una de las variables que consecuentemente permitirán distinguir la satisfacción del cliente y repercutirán favorablemente en su lealtad y tendencia a recomendar positivamente en relación a la empresa.

Los análisis grupales realizados con especialistas en el tema permitieron identificar las principales contribuciones que pudiera tener la aplicación del modelo teórico conceptual para las empresas turísticas. Sin duda, su interpretación se puede considerar que trasciende este sector y ha alcanzado dimensiones universales en las perspectivas actuales de la gestión empresarial.

## **BIBLIOGRAFÍA**

Aldás, J; Lassala, C; Ruiz, C; Sanz, S. (2011) “Análisis de los factores determinantes de la lealtad hacia los servicios bancarios online”. En: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14 (01), 26–39.

Ambler, S. W. (2002) *Agile modeling. Effective Practices for Extreme Programming and the Unified Process*. Wiley y Sons, New York.

Baeza-Yates, R. (2010) “Tendencias en minería de datos de la Web”, en: *El Profesional de la Información*, 18 (1), 5-10.

Barnes, J. G. & Howlett, D. M. (1998) “Predictors of equity in relationships between service providers and retail customers”, en: *International Journal of Bank Marketing*, 16(1), 5-23.

Batista, M.G.; Couto, J.P.; Bothelo, D. y Faias, C. (2014) “Tourist satisfaction and loyalty in the hotel business: An application to the island of São Miguel, Azores”, en: *Tourism & Management Studies*, 10(1), 16-23.

Campón, A.M. Hernández, J.M. Baptista. H. M. (2014) “El turista rural español y sus niveles de satisfacción y lealtad hacia los destinos de turismo rural”, en: *Resumen de la Jornadas de Investigación en Turismo*, Universidad de Sevilla.

Carballo, E.; Nápoles, Y., Carballo, E. E. (2012) “Imagen percibida - satisfacción. La analogía para complacer al cliente: Estudio para mercado canadiense en el Hotel Blau Colonial, Jardines del Rey, Cuba”, en: *Estudios y perspectivas en turismo*. 3(21), 706-727.

Carlzon, J. (1991) *El momento de la verdad*, Ediciones Díaz de Santos, Madrid (España).

Cobo, F.; Hervé, A.; Del Socorro, M. (2009) “El sistema turístico enclave de marketing relacional: el factor relacional”, en: *Anuario Jurídico y Económico Escurialense*, XLII, 419-442,

Cuadros, A; Domínguez, M.V. (2014) “Customer segmentation model based on value generation for marketing strategies formulation”, en: *Estudios Gerenciales*, 30, 25–30.

Cuesta, F. (2006) *Optimizando la inversión en los clientes en entornos B2C*, impartido en el seminario: ¿Debe el cliente actual llegar más allá de la fidelización? Instituto de Empresa de Madrid.

Cuesta, F. (2003) *Fidelización... Un paso más allá de la retención*. Mc Graw Hill, México.

Estr@tegia Magazine (2008) *El valor de cliente*. Estr@tegia Magazine Consultoría en Mar-

keting, Recursos Humanos y Servicios en Informática - Capacitación Laboral y Empresarial.

Fariás, P. C. (2014). “Estrategias de marketing utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes”. *Cuadernos de Administración* (Universidad del Valle), 30(51), 8-14.

File, K. M.; Judd, B. B. & Prince, R. A. (1992) “Interactive marketing: The influence of participation on positive word-of-mouth and referrals”, en: *Journal of service Marketing*, 4(6), 56-65.

Forgas M.A. Moliner, J. Sánchez, R. P. (2011) “La formación de la lealtad de un cliente de una compañía aérea: diferencias entre aerolíneas tradicionales y de bajo coste”, en: *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, 14, 162–172

García, M; Gil, M. (2005) “Expectativas, satisfacción y lealtad en los servicios hoteleros. Un enfoque desde la cultura nacional”, en: *Pappers de Turisme*, (37-38): 7-35.

García, J., Bernal, A., Lara, A. y Galán P. (2013) “La calidad percibida de servicio y su influencia en la fidelidad de usuarios mayores en centros de *fitness públicos*”, en: *Escritos de Psicología*, 2(6) , 14-36.

Gómez, C. (2011) “Conceptos estratégicos para agencias de relaciones públicas en Colombia”, en: *Criterio Libre*, 9 (14), 161-180.

Han, S. H., Lu, S. X., y Leung, S. C. H. (2012) “Segmentation of telecom customers based on customer value by decision tree model”, en: *Expert Systems with Applications*, 39, 3964–3973.

Hanafizadeh, P., y Mirzazadeh, M. (2011) “Visualizing market segmentation using self-organizing maps and Fuzzy Delphi method – ADSL market of a telecommunication company”, en: *Expert Systems with Applications*, 38, 198–205.

Hernández, J.M.; Folgado, A. (2009) Éxito o fracaso: los servicios de marketing relacional de las cadenas hoteleras. Una aproximación al caso AC, pág 123-138. En: II Jornadas de Investigación en Turismo, Edición Digital @tres, S.L.L, España.

Heskett, J. L., Sasser, W. E., & Schlesinger, L. A. (1997) *Service profit chain*. Simon and Schuster; USA.

Kuo, T-H. (2011) “The antecedents of CRM in e-banking industry”, en: *Journal of Computer Information Systems*, 51 (3), 57-66.

Lewis, B. R., y Soureli, M. (2006) “The antecedents of consumer loyalty in retail banking”, en: *Journal of consumer Behaviour*, 1(5), 15-31.

Matos, P. (2013) Ventajas competitivas de empresas portuguesas en su internacionalización con IED en España. [en Línea] Memoria para optar al grado de Doctor en Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Complutense de Madrid. (Disponible en: <http://eprints.ucm.es/20954/1/T34406.pdf>), (Consultado: 3 julio 2014)

Moliner, B.; Gil, I. y Ruiz M.E. (2014) “Determinantes de la lealtad de empresas turísticas según la heterogeneidad de los segmentos”, en: *Peppers de Turisme*, (55), 1-23.

Quero, M (2002) El Enfoque de Marketing Relacional en entidades de servicios de exhi-

bición de artes escénicas. Tesis Doctoral. Universidad de Malaga.

Ralston, R. (1996) "Model Maps out a sure path to growth in marketplace", en: *Marketing*, 30(11), 12-18.

Real, G. (2002) La vinculación de clientes: El modelo de Servicios & Beneficios, Business Case: Telehome del Instituto de Empresa.

Restrepo, M. L., & Parra, J. F. (2013) "La gestión de clientes: exploración sobre la práctica entre un grupo de profesionales de mercadeo en Colombia", en: *Cuadernos de Administración*, 26(46), 83-106.

Sanjil, J.A. (2007) CRM Filosofía o Tecnología. Mitos y realidades de la orientación al cliente. *Pecvnia*, 5: 209-227.

Santesmases, M; Merino, M. J.; Sánchez, J; Pintado, T. (2013) *Fundamentos de marketing*, Piramide, Madrid.

Segal, S. (2011). "The relationship manager", en: *Investment Advisor*, 23, 65-71.

Setó, D. (2004) *De la calidad del servicio a la fidelidad del cliente*. ESIC Editorial. Madrid.

Sewell, C and Paul, B. (1990) *Customers for Life*, Doubleday Currency, New York (USA).

Valenzuela, L. & Torres, E. (2008). "Gestión empresarial orientada al valor del cliente como fuente de ventaja competitiva: propuesta de un modelo explicativo", en: *Estudios Gerenciales*, 24(109), 63-76.

Vasconcelos, S. N. (2013) *E-marketing nas empresas madeirenses – Práticas e Potencialidades Percepcionadas –*, Dissertação de mestrado em gestão. [en Línea] Universidade de Trás-Os-Montes e Alto Douro. Portugal. Revisado: Octubre 2014. En: [https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/2420/3/msc\\_snv Sousa.pdf](https://repositorio.utad.pt/bitstream/10348/2420/3/msc_snv Sousa.pdf),

Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004) "A Customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy", en: *Journal of Marketing*, 68 (4), 106-125.

Wahab, S. and Ali, J. (2010) "The Evolution of relationship marketing (RM) towards customer relationship management (CRM): A step towards company sustainability", en: *Information Management and Business Review*, 1 (2), 88-96.

Wakabayashi, J. L. (2010) "La investigación sobre el marketing relacional: un análisis de contenido de la literatura 2007-2008", en: *Journal of Economics, Finance and Administrative Science*, 15 (29): 119-130.

Wang, I-C., Huang, C-Y. and Chen, Y-C. (2010) "The influence or CRM process on management performance", en: *The International Journal of Organizational Innovation*, 2 (3), 40-52.

Zamora, J.G.; Vásquez- Párraga, A. y Cisternas, F.C. (2005) "Proceso de Formación de la Lealtad del Huésped: Teoría y Prueba Empírica", en: *Revista Interamericana de Ambiente y Turismo*. 1(1), Agosto 2005: 28-42.

Zeithaml, V.A. (1998) "Customer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence", en: *Journal of Marketing*, 52, 333