

---

---

## MARKETING RELACIONAL: VALOR, SATISFACCIÓN, LEALTAD Y RETENCIÓN DEL CLIENTE. ANÁLISIS Y REFLEXIÓN TEÓRICA

---

---

Relationship Marketing: value, satisfaction, loyalty and retention. Analysis and theoretical reflection

**Enrique Guadarrama Tavira\***  
**Elsa Mireya Rosales Estrada\*\***

**Resumen:** Las empresas actuales buscan relacionarse con sus clientes para elevar la satisfacción, la confianza y la lealtad, así el valor del cliente alcanza una dimensión real y contribuye de forma efectiva a la rentabilidad. En el presente trabajo se adopta como objetivo la compilación y análisis crítico de diferentes estudios centrados en la gestión de la relación con los clientes, su satisfacción y lealtad; y se reflexiona en torno a su repercusión en los resultados de la organización. Se concluye que el *marketing* relacional potencia el aprendizaje de la empresa acerca de sus clientes y como estos modifican la empresa, sus servicios y emergen como un valor agregado. Se visualiza que resulta menos costoso retener clientes que captar nuevos y como se alcanzan altos niveles de retención, potenciando la satisfacción y la calidad del servicio. Finalmente, se plantea cómo estas variables influyen en la retención y la lealtad.

**Palabras clave:** empresa, *marketing*, cliente, satisfacción, lealtad, rentabilidad.

---

\* Enrique Guadarrama Tavira, pertenece a la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México. Email: egtavira@yahoo.com.mx, maeegtavira@hotmail.com

\*\* Dra. Elsa Mireya Rosales Estrada, pertenece a la Facultad de Geografía de la Universidad Autónoma del Estado de México. Email: emre2000@hotmail.com

**Abstract:** Today's businesses interact with their customers seek to increase satisfaction, trust and loyalty, and customer value reaches a real dimension and effectively contributes to profitability. In this paper is taken as an objective compilation and critical analysis of different studies focusing on managing customer relationships, satisfaction and loyalty; environment and reflects about impact on organizational performance. Relationship marketing enhances learning company about their customers and how they changed the company, its services and emerge as a value added is concluded. It appears to be less costly to retain customers and attract new and high retention levels are achieved, enhancing customer satisfaction and service quality. Finally, arises how these variables affect retention and loyalty.

**Keywords:** business, marketing, customer satisfaction, loyalty, profitability.

## 1. Introducción

La evolución de la sociedad contemporánea implica que las políticas empresariales no puedan permanecer estáticas. El mercado actúa como receptor y orientador del funcionamiento de las empresas y de sus relaciones con los diversos agentes internos y externos con los que interactúa. El uso de las modernas tecnologías de la información impone nuevas formas de comunicar y de relacionarse que emergen como desafíos para la toma de decisiones gerenciales. El acceso a la información depende exclusivamente de la digitalización, las bases de datos, así como de las redes de intercambio y distribución. Ello ha potenciado el logro de los objetivos y metas de las empresas, principalmente cuando requieren de fuentes de informaciones confiables y verificables.

La gestión de la relación con los clientes es una de las fortalezas de la administración empresarial contemporánea. Conocer los gustos, necesidades, preferencias y capacidades de los clientes, obliga a desarrollar un sistema de comunicación que genere información para la toma de decisiones en beneficio de ambas partes. Este encuentro entre oferta y demanda ayudará a que los clientes no se sientan olvidados y se cubran sus expectativas de calidad. La satisfacción y la lealtad emergerán como valores decisivos para el logro de la rentabilidad deseada por la organización.

Cuando una empresa aplica de forma correcta el concepto de relación con el cliente logra que la imagen comercial potencie en ellos una actitud continua como consumidor. Los clientes creen encontrar todo lo que necesitan y se sienten atraídos por la empresa. Por el contrario, cuando este proceso no se completa se presenta un estado de frustración que lleva al cliente a romper con el vínculo que lo une a una empresa y recurre a otra.

El presente trabajo y desde la óptica de sus autores, se traza como objetivo: Compilar y analizar críticamente diferentes estudios centrados en la gestión de la relación con los clientes, su satisfacción y lealtad. Se reflexiona además en su repercusión en los resultados de las organizaciones de producción y servicios.

## **2. El cliente y su valor dentro de la empresa**

Kotler (2002), afirma que las empresas centradas en el cliente se encuentran en una mejor posición para establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. La gestión de la relación con el cliente no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder con estrategias diferentes a las necesidades de esos clientes.

Whiteley y Hessian (1996) indicaron que la empresa que se focaliza en el cliente añadirá valor a sus procesos. Estos autores sugirieron cinco acciones para diferenciar una empresa centrada en el cliente de otra que no lo está (tabla N.º 1).

**Tabla N.º 1**  
**Aspectos distintivos de una empresa centrada**

<b>Acción</b>	<b>Empresas centradas en el cliente</b>	<b>Otras empresas</b>
Focalización definida en clientes	Directivos y empleados se orientan a objetivos definidos para darle valor al cliente	Visualizan oportunidades en todas partes
Creación de infraestructuras que traten la información recibida del cliente	Invierten en desarrollar la información que reciben de los clientes y la trasladan a toda la organización para dar el servicio que el cliente quiere con el mayor valor	Invierten en investigaciones de mercado, pero apenas toman decisiones en actuar sobre dicha información
Colaboración global	Crean grupos interdisciplinarios dentro de la organización orientados a servir al cliente	Prima la jerarquía y toda la mejora de la empresa está dirigida a ella misma sin considerar al cliente
Transformación de clientes satisfechos en clientes entusiasmados	La empresa desarrolla una interacción con el cliente, este último forma parte del proceso de elaboración del producto/servicio	La fuerza de las ventas está presionada en dar servicio a todos los pedidos. El servicio es una necesidad
Dirección en contacto permanente con el mercado	La dirección se involucra con los clientes y los empleados	Los directivos toman decisiones de posicionamiento sin tener en cuenta el mercado

**Fuente:** Elaboración propia a partir de Whiteley y Hessian (1996).

Las empresas centradas en el cliente tendrán oportunidades para crecer y prosperar. Las estrategias de creación de relaciones solo pueden ser efectivas cuando son tangibles, sostenibles y suponen una ventaja competitiva, tanto para el proveedor como para el cliente (Burnett, 1997).

Para Slater y Narver (2002) la adopción de una filosofía de *marketing* orientada al cliente es de gran importancia en la creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva, sostenible y defendible. Señala Porter (1985), que el valor que una empresa es capaz de crear para sus clientes debe exceder al costo incurrido para crearlo. Considera que el valor es el monto que los clientes están dispuestos a pagar, y que su incremento surge por dos vías: cuando la empresa logra ofrecer precios más bajos que los competidores con beneficios equivalentes y cuando se otorgan beneficios únicos que justifiquen un precio mayor.

Las empresas actuales enfrentan un incremento en las exigencias de los consumidores en cuanto a calidad y satisfacción. Esta demanda refleja la capacidad de compra de los individuos y su preferencia para adquirir bienes y servicios que además de satisfacer sus necesidades, creen en ellos la experiencia de sentirse como parte de la empresa.

### **3. Del *marketing* clásico al *marketing* de relaciones**

Al comparar el *marketing* de transacciones con el sustentado en el cliente, Pinto (1997), plantea que el primero se centra en la transmisión de mensajes al cliente y el segundo genera un diálogo continuo. Agrega que recoger información de los clientes es tanto o más importante que transmitirle información. Con este enfoque las empresas mejorarán sus relaciones con los clientes e identificarán mejor las necesidades de estos.

De acuerdo con Evans (2002), para centrarse en el cliente se debe transitar hacia un *marketing* personalizado; saber qué, cuándo y cómo lo necesitan, y qué precios están dispuestos a pagar los clientes, darles mayores expectativas y hacerlos sentir en el centro de la organización. Así los clientes incrementan su poder al disponer de información para elegir entre diferentes proveedores, ello hace que los canales de distribución estén cambiando en la manera de

relacionarse con los clientes (Esse, 2003). De esta forma, se desarrolla en un escenario donde los clientes varían en sus preferencias, necesidades, comportamiento ante la compra y su sensibilidad al precio; la empresa se focaliza en clientes individuales y se organizan más en torno al cliente que al producto. La relación deviene en un atributo clave en el proceso de prestación de servicios (Chen y Popovich, 2003).

Peppers & Rogers (1993) en su publicación *The One to One Future*, recomiendan transitar de “cuotas de mercado” a “cuotas de cliente”. Para estos autores un modelo de “cuotas de mercado” implica vender a cualquier cliente interesado, tanto nuevos como antiguos. En cambio un modelo de “cuota de cliente” implicará vender con un mayor beneficio, y con un menor costo de comunicación a los clientes con los que se ha establecido una relación. Agregan que en el futuro los mercados se concentrarán en satisfacer a un grupo selecto de clientes a lo largo de su vida, más que a un gran número en un corto período de tiempo.

El *marketing* personalizado crea lealtad y barreras a la competencia. Es importante como estrategia empresarial que busca identificar y mantener a los clientes de mayor valor. Un servicio personalizado requerirá identificar, diferenciar e interactuar con cada cliente (Pitta, 1998).

## CLASIFICACIÓN Y SEGMENTACIÓN DEL CLIENTE

Los clientes difieren en su valor y su necesidad de cosas diferentes. El valor de un cliente determina el tiempo que se le dedica y lo que se invierte en él, permite priorizar esfuerzos y dedicar recursos para que los más valiosos sigan siendo leales y aumenten su valor.

Una organización pierde el 50% de sus clientes cada cinco años y por regla general captar un cliente nuevo requiere un esfuerzo cinco veces mayor que conservar a uno ya existente (Burnett, 2002). Por lo anterior, Peppers & Rogers (2006), recomiendan considerar tres cuestiones relacionadas con la segmentación del

cliente y orientadas a su clasificación de acuerdo al valor y no netamente por sus necesidades. Estas son: ¿Qué grupo de clientes dan el mayor y el menor valor a la empresa? ¿Qué productos o servicios son los más adecuados para cada grupo de clientes y qué tipo de comunicación de *marketing* hay que mantener con los clientes para maximizar su lealtad y rendimiento financiero sobre la inversión?

Segmentar el mercado será una mejora para la organización, aunque al hacerlo en cada segmento todos los clientes recibirán el mismo tratamiento, cuando en realidad algunos clientes tienen un valor mayor que la media del segmento al cuál son asignados. Ante esta problemática Peppers & Rogers (2006) recomiendan el mercado uno a uno (*One to one*). Parten de que los clientes tienen diferentes ingresos y aportan diferentes beneficios a la empresa. Consideran importante dialogar con ellos, porque los hace ver como una ventaja competitiva que tiene en cuenta su satisfacción y espera su lealtad. Agregan que es más rentable tratar menos clientes con una mayor cuota, que muchos clientes con una baja cuota; pues se gastaría menos en campañas, la organización estaría menos vulnerable a ciclos económicos y más protegida frente a la competencia. Señalan que se pueden estimar las relaciones a lo largo de la vida potencial de un cliente y proponen mantener bases de datos de los clientes, utilizar las transacciones históricas, identificar información demográfica y conocer su información psicográfica.

Liu y Shin (2005) resaltan las potencialidades del uso de los filtros colaborativos orientados a las recomendaciones para satisfacer a un cliente basado en las opiniones de otros, así como las recomendaciones sustentadas en asociación de reglas, donde estas aparecen a partir de las compras de un cliente específico y no del reto. Apuntan que los sistemas de recomendaciones consiguen aumentar las ventas cruzadas, establecen lealtades y determinan los productos en los que el cliente puede estar interesado. Afirman que ello es más rentable que buscar nuevos clientes para los productos existentes.

En el sector de los servicios, de acuerdo con Chase y Heskett (1995), el cliente tiene cada vez mayor protagonismo. El servicio se presta en su presencia y con su participación directa e interacción con la organización. Ello se debe a que los clientes están dispuestos a “invertir” su tiempo especificando el servicio que desean, sobre todo en la primera relación. La empresa logra conocerlos, crear lazos fuertes y una mejor manera de atenderlos.

### **EL MARKETING RELACIONAL Y LA ESTRUCTURA DE LA ORGANIZACIÓN**

El *marketing* relacional supone mayor rentabilidad y crecimiento, no es un cambio de procedimiento sino un cambio estructural. Las relaciones dejan de ser de enfrentamiento y pasan a ser de cooperación, los objetivos pasan de la participación en el mercado a la participación en los clientes.

Para Kotler (2000) al adoptar el *marketing* basado en las relaciones, la empresa necesita visión, liderazgo y paciencia para tener éxito; establecer una alta dirección eficiente; crear un fuerte vínculo con su estrategia; recoger información acerca de los clientes; mejorar las técnicas y procesos de información; optimizar la fijación de objetivos, el contenido de los mensajes y la estrategia de comunicación; integrar las líneas de negocio y las funciones; prever las inversiones a largo plazo; mantenerse atento a los cambios de gestión necesarios; utilizar las técnicas analíticas para la fijación de objetivos y para la adaptación a las necesidades del cliente, y diseñar la estructura global de la empresa, compuesta por nueve componentes principales:

1. La estrategia de *marketing* relacional
2. La base de datos de clientes
3. Los sistemas de ayuda a la toma de decisiones
4. La evaluación de los clientes

5. El desarrollo de productos en atención a las tendencias del mercado
6. La responsabilidad de contactar con los clientes
7. Los modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente
8. Las estrategias de canales para transmitir y captar información
9. Los sistemas de medición y evaluación del *marketing*

No obstante, según Bardakci y Whitelock (2003) hay tres inconvenientes del *marketing* relacional para las organizaciones que lo aplican:

- Primero: implica mayores costos, pues es más caro un producto diseñado por el cliente que uno estandarizado.
- Segundo: en un mercado de consumo de masas, no es fácil acceder a un producto en el momento de su solicitud.
- Tercero: el tiempo que puede transcurrir desde que el cliente inicia el diseño de su producto hasta que lo tiene, puede ser excesivo.

Gilmore y Pine (2000) plantean que personalizar un producto lo convierte en un servicio, un servicio en una experiencia, y una experiencia en una transformación organizacional. Así, el cliente no solo diseña su producto, sino que transforma y adapta a la organización que se lo brinda.

#### **4. Aplicación del *marketing* de relaciones: principales modelos**

Este nuevo enfoque de *marketing* se puede plasmar mediante contrato, a través de la relación compromiso-confianza, o mediante el poder de la recompensa. Gundlach y Murphy (2003), en su modelo consideran que en una relación de intercambio hay dos

dimensiones: la legal y la ética. En la medida que la misma se consolida son los aspectos éticos los de mayor importancia, lo que implica confianza, igualdad, responsabilidad y compromiso. A ello se puede añadir una tercera dimensión, la de los beneficios mutuos obtenidos a consecuencia de la relación.

Otro enfoque del intercambio relacional es la teoría compromiso-confianza que conduce de la eficiencia a la productividad y de la eficacia a las relaciones. Morgan y Hunt (1994) en su modelo KMV (*Key Mediating Variables*) consideran los elementos precursores del compromiso y de la confianza. En el primer caso incluyen los costos, los beneficios de la relación y los valores compartidos, mientras en el segundo mencionan a la comunicación, el comportamiento y también los valores compartidos.

#### **DETERMINACIÓN E INTERPRETACIÓN DEL VALOR DEL CLIENTE EN EL TIEMPO (VCT)**

Para medir el potencial de negocio que se asocia con un cliente se utiliza el Valor del Cliente en el Tiempo (VCT) (*customer life time value*) (LTV). Bardakci y Whitelock (2003) lo definen como: los beneficios esperados en el futuro, descontando los costos de las transacciones de un cliente y actualizados al presente, según una tasa de retorno. Señalan que permite conocer el valor que aportará cada cliente para tratarlo de manera diferenciada. Calcular el VCT es complejo, pues es difícil conocer el valor de los beneficios no traducidos en ventas, como es la recomendación “boca a boca”<sup>1</sup>.

Calciu y Salerno (2008), definen que un cliente rentable es aquel cuyos ingresos exceden los costos de atraerlo, satisfacerlo y retenerlo. Esta diferencia se corresponde con el VTC. Los modelos para determinarlo se basan en el Valor Actual Neto (NPV) de los

---

<sup>1</sup> La recomendación de boca en boca (word of mouth) permite ganar clientes a partir de la confianza y credibilidad de quien recomienda.

clientes a lo largo de su vida. Consideran los ingresos generados, los costos y beneficios, donde se incluye la lealtad. Según esta propuesta, aunque un cliente haya contribuido con elevados ingresos puede tener un bajo VCT, debido al momento de la relación.

Hwang y Suh (2005) analizan el Valor Actual Neto (VAN) aportado por el cliente en el pasado y en el futuro, donde toman en consideración el abandono o la deserción. Consideran que el VCT puede ser bajo debido a la probabilidad de deserción y proponen un modelo conceptual para determinarlo, utilizando como herramientas la segmentación y el *marketing*.

La relación entre la calidad y la rentabilidad, a partir de los 90 del siglo XX, se estableció atendiendo a los niveles de clasificación de los clientes. A continuación se recoge la propuesta Zeithaml (2000).

**Tabla N.º 2**  
**Criterios para la clasificación piramidal de los clientes**

Los clientes de nivel "platino"	Son los clientes más rentables de la empresa con una alta tasa de compra y poco sensibles al precio. Hay que averiguar qué necesidades tienen para darles nuevos ofrecimientos y mantener su compromiso con la empresa.
Los clientes de nivel "oro"	Dan una alta rentabilidad, aunque inferior a los de nivel "platino". Desean continuos descuentos sobre el precio y no son tan leales como aquellos, pues suelen minimizar el riesgo comparando a varios proveedores.
Los clientes de nivel "hierro"	Son clientes que dan "volumen" (cuota de mercado) a la empresa, pero provocan mayores gastos, menor rentabilidad y no son totalmente leales.
Los clientes de nivel "plomo"	Son aquellos clientes que cuestan dinero a la empresa y no son leales.

**Fuente:** Elaborado a partir de Zeithaml (2000).

Esta clasificación procede si se ofrece el mismo servicio a todos los clientes, pero en la realidad estos difieren en su rentabilidad, desean pagar por servicios diferentes y definen el valor de estos de disímiles formas. Conduce a una diferenciación en los servicios para trasladar a un cliente de un nivel a otro y así contribuir a la particularización de las estrategias de *marketing* que se trazarán. Según Kotler (2003), la empresa puede aumentar sus beneficios si despiden a los clientes “plomo”, pero existen alternativas con menor riesgo<sup>2</sup>, como aumentarles el precio o reducir el costo de servirles.

En los trabajos de Parasuraman (2005) se propone un etiquetado de los clientes en función de su permanencia con la empresa (tabla N.º 3).

**Tabla N.º 3**  
**Etiquetado de los clientes en función de su permanencia con la empresa**

Etiqueta A Los recién incorporados.	Ofrecen información sobre los atributos del valor más apreciado, debido a que al iniciarse una relación de compra se pone mayor atención en los atributos específicos del producto o servicio ofrecido.
Etiqueta B o C	Llevan más tiempo de relación con la empresa y pueden aportar información de cómo reforzar las estrategias dirigidas a estrechar los lazos de relación con el cliente.
Etiqueta D Clientes que se han marchado	Aportan todo tipo de información, sobre todo se debe aprender de ellos como evitar su deceso. Conociendo y corrigiendo estas deficiencias, se evitará que se vayan los clientes, y se reforzará su relación con la empresa.

**Fuente:** Parasuraman (2005).

---

<sup>2</sup> Despedir a un cliente puede generar un malestar que se disipe negativamente en su entorno.

El VCT puede convertirse a un indicador de éxito para medir la efectividad de las campañas de *marketing*. Una campaña exitosa no es solo aquella que aumenta los ingresos, sino también la que implica un incremento del VCT de los clientes. Aumentando el VCT se construye la Rentabilidad del Cliente (*Return on Customer (ROC)*), que es la manera más exacta para determinar si las estrategias de *marketing* están creando valor, o simplemente dan oferta sobre oferta sin aportar valor.

Peppers & Rogers (2006) sugieren que dar valor al cliente permite obtener valor de los clientes. Indican que los programas de lealtad son estratégicos, pero que no se deben emplear esfuerzos en los clientes más leales, sino en los más rentables. El objetivo debe ser aumentar el VCT. Un programa de lealtad que atiende a los clientes, aumenta la base de la lealtad, mejora el VCT de los clientes más rentables y aumenta el ROC. El VCT es también útil para comparar clientes.

Lemon (2001), describe el término capital de cliente (*Customer equity*) como una combinación de diferentes atributos (tabla N.º 4). Afirma que si los productos y servicios que las empresas ofrecen no cumplen con las expectativas y necesidades de los clientes, por muy fuerte que sean las estrategias de marca y de retención, no habrá valor para la empresa.

**Tabla N.º 4**  
**Atributos del Capital de cliente**

<i>Value equity</i>	Conocimiento objetivo y racional que el cliente tiene de la calidad, el precio y la conveniencia). Es la diferencia entre lo que el cliente percibe por lo que recibe y por lo que ofrece. Hay dos maneras de aumentarlo, dando más de lo que el cliente desea obtener, o reduciendo lo que el cliente debe dar.
<i>Brand equity</i>	Percepciones que el cliente tiene de la marca de una empresa como algo relativamente emocional, subjetivo e irracional.
<i>Retention equity</i>	Las compras repetidas que se alcanzan estableciendo y manteniendo una relación de alta calidad.

**Fuente:** Elaborado a partir de Lemon (2001).

En los trabajos de Gummesson (2004) se retoma la definición de Lemon (2001) y se formula el concepto capital de cliente (*Customer Equity*), como el VCT de todos los clientes. Argumenta que en diferentes sectores de la producción y los servicios [están] los atributos del modelo que pueden más o menos importantes.

Kumar (2004) define el VCT como la suma de los ingresos de los clientes, descontados del capital de la empresa durante el tiempo de permanencia del cliente con ella. Considera que el capital de cliente puede ser la métrica que guíe las inversiones en infraestructuras y las actividades de *marketing* dirigidas. Resalta a los clientes como activos y plantea que con el cálculo del VCT una empresa puede desarrollar tácticas y estrategias desde la perspectiva del cliente, más que desde la perspectiva de los productos. Reconoce que un mismo cliente recibe campañas de diferentes productos y que en ocasiones las campañas ignoran a los clientes de más alto VCT. Agrega que el comportamiento del VCT en el tiempo indica cómo las estrategias impactan en el cliente, desde que se adquiere hasta que se pierde.

#### **LA SATISFACCIÓN DEL CLIENTE Y LA CONFIANZA EN RECOMENDACIÓN BOCA A BOCA**

Ralston (1996), en su modelo SUR (Satisfacción-Uso-Recomendación), resalta la importancia de la satisfacción del cliente y señala que un cliente satisfecho repite su compra y atrae a más clientes. Otros autores como Ranaweera y Prabhu (2003) analizaron los efectos en la retención de la satisfacción del cliente y de la confianza. Encontraron que el efecto sobre la retención es mayor con la satisfacción que con la confianza. A mayores niveles de satisfacción, mayores niveles de recomendación positiva y mayor nivel de confianza.

Algunos investigadores consideran que la lealtad a una marca incluye una actitud positiva a volver a comprar, pero poco es sabido sobre la influencia de la insatisfacción en la lealtad a la marca o a

cambiar de marca. Según Fitzgerald (2005), los efectos de una recomendación negativa serán mayores cuando el cliente se encuentra en una situación de disconformidad. Este autor halló que cuando la insatisfacción es pequeña, el consumidor normalmente no se queja y no da recomendaciones negativas, pero cuando es importante y sería si tiende a quejarse. Si la queja es tratada por la empresa, el cliente puede ser recuperado y dar una recomendación superior a la que realizaría si no hubiera puesto una reclamación, o incluso mayor que si estuviera satisfecho.

Maxham (2001) afirma que un fallo en el servicio es cualquier problema (real o percibido) que ocurre durante una experiencia del cliente con la empresa. Propone como recuperación del servicio (*Service Recovery*), al proceso por el que una empresa rectifica un fallo. Sugiere que un tratamiento efectivo del mismo puede tener implicaciones en la satisfacción, intención de compra, recomendación positiva e incluso potenciar la lealtad.<sup>3</sup>

Las empresas que atienden las quejas de los clientes insatisfechos, transforman estos clientes en satisfechos, impactando positivamente en la rentabilidad, evitando una recomendación negativa. Las quejas deben ser consideradas como una oportunidad de mejora y de fidelización, pues cuando un cliente se queja, está demostrando interés en la empresa.

---

<sup>3</sup> Según Kotler (2000) solo el 5% de los clientes insatisfechos (siendo estos el 25% de todos los clientes) se queja. El otro 95% no suelen transmitir la queja. Aproximadamente el 34% de los clientes que emiten quejas importantes que son bien atendidas continúan con la empresa y este valor se eleva al 52% en el caso de las quejas menos importantes. Afirma que resolver una queja de un cliente es clave, pues generalmente continúan con la empresa, además de aumentar la fidelidad y la recomendación positiva que hacen de la empresa.

## RELACIÓN DE LA SATISFACCIÓN, LA CALIDAD PERCIBIDA Y EL VALOR PARA EL CLIENTE. MODELOS DE EVALUACIÓN

La satisfacción del cliente supone costos en estudios de mercado, aunque no necesariamente una reducción de la rentabilidad. La satisfacción del cliente no es directamente proporcional al costo ocasionado por ella, sino que es función del valor percibido por el cliente.

En el *marketing* de relaciones la calidad es competencia de todas las funciones de la empresa. En dicho enfoque ha adquirido importancia el concepto de calidad percibida. Reichheld y Sasser (1990) evidencian que retener clientes a través de la calidad en el servicio, lleva a aumentar ventas y referencias a otros clientes, permite un sobreprecio y reduce los costos operativos.

Los clientes no compran características de un producto, sino beneficios (Horovitz, 1998). Las empresas deben de reorientar sus operaciones y desarrollar valores, mejorando su gestión de la relación con el cliente a fin de asegurar retornos de compras de estos y maximizar su valor.

Califa (2004) propone un modelo de construcción del valor al cliente que permite conocer el valor que el mismo percibe según cuatro factores relacionados entre sí, necesidades —beneficios obtenidos por el cliente, y nivel de relación— trato. Señala que otra manera de que el cliente obtenga valor es reduciendo costos, no solo reduciendo precios, sino reduciendo los temores y dudas del cliente al momento de comprar, ayudándole, escuchándolo y reduciendo su temor sin emplear tácticas de alta presión (Horovitz, 1998).

No solo hay que colaborar con el cliente en la preparación de las especificaciones de su producto, sino que la empresa debe de adelantarse identificando sus necesidades (Burnett, 2002). Hay una diferencia entre lo que los directivos de las empresas entienden por lo que da valor al cliente y lo que los clientes entienden por el valor de lo que reciben de las empresas.

Gilmore y Pine (2002) indican que la experiencia con los clientes es la estrategia adecuada de *marketing* y el camino para ganarlos, y que el valor para ellos puede ser el resultado de un servicio personalizado que le deje una “experiencia”.

Kotler (2000) afirma que un producto o servicio tendrá éxito si ofrece valor y satisfacción al comprador. Mientras Crosby (2002) argumenta que el valor solo existe cuando los clientes hacen uso de los servicios o productos para a su vez crear más valor, reducir costos, tiempos o inconvenientes. Esto implica que el valor no se produce en la empresa, sino en el uso que el comprador haga del servicio o productos que reciba. Considera que crear valor para el cliente es la estrategia de negocio principal y no maximizar el valor del accionista de manera unilateral, pero a su vez indica que los beneficios son importantes porque permiten a la empresa mejorar en valor y proveer de incentivos a los empleados, a los clientes y a los inversionistas.

Una estrategia de *marketing* relacional es la mejor aproximación para dar valor al cliente, algunas veces las empresas pierden oportunidades para descubrir servicios que pueden contribuir a crear valor, para evitarlo la empresa debe de entender el proceso de generación del valor del cliente y determinar cómo esos procesos pueden ser mejorados por sus actividades. Las empresas bien posicionadas en el mercado por su valor, hacen que clientes reales o potenciales se vean atraídos por la empresa.

Wang (2004) señala que el valor emocional, el valor social y el valor funcional tienen un efecto directo y positivo sobre el comportamiento del cliente, la lealtad a la marca y la satisfacción en un marco CRM; mientras que el “sacrificio percibido” tienen un efecto directo, pero negativo, sobre el comportamiento del cliente, la lealtad a la marca y la satisfacción del cliente.

Según Zeithaml (1998), el valor que percibe el cliente viene determinado por la calidad del producto, el precio relativo y las

expectativas del cliente. Los clientes comparan percepciones con expectativas cuando juzgan lo ofrecido por una empresa. Parasuraman (2002) sugiere que las expectativas del cliente por el servicio tienen dos niveles, el nivel de servicio deseado que es el que el cliente espera recibir y el adecuado, o sea aquél que encuentra aceptable.

Cuando el servicio y el precio son consistentes, las expectativas del cliente tienen un efecto sobre el juicio de satisfacción. Ante servicios inciertos o que albergan un riesgo, el precio se convierte en una variable que marcará las expectativas que se hace el cliente.

En 1990, Parasuraman desarrolla el Modelo conceptual de la calidad en el servicio (*Service Quality* (SERVQUAL)) que indica que la percepción de la calidad por el cliente está determinada por cinco variables (Tabla N.º 5). Las primeras cuatro variables, corresponden a la empresa, la quinta presenta la comparación que hace el cliente entre la expectativa que tiene y el servicio que recibe.

**Tabla N.º 5**  
**Variables que determinan la percepción de la calidad**

<b>Variables</b>	<b>Significado</b>
1	Diferencia entre la expectativa del cliente y la percepción de la empresa sobre estas
2	Diferencia entre la percepción de la empresa de las expectativas del cliente y las especificaciones de calidad del servicio
3	Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la calidad del servicio entregado
4	Diferencia entre la calidad del servicio entregado y lo que se comunica al cliente
5	Diferencia entre la expectativa del cliente y el servicio percibido

**Fuente:** Elaborado a partir de Parasuraman (1990).

Kara y otros autores (2005) desarrollan un modelo basado en el SERVQUAL, introducen el factor cortesía (*courtesy*) y diferentes parámetros para medir la satisfacción, aparte de la calidad. En dicho modelo se considera que la satisfacción es consecuencia de la calidad del servicio. La mejora continua de la calidad redundará en el aumento de las ventas y de los ingresos: es garantía de la fidelidad y la reducción de costos.

Feciková (2004), indica que hay una correlación entre la calidad del producto o servicio, la satisfacción del cliente y la rentabilidad. Según el autor hay dos clases de clientes, los que se encuentran en el mercado y los que están dentro de la organización. Afirma que los problemas de satisfacción con los empleados llevan a problemas con los clientes externos.

Cuando se pretende medir la satisfacción de los clientes en grandes cantidades, no se hace de manera eficiente, por lo que se debe priorizar a los clientes con mayor rentabilidad (Feciková, 2004). Resulta conveniente medir lo que realmente es importante para el cliente. Los criterios para medir la satisfacción deben de ser definidos por él. Hay que identificar sus necesidades para mejorar la relación, al menos con los más importantes. Horovitz (1998) plantea la necesidad de medir, no solo la satisfacción de los clientes que compran, sino también de quienes no compran.

Cuando se mide la satisfacción del cliente, según Feciková (2004), hay que medir la importancia que tiene esta para el cliente, pues suele haber una brecha entre la satisfacción y la importancia que el cliente da al producto. La importancia de las características de un producto para el cliente lo lleva a comprarlo con una mayor o menor insistencia, pero puede ocurrir que un cliente no compre más, aunque esté satisfecho, pues las características del producto no le son importantes.

La calidad se convierte en una “mercancía”, es necesaria pero no representa una ventaja y no diferencia al producto o servicio. El

*marketing* personalizado o “*one to one*” brinda oportunidades para ofrecer servicios avanzados y diferenciados, permite a pequeñas empresas la oportunidad de tener información de pocos clientes, pero de un alto valor, compitiendo con empresas grandes por ese cliente (Peppers & Rogers, 1998). Se debe separar entre “satisfacción del cliente” y “calidad percibida”, ya que la primera es una consecuencia de la segunda, aunque en ocasiones el cliente aprecia una “alta calidad” y no está satisfecho.

## 5. Retención, lealtad y rentabilidad

Los contactos con el cliente, tales como servicio al cliente y resolución de reclamaciones, indican a la empresa cómo ser mejor proveedor y mantener relaciones adecuadas con los clientes (Evans, 2002). Si una firma está en contacto directo con sus clientes, entonces cada contacto es una oportunidad para aprender de estos (Peppers & Rogers, 1996). En la relación clásica con el cliente, el precio es lo primero por lo que el cliente compra; pero con los enfoques actuales de dicha relación, hay que pensar que sucesivas transacciones indican una relación duradera, es importante contar con toda la información que el cliente pueda aportar, pero sin violarlo, ni limitarlo de la privacidad de dicha información.

Reichheld (2002) afirma que las relaciones a largo plazo permiten aumentar los ingresos de cada cliente, disminuir los costos de operación y aplicar un sobreprecio. No obstante, todos los clientes no dan beneficios, por ello se debe determinar cuáles o que segmentos los dan. Las relaciones beneficiosas entre los clientes y los proveedores construyen una ventaja competitiva.

Según Gummesson (2004), los clientes leales se convierten en menos sensibles al precio; pero ello ocurre dentro de unos límites, ya que también valoran la confianza, el compromiso y la conveniencia. Mejorar la rentabilidad no viene ni por aumentar los ingresos ni por reducir los costos operativos, sino por aumentar la retención de los clientes.

Bardakci y Whitelock (2003) afirman que manteniendo y aprendiendo de la relación con el cliente se llega a un ahorro sustancial en las campañas de retención. Una falta de información puede llevar a no tratar a los clientes de forma diferenciada, lo que redundará en mayores costos. Suele ser menos costoso servir a clientes leales (“entrenados” o que conocen el proceso de compra), que a clientes no han tenido la suficiente relación con la empresa (Heskett, 2002).

El deleite del cliente es el nuevo objetivo de las empresas. La relación entre clientes satisfechos y clientes retenidos es fuerte. Álvarez (1997) establece una clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y lealtad (Tabla N.º 6).

**Tabla N.º 6**  
**Clasificación de los clientes en función**  
**del grado de satisfacción y lealtad**

<b>Clasificación</b>	<b>Comportamiento</b>
Cliente prescriptor	Está satisfecho y mantiene unas relaciones cordiales.
Cliente oportunista	Satisfecho, pero piensa que puede encontrar algo mejor.
Cautivo	Cliente descontento, se encuentra atrapado por nuestras condiciones y le resulta caro cambiar de proveedor. Es vengativo y destructor.
Destructor	Busca alternativas pensando que cualquiera puede ser mejor, está descontento y genera publicidad negativa.

**Fuente:** Elaborado a partir de Álvarez (1997).

Todo plan de lealtad ha de fijarse al menos los siguientes objetivos:

- Ser rentable. Provocar en el cliente-usuario un aumento del consumo, de la prescripción positiva en su entorno y un aporte bruto a las cuentas de la empresa.

- Mejorar la imagen de la marca y de la empresa. Debe aumentar el valor percibido por el cliente respecto a la oferta. El cliente tiene que percibir un conjunto de ventajas en el plan de fidelización como exclusivas y diferentes.
- Conocer más a los clientes. Con la fidelización se accede a información sobre los hábitos de compra del cliente, estilo de vida, su satisfacción con la empresa y con la competencia.
- Crear una barrera de entrada a los competidores en la decisión de compra de los clientes. Conseguir que no se planteen otras alternativas en su decisión de compra.
- Crear una barrera de salida a los clientes-usuarios. Debe incitar a permanecer con la empresa, y suponer un beneficio diferencial para los clientes.
- Reconquistar los clientes perdidos. Solo aquellos que aportan valor.

Según Kotler (2000), la clave para la retención del cliente es la satisfacción, pues los clientes satisfechos permanecen leales más tiempo, hablan favorablemente de la empresa, ponen menos interés en la competencia, son menos sensibles al precio, ofrecen ideas de mejora a la empresa y cuesta menos servirles que a un cliente nuevo.

Bardakci y Whitelock (2003) opinan que los programas de retención se sustentan en cuatro aspectos: adquirir nuevos clientes es más caro que mantener los existentes, el cliente satisfecho volverá a comprar, clientes satisfechos transmitirán su satisfacción a otros tres; o lo opuesto, clientes no satisfechos se lo dirán a nueve (Whiteley y Hessian, 1996).

Reichheld y Sasser (2003), muestran que un aumento en cinco puntos en el porcentaje de clientes retenidos, lleva a un incremento entre el 40-50% en las ventas; sin embargo, un decrecimiento en el abandono del 5%, reduce los beneficios entre un 25 y un 100%.

Se dice que una empresa goza de lealtad de sus clientes cuando una parte importante de ellos no piensan en cambiar de empresa (Kotler 2003).

Weinstein (2002), propone un modelo de retención/valor para el cliente que relaciona la satisfacción, la lealtad y el desarrollo del negocio. Opina que dando un mayor valor al cliente mediante una mezcla de calidad, servicio y precios (QSP), imagen, innovación e intangibles se logrará exceder sus expectativas. Este grado de satisfacción lleva a una mayor lealtad y a un incremento de la rentabilidad del negocio y de la retención del cliente.

Calciu y Salerno (2002) definen un modelo de retención, donde consideran que el cliente permanece tanto tiempo como esté generando transacciones; y un modelo de migración, donde consideran que el cliente puede reaparecer después de un tiempo inactivo sin ninguna transacción. Según Cuesta (2003), el propósito de la fidelización es una alta lealtad, consiguiendo alta satisfacción del cliente.

Ranaweera y Prabhu (2003), analizaron los efectos de la satisfacción del cliente y de la confianza en la retención, encontraron que el efecto sobre la retención es mayor con la satisfacción. Sus estudios confirman que la recuperación del servicio (corrección de un error que provoca una insatisfacción) puede devolver al cliente a un estado de satisfacción, e incluso los clientes que experimentan una recuperación del servicio pueden llegar a estar más satisfechos que otros clientes que no tuvieron insatisfacción. La recuperación del servicio tras un fallo puede restablecer la satisfacción del cliente, pero lo puede conducir a la pérdida de confianza y al cambio de empresa.

Reichheld (2002) señala que entre un 60-80% de los clientes que han abandonado una empresa decían en las encuestas estar satisfechos o muy satisfechos. Con ello demuestran que la herramienta de medición de la satisfacción no resulta efectiva para predecir el abandono de un cliente.

La calidad del servicio es vista como un importante significado en la retención del cliente, tiene un alto impacto en su regreso y hace que este recomiende el servicio a otros (Venetis, 2004). Además influye en el crecimiento del negocio y estimula a pagar un sobreprecio, según Zeithaml y otros autores (1996).

Las investigaciones de Venetis (2004) se orientaron a estudiar la relación entre la calidad del servicio y la retención del cliente, dando respuesta a la siguiente interrogante: “¿Contribuye la calidad del servicio a una mejor relación a largo plazo con el cliente?” Demostraron que la relación a largo plazo es beneficiosa para ambas partes, crea barreras a la competencia y hace frente a los precios más bajos de esta, generan más ventas y disminuyen el costo de operación. Encuentran que los clientes satisfechos pueden cambiar de relación, mientras los clientes insatisfechos no necesariamente abandonan. No obstante, concluyen que es cierto que la calidad del servicio contribuye al inicio y mantenimiento de una relación y que esta generalmente es definida como la conformidad o disconformidad del cliente respecto a las expectativas. Señalan que los cambios en la satisfacción del cliente, no tiene una relación positiva directa con la retención.

Venetis (2004) define el compromiso de relación como una intención de continuación en la relación de negocios entre socios. El compromiso es la variable real que marca una relación a largo plazo con el cliente. Distingue dos clases de compromiso, primero el afectivo o deseo de continuar la relación porque es agradable y especulativo o de cálculo, como una extensión de mantener la relación debido a beneficios o disminución de costos. Tanto el compromiso afectivo como el especulativo contribuyen a continuar la relación.

El cliente tiene que intercambiar conocimiento e información con el proveedor para que le puedan servir adecuadamente y debe invertir recursos en ello. Los vínculos entre las dos partes influenciarán en el compromiso de la relación especulativa y afectiva. La

confianza es necesaria para la relación y una creencia firme de que la otra parte desarrollará acciones positivas.

Las investigaciones de Berry y Parasuraman (1997) muestran una fuerte relación entre el servicio ofrecido al cliente, la lealtad de este o su intención de cambiar de empresa. Los clientes con una percepción del servicio por debajo de donde no “entienden” la calidad, son menos leales y más propicios a cambiar de empresa que aquellos que sobrepasan el nivel esperado por ellos. Resulta significativo que clientes propensos a pagar más, dejan de hacerlo si la calidad del servicio baja.

La satisfacción es un factor importante, pero no suficiente para mantener una relación a largo plazo. Si las inversiones en la relación han sido muy altas o las alternativas son peores, puede llevar a que, a pesar de que la satisfacción no sea la deseada, la relación se mantenga. La calidad del servicio percibido influenciará positivamente en la relación de compromiso con el cliente.

Mantener a los clientes a través de acuerdos formales para que no se vayan, no es una estrategia a largo plazo, la permanencia está profundamente relacionada con los sentimientos de querer mantenerla y con la calidad del servicio. Según Parasuraman y Grewal (2000), un mayor valor percibido por el cliente, y con ello una mayor lealtad, dependen de la calidad del producto, el precio y la calidad del servicio. Los dos primeros son fácilmente imitables por la competencia, siendo la calidad del servicio lo que diferenciará a una empresa de otra.

Peppers & Rogers (1999) resaltan la importancia de la confianza para mantener los negocios a largo plazo, indican que para conseguir la confianza del cliente hay que permitirles la elección, y apuestan por la imagen de confianza como ventaja competitiva. Cada contacto será una oportunidad para conocer al cliente y darle un mejor servicio que genere una mayor confianza. Según Cuesta (2003), mediante transacciones repetidas se tiene la oportunidad de conocer

mejor al cliente y darle mayor satisfacción, así se afianza la confianza y se accederá a un mayor conocimiento.

Para Evans (2002), el conocimiento del cliente y su confianza tienen un importante significado, ya que cada vez es más fácil comparar y cambiar de producto o servicio. Indican que nunca hay que asumir que un cliente perdido no es recuperable. Agrega que el compromiso no es suficiente, ya que es necesario que exista confianza entre las partes para establecer las promesas y las relaciones.

La confianza supone las buenas intenciones entre las dos partes de la relación que ponen en duda las promesas, que la comunicación es honesta y abierta, y que esta última se puede considerar como un acto de fe entre ambas partes y una certeza de las buenas intenciones. El mantenimiento de una relación dependerá de la buena voluntad de ambos (Czepiel, 1990).

A manera de colofón a los análisis realizados puede mencionarse una vez más a Peppers & Rogers (1999) quienes indican que no es suficiente un servicio de alta calidad para mantener a los clientes leales, sino que se debe de construir con ellos una “relación de aprendizaje” interactiva y colaborativa, así como crear lazos que le impidan irse con la competencia. Si se desea un cliente leal, no basta con un servicio excelente, hay que hacerlo individualizado, y el cliente debe mostrar cómo dárselo. Hay que crear una relación envolvente de aprendizaje a lo largo del tiempo. Además de conocer al cliente, el cliente debe constatar que se le conoce.

## 6. Conclusiones

Con el *marketing* relacional la empresa aprende de sus clientes, los cuales inciden en ella y la modifican, contribuyen a diseñar los servicios de acuerdo a sus percepciones y emergen como un valor agregado para la organización. La compilación y análisis realizados profundiza en este nuevo concepto y su significado dentro de las empresas para potenciar la superación de los niveles de participación

en el cliente y la retención de los mismos. Se visualiza cómo resulta menos costoso para las empresas retener clientes que captar nuevos y como en ello resulta vital considerar el valor del cliente, el cual es recogido y determinado a través de los criterios que expuestos en los diferentes modelos válidos para su determinación.

En estas circunstancias, quienes dirigen las empresas deben comprender de antemano la necesidad de mantener relaciones productivas con los clientes, por lo cual es necesario considerar al *marketing* relacional como una garantía de relaciones efectivas y de largo plazo. Ello impacta en un primer momento en la lealtad y satisfacción, dejando a un lado la necesidad de los escenarios contractuales y los resultados financieros.

Se ha mostrado también como se llega a la retención del cliente y a su lealtad a través del valor al cliente y su relación con la satisfacción y la calidad, así como la relación que existe entre ambas variables. Además se profundizó en el significado directo de estas variables para la ampliación del concepto de creación de valor y su repercusión en la rentabilidad de las empresas. Se evidencia cómo estas variables influyen directamente y aumenta la retención y la lealtad, pero no queda claramente definida en qué grado contribuye cada una. Por lo que resulta oportuno recomendar que las futuras investigaciones sobre la temática deben responder en qué grado contribuye cada una de estas variables en la aportación que cada cliente realiza a la empresa que le ofrece sus servicios.

## 7. Referencias

- Bardakci, A. & Whitelock, J. (2003). Mass-customization in marketing: the consumer perspective. *Journal of consumer marketing*, 5(20), 463-479.
- Berry, L. & Parasuraman, A. (1997). Listening to the Customer. The Concept of a Service-Quality Information System. *Sloan Management Review*, 3(38), 65-76.

- Burnett, J. (1997). *Promoción: conceptos y estrategias*. México: McGraw-Hill.
- Burnett, V. (2002). *Gestión de la relación con el cliente clave*. New York: Prentice Hall.
- Calciu, M. & Salerno, F. (2002). Customer value modeling: Synthesis and extension proposals. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing*, 2(11), 124-147.
- Califa, S. (2004). Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*, 5(42), 645-666.
- Chase, R. B. & Heskett, J. L. (1995). Introduction to the Focused Issue on Service Management. *Management Science*, 11(41), 1717-1719.
- Chen, I. J. & Popovich, K. (2003). Understanding customer relationship management (CRM): People, process, and technology. *Business Process Management Journal*, 9(5), 672-688.
- Christopher, M.; Payne, V. & Ballantyne, D. (1994). *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*. Madrid: Díaz de Santos.
- Crosby, L A.; Gronroos, C. & Johnson, S. L. (2002). Who Move May Value. *Marketing Management*, 5(11), 10-11.
- Cuesta, F. (2003). *Fidelización... Un paso más allá de la retención*. México: McGraw-Hill.
- Czepiel, J. A. (1990). Services Encounters and Service Relationships: Implications for Research. *Journal of Business Research*, 20, 13-21.
- Esse, T. (2003). Securing the value of customer. Value management. *Journal of Revenue and Pricing Management*, 2(2), 166-171.

- Evans, M. (2002). Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention. *Journal of Financial Services Marketing*, 2(7), 186-198.
- Feciková, I. (2004). An Index method for measurement of customer satisfaction. *The TQM magazine*, 1(16), 57-66.
- Fitzgerald, B. P. (1995). Word-of-mouth Effects on Short-term and Longterm Product Judgments. *Journal of Business Research*, 32, 213-233.
- Gilmore, J. H. & Pine, J. (2002). Customer experience places: the new offering frontier". *Strategy & Leadership*, 4(30), 11-44.
- Gummesson, E. (2004). Return on Relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in usiness-to-business contexts. *The Journal of Business & Industrial Marketing*, 2(19), 136-148.
- Gundlach, G. T. & Murphy, V. (1993). Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchange. *Journal of Marketing*, (57), 35-46.
- Halstead, D. (2002). Negative Word of Mouth: Sunstitute for or supplement to consumer complaints. *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 15 165-183.
- Heskett, J. L. (2002). Beyond customer loyalty. *Managing Service Quality*, 6(12), 355-357.
- Horovitz, J. (1998). Diferenciación a través del servicio al cliente. [En línea]. Seminario Fundación OSDE en Buenos Aires. Recuperado de [http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion\\_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc](http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc)
- Hwang, H.; Taesoo, J. & Euiho, S. (2005). An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry. *Expert Systems with Applications*, 26, 181-188.

- Kara, A.; Subhash, L., Mehves, T. & Selim, Z. (2005). These emingly contradictory relative importance of tangible and intangible determinants of service quality. *European Business Review*, 1(17), 5-20.
- Kotler, P. (2000). *Marketing Management*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2002). *Marketing management: Analysis, planning, and control*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2003). *Los 80 conceptos esenciales de Marketing*. New Jersey: Prentice Hall.
- Kumar, V. G. & Bohling, T. (2004). Customer lifetime value approaches and best practice applications. *Journal of interactive Marketing*, 3(18), 60-72.
- Lemon, K. N.; Rust, R. T. & Zeithaml, V. A. (2001). What Drives Customer Equity. *Marketing Management*, 1(10), 20-25.
- Liu, D.-R. & Shih, Y.-Y. (2005). Hybrid approaches to product recommendation based on customer lifetime value and purchase preferences. *The journal of Systems and Software*, 77, 60-72.
- Maxham, J. G. (2001). Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions. *Journal of Business Research*, 54, 11-24.
- Morgan, R. M. & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38.
- Narver, J. C. & Slater, S. F. (1990). The Effects of a Market Orientation on Business Profitability. *Journal of Marketing*, 54, 56-79.

- Parasuraman, A. (1997). Reflections on Gaining Competitive Advantage through Customer Value. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 2(25), 154-161.
- Parasuraman, A. (2002). Service quality and productivity: a synergistic perspective. *Managing Service Quality*, 1(12), 6-9.
- Parasuraman, A. & Grewal, D. (2000). The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda. *Academy of Marketing Science Journal*, 1(28), 74-94.
- Parasuraman, A.; Berry, L. & Zeithaml, V. (1990). Five Imperatives for improving Service Quality. *Sloan Management Review*, 31, 21-38.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1999c). The price of customer service. *Sales and marketing Management* 4 (151), 31-52.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1993). *The One To One Future: Building Relationships One Customer at a Time*. New York: Doubleday.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1998). Better business-one customer at a time. *The Journal for Quality and Participation*, 2(21), 30-37.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1999). Growing revenues with Cross-Selling. *Sales and marketing Management*, 6(151), 112-128.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1999a). *When Extreme isn't enough*. *Sales and marketing Management*, 2(151), 77-95.
- Peppers, D. & Rogers, M. (1999b). In vendors they trust. *Sales and marketing Management*, 11(151), 113-131.
- Peppers, D. & Rogers, M. (2006). Customer-Based Marketing Spend. *Sales and marketing Management*, 3(158), 15-28.
- Pine, J. & G., J. H. (2000). Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy. *Strategy and Leadership*, 1(28), 18-23.

- Pinto, St. K. (1997). Marketing de relación o la transformación de la función de marketing. *Harvard Deusto Business Review*, 4(2), 32-40.
- Pitta, D. A. (1998). Marketing one-to-one and its dependence on knowledge discovery in databases. *Journal of Consumer Marketing*, 5(15), 468-480.
- Porter, M. E. (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining superior Performance*, New York: Free Press.
- Ralston, R. (1996). Model Maps out a sure path to growth in marketplace. *Marketing News*, 11(30), 12-21.
- Ranaweera, Ch. & Prabhu, J. (2003). On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth. *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketingn*, 1(12), 82-90.
- Reichheld, F. (2002). Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld. *Strategy & Leadership*, 2(30), 25-31.
- Reichheld, F. & Sasser, W. E. Jr. (1990). Zero Defections: Quality Comes to Services Harvard. *Business Review*, 68, 105-111.
- Rodrigo, C. E. (1997). Distintas estrategias para fidelizar al cliente. *MK Marketing y Ventas para Directivos*, 118, 42-48.
- Venetis, K. A. (2004). Service quality and customer retention: building long term relationchips. *European Journal of Marketing*, 11(38), 1577-1598.
- Weinstein, A. (2002). Customer-Specific Strategies. Customer retention: Ausage segmentation and customer value approach. *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing*, 3(10), 259-268.

Whiteley, R. & Hessian, D. (1996). Customer-centred growth: five strategies for building competitive advantage. *Managing Service Quality. University Press*, 5(6), 47-52.

Zeithaml, V. A. (1998). Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence. *Journal of Marketing*, 52, 2-22.

Zeithaml, V. A. (2000). Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn. *Academy of Marketing Science Journal*, 1(8), 67-85.

---

### **Enrique Guadarrama Távira**

Actualmente labora en la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México con domicilio en Cerro de Coatepec S/N en la ciudad de Toluca, Estado de México.

Profesor-Investigador a tiempo completo, adscrito al Centro de Investigación en Estudios Turísticos de la Facultad de Turismo y Gastronomía de la Universidad Autónoma del Estado de México, maestría en Administración de Empresas, candidato a doctor en Estudios Turísticos, catedrático de diversas asignaturas en los niveles de licenciatura, diplomado, especialidad y maestría; se ha capacitado en áreas de impuestos, calidad, recursos humanos, trabajo en equipo, finanzas, resistencia al cambio, emprendedurismo, manejo de grupos.

Asesor y revisor de proyectos de titulación a nivel licenciatura y maestría en las disciplinas de turismo, administración, contaduría y mercadotecnia. Conferencista en eventos nacionales e internacionales en áreas relacionadas a empresas, Profesor visitante en instituciones de Cuba, Nicaragua, Argentina, Costa Rica, España y Francia.

Correo electrónico: egtavira@yahoo.com.mx,  
maeegtavira@hotmail.com

### **Dra. Elsa Mireya Rosales Estrada**

Actualmente labora en la Facultad de Geografía de la Universidad Autónoma del Estado de México.

Licenciada en Administración de Empresas, maestría en Administración de Empresas, Doctora en Derecho de la Empresa por la Universidad Anáhuac, catedrática de diversas asignaturas en los niveles de licenciatura.

Con más de 30 años como catedrática en la Universidad Autónoma del Estado de México, en proyectos de titulación a nivel licenciatura y maestría en las disciplinas de turismo, administración, contaduría y geografía.

Correo electrónico: emre2000@hotmail.com

**Recibido:** 26/11/2014

**Aprobado:** 20/05/2015