

Estrategias de *marketing* utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes

Marketing Strategies Used by Chilean Enterprises to Increase customer lifetime value

Stratégies de *marketing* utilisées par les entreprises chiliennes pour augmenter la valeur des clients

Pablo C. Farías Nazel

Profesor Asistente, Departamento de Administración, FEN,
Universidad de Chile, Santiago, Chile.

PhD en Administración de Empresas,
Universidad de Valladolid, Valladolid, España.

Master en Finanzas, Universidad de Chile, Santiago, Chile.

E-mail: pfarias@fen.uchile.cl

Artículo de investigación científica y tecnológica

Según clasificación COLCIENCIAS

Recibido: 08/01/2014

Revisado: 06/06/2014

Aprobado: 19/06/2014

Resumen

El propósito de este trabajo es presentar una investigación exploratoria que busca contribuir al conocimiento acerca de la manera en que las empresas están usando estrategias de *marketing* para incrementar el valor de los clientes. El foco de esta investigación son las empresas chilenas. Los resultados muestran que las estrategias de *marketing* empleadas por las empresas chilenas presentan una significativa orientación al cliente, sin embargo, se destacan por seguir estrategias pasivas de *marketing* en cada uno de los tres procesos analizados para aumentar el valor de los clientes. El hecho de que una importante proporción de las empresas analizadas desarrollen estrategias pasivas, da la oportunidad para estas empresas y potenciales competidores de analizar la factibilidad de realizar estrategias más activas y científicas para abordar a sus clientes.

Palabras clave: *rentabilidad del cliente, tasa de retención del cliente, valor del cliente (CLV).*

Abstract

The purpose of this work was to report an exploratory investigation that seeks to contribute to knowledge on the way companies are using marketing strategies to increase customer value. The focus of the investigation is Chilean enterprises. The results show that the marketing strategies used by Chilean enterprises present a significant customer orientation; however, they are more inclined to follow passive marketing strategies in each of the three processes analyzed to increase customer value. The fact that an important proportion of the enterprises analyzed develop passive strategies raises the opportunity for these enterprises and potential competitors to analyze the feasibility of conducting more active and scientific strategies to approach their clients.

Keywords: *customer profitability, rate of customer retention, customer value (CLV).*

Résumé

L'objectif de ce travail est de présenter une recherche exploratoire qui prétend contribuer à montrer la façon utilisée par les entreprises pour appliquer des stratégies de *marketing* ayant pour but d'augmenter la valeur des clients. Le noyau de cette recherche est constitué par les entreprises chiliennes. Les résultats montrent que les stratégies de *marketing* appliquées par ces entreprises présentent une orientation significative au client, si bien qu'elles se caractérisent par suivre des stratégies passives de *marketing* sur chacun des trois processus analysés pour augmenter la valeur des clients. Le fait qu'une importante proportion des entreprises analysées développe des stratégies passives, offre à ces entreprises et potentiels concurrents, une possibilité d'analyser la facticité de réaliser des stratégies plus actives et scientifiques pour aborder ses clients.

Mots clef: *rentabilité du client, taux de rétention du client, valeur du client.*

1. Introducción

Constantemente los investigadores han analizado cuáles deberían ser las mejores estrategias de *marketing* que deben realizar las empresas (Chou & Chen, 2004, Hogan, Lemon y Libai, 2004, Hollander, Keep y Dickinson, 1999, Oliver, 1999). Por ejemplo, Shugan (2005) cuestiona la forma de una proporción importante de los actuales programas de lealtad llevados a cabo por las empresas, cuestionando que estos programas han sido orientados a generar obligaciones con los consumidores, pidiéndoles que confíen en la empresa y no a la inversa como debería ser, es decir, la empresa mostrando confianza por comprometerse con el consumidor.

Los tipos de estrategias de *marketing* implementadas por las empresas dependen de una serie de factores tales como el tipo de industria a la que pertenecen, características del consumidor, tecnología de la empresa, tamaño de la empresa, la cultura organizacional de la empresa, el ambiente económico, político, legal, etc. (McClymont & Jocusen, 2003, Pulendran & Speed, 1996). Investigadores comentan que las empresas chilenas han sabido imitar las mejores prácticas de las empresas extranjeras y han aprendido a satisfacer las necesidades de los consumidores locales de manera exitosa (Bianchi & Mena, 2004, Bianchi & Ostale, 2006). Sin embargo, poco se sabe de las estrategias de *marketing* empleadas por estas empresas para incrementar el valor de los clientes. El propósito de este trabajo es informar una investigación exploratoria que busca contribuir al conocimiento acerca de la manera en que las empresas chilenas están usando estrategias de *marketing* para aumentar el valor de los clientes.

El artículo está organizado de la siguiente manera: la segunda sección presenta el marco conceptual. En la tercera sección se explica la metodología. La cuarta presenta los resultados. Finalmente, la quinta sección presenta las conclusiones con un resumen de los hallazgos y sus implicancias para los administradores y los investigadores.

2. Marco conceptual

2.1. Valor del cliente

El valor del cliente (*customer lifetime value*, CLV) está recibiendo una gran atención entre investigadores y ejecutivos de *marketing*. Un importante número de investigadores han usado el CLV como herramienta de análisis (Blattberg, Getz & Thomas, 2001, Bolton, Lemon & Verhoef, 2004, Gupta & Lehmann, 2003, Gupta, Lehmann y Stuart, 2004, Niraj, Gupta & Narasimham, 2001, Reinartz & Kumar, 2003, Reinartz, Thomas & Kumar, 2005, Rust, Lemon, Zeithaml, 2004, Thomas, 2001, Johnson *et al.*, 2001, Libai *et al.*, 2002). CLV es el valor presente de todas las futuras utilidades de la empresa generadas a partir del cliente (Berger & Nasr, 1998. Dwyer, 1997. Gupta &

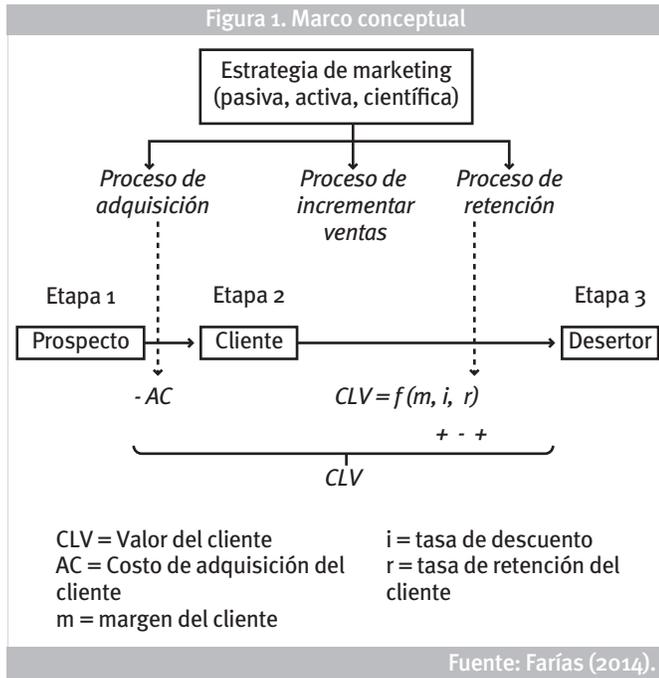
Lehmann, 2003). Este concepto es útil para evaluar el desempeño de las empresas, permitiendo valorar el desempeño de sus estrategias de *marketing* a nivel de la empresa, de segmentos y del cliente. Sin embargo, al analizar el CLV surgen diversos interrogantes por resolver. Por ejemplo, Johnson y Selnes (2004) plantean la necesidad de analizar el *trade-off* entre incrementar economías de escala y el CLV. A su vez, Pfeifer (2005) y Reinartz *et al.* (2005) plantean la necesidad de equilibrar los costos de adquirir y retener clientes para maximizar la rentabilidad de la empresa. Por otro lado, Venkatesan y Kumar (2004) comentan que hay poca evidencia empírica que evalúe el CLV con otras medidas centradas en el cliente. Adicionalmente, los pocos estudios que lo cuantifican se han orientado a analizar industrias (e.g., servicios financieros) y países (e.g., Estados Unidos) con alta disponibilidad de datos, en detrimento de otras industrias y países, a pesar de que los flujos de caja del CLV varían a través de las industrias, empresas y clientes en términos de su certidumbre, frecuencia, monto y duración de estos flujos (Bechwati & Eshghi, 2005). Pese a todo lo anterior, diversos autores han demostrado su utilidad en el mejoramiento del desempeño de las empresas (Gupta *et al.*, 2004, Hidalgo, Manzur, Olavarrieta & Farías, 2008, Ryals, 2005, Valenzuela, Torres, Hidalgo & Farías, 2014).

2.2. Procesos para incrementar el valor del cliente

Desde la década de 1960, el *marketing* ha reflejado un punto de vista centrado en el cliente (Kotler, 1967). El *marketing* ha reducido su énfasis en las transacciones de corto plazo y ha incrementado su énfasis en las transacciones de largo plazo con los clientes (Rust *et al.*, 2004). El *marketing* debe ser visto como una inversión (Srivastava, Shervani & Fahey, 1998), la cual mejora la percepción de los consumidores (Simester, Hauser, Wernelfelt & Rust, 2000), liderando a un aumento en la adquisición y retención de los clientes y las ventas, por lo tanto, incrementado el CLV y el valor de la empresa (Berger & Nasr, 1998; Berger *et al.*, 2003; Rust *et al.*, 2004).

La Figura 1 ilustra las etapas que sigue todo cliente. Inicialmente (Etapa 1), este cliente es un prospecto para la empresa, como consecuencia de haber sido seleccionado como cliente potencial. Luego, la empresa debe realizar un proceso de adquisición (a un costo de adquisición, AC) que dura hasta conseguir la primera compra, con la que el prospecto se transforma en un cliente activo de la empresa (Etapa 2). Entre las tácticas sugeridas por la literatura para atraer clientes están las siguientes: crear anuncios y comunicarlos a través de distintos medios (televisión, radio, internet, diarios, revistas, cines, aeropuertos), contactar directamente (telefónicamente, personalmente, por correo) a los prospectos (Assael, 1987, Kotler, 2000, Valenzuela *et al.*, 2014), adaptar los productos o servicios a las necesidades de los prospectos (McClymont & Jocusen, 2003),

y crear alianzas estratégicas con empresas de productos complementarios (Hoffman & Novak, 2000).



Una vez que el prospecto se transforma en cliente activo, la empresa debe realizar un proceso de incrementar ventas (las ventas de los actuales productos, las ventas de nuevos productos) el cual busca principalmente aumentar el margen (m). Además, la empresa debe realizar un proceso de retención el cual busca incrementar la tasa de retención de clientes (r), con el objetivo final de elevar el CLV.

Entre las tácticas sugeridas por la literatura para retener clientes están las siguientes: adaptar los productos o servicios a las necesidades de los clientes, mantener contacto con el cliente, y desarrollar programas de lealtad (Bendapudi & Berry, 1997, Blattberg *et al.*, 2001, Geller, 1997, Hansen, 1998, Manzur, Uribe, Hidalgo, Olavarrieta & Farías, 2012, Reichheld, 1996, Reichheld & Sasser, 1990). Mientras más alta sea la tasa de retención del cliente, más tiempo el cliente se demorará en alcanzar la Etapa 3, en donde la relación entre el cliente y la empresa termina (Michalski, 2004).

2.3. Estrategias para incrementar el valor de los clientes

Las empresas difieren en sus estrategias de *marketing* en cada uno de los tres procesos para incrementar el valor de los clientes. Sin embargo, es posible identificar tres tipos de estrategias de *marketing* (McClymont & Jocusen, 2003):

Estrategia pasiva. Las empresas que siguen una estrategia pasiva realizan las tácticas comúnmente usadas en *marketing* y esperan que la mayor cantidad de su mercado objetivo responda a esos esfuerzos de *marketing*, los

esfuerzos de *marketing* más rentables son mantenidos por la empresa, y los menos rentables son abandonados (enfoque prueba y error).

Estrategia activa. Las empresas que siguen una estrategia activa, por medio de la experiencia, juicio y conocimiento de los administradores, identifican a sus mejores clientes y los satisfacen de acuerdo con sus características. Por ejemplo, para adquirir clientes identifican y perfilan los mejores prospectos y diseñan una oferta para atraerlos. Para incrementar ventas, el administrador con base en su experiencia, identifica a los potenciales clientes y los potenciales productos a ofrecerles. Para retener clientes, la empresa identifica a los potenciales desertores, y luego realiza los esfuerzos de *marketing* necesarios para retenerlos.

Estrategia científica. Las empresas siguen una estrategia científica cuando usan modelos matemáticos para seleccionar al cliente. Por ejemplo, para adquirir clientes examinan los prospectos y proyectan sus patrones de comportamiento. Para incrementar ventas, mediante modelos matemáticos seleccionan a los clientes más receptivos a los esfuerzos para incrementar ventas. Para la retención de clientes, la empresa identifica potenciales desertores a través de modelos matemáticos.

3. Metodología

Se usó una investigación de estudio de casos para examinar la población objetivo: las empresas chilenas (Yin, 1994, McClymont & Jocusen, 2003). Se contactaron suficientes empresas hasta alcanzar las ocho empresas chilenas, pertenecientes a ocho diferentes industrias, número adecuado para investigaciones de esta naturaleza (Eisenhardt, 1989). Las industrias incluidas son: alimentos, telefonía celular, fondos mutuos, renta de inmuebles, turismo, juegos promocionales, salud dental y telefonía de larga distancia (Tabla 1). Los datos de la investigación fueron recolectados a través de cuestionarios estructurados entregados a ejecutivos de *marketing* de estas ocho empresas. Los formularios fueron estructurados en un set de preguntas estándar, de tal forma que los respondientes no presentaran dificultades en su contestación, factor relevante para lograr confiabilidad en las respuestas (McClymont & Jocusen, 2003). Los nombres de los ejecutivos y de las empresas no serán divulgados y serán nombrados en adelante por el nombre de la industria en que operan.

Los análisis de contenido de los formularios permitieron explorar las estrategias de *marketing* utilizadas por las empresas chilenas (McClymont & Jocusen, 2003). Todos los formularios coleccionados se revisaron y analizaron por dos expertos, con el objetivo de asegurar validez. La estructura del formulario se inicia con una pregunta amplia, la cual pide a los ejecutivos analizar la industria en la cual están insertos. Luego, con el objetivo de analizar las estrategias de *marketing* seguidas por las

ocho empresas chilenas analizadas, se solicitó a cada uno de los ejecutivos indicar el perfil de sus clientes, y las estrategias de adquisición de clientes, incrementar ventas y retención de clientes seguidas por la empresa.

Tabla 1. Industrias seleccionadas

	Industria	Tipo*	Número de clientes
1	Alimentos	B2B	Miles
2	Telefonía celular	B2C	Millones
3	Fondos mutuos	B2C	Miles
4	Renta de inmuebles	B2B	Decenas
5	Turismo	B2C	Miles
6	Juegos promocionales	B2B	Decenas
7	Salud dental	B2C	Miles
8	Telefonía larga distancia	B2C	Millones

* B2B = Business-to-Business (de una empresa a otra empresa, en inglés)

B2C = Business-to-Consumer (de una empresa al consumidor, en inglés)

Fuente: Farías (2014).

4. Resultados

En esta sección se presentan los resultados obtenidos en la investigación. El análisis se muestra por separado para cada uno de los tres procesos para incrementar el valor del cliente. La Tabla 2 presenta un resumen de los hallazgos encontrados.

Tabla 2. Tipos de estrategias de marketing realizadas en cada industria

	Industria	Proceso de adquisición del cliente	Proceso de incrementar ventas del cliente	Proceso de retención del cliente
1	Alimentos	Pasiva	Pasiva	Activa
2	Telefonía celular	Pasiva	Pasiva	Pasiva
3	Fondos mutuos	Pasiva	Pasiva	Pasiva
4	Renta de inmuebles	Pasiva	Pasiva	Pasiva
5	Turismo	Activa	Activa	Activa
6	Juegos promocionales	Pasiva	Activa	Pasiva
7	Salud dental	Pasiva	Pasiva	Pasiva
8	Telefonía larga distancia	Pasiva	Pasiva	Activa

Fuente: Farías (2014).

4.1. Proceso de adquisición

El análisis arroja que siete de las ocho empresas analizadas sigue una estrategia pasiva de adquisición de clientes. “...La estrategia de adquisición es la normal, vía corredores de propiedades y avisos en la sección de económicos...” (ejecutivo de renta de inmuebles). “...El trabajo de *marketing* está fuertemente orientado a

mantener la base de clientes y no a la adquisición, puesto que no es un sector que esté creciendo...” (ejecutivo de alimentos). “...Se realizan eliminaciones, modificaciones y lanzamiento de nuevos productos, creación de nuevos instrumentos de inversión, ampliación de la gama, mejora de la rentabilidad, descuentos por volumen, mejoras de la página web...” (ejecutivo de fondos mutuos). “...Las principales acciones realizadas en la adquisición de nuevos clientes son el envío de folletos con la presentación de la empresa, muestras de productos, folletos de servicios y tarjetas de contacto, envío de datos vía e-mail a cada agencia (en donde se da a conocer la empresa y sus productos, así como las innovaciones que ofrece), contactos personales y visitas directas en Chile para presentar las oportunidades de negocio, nombramiento de representantes locales para cada país con el fin de captar nuevos negocios aprovechando el conocimiento y cercanía de los mercados locales...” (ejecutivo de juegos promocionales). “...La captación de nuevos pacientes en la clínica se basa principalmente en el boca-boca que nos pueda generar nuestros clientes actuales, de algunos convenios que se realizan con embajadas y la aparición en algunos medios escritos para nichos...” (ejecutivo de salud dental). “...Debido a que el costo de captación de un nuevo cliente es alto y poco probable de contratar, la empresa está orientada a no erosionar la base de clientes existentes, por lo tanto la estrategia está enfocada a retener y fidelizar...” (ejecutivo de telefonía de larga distancia).

Sin embargo, esta búsqueda pasiva de clientes puede ser deseada en empresas con *stock* limitado de productos: “...La mantención de los inmuebles representa aproximadamente entre un 2% y 4% de los ingresos anuales que generan, en cambio los gastos de adquisición de nuevos clientes significa aproximadamente, entre un 12% a un 30% del ingreso anual, dependiendo del tipo de propiedad. Es por ello que no tenemos problema en hacernos cargo de los gastos que los inmuebles requieren con tal de mantener por largo plazo a nuestros clientes. El costo de mantención es más barato que estar cambiando continuamente de arrendatario...” (ejecutivo de renta de inmuebles).

No obstante, también es posible observar que una empresa de las ocho analizadas sigue una estrategia activa de adquisición de clientes: “...para adquirir nuevos clientes hemos llevado a cabo alianzas comerciales con empresas que tienen bases de datos interesantes de turistas que no han visitado la empresa...” (ejecutivo de turismo).

4.2. Proceso de incrementar ventas

Los resultados de la investigación muestran que seis de las empresas analizadas sigue una estrategia pasiva de incrementar ventas: “...El producto principal de nuestra clínica es la venta de servicios odontológicos, junto a

estos, al cliente se le proporcionan otros productos, como son los insumos recetados para su uso personal (cepillos, cremas dentales, enjuagatorios, etc.) permitiéndonos generar venta cruzada con ellos...” (ejecutivo de salud dental). “...Los gastos de gasfitería, hojalatería, limpieza de conductos de aguas lluvia, pintura de mantención y reemplazo de piezas por gasto normal corren por cuenta de la empresa inmediatamente a pedido del cliente...” (ejecutivo de renta de inmuebles). “...Se ha aumentado el número de servicios de forma que los clientes cuenten con toda la atención necesaria y privilegiando el hecho de tener un contrato...” (ejecutivo de telefonía celular).

Sin embargo, también es posible observar dos casos de estrategias activas de *marketing* para incrementar ventas: “...se llevan a cabo estrategias que consideran el desarrollo de mecánicas de juegos diseñadas específicamente para cada objetivo del cliente, logrando así la efectividad de la promoción y el cumplimiento de sus metas de ventas...” (ejecutivo de juegos promocionales). “...los huéspedes pueden comprar servicios complementarios a la medida cuando compran su paquete de vacaciones, a pesar de que estos servicios son ofrecidos por otras empresas. La idea es poder facilitarle al cliente la compra de sus vacaciones además de recibir ingresos por estas ventas...” (ejecutivo de turismo).

4.3. Proceso de retención

El análisis indica que cinco empresas siguen una estrategia pasiva de retención de clientes: “...El objetivo de las empresas de telefonía celular ha sido aumentar el número de clientes con contrato a través de la migración de clientes de prepago a contratos. Para esto las empresas de telefonía celular están realizando grandes esfuerzos en atención al cliente, desarrollando programas de fidelización a través de planes más convenientes...” (empresa de telefonía celular). “...para conseguir retención de clientes nos enfocamos en los clientes de mayor valor para brindarles un tratamiento diferenciado como también desarrollamos el servicio al cliente como un diferenciador clave, además de reconocer y premiar a los mejores clientes...” (ejecutivo de fondos mutuos). “...tenemos una estrategia de retención agresiva, entregando al cliente mayor valor que el común de nuestra competencia, esto es que nos hacemos cargo del total de la mantención de los inmuebles, así el cliente se siente satisfecho por el servicio y la comodidad que significa no tener que preocuparse por los problemas normales de una vivienda y esta política hace que la decisión de cambiarse sea aún mayor...” (ejecutivo de renta de inmuebles). “...Las acciones realizadas en la retención de clientes actuales se hace mediante visitas periódicas a las agencias de publicidad en todos los países con representantes directos, mostrando las últimas actividades desarrolladas y presentando ideas para su cartera de clientes, envío de datos a todos los

clientes existentes contando noticias referente a negocios realizados por la empresa en sus industrias, seguimiento de la promoción y disponibilidad de los servicios requeridos a todo momento, otorgándole al cliente un sentimiento de preocupación real y apoyo...” (ejecutivo de juegos promocionales). “...En nuestra empresa los esfuerzos de retención de los clientes actuales se centran en factores como la calidad en los procedimientos, la tecnología utilizada, la ubicación, aseo y comodidad de infraestructura, atención del personal, cumplimiento con los horarios, acciones de *recall* para programación y recordatorio de citas y el prestigio de los dentistas que hacen parte de la planta directa que imprimen seguridad en una labor correctamente realizada, además estos manejan dos o más idiomas cada uno, lo que permite atender al paciente en una situación preferente en el caso de pacientes extranjeros...” (ejecutivo de salud dental).

No obstante, también es posible observar tres casos de estrategias activas de retención de clientes. En el caso de la empresa de alimentos, la rentabilidad de cada cliente es supervisada. “...Si los clientes dejan de ser rentables normalmente se desactivan. La rentabilidad se mide por un mínimo de compras mensuales y el margen de contribución menos los costos de envío y otros que se incurren, más el aumento del riesgo crediticio...” (ejecutivo de alimentos). En contraposición, la empresa de turismo apoya a sus clientes con potencial de deserción “...Por último, la demostración más significativa de retención de nuestros clientes se vivió durante la temporada 2002, después del comienzo de la crisis en Argentina. Muchos de los turistas argentinos no podían costear sus vacaciones, razón por lo cual se hicieron varias estrategias para poder apoyarlos en la mejor manera para que no dejaran de visitarnos. Un ejemplo fue una campaña conjunta con una aerolínea donde a quienes reservaran en la empresa se les regalaba el pasaje aéreo...” (ejecutivo de turismo). Asimismo, es posible observar tácticas para reducir la tasa de deserción de clientes: “...La empresa se anticipa a la caducidad de los contratos: se llama al cliente un mes antes para avisarle el vencimiento de su contrato y se le ofrecen promociones por aniversario de ser cliente. En el caso de los clientes más rentables el aniversario se considera semestralmente, para el resto anual. ...” (ejecutivo de telefonía de larga distancia).

5. Discusión

Las estrategias de *marketing* empleadas por las empresas chilenas presentan una significativa orientación al cliente, sin embargo, las empresas chilenas analizadas se destacan por seguir estrategias pasivas de *marketing* en cada uno de los tres procesos analizados. Estos resultados atraviesan diversos contextos competitivos, como mercados con bajo crecimiento (empresa de alimentos), si la probabilidad de adquirir a los clientes es muy baja

(empresa de telefonía de larga distancia), o si la empresa presenta un *stock* limitado de productos (empresa de renta de inmuebles).

Es importante notar el hecho de que la empresa de turismo fue la única que aplicó estrategias de *marketing* activas en los tres procesos analizados y que ninguna empresa realizó estrategias de *marketing* científicas. El hecho de que una importante proporción de las empresas chilenas analizadas desarrollen estrategias de *marketing* pasivas, da la oportunidad para estas empresas y potenciales competidores, de analizar la factibilidad de realizar estrategias de *marketing* más activas y científicas para abordar a sus clientes en los tres procesos para aumentar el valor de los clientes.

La investigación presentada en este artículo es del tipo exploratoria. Por lo tanto, son necesarias futuras investigaciones de tipo concluyente para confirmar los hallazgos presentados en esta investigación.

Finalmente, posibles diferencias entre países hace esencial efectuar estudios que comparen las estrategias de *marketing* utilizadas por las empresas para incrementar el valor de los clientes entre los distintos países. Este estudio anima a realizar investigaciones en América Latina que confirmen o refuten los resultados encontrados en esta investigación.

6. Referencias

- Assael, H. (1987). *Consumer behaviour and marketing action*. New York, USA: Kent.
- Bechwati, N., & Eshghi, A. (2005). Customer lifetime value analysis: challenges and words of caution. *Marketing Management Journal*, 15 (2), 87-97.
- Bendapudi, N., & Berry, L. (1997). Customers' motivations for maintaining relationships with service providers. *Journal of Retailing*, 73, 15-37.
- Berger, P., & Nasr, N. (1998). Customer lifetime value: marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12 (1), 17-30.
- Berger, P., Weinberg, B., & Hanna, R. (2003). Customer lifetime value determination and strategic implications for a cruise-ship company. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11 (1), 40-52.
- Bianchi, C., & Mena, J. (2004). Defending the local market against foreign competitors: the example of Chilean retailers. *International Journal of Retail and Distribution Management*, 32 (10), 495-504.
- Bianchi, C., & Ostale, E. (2006). Lessons learned from unsuccessful internationalization attempts: Examples of multinational retailers in Chile. *Journal of Business Research*, 59 (1), 140-147.
- Blattberg, R., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: building and managing relationships as valuable assets*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Bolton, R., Lemon, K., & Verhoef, P. (2004). The theoretical underpinnings of customer assets management: a framework and propositions for future research. *Journal of Academy of Marketing Science*, 32 (3), 271-292.
- Chou, T., & Chen, F. (2004). Retail pricing strategies in recession economies: the case of Taiwan. *Journal of International Marketing*, 12 (1), 82-102.
- Dwyer, R. (1997). Customer lifetime valuation to support marketing decision making. *Journal of Direct Marketing*, 11 (4), 6-13.
- Eisenhardt, K. (1989). Building theories from case study research. *Academy of Management Review*, 14 (4), 532-550.
- Geller, L. (1997). Thank so much for your recent purchase. customer begins with the basics. *Direct Marketing*, 60 (5), 58-62.
- Gupta, S., & Lehmann, D. (2003). Customer as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17 (1), 9-24.
- Gupta, S., Lehmann, D., & Stuart, J. (2004). Valuing customers. *Journal of Marketing Research*, 41 (1), 7-18.
- Hansen, L. (1998). Keep the customer satisfied. *Marketing tools*, 5 (5), 44-49.
- Hidalgo, P., Manzur, E., Olavarrieta, S., & Farías, P. (2008). Customer retention and price matching: The AFPs case. *Journal of Business Research*, 61 (6), 691-696.
- Hoffman, D., & Novak, T. (2000, May-June). How to acquire customers on the web. *Harvard Business Review*, 78 (3), 179-188.
- Hogan, J., Lemon, K., & Libai, B. (2004). Quantifying the ripple: word-of-mouth and advertising effectiveness. *Journal of Advertising Research*, 44 (3), 271-280.
- Hollander, S., Keep, W., & Dickinson, R. (1999). Marketing public policy and the evolving role of marketing academics: A historical perspective. *Journal of Public Policy Marketing*, 18 (2), 265-269.
- Johnson, M., Gustafsson, A., Andreassen, T., Lervik, L., & Cha, J. (2001). The evolution and future of national customer satisfaction index models. *Journal of Economic Psychology*, 22 (2), 217-245.
- Johnson, M., & Selnes, F. (2004). Customer portfolio management: toward a dynamic theory of exchange relationships. *Journal of Marketing*, 68 (2), 1-17.
- Kotler, P. (1967). *Managerial marketing, planning, analysis, and control*. New Jersey, USA: Prentice Hall.
- Kotler, P. (2000). *Dirección de marketing*. México DF., México: Prentice Hall.
- Libai, B., Narayandas, D., & Humby, C. (2002). Toward an individual customer profitability model: a segment-based approach. *Journal of Service Research*, 5 (1), 69-76.
- Manzur, E., Uribe, R., Hidalgo, P., Olavarrieta, S. & Farías, P. (2012). Comparative advertising effectiveness in Latin America: Evidence from Chile. *International Marketing Review*, 29 (3), 277-298
- McClymont, H., & Jørgensen, G. (2003). How to implement marketing strategies using database approaches. *Database Marketing & Customer Strategy Management*, 11(2), 135-148.
- Michalski, S. (2004). Types of customer relationship ending processes. *Journal of Marketing Management*, 20 (9), 977-999.
- Niraj, R., Gupta, M., & Narasimham, C. (2001). Customer profitability in a supply chain. *Journal of Marketing*, 65 (3), 1-16.
- Oliver, R. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, 63 (Special Issue), 33-44.
- Pfeifer, P. (2005). The optimal ratio of acquisition and retention costs. *Journal of Targeting, Measurement & Analysis for Marketing*, 13 (2), 179-188.
- Pulendran, S., & Speed, R. (1996). Planning and doing: the relationship between marketing planning styles and market orientation. *Journal of Marketing Management*, 12 (1), 53-68.

- Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect: The hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston, USA: Harvard Business School Press.
- Reichheld, F., & Sasser, W. (1990). Zero defections: quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68 (5), 105-111.
- Reinartz, W., & Kumar, V. (2003). The impact of customer relationships characteristics on profitable lifetime duration. *Journal of Marketing*, 67 (1), 77-99.
- Reinartz, W., Thomas, J., & Kumar, V. (2005). Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability. *Journal of Marketing*, 69 (1), 63-79.
- Rust, R., Lemon, K., & Zeithaml, V. (2004). Return on marketing: using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 68 (2), 109-127.
- Ryals, L. (2005). Making customer relationship management work: the measurement and profitable management of customer relationships. *Journal of Marketing*, 69 (4), 252-261.
- Shugan, S. (2005). Brand loyalty programs: are they shams? *Marketing Science*, 24 (2), 185-193.
- Simester, D., Hauser, J., Wernelfelt, B., & Rust, R. (2000). Implementing Quality Improvement programs designed to enhance customer satisfaction: quasi-experiments in the United States and Spain. *Journal of Marketing Research*, 37 (1), 102-112.
- Srivastava, R., Shervani, T., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: a framework for analysis. *Journal of Marketing*, 62 (1), 2-18.
- Thomas, J. (2001). A methodology for linking customer acquisition to customer retention. *Journal of Marketing Research*, 62 (1), 262-268.
- Valenzuela, L., Torres, E., Hidalgo, P., & Farías, P. (2014). Salesperson CLV orientation's effect on performance. *Journal of Business Research*, 67 (4), 550-557.
- Venkatesan, R., & Kumar, V. (2004). A Customer lifetime value framework for customer selection and resource allocation strategy. *Journal of Marketing*, 68 (4), 106-125.
- Yin, R. (1994). *Case Study Research: Design and Methods*. Thousand Oaks, USA: Sage Publications.



Cuadernos de Administración / Facultad de Ciencias de la Administración / Universidad del Valle
 Periodicidad: semestral / ISSN impreso N° 0120-4645 - ISSN electrónico N° 2256-5078 / Nombre abreviado: cuad.adm.
 Edición Vol. 30 N° 51 (enero - junio de 2014)
 Estrategias de *marketing* utilizadas por las empresas chilenas para incrementar el valor de los clientes / Pablo Farías.



Revista Cuadernos de Administración por Universidad del Valle se encuentra bajo una Licencia Creative Commons Atribución-NoComercial-CompartirIgual 2.5 Colombia.
 Basada en una obra en <http://cuadernosadm.univalle.edu.co>.