

El impacto de los programas de fidelización en la gestión de marketing: una aplicación del análisis de rentabilidad por cliente

Carlos María Souto¹ y Carlos Casanueva Nárdiz²

¹Facultad de Administración y Ciencias Sociales, Universidad ORT Uruguay. Br. España 2633, Montevideo, Uruguay. souto@uni.ort.edu.uy

²Escuela Técnica Superior de Ingenieros Industriales de la Universidad Politécnica de Madrid. C/José Gutiérrez Abascal, 2. 28006, Madrid. casanueva@etsii.upm.es

Palabras clave: análisis de rentabilidad por clientes, programas de fidelidad, tarjetas de crédito.

Abstract

Los programas de fidelización han ocupado un lugar destacado entre las estrategias de marketing de las organizaciones que gestionan clientes. Sin embargo, existe poca evidencia de la eficiencia de este tipo de programas. Este trabajo compara los resultados de dos carteras de clientes administrados con programas de fidelización con otras dos que se gestionan sin ellos, en términos de utilización, contribución y distribución de la rentabilidad.

1. Introducción

A pesar de que el concepto de marketing supone la existencia de intercambios mutuamente satisfactorios entre oferentes y demandantes, su implementación efectiva se ha centrado más en la satisfacción de las necesidades de los clientes que en el análisis de los costos en los que se incurre o en la rentabilidad producida por los intercambios. Este problema de desbalance entre la importancia atribuida al beneficio del cliente y la asignada al beneficio de la empresa se vuelve mucho más relevante con la irrupción del paradigma relacional en el panorama de la gestión de marketing.

La aparente obviedad del ciclo calidad-satisfacción-retención-rentabilidad ha tenido, por lo menos, dos consecuencias importantes para la comunidad de marketing. Por un lado, sólo unos pocos estudios han explorado esta relación, por lo que la evidencia empírica no es abundante. Por otro, la evaluación del desempeño de la gestión de marketing en este contexto se ha centrado mucho más en la medición de indicadores intermedios como calidad, satisfacción de clientes, retención o disposición a recomendar, que en el impacto efectivo sobre la rentabilidad (Helgesen, 2006 y 2007).

Una vez que este “paradigma de satisfacción de cliente” (Helgesen, 2006) se ha instalado en el campo de la gestión, los indicadores intermedios comienzan a legitimarse como objetivos en sí mismos y los programas de fidelización o recompensa aparecen como natural colofón. Pero si el vínculo entre fidelidad y rentabilidad pudiera ser cuestionado, también podría serlo la eficiencia de los programas de fidelización de clientes, en tanto se trata de una construcción cimentada sobre el mismo paradigma. Por tanto, parece relevante avanzar en el entendimiento de los efectos de los programas de fidelización sobre los comportamientos y la rentabilidad de los clientes.

El objetivo de este trabajo es precisamente el de analizar los efectos de los programas de fidelización sobre los comportamientos de uso y la rentabilidad de la cartera, a partir de un modelo que asigna ingresos y costos en el nivel cliente y analiza los datos del negocio de tarjetas de crédito de una institución bancaria.

2. Antecedentes

La medición del desempeño es un proceso de negocios que provee retroalimentación a la organización respecto de los esfuerzos de marketing realizados, con el propósito de asegurar la implementación de las estrategias definidas. Esta medición opera sobre dos dimensiones fundamentales: eficacia y eficiencia. Desde la perspectiva de marketing, eficacia refiere al grado de cumplimiento de los requerimientos de un cliente, mientras que eficiencia es una medida de la forma de utilización de los recursos en el proceso de brindar satisfacción al cliente. Por lo tanto, el nivel de desempeño que una organización alcanza, es una función de la eficacia y eficiencia de las acciones que lleva adelante en el proceso. En este contexto, Neely *et. al.* (2005) distinguen entre:

- Medición del desempeño: proceso de cuantificación de la eficacia y eficiencia de una acción;
- Medida de desempeño: métrica utilizada en la cuantificación de la eficacia o eficiencia de una acción;
- Sistema de medición del desempeño: conjunto de métricas utilizadas para cuantificar la eficacia y eficiencia de las acciones.

La medición del desempeño es, entonces, un proceso de negocios gestionado con base en un sistema compuesto de una o más métricas. La selección de métricas es un proceso racional, a través del cual los gerentes de marketing podrán aprender para mejorar su desempeño (Ambler *et. al.*, 2004).

La preocupación por los problemas de medición y evaluación de la gestión de marketing se ha intensificado en los últimos diez años (Clark, 1999; Sheth y Sisodia, 2002; Morgan *et. al.*, 2002; Seggie *et. al.*, 2007). Por un lado, la disponibilidad de nuevas fuentes de datos, tecnologías y herramientas ha facilitado el análisis de la vinculación entre los esfuerzos de marketing y sus resultados (Clancy y Stone, 2005). Por otro, también se ha extendido el interés por establecer la contribución del marketing al resultado financiero y por conocer el valor que éste agrega a la organización. (Webster, *et. al.*, 2005; Marketing Science Institute, 2006; Stewart, 2008).

Sin embargo, el de las métricas de marketing es todavía un problema insuficientemente investigado, aunque la limitación no está en la carencia de medidas; la gestión de marketing cuenta con infinidad de métricas que se han ido incorporando desde la segunda mitad del siglo XX (Clark, 1999). El problema está en el desarrollo de métricas estandarizadas que puedan vincularse naturalmente con el desempeño financiero.

A pesar de que el paradigma de marketing supone la orientación de la organización hacia el cliente, la gestión bajo el paradigma tradicional ha estado centrada en entidades pertenecientes a la oferta, como producto, marca, línea o departamento. Con el advenimiento del paradigma relacional, el foco de la gestión comienza a desplazarse y tanto las decisiones como las inversiones toman al cliente como unidad. Sin embargo, la estructura, los procesos internos y los sistemas de información gerenciales todavía no muestran una evolución en el mismo sentido y los asuntos relativos a la rentabilidad suelen todavía medirse en el nivel producto (Storbacka, 2000).

Cuando las métricas de cliente se incorporan, habitualmente se trata de mediciones *ad hoc*, como calidad percibida o satisfacción, que derivan su legitimidad “paradigma de satisfacción de cliente”. La relación entre estas variables con la rentabilidad es, por lo menos, controversial y los trabajos empíricos que prueban esta relación son todavía escasos (Storbacka *et. al.*, 1994; Hallowell, 1996; Reinartz y Kumar, 2002).

Con este mismo argumento es posible cuestionar la eficiencia de los programas de fidelización. Si la relación entre estas variables intermedias y comportamentales con el desempeño financiero es controversial, también lo sería la inversión en programas que las promueven. Dowling y Uncles (1997), por ejemplo, sostienen que aún cuando estos programas pueden considerarse una herramienta legítima en la gestión, su empleo siempre será al costo de incrementar los gastos de marketing y, por lo tanto, sacrificando rentabilidad.

A partir de los años 90, la contabilidad estratégica de gestión comenzó a desarrollar un conjunto de prácticas conocidas como contabilidad de clientes que soslayaba las variables intermedias y se concentraba directamente en métricas de rentabilidad. Guilding y McManus (2002), en un intento por clasificar los enfoques que adoptan a clientes y segmentos como unidad de análisis, identifican cinco dimensiones principales en la literatura: análisis de rentabilidad por clientes, análisis de rentabilidad por segmentos, análisis de rentabilidad por ciclo de vida del cliente, valoración de clientes como activos y contabilidad de clientes como visión holística.

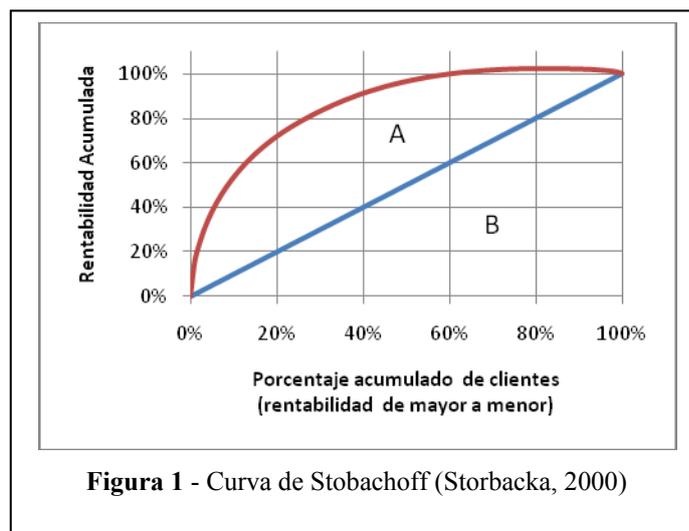


Figura 1 - Curva de Stobachoff (Storbacka, 2000)

Según estos autores, el análisis de rentabilidad por clientes supone la estimación de la contribución al resultado de un cliente específico, a partir de ingresos y costos que puedan trazarse a ese nivel.

En la segunda mitad de los años 90, también en el campo del marketing comienzan a aparecer trabajos que introducen esta perspectiva de análisis de rentabilidad por cliente. Son buenos ejemplos de esta línea, los trabajos de Storbacka (1997) que realiza una segmentación retrospectiva de los clientes de dos bancos nórdicos con base en la rentabilidad individual; el de Niraj *et. al.* (2001) que desarrollan un modelo y una metodología para medir la relación entre rentabilidad y características de los clientes un una cadena de suministro y el caso de una firma de limpieza industrial que llevan adelante Van Raaij *et. al.* (2003).

En todos los casos mencionados, la distribución de la rentabilidad presenta patrones similares. Un número muy pequeño de clientes explica más del 100% de la rentabilidad, una mayoría en niveles cercanos al punto de equilibrio y un número minoritario pero importante de casos con contribución unitaria negativa. Esos hallazgos han llamado la atención de la importancia de gestionar lo que Van Raaij (2005) ha llamado los riesgos de dependencia y subsidio o -en otros términos- el riesgo de concentración de rentabilidad en la cartera y el de que los clientes rentables oculten a los no rentables.

Storbacka (2000) ha introducido dos herramientas útiles para gestionar tales riesgos. Por un lado, la curva de Storbachoff, para ser usada en comparaciones de distribuciones ordenadas de bases de clientes. El análisis consiste en una curva de Lorentz invertida, ya que en la abscisa las cuentas se ordenan de mayor a menor, mientras que en la ordenada se da cuenta de la rentabilidad acumulada. Asimismo, Storbacka (2000) desarrolló un índice que consiste en estimar la porción de área que queda entre la curva y la recta de igual distribución -denominada (A) en la Figura 2- en términos del área total del gráfico (A+B). Por tanto, este índice -conocido como de Storbacka o Stobachoff- se calcularía como se indica en la fórmula (1).

$$S = A/(A + B)$$

(1)

Finalmente, el índice de clientes rentables que se muestra en la fórmula (2), permite establecer el nivel de destrucción de valor y se constituye en un indicador eficaz del riesgo de subsidio:

$$P = (n - j)/n$$

(2)

donde n es el número total de clientes y j el número de clientes no rentables.

En síntesis, la relación entre las métricas no financieras como calidad, satisfacción o retención de clientes con la rentabilidad se encuentra poco explorada y es aún controversial. Sin embargo, el “paradigma de satisfacción de cliente” ha ambientado el desarrollo de programas de fidelización cuya eficiencia también ha sido poco estudiada. Pero cuando se ha explorado directamente la distribución de la rentabilidad al interior de la cartera, en la gran mayoría de los casos se encuentran patrones de distribución riesgosos que muestran elevados niveles de concentración y subsidio.

3. Metodología

Los datos empíricos de esta investigación han sido obtenidos de la línea de negocios de tarjetas de crédito de una institución bancaria y corresponde a padrones e información transaccional de cuentas correspondientes al período 1/01/07 a 31/12/07.

En el mes de enero del año 2007, el negocio es emisor de dos sellos internacionales para productos de crédito y prepago. El número de tarjetas vigentes alcanza los 150 mil plásticos y la distribución aproximada por sello es: sello “A” 70% y sello “B” 30%. Globalmente, el negocio presenta para el año 2007 un margen de contribución negativo después de asignar los costos directos e indirectos de la línea. En esta etapa, la investigación se centró en el análisis de la base de correspondientes al sello “B” ya que, además de su participación dominante en la cartera, incluye la totalidad de acuerdos comerciales, *co-brandings* y grupos de afinidad llevados adelante por la institución en estudio. Asimismo, por motivos internos a la empresa en estudio, el sello “B” es que ha recibido más atención de la gestión,

reflejándose en una evolución creciente del número de unidades emitidas, a diferencia del parque del sello “A”, que se encuentra estancado o, aún, en proceso de reducción.

Tabla 1 - Descripción de los grupos analizados

| Cuentas y tarjetas por grupo | | | |
|-------------------------------------|----------------|-----------------|--|
| Grupo | Cuentas | Tarjetas | Descripción |
| CBA | 31.020 | 36.366 | Acuerdo de marca compartida con una de las tres mayores cadenas de supermercados minorista del país. Supone la realización de actividades promocionales conjuntas, un programa de fidelidad que premia las compras realizadas dentro y fuera de la cadena. Los premios surgen de una lista de productos accesibles según la cantidad de puntos acumulados. |
| CBB | 15.626 | 21.007 | Acuerdo de marca compartida con un sello petrolero, poseedor del mayor número de puntos de ventas en el territorio nacional. Supone la realización de actividades promocionales conjuntas, un programa de fidelidad que premia las compras realizadas tanto al interior como al exterior de la cadena. El programa premia con vales de combustible. |
| G1 | 25.635 | 34.092 | Conjunto de cuentas y tarjetas emitidas por el banco y que no pertenecen a ningún programa de fidelidad. |
| G3 | 3.644 | 5.454 | Conjunto de grupos de afinidad y programas comerciales menores desarrollados por el banco. No suponen contribución económica alguna ni beneficio alguno para el tarjetahabiente. |

La unidad de análisis del trabajo son cuentas., y el caso considera las cuentas activas del sello “B” a lo largo del período enero - diciembre 2007. Se definieron como activas, aquellas cuentas que registran en el período por lo menos una de las siguientes transacciones: compras, débitos automáticos, adelantos en efectivo, devengamiento de intereses financieros o devengamiento de intereses moratorios. En total, la base incluye 75.925 cuentas correspondientes a 96.919 tarjetas, agrupadas según se indica en Tabla 1. Tanto CBA como CBB son programas de tipo 3 según la clasificación de Berman (2006), definida como *los miembros reciben descuentos o puntos con base en sus compras acumuladas*. En uno y otro caso, la economía de los acuerdos implica para el banco la cesión de porcentajes del arancel de comercio. Además, el primero de los grupos supone una contribución anual en efectivo con cargo a publicidad y promociones.

Para la asignación de ingresos y costos, se utilizaron los siguientes niveles de agregación que describe en la Tabla 2.

Tras asignar los costos definidos en los diferentes niveles, el trabajo compara el desempeño de cada uno de los grupos de cuentas definidas respecto de las métricas analizadas, a saber: comportamiento de uso, contribución unitaria, distribución de la rentabilidad e índice de clientes rentables.

Tabla 2 - Asignación de costos e ingresos por nivel.

| Nivel | Descripción |
|-------------|--|
| Transacción | Operaciones realizadas durante el uso del medio de pago (compras, adelantos en efectivo, débitos automáticos). Se le asignan ingresos por arancel de comercio y los costos de procesamiento así como los aranceles devueltos en los casos de programas de fidelización. |
| Tarjeta | Acumula la rentabilidad de las transacciones discretas, ingresos por arancel deducidos los costos de procesamiento. |
| Cuenta | Es la unidad de gestión comercial básica. Acumula la rentabilidad por tarjeta de todos los plásticos emitidos (principal y adicionales) y se le asignan los ingresos por intereses (financieros y moratorios). En materia de costos, se le computan el costo financiero, la emisión y envío de estados de cuenta. |
| Grupo | En los esquemas comerciales centrados en el producto, es el principal nivel de trabajo para las políticas de marketing. Acumula la rentabilidad por cuentas y es imputado por todos los cargos relacionados con marketing (publicidad, promociones, etc.). así como por otros conceptos derivados de las negociaciones específicas llevadas adelante con las marcas asociadas. |

4. Análisis y resultados

Es supuesto básico de los programas de fidelización que los incentivos implícitos potenciarían la conducta de recompra del cliente con la marca o con la firma. Con el propósito de analizar este aspecto, la Tabla 4 compara los comportamientos de compra de los cuatro grupos estudiados. Como puede observarse, los dos grupos administrados bajo programas de fidelización -CBA y CBB- muestran niveles de utilización superiores, tanto si se considera el número de transacciones como los valores. Es decir, existe una relación positiva entre la existencia de un programa y la conducta de utilización o -lo que es lo mismo- los programas son eficaces.

Tabla 3 - Utilización del medio de pago

| | Cantidad de transacciones (anual) | | | | Utilización* | | | |
|--|-----------------------------------|-----|-------|-------|--------------|-------|-------|-------|
| | CBA | CBB | G1 | G3 | CBA | CBB | G1 | G3 |
| Mínimo | 0 | 0 | 0 | 0 | -0,46 | 0,00 | -0,02 | 0,00 |
| Máximo | 1.977 | 938 | 2.321 | 1.033 | 29,37 | 26,92 | 15,74 | 11,54 |
| Media | 58 | 57 | 42 | 51 | 2,55 | 1,82 | 1,23 | 1,35 |
| Mediana | 39 | 35 | 26 | 34 | 2,03 | 1,35 | 0,93 | 1,01 |
| 1er. Cuartil | 20 | 15 | 12 | 15 | 1,08 | 0,66 | 0,42 | 0,48 |
| 3er. Cuartil | 71 | 72 | 53 | 64 | 3,56 | 2,50 | 1,66 | 1,82 |
| (*) Consumo anual / límite de crédito autorizado | | | | | | | | |

Un elemento central bajo el “paradigma del cliente satisfecho” es la existencia de un vínculo positivo entre fidelidad de cliente y rentabilidad de la firma. En este supuesto es en el que se fundan habitualmente los programas de fidelización. Como se ha observado antes, en el caso estudiado la existencia de programas parece conducir a una utilización más intensa, lo que podría asimilarse a una conducta de recompra más frecuente. Sin embargo, resultaría importante conocer el efecto de esa mayor intensidad relativa sobre la rentabilidad, es decir, conocer medidas de eficiencia de los programas. La Tabla 4 es una aplicación de la propuesta de Howell y Soucy (1990) de adaptar del clásico Estado de Pérdidas y Ganancias a la gestión de marketing en lo que denominan *Marketing Profit and Loss Statement*. Simplemente, se trata de redefinir la unidad de análisis desde compañía, departamento o línea hacia cliente o segmento.

El análisis de los promedios de contribución por grupo muestra que aquellas cuentas administradas bajo programas de fidelización son menos rentables, como muestra la fila “Total Contribución”. Un resultado análogo se obtiene aún después de ajustar la contribución por los límites de crédito promedio del grupo¹⁰.

Aún cuando los programas estudiados parecen ser incentivos eficaces en la promoción del uso del producto, los ingresos adicionales que se obtienen no logran compensar los costos incrementales en los que se incurre, en línea con los hallazgos de Dowling y Uncles (1997).

Tabla 4 - Estado de resultados de marketing por grupo.

| Promedios anuales por cuenta 1/01/07 – 31/12/07 | | | | | |
|--|--------------|--------------|--------------|--------------|--------------|
| (en dólares americanos) | | | | | |
| | CBA | CBB | G1 | G3 | Total |
| Margen financiero | 19,84 | 24,55 | 28,26 | 31,86 | 24,23 |
| Comisiones | 31,26 | 44,81 | 35,23 | 41,25 | 35,87 |
| Total Ingresos | 51,11 | 69,36 | 63,48 | 73,11 | 60,10 |
| Costo de procesamiento | 9,24 | 9,28 | 6,73 | 8,22 | 8,35 |
| Aranceles devueltos | 14,87 | 19,38 | 0,00 | 0,00 | 10,06 |
| Envío de estados de cuenta | 3,29 | 2,97 | 2,97 | 3,30 | 3,12 |
| Otras contribuciones | 7,87 | 0,00 | 0,00 | 0,00 | 3,21 |
| Total Egresos | 35,26 | 31,63 | 9,70 | 11,52 | 24,75 |
| Total Contribución | 15,85 | 37,73 | 53,78 | 61,59 | 35,35 |
| Contribución ajustada* | 46,10 | 48,12 | 53,78 | 69,03 | |
| (*) - Ajustada por línea de crédito (base G1) | | | | | |

Finalmente, parece relevante analizar el impacto de los programas en la distribución de la rentabilidad al interior de cada grupo con el objetivo de entender la relación entre éstos y los riesgos de dependencia y subsidio. Con ese propósito, se utiliza la metodología desarrollada por Storbacka (2000) que incorpora la curva e índice de Stobachoff y el índice de clientes rentables para comparar los niveles de los riesgos mencionados.

Como se observa en la Figura 2, la distribución de las diferentes bases es muy similar aunque, las correspondientes a programas de fidelización están, relativamente, más concentradas. Lo mismo puede observarse en el Tabla 5 que muestra un índice de Stobachoff levemente superior para los grupos CBA y CBB. Por otra parte, estos dos grupos tienen, asimismo, índices de clientes rentables relativamente menores o, lo que es análogo, un mayor número de clientes destructores de valor.

¹⁰ Como resultado del análisis crediticio, a cada cuenta se le asigna un límite de crédito que determina el nivel máximo de utilización mensual. Es frecuente que, como consecuencia de la concesión masiva, las cuentas administradas bajo programa presenten límites de crédito más bajos.

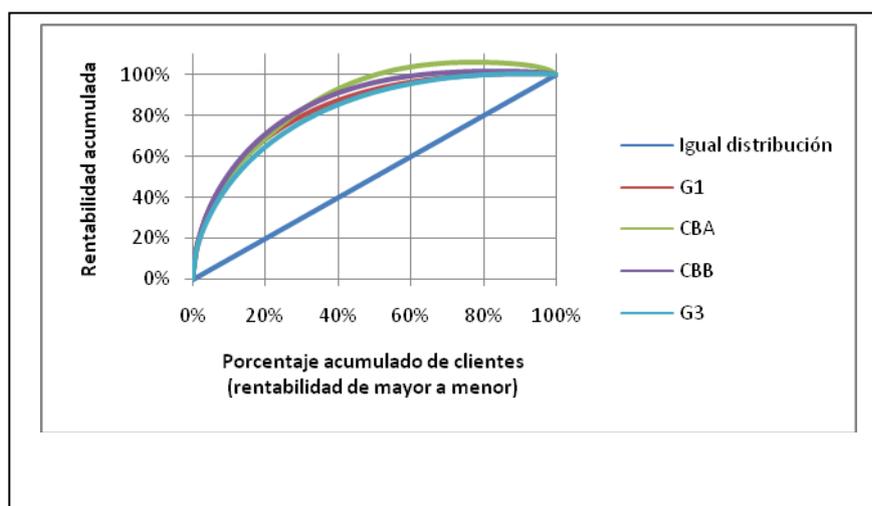


Tabla 5 – Comparación de la distribución de la rentabilidad

| | CBA | CBB | G1 | G3 |
|------------------------------|-------|-------|-------|-------|
| Índice de Stobachoff | 0,428 | 0,417 | 0,400 | 0,388 |
| Índice de clientes rentables | 77% | 82% | 92% | 94% |

En síntesis, en el caso estudiado los programas de fidelización de clientes no son una estrategia eficaz para el manejo de los riesgos de dependencia y subsidio. Por el contrario, estos grupos presentan distribuciones de rentabilidad levemente más concentradas y una menor proporción de clientes rentables.

5. Discusión

A pesar de que las cuentas de los grupos administrados bajo programas de fidelización muestran una utilización relativamente más intensa tanto en volumen de transacciones como en valor, esta mayor utilización no se refleja en la rentabilidad. Por el contrario, las cuentas de los dos grupos administrados bajo programa de fidelización son, en promedio, menos rentables. Por otra parte, los programas tampoco aparecen como una estrategia eficaz para manejar los riesgos de dependencia y subsidio ya que su rentabilidad está peor distribuida y con menores índices de clientes rentables.

Parece entonces razonable preguntarse por las razones de la utilización de este tipo de estrategias de marketing. Sin dejar de considerar los problemas de diseño que pudieran padecer los programas estudiados, estamos frente a un caso que contraviene el conocimiento gerencial corriente de que un cliente “fidelizado” es un cliente más rentable.

Descartado el fundamento de la rentabilidad, podría argumentarse en torno al concepto de valor, es decir, que los clientes “fidelizados” podrían ser clientes más valiosos. Esta mejora del valor podría sostenerse en una mayor duración de la relación y/o en una mejora en la regularidad de los flujos de fondos del cliente.

Una explicación alternativa podría construirse en torno a la diversidad actitudinal de los clientes. Los clientes que adhieren a programas de fidelización son distintos respecto de los que no lo hacen. Por tanto, la existencia de este tipo de programas podría justificarse como una estrategia orientada a gestionar a un segmento diverso de cliente: clientes distintos deberían tratarse con estrategias de marketing diversas.

Asimismo, este tipo de programas podrían constituir estrategias defensiva, orientadas a mantener cierta base de cliente, aun a costa de su impacto en costos.

Finalmente, cabe la explicación del valor ideológico de este tipo de estrategias, es decir, el valor derivado de la legitimidad ofrecida por el “paradigma de satisfacción del cliente” mencionado por Helgesen (2006).

Referencias

- AMBLER, T., KOKKINAKI, F. y PUNTONI, S. (2004) “Assessing Market Performance: Reason for Metrics Selection”. *Journal of Marketing Management*, 20. PP. 475-498.
- CLANCY, K. J. y STONE, R. L. (2005) “Don’t Blame the Metrics”. *Harvard Business Review*, junio.
- CLARK, B. H. (1999) “Marketing Performance Measures: History and Interrelationships”. *Journal of Marketing Management*, 15. PP. 711-732.
- DOWLING, G.R. y UNCLES, M. (1997) “Do Customer Loyalty Programs Really Work?”. *Sloan Management Review*, Verano. PP. 71-82.
- GUILDING, G y McMANUS, L. (2002) “The incidence, perceived merit and antecedents of customer accounting: an exploratory note”. *Accounting, Organizations and Society*, 27. PP. 45-59.
- HALLOWELL, R. (1996) “The relationships of customer satisfaction, customer loyalty, and profitability: an empirical study”. *International Journal of Service Industry Management*, 7 (4). PP. 27-36.
- HELGESEN, Ø. (2006) “Are Loyal Customers Profitable? Customer Satisfaction, Customer (Action) Loyalty and Customer Profitability at the Individual Level”. *Journal of Marketing Management*, 22. PP. 245-266
- HELGESEN, Ø. (2007) “Customer accounting and customer profitability analysis for the order handling industry—A managerial accounting approach”. *Industrial Marketing Management*. Vol. 36. Pp. 757-769.
- HOWELL, R. A. y SOUCY, S. R. (1990) “Customer Profitability. As Critical as Product Profitability”. *Management Accounting*, Octubre. PP. 43-47.
- MARKETING SCIENCE INSTITUTE (2006) Research Priorities 2006-2008. A guide to MSI research programs and procedures [en línea]. Disponible en http://www.msi.org/pdf/MSI_RP06-08.pdf [Consulta: 28/01/08].
- MORGAN, N. A., CLARK, B. H. y GOONER, R. (2002) “Marketing productivity, marketing audits, and systems for marketing performance assessment. Integrating multiple perspectives”. *Journal of Business Research*, 55. PP. 363-375.
- MULHERN, F. J. (1999) “Customer Profitability Analysis: Measurement, Concentration and Research Directions”. *Journal of Interactive Marketing*, 13 (1). PP. 25-40.
- NEELY, A., GREGORY, M. y PLATTS, K. (2005) “Performance measurement system design”. *International Journal of Operations & Production Management*, 25 (12). PP. 1228-1263.
- NIRAJ, R., GUPTA, M. y NARASIMHAN, C. (2001) “Customer profitability in a supply chain” *Journal of Marketing*, 65 (3). PP. 1-16.
- REINARTZ, W. y KUMAR, V. (2002) “The Mismanagement of Customer Loyalty”. *Harvard Business School*, Julio.

- SEGGIE, S. H., CAVUSGIL, E. y PHELAN, S. E. (2007) "Measurement of return on marketing investment: A conceptual framework and the future of marketing metrics". *Industrial Marketing Management*, 36. PP. 834-841.
- SHETH, J. N. y SISODIA, R. S. (2002) "Marketing productivity. Issues and analysis". *Journal of Business Research*, 55. PP. 349-362.
- STEWART, D. W. (2008) "Marketing accountability: Linking marketing actions to financial results". *Journal of Business Research*, doi: 10.1016/j.busres.2008.02.005. En Prensa.
- STORBACKA, K. (1997) "Segmentation Based on Customer Profitability – Retrospective Analysis of Retail Bank Customer Bases". *Journal of Marketing Management*. Vol. 13. Pp. 479-492.
- STORBACKA, K. (2000) "Customer Profitability: Analysis and Design Issues". En SHETH, J. N. y PARVATIYAR, A. *Handbook of Relationship Marketing*. Sage Publications Inc., Thousand Oaks, California.
- STORBACKA, K., STRANDVIK, T. y GRÓNROOS, C. (1994) "Managing Customer Relationships for Profit: The Dynamics of Relationship Quality". *International Journal of Services Industry Management*, Vol. 5, Nº 5. Pp. 21-38.
- VAN RAAIJ, E.M. (2005) "The strategic value of customer profitability analysis". *Marketing Intelligence and Planning*, 23 (4). PP. 372-381.
- VAN RAAIJ, E.M., VERNOOIJ, M.J.A. y VAN TRIEST, S (2003) "The implementation of customer profitability analysis: A case study". *Industrial Marketing Management*. Vol. 32. Pp. 573-583.
- WEBSTER, F. E., MALTER, A. J. y GANESAN, S. (2005) "The Decline and Dispersion of Marketing Competence". *Sloan Management Review*, 46 (4). PP. 35-43.