

## ***Marketing* orientado al cliente y ética empresarial: efectos sobre el valor de la cartera**

Leslier Valenzuela F.  
*Facultad de Economía y Negocios*  
*Universidad de Chile*  
lvalenzuela@unegocios.cl

### Abstract

Customer orientation and establish long term relationships with them is essential to achieving sustainable growth and profitability of business. In this sense, companies implement marketing and sales strategies that increase the value of customer relationships. This study suggests that business ethics is positively related to the customer life time value. The hypotheses were tested with the sellers' responses banking sector. The results indicate that customer orientation and ethics helps retain and develop customers from the perspective of value.

Keywords: Customer orientation, marketing, sales, ethical and customer equity.

---

*Este estudio forma parte de la investigación y propuesta del modelo preliminar para el proyecto FONDECYT N° 1110013.*

## Resumen

La orientación al cliente y establecer relaciones a largo plazo con ellos anteceden al crecimiento y rentabilidad sustentable de los negocios. Para ello, las empresas implementan estrategias de *marketing* y ventas que permitan aumentar el valor de su cartera de clientes. Por otra parte, este estudio sugiere que la ética empresarial se relaciona positivamente con el valor del tiempo de vida del cliente. Las hipótesis han sido probadas con las respuestas de los vendedores del sector bancario. Los resultados señalan que la orientación al cliente y la ética ayudan a retener y desarrollar clientes desde la perspectiva del valor.

Palabras clave: Orientación al cliente, *marketing* y ventas, nivel ético empresarial y valor de la cartera de clientes.

## 1. Introducción

Durante los últimos años la orientación al cliente se ha transformado en un factor clave para que los negocios triunfen en los mercados competitivos y globales. Importantes investigaciones apoyan que gestionar la cartera de clientes como un activo estratégico es fundamental para desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes, obtener ventajas competitivas y aumentar la rentabilidad de los negocios (Cano *et al.*, 2004, Gupta *et al.*, 2006; Reinartz *et al.*, 2005; Kumar *et al.*, 2006; Shah *et al.*, 2006; Valenzuela y Torres, 2008).

En este sentido la gestión del valor del cliente presenta una mayor perspectiva de gestión de beneficios, con una clara orientación hacia el valor del cliente. Lo anterior se fundamenta en la premisa de que los recursos son escasos y, por ende, deben ser cuidadosamente asignados a los clientes con mayor valor para la empresa, ya que son éstos los que dirigen el éxito del negocio (Valenzuela y Castillo, 2007). Por lo tanto, la orientación al cliente ayudaría a las empresas a alcanzar un crecimiento de sus ventas sustentable en el tiempo (Jaramillo y Grisaffe, 2009). Esto puede

atribuirse a que la empresa orientada al cliente tiene el lema de asesorar a los clientes en las decisiones de compra encaminadas a aumentar la satisfacción a largo plazo de los mismos.

Los vendedores orientados al cliente “evitan acciones que sacrifiquen los intereses del cliente para mejorar la probabilidad de hacer una venta inmediata (Saxe y Weitz, 1982, pp. 344)”. Los vendedores orientados a los clientes están esperando ir un paso adelante para proteger los intereses de sus clientes (Huang, 2008; Kumar *et al.*, 2008; Macintosh, 2007). Esto vale la pena por la reciprocidad positiva de los clientes con el boca-oído y su lealtad, generando nuevos clientes y mayor valor para las partes.

Las empresas recurren al uso de incentivos personales y un sin fin de estrategias de *marketing* y ventas para demostrar su agradecimiento a los clientes. El trato especial y las regalías pueden abarcar desde saludos para el cumpleaños, obsequios promocionales, como lápices, llaveros, tazones de café hasta regalos de mayor valor como días de *spa*, vinos caros, joyas, viajes, etcétera. Sin embargo, no está claro si estos incentivos realmente crean en la mente de los clientes las percepciones deseadas por parte de la empresa, existiendo mucho debate y preocupación por lo ético de los regalos e incentivos (Fischer, 2007).

Zhuang y Tsang (2008) encontraron que si los tratos especiales y los incentivos son vistos como más allá de lo considerado éticamente correcto, puede crear para el cliente una percepción de un comportamiento poco ético de parte de la empresa como del vendedor. Los actuales escándalos corporativos y su impacto en la gente común y corriente han hecho tener un mayor control sobre “tratamientos especiales” y han incrementado la sensibilidad de los consumidores sobre prácticas aparentemente cuestionables de la empresa.

Hay una sensación general entre los consumidores de que la ética está tomando menor relevancia por parte de las empresas y que ellas sólo se están enfocando en la rentabilidad del negocio. Los proveedores también son sensibles sobre el desarrollo de una imagen

negativa sobre la empresa, que puede ser reflejada en las evaluaciones de sus productos y servicios y, finalmente, en su lealtad (Ramsey *et al.*, 2007). Si el recibir o aceptar regalos produce conflictos de intereses, luego, ambos (la empresa y el comprador) se pueden quedar atascados en situaciones con matices éticos.

La percepción de los clientes sobre la naturaleza ética de la empresa y sus empleados es un factor crítico que afecta la calidad y lealtad en la relación cliente-empresa. Estudios han indicado una fuerte relación entre la ética de los vendedores y la confianza del cliente y su satisfacción sobre el servicio recibido (Lagace *et al.*, 1991; Román y Ruiz, 2005).

Las empresas entienden que los clientes permanecen leales cuando están felices con el producto y sobre todo cuando ellos confían en el proveedor. Investigaciones revelan que la falta de confianza y el escepticismo sobre las verdaderas intenciones de los vendedores pueden aumentar el nivel de incertidumbre en las decisiones para el cliente y disuadirlos de hacer negocios con la empresa (Gao *et al.*, 2005).

Muchos estudios han explorado la ética desde el punto de vista de los gerentes o equipos de ventas (Babin *et al.*, 2004; Ingram *et al.*, 2007; Ramsey *et al.*, 2007). Sin embargo, pocos estudios han examinado la perspectiva ética de los clientes. Por ejemplo, un estudio realizado por Román y Ruiz (2005) demostró que los clientes que percibieron las actitudes de los vendedores como éticas, están satisfechos, comprometidos y confiados del vendedor. El estudio de Babin *et al.* (2004) también mostró que la percepción de conductas poco éticas de los vendedores crean una mala afectividad y reduce las intenciones de compra. Estos estudios han ampliado la comprensión de cómo la percepción ética del consumidor afecta sus actitudes y comportamientos. Sin embargo, la perspectiva de este estudio apunta a investigar cómo la reputación ética de la empresa y las acciones de *marketing* y ventas orientadas al cliente impactan en el valor del tiempo de vida de la relación cliente-empresa.

## 2. Marco teórico e hipótesis

Empresas orientadas al cliente creen que su objetivo singular más importante es cuidar de los intereses de los clientes, sin tener que sacrificar los intereses de accionistas y empleados (Deshpande *et al.*, 1993). Valenzuela y Torres (2008) demostraron que empresas orientadas al cliente usando recursos de la empresa para incrementar el valor percibido de los mismos, con respecto al servicio o productos recibidos y a la experiencia que se produce durante la relación cliente-empresa, logran también aumentar el valor del tiempo de vida de sus clientes (*Customer Lifetime Value*, CLV).

Valor percibido es definido por Zeithaml (1988, pp. 14) como “la evaluación global del consumidor de la utilidad de un producto basado en las percepciones de lo que se ha recibido y lo que se ha dado”. Los clientes perciben mayor valor cuando los beneficios recibidos por el intercambio exceden su costo. Las percepciones de los clientes sobre el valor es algo crítico para la sobrevivencia y crecimiento de las empresas. El valor es un antecedente importante para la satisfacción del cliente, la repetición de las compras, y las referencias positivas del boca a oído (Palmatier *et al.*, 2007). Si es sabido que los clientes permanecen fieles a los proveedores que ofrecen mejor relación calidad-precio, entonces las empresas tienen que dirigir sus esfuerzos de *marketing* y ventas a incrementar la percepción de valor de sus productos y servicios. Por otra parte, el concepto CLV implica “el valor presente de todos los futuros beneficios generados desde los clientes” Gupta y Lehman (2003). El punto clave está en que el valor futuro del cliente introduce el concepto de potencialidad, lo que implica una visión estratégica del activo “cliente” en vez de una visión de corto plazo y netamente táctica. Es decir, se busca optimizar cada uno de los aspectos que incrementan el CLV basando la gestión en el concepto de cliente como un activo (Valenzuela y Torres, 2008). Por lo tanto, el CLV es una métrica útil para identificar a los clientes rentables y

distribuir los recursos acorde al valor que dichos clientes aportan al negocio (Kumar *et al.*, 2006).

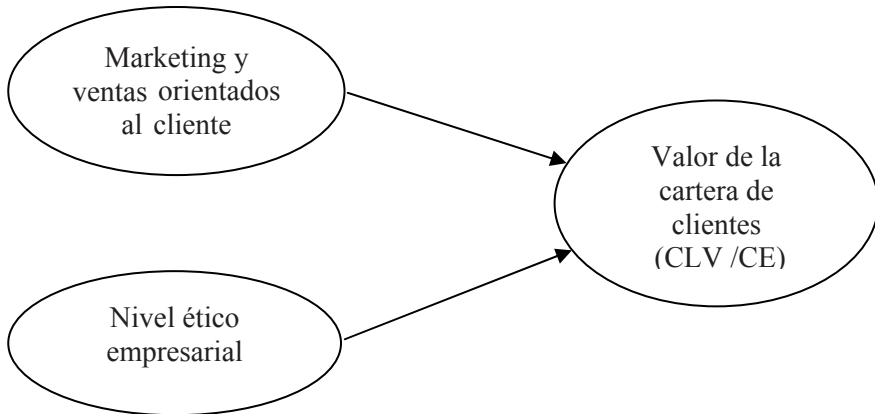
El resumen del meta análisis investigado por Cano *et al.* (2004) apoya esta idea con el hallazgo de una fuerte relación positiva entre la orientación al cliente por parte de la empresa, la percepción del cliente y el rendimiento empresarial. Acorde a Valenzuela (2005), el aumento del valor de la cartera de clientes actuales y potenciales (*Customer Equity*, CE) tiene un efecto directo y positivo en el valor económico o financiero de la empresa.

Según Hwang *et al.*, (2004) CE es “la suma de todos los ingresos ganados desde todos los clientes de la empresa en el tiempo de vida de las transacciones después de la deducción del costo total de atraer, vender y servir a los clientes, tomando en cuenta el valor del tiempo del dinero”. En consecuencia, se plantea que el valor de la empresa en el largo plazo está determinado, en su mayor parte, por el valor de toda su cartera de clientes, actuales y potenciales.

Estudios demuestran que empresas éticas y con prácticas empresariales de responsabilidad social demuestran tener mejores rendimientos en términos de las utilidades así como con la relación con los clientes (Hammann *et al.*, 2009). Pelton *et al.* (1999) sugiere que cuando las empresas actúan con ética, los clientes son más propensos a confiar de que la empresa tiene un rol integral y se preocupa de generar valor no sólo para su negocio, sino que también para sus clientes y en general, para todos los grupos de interés con los que interactúa. Este último punto es considerado esencial para las operaciones de intercambio que crean valor. Grisaffe y Jaramillo (2007) muestran que niveles éticos son asociados con la creencia de que la empresa tiene una de las mejores marcas de la industria, tiene una buena reputación y presenta una solidez financiera.

De la revisión de la literatura se plantean las siguientes hipótesis basadas en el modelo propuesto para este estudio (ver figura 1).

**Figura 1**  
*Modelo conceptual propuesto*



**H<sub>1</sub>: La gestión de marketing y ventas orientadas al cliente se relaciona positivamente con el valor de la cartera de clientes.**

Empresas orientadas al cliente involucradas en actividades creadas para proveer soluciones a los problemas del cliente. Este tipo de empresas esperan poder aprender de los clientes y adaptar su comportamiento en respuesta a las necesidades del cliente (Jaramillo y Grisaffe, 2009). El meta análisis Kirca *et al.* (2005) encontró que empresas orientadas al cliente tienen un impacto positivo en la satisfacción del cliente, en las percepciones de calidad y lealtad. Los proveedores son plenamente conscientes de que la satisfacción del cliente y la lealtad se forman cuando los clientes desarrollan la sensación de que están recibiendo el valor del intercambio (Zeithaml *et al.*, 1988).

Esto sugiere que la orientación al cliente puede generar y mantener relaciones de largo plazo con los clientes. Como estrategia de *marketing* y ventas los incentivos como tarjetas de cumpleaños, atenciones especiales y regalos caros son normalmente intercambiados como parte de estas relaciones de negocios. Los incentivos son percibidos por los clientes como una señal de que la

empresa está dispuesta a invertir en su relación. Esto es clave como inversión en la relación, ya que tiene un efecto significativo en la satisfacción del cliente, la confianza, el compromiso en la relación y la calidad percibida (Palmatier *et al.*, 2006). Cuando los clientes sienten que la empresa demuestra un interés personal y se preocupa por su bienestar, ellos aprecian a la empresa y el valor de sus productos.

La teoría de la reciprocidad sugiere que los clientes al recibir regalos estos restaurarán el equilibrio en la relación permaneciendo comprometidos con el proveedor (Min *et al.*, 2007). La mayoría de los vendedores se dan cuenta de que incluso gestos simbólicos como recordar cumpleaños, expresando su interés en pasatiempos del comprador y los miembros de su hogar pueden proporcionar una ventaja competitiva con el comprador que es más difícil de imitar y superar por parte de la competencia. Un estudio reciente revela una correlación positiva entre los incentivos que da el proveedor y las compras del cliente (Ahearne *et al.*, 2007).

Empresas orientadas al cliente pueden enfocar sus esfuerzos y recursos para captar, retener y desarrollar a sus clientes según su valor actual y potencial. Por otra parte, estas compañías monitorean sistemáticamente el mercado y la competencia para obtener información esencial para adaptarse a la evolución de las necesidades de los consumidores y así poder entregar productos y soluciones superiores (Min *et al.*, 2007) que permitan mantener una relación de calidad con el cliente. Esto trae como consecuencia referencias positivas de boca-oído, y compras repetidas con el proveedor (Macintosh, 2007). Los estudios han encontrado una fuerte correlación positiva entre la orientación al cliente y la lealtad a la empresa (Homburg *et al.*, 2007; Huang 2008) provocando un aumento de la rentabilidad de sus negocios.

Según varios modelos básicos acerca de CLV y/o CE (Berger y Bechwati, 2001; Reinartz y Kumar, 2003; Venkatesan y Kumar, 2004; Rust *et al.*, (2004(a)(b)) las variables que conforman



el valor de la cartera de clientes están clasificadas en tres categorías: tasa de retención, costos incurridos e ingresos generados.

La tasa de retención es un factor que es definido con respecto a un cliente individual, y se refiere a la probabilidad de que un cliente individual permanezca leal a un particular proveedor y que siga produciendo el ingreso esperado, así como también, los costos dentro de un período de tiempo fijo. Con relación a los costos se destacan los costos de adquisición, de *marketing* y de recuperación. Los costos de adquisición deben ser contabilizados cuando es posible entrever el CLV de un futuro cliente. Para los clientes actuales debe considerarse como costos de inversión incurridos por la empresa para adquirir un cliente. Los costos de *marketing* representan costos de retención y de desarrollo de clientes. Esto incluye todas las actividades o acciones de *marketing* que apuntan a mejorar la rentabilidad de cada cliente. Por ejemplo, costos de promoción (envío de saludos personalizados, envío de catálogos, promoción de venta, etcétera). Los costos de recuperación se pueden clasificar en: *churn costs*, que son los costes incurridos para persuadir (Keane y Wang, 1995) incurridos antes del término de la relación para evitar la deserción, y los costos que surgen después del término de la relación, derivados de los esfuerzos realizados para recuperar a un cliente.

Con relación a los ingresos generados se destacan los ingresos provenientes de mejores ventas (*up selling*), de la venta cruzada (*cross selling*) y de los márgenes de contribución resultantes. El *up selling* simboliza la retención del valor de un cliente que se manifiesta en una mayor cuantía de compra por transacción, más transacciones por período o debido a un efecto de precios (Reinartz y Kumar, 2003) como consecuencia de factores clave en la relación (entrega oportuna, servicio posventa, confianza en la calidad, facilidades de pago, entre otros).

**H<sub>2</sub>: El nivel ético de la empresa está positivamente relacionado con el valor de la cartera de clientes.**

Dar regalos a los compradores durante ocasiones especiales y fiestas de fin de año es una práctica generalizada en muchos países. Los proveedores consideran que el dar regalos y atenciones especiales es una forma de relacionarse con los clientes a un nivel más personal y de desarrollar las relaciones con ellos con una mayor conexión emocional. Cuando los clientes que creen que la empresa es ética es más probable que perciban estas donaciones e incentivos favorablemente. Ellos pueden atribuir a intenciones altruistas y de reconocimiento como un trato especial de la relación entre las partes. Sin embargo, cuando los compradores creen que la empresa tiene una dudosa reputación ética es probable que sean escépticos sobre sus intenciones y de las futuras consecuencias de aceptar regalos de estos proveedores. Por el contrario, el regalo de un proveedor con alta reputación ética puede fortalecer el vínculo de relación existente entre el comprador y el vendedor y aumentar el compromiso.

La lealtad del consumidor y sus decisiones de volver a comprar son crucial para la empresa, pues determinan su rentabilidad y crecimiento (Palmatier *et al.*, 2006). Intenciones de compra del cliente y compras reales dependen de la calidad del servicio, la satisfacción con el servicio, y la confianza en el proveedor. Los clientes forman sus opiniones y juicios de los proveedores basados en factores económicos y no económicos, asociados con el producto o servicio (Zeithaml *et al.*, 1993). Proveedores conocidos por sus comportamientos éticos pueden tener una reputación favorable en la comunidad de sus productos y servicios. Esto constituye un importante factor de carácter no monetario que pueden actuar como un valor agregado para el producto. Los clientes están más dispuestos a identificarse con la empresa y seguir haciendo negocios, cuando la empresa es percibida como ética (Ahearne *et al.*, 2005).

Estudios han demostrado que la reputación ética del proveedor se traduce en la confianza del cliente que a su vez conduce a la satisfacción y el compromiso con el proveedor (Hennig-Thurau 2004; Huang 2008) y, por ende, proporcionando a la empresa un “punto de diferencia” relevante con relación a sus competidores. A este respecto el informe de Pelsmacker y Janssens (2007) afirma que la percepción sobre la ética de una empresa es un determinante clave para las decisiones de compra. Esto puede ser explicado por varios factores: primero, cuando los clientes creen que la empresa es ética, ellos sienten que las intenciones de esta última son buenas y son menos escépticos o sospechosos de tener otras intenciones de parte del proveedor. Ellos no se sienten amenazados y no atribuyen segundas intenciones a tratos especiales, regalías o al esfuerzo para mantenerlos contentos. En segundo lugar, la evaluación positiva de la relación de los clientes con la empresa se puede explicar en parte por el “efecto de halo” que es resultado de la evaluación que hace el comprador de la empresa, no sólo por lo que se ofrece, sino por un sentido más amplio basado en las impresiones generales de otro ámbito relacionado (Dennis 2007; Dompnier *et al.*, 2006) como por ejemplo la responsabilidad social en la trayectoria de la empresa.

En este sentido, la teoría de identidad social sugiere que la necesidad de ampliar la autoestima es propenso a llevar a los clientes a comprar a las empresas con actitudes socialmente aceptadas y, por tanto, con buena reputación ética (Tajfel 1982).

La discusión anterior sugiere que los compradores prefieren asociarse a las empresas con buena reputación y distanciarse de las empresas de dudosa ética. Esta preferencia puede resultar en un mayor valor de los clientes sobre la relación con la empresa conocida por su comportamiento ético y de sus productos y servicios. Esto también sugiere que los clientes perciben que la empresa como compañía ética evaluará las operaciones más favorables. En consecuencia, el nivel ético impacta positivamente en

el comportamiento de compra de los clientes y, por ende, aumenta el valor del tiempo de vida de la relación cliente-empresa.

### **3. Descripción de la muestra y método**

El estudio empírico se aplicó a los ejecutivos de negocio y vendedores del sector bancario, específicamente, de la banca persona. Para ello 200 cuestionarios fueron distribuidos a los ejecutivos durante los meses de junio y julio de 2008. Un total de 81 respuestas fueron recibidas (40,5% porcentaje de respuesta). De la muestra resultaron 27 respuestas correspondientes a mujeres (33,33%) y 48 correspondientes a hombres (59%) y 6 personas no indicaron su género (0,07%). La edad de los encuestados fue desde los 23 a los 56 años con una media de 31 años.

Para establecer las escalas de medida con buena fiabilidad y validez, fue utilizado el procedimiento sugerido por Deng y Dart (1994). La primera fase para asegurar la validez del contenido de la escala de medida incluida en el cuestionario y posteriormente la recolección de datos de una muestra representativa. En una segunda etapa, los datos obtenidos se utilizaron para analizar las propiedades psicométricas de las escalas de medición utilizadas en este estudio. Todas las dimensiones fueron medidas por los 7 puntos según Likert (con un rango desde totalmente en desacuerdo a totalmente de acuerdo).

La elección del sector bancario se debe a que es un sector óptimo para el estudio de la ética, porque la confianza en el vendedor y la entidad financiera desempeña un papel fundamental en las acciones del cliente.

Con relación a la escala de medición usada para la reputación ética de la empresa se midió con tres indicadores según un estudio del comportamiento ético de la venta directa (Grisaffe y Jaramillo 2007). La orientación al cliente en la gestión de *marketing* y ventas del proveedor se ha medido con cuatro variables

manifiestas según Walter, 2001 y Reinartz *et al.*, 2004. El valor de la cartera de clientes se ha medido usando los indicadores propuestos por Reinartz *et al.*, 2004. La validez convergente se evaluó mediante los coeficientes normalizados  $\lambda$  para cada variable latente. Todas las variables indican una normalización de coeficiente de regresión superior a 0,50 con un nivel de significación de 0,05.

Para medir el modelo propuesto se ha llevado a cabo un análisis factorial confirmatorio utilizando el programa SAS CALIS 8.1. Los resultados del análisis mostró que los índices de ajuste son adecuados ( $X^2 = 281,22$ ,  $df = 112$ ,  $p < 0,001$ ; GFI = 0,91; CFI = 0,92; NNI = 0,93 y RMSEA 0,075).

Como se ve en la tabla 1, el factor de normalización estandarizado de todas las cargas fueron superior a 0,7 y significativa en  $\alpha = 0,01$ . Se evaluó la fiabilidad según *Alpha de Cronbach* y luego su componente de fiabilidad compuesta. Ambos estadísticos fueron sobre 0,7, lo que entrega evidencia de una fiabilidad adecuada (Gerbing y Anderson 1988). Además, el promedio de la varianza extraída media para todos los constructos ha arrojado un valor superior al valor aceptable de 0,50 (Fornell y Larcker 1981), ver tabla 1.

**Tabla 1**  
*Validación de las escalas de medidas*

MARKETING Y VENTAS ORIENTADAS AL CLIENTE (BASADO EN WALTER, 2001; REINARTZ ET AL., 2004)	STANDARDIZED COEFFICIENTS	CRONBACH ALPHA	COMPOSITE RELIABILITY	CORRELATION COEFFICIENTS R <sup>2</sup>	AVE
La empresa implementa estrategias basadas sobre el conocimiento del valor de sus clientes.	0,81	0,88	0,89	0,65	0,72
La empresa aplica estrategias de ventas de mayor margen ( <i>up-selling</i> ) para hacer rentables sus clientes.	0,84			0,71	
La empresa aplica estrategias de venta cruzada ( <i>cross-selling</i> ) para hacer rentables sus clientes.	0,91			0,82	
El banco ofrece incentivos a sus clientes valiosos para incrementar su nivel de gasto en su comportamiento de compra.					
NIVEL DE ÉTICA DE LA EMPRESA (ADAPTADO DE GRISAFFE Y JARAMILLO 2007)					
Su empresa es una organización altamente ética.	0,91	0,89	0,89	0,82	0,73
Es usted siempre honesto con sus clientes.	0,88			0,77	
El banco no presenta problemas éticos (especialmente, con las acciones de la fuerza de venta).	0,79			0,62	
VALOR DEL TIEMPO DE VIDA DEL CLIENTE ( <i>INCOME GENERATED</i> ) (BASADO EN WALKER, 2001; REINARTZ ET AL., 2004)					
Usted ha aumentado durante los últimos cinco años (2002-2007) la rentabilidad de su cartera de clientes.	0,94	0,911	0,94	0,88	0,85
Usted ha aumentado durante los últimos años (2002-2007) la retención de sus clientes.	0,96			0,92	
Usted ha mejorado la eficiencia entre los costos incurridos para atraer y desarrollar al cliente, y los ingresos generados por el mismo.	0,87			0,75	

FUENTE: Elaboración propia

#### 4. Discusión y conclusiones

El éxito en el entorno actual altamente competitivo obliga a las empresas a desarrollar relaciones de largo plazo con los clientes. Además de la superioridad de usar el producto, el precio y la calidad del servicio, los vendedores se esfuerzan por fortalecer, a nivel personal y social, su relación a largo plazo con los compradores (Weitz y Bradford, 1999).

Las estrategias de creación de relaciones incluyen pequeños gestos como para recordar los cumpleaños, eventos especiales para los clientes y el intercambio de pequeños regalos. Muchas empresas hacen reconocimientos a sus clientes, invitando a los clientes clave a eventos y los altos ejecutivos y vendedores se reúnen con ellos en un ambiente informal, como alojamiento para un día de *spa*, un almuerzo o jugando al *golf* con ellos. Estas actividades están destinadas a transformar el negocio desde meras estadísticas impersonales y números, a interacciones de persona a persona.

Cuando las personas interactúan en un nivel humano y emocional, hay mayores oportunidades para la mejora de relaciones sólidas y el compromiso mutuo (Palmatier *et al.*, 2006). Las relaciones personales pueden fomentar la confianza mutua y una mayor apertura en el intercambio de transacciones y llevar a la fidelidad de los clientes (Román y Ruiz 2005). Las empresas han tomado conciencia de la importancia de dirigir sus esfuerzos de *marketing* para atraer y mantener a los clientes rentables o con un mayor potencial de rentabilidad, lo cual permite en el largo plazo prorratear mejor los costos invertidos. Por lo tanto, hay una tendencia a hacer hincapié en la “retención de clientes rentables” sobre la “retención de clientes fieles”, ya que no necesariamente los clientes fieles son rentables, ni los clientes rentables son siempre fieles. Esta premisa, que parece simple, explica muchos de los fracasos que han tenido los programas de fidelización con relación a los retornos esperados de la inversión. Por consiguiente, la clave de la cuestión no está en fidelizar a todos los clientes para retenerlos,

sino en conocer con precisión y fiabilidad a qué clientes se debe retener y recompensar, de tal manera que las acciones de *marketing* sean eficientes a la hora de generar los ingresos esperados y evitar los costos incurridos para persuadir que un cliente no nos abandone o intentar recuperarlo (Valenzuela y Torres, 2008).

Cabe destacar que la eficiencia de las acciones de *marketing* y ventas deberían estar evaluadas sobre la base del incremento del valor de la cartera de clientes, a tal punto que este aumento exceda los costos de las inversiones realizadas. Acorde a Reinartz *et al.*, (2005) es más rentable fidelizar a los clientes actuales que la empresa posee hace años, que a los clientes recién captados. Esto se explica por el conocimiento y confianza que se genera durante el tiempo de relación entre el cliente y la empresa, lo cual permite una mayor eficiencia en servir, retener, desarrollar y fidelizar al cliente. Por lo tanto, los costos de *marketing* y ventas tienden a disminuir notoriamente. El desafío está en conocer con precisión qué relación entre “valor, rentabilidad y lealtad” une a nuestros clientes, y posterior a ello, implementar estrategias de *marketing* y ventas para cada uno de los segmentos específicos de clientes.

Bajo esta perspectiva, las empresas se esfuerzan por estar orientadas al cliente y adaptarse a fin de satisfacer las crecientes demandas de los mismos. Sin embargo, tienen que tener cuidado de no cruzar la delgada línea entre las prácticas aceptables y comportamientos que pueden crear percepciones erróneas en la mente del cliente. Las empresas quieren que sus clientes vean la atención especial proporcionada por ellos como una acción positiva que aumente la conexión emocional con la empresa a través de una percepción de recibir un mayor valor. Evidentemente, esto ocurre cuando esa atención especial y regalos transmiten el mensaje correcto y crean el estado de ánimo en los clientes.

Los resultados del estudio permiten observar que cuando el banco bajo estudio ha implementado acciones de *marketing* y ventas orientadas al valor de su cartera de clientes ha logrado mejorar su tasa de retención de clientes rentables y los ingresos generados por



los clientes durante su tiempo de vida. Por lo tanto, este estudio verifica la  $H_1$ , ya que la orientación al cliente se relaciona positivamente con el aumento del valor del tiempo de vida del cliente. Esto se explica porque al conseguir que los clientes rentables permanezcan leales a la organización, se logra que éstos continúen produciendo el ingreso esperado o, lo que es mejor, que evolucionen en sus compras aportando un mayor beneficio para el negocio. Las empresas a menudo se preguntan cuánta importancia los compradores les dan a la reputación ética de los proveedores. Los resultados de este estudio muestran que la evaluación de los clientes del proveedor a nivel ético, están positivamente relacionados con la percepción de valor y lealtad del cliente al proveedor y por tanto, influye su comportamiento de compra quedando corroborada la  $H_2$ . Los resultados de este estudio enfatizan la importancia de la reputación ética de las empresas que operan en entornos competitivos. Para los compradores, la reputación ética de la empresa proporciona la tranquilidad de que mantener relaciones de largo plazo con ellos está por encima de otros intereses, lo que hace que estas empresas sean proveedores confiables para realizar negocios. La reputación ética también puede ayudar a atraer y retener a buenos empleados. Los gerentes deben ser conscientes de los beneficios a largo plazo de la reputación ética y, por tanto, deben tenerlo en consideración cuando fijen las cuotas de ventas y evalúen el rendimiento de los vendedores, para evitar que los vendedores traten de cumplir con la cuota de cualquier manera. La reputación ética adquirida puede ser fácilmente perdida, si los vendedores participan en conductas no éticas o cuestionables, a fin de cumplir con la cuota asignada por trimestre.

Mientras el cliente y las empresas entiendan la necesidad de mantener una relación continua, los compradores estarán preocupados por la “apariencia de deshonestidad”, con respecto a la aceptación de donaciones y tratamientos especiales, en particular si la empresa tiene una dudosa reputación ética. Cuando los proveedores tienen una buena reputación ética, los compradores

esperan que el proveedor esté por encima de los incentivos y se consideran como muestra de agradecimiento el fortalecimiento del compromiso con el proveedor.

Con relación a las limitaciones de la investigación hay que mencionar que el estudio se fundamenta en la base de datos de la encuesta, sección transversal y, por lo tanto, la causalidad de las relaciones entre las variables de predicción y el criterio no puede ser generalizado. Sin embargo, la interpretación de los resultados se basa en la teoría y la investigación previa. En segundo lugar, este estudio utilizó los datos de las respuestas de los “vendedores”, y por lo tanto, son las opiniones y apreciaciones de los encuestados.

Por otra parte, este estudio debería extenderse a explorar las apreciaciones u opiniones de los clientes para determinar la brecha y factores que podrían incidir entre ambas perspectivas: oferta y demanda. La cultura nacional es otra variable que puede impactar a la percepción ética sobre la práctica de dar regalos, incentivos o un trato especial. El individualismo es a menudo considerado como uno de los mejores indicadores de la cultura nacional (Cano *et al.*, 2004). El meta análisis de Carrillat *et al.*, (2009) encontró que el individualismo debilita la relación entre la calidad del servicio y la lealtad de los clientes. Según Hofstede (1997) Chile ocupó el lugar número 38 con relación al nivel de individualismo, dentro de una muestra de 50 países. Y de acuerdo con Armstrong (1996), las personas pertenecientes a países con una cultura individualista están más preocupadas por los problemas éticos. En vista de ello, sería interesante evaluar si los resultados de la investigación en una cultura individualista se dan en otros países.

## Referencias

- AHEARNE, M., C.B. BHATTACHARYA y T. GRUEN (2005), "Antecedents and Consequences of Customer-Company Identification: Expanding the Role of Relationship Marketing", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 90 (may), pp. 574-85.
- AHEARNE, M., R. JELINEK y E. JONES (2007), "Examining the Effect of Salesperson Service Behavior in a Competitive Context", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35 (winter), pp. 603-16.
- ARMSTRONG, ROBERT W. (1996), "The Relationship between Culture and Perception of Ethical Problems in International Marketing", *Journal of Business Ethics*, Vol. 15(11), pp. 1199-1208.
- BABIN, B.J., M. GRIFFIN y J.S. BOLES (2004), "Buyer Reactions to Ethical Beliefs in the Retail Environment", *Journal of Business Research*, Vol 57 (october), pp.1155-63.
- CANO, C. R., CARRILLAT F. y F. JARAMILLO (2004), "A Meta-Analysis of the Relationship between Market Orientation and Business Performance: Evidence from Five Continents", *International Journal of Research in Marketing*, Vol. 21(2), pp.179-200.
- CARRILLAT, F.A., F. JARAMILLO y J.P. MULKI (2009), "Examining the Impact of Service Quality: A Meta-Analysis of Empirical Evidence", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 17(2), pp. 95-110.
- DENG, S. y J. DART (1994), "Measuring Market Orientation: A Multi-Factor, Multi-Item Approach", *Journal of Marketing Management*, Vol. 10(8), pp. 725-42.
- DENNIS, I. (2007), "Halo Effects in Grading Student Projects", *Journal of Applied Psychology*, Vol. 92 (july), pp. 1169-76.
- DESHPANDE, R., J. FARLEY y J. F. WEBSTER (1993), "Corporate Culture, Customer Orientation, and Innovativeness in Japanese Firms: A Quadrad Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 57 (january), pp. 23-38.
- DOMPNIER, B., P. PANSU y P. BRESSOUX (2006), "An Integrative Model of Scholastic Judgments: Pupils' Characteristics, Class Context, Halo Effect

- and Internal Attributions”, *European Journal of Psychology of Education*, Vol. 21, pp. 119-133.
- FISHER, J. (2007), “Business Marketing and the Ethics of Gift Giving”, *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 99-108.
- FORNELL, C. y D. LARCKER (1981), “Evaluating Structural Equations Model with Unobserved Variables and Measurement Error”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 18 (february), pp. 39-50.
- GAO, T., M.J. SIRGY y M.M. BIRD (2005), “Reducing Buyer Decision-Making Uncertainty in Organizational Purchasing: Can Supplier Trust, Commitment, and Dependence Help?”, *Journal of Business Research* Vol. 58(4), pp. 397-405.
- GERBING, D. W. y J.C. ANDERSON (1988), “An Updated Paradigm for Scale Development Incorporating Unidimensionality and Its Assessment”, *Journal of Marketing Research*, Vol. 25 (may), pp. 186-92.
- GRISAFFE, D.B. y F. JARAMILLO (2007), “Toward Higher Levels of Ethics: Preliminary Evidence of Positive Outcomes”, *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27 (fall), pp. 355-71.
- GUPTA, N., D. HANSENS, B. HARDIE, W. KAHN, V. KUMAR, N. LIN, N. RAVISHANKER y S. SRIRAM (2006), “Modeling Customer Lifetime Value”, *Journal of Service Research*, Vol. 9(9), pp. 139-155.
- GUPTA, S. y D.R. LEHMANN (2003), “Customer as assets”, *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 17(1), pp. 9-14.
- HAMMANN, E.M., A. HABISCH y H. PECHLANER (2009), “Values That Create Value: Socially Responsible Business Practices in SMEs- an Empirical Evidence from German Companies”, *Business Ethics: a European Review*, Vol. 18 (january), pp. 37-51.
- HENNIG-THURAU, T. (2004), “Customer Orientation of Service Employees: Its Impact on Customer Satisfaction, Commitment, and Retention”, *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 15(5), pp. 460-78.
- HOFSTEDE, GEERT, (1997), “Culture and Organizations: Software of the Mind”, New York: McGraw-Hill.

- HOMBURG, C., M. GROZDANOVIC and M. KLARMANN (2007), "Responsiveness to Customers and Competitors: The Role of Affective and Cognitive Organizational Systems", *Journal of Marketing*, Vol. 71 (july), pp. 18-38.
- HUANG, M.H. (2008), "The Influence of Selling Behaviors on Customer Relationships in Financial Services", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 19(4), pp. 458-73.
- HWANG, H., T. JUNG y E. SUH (2004), "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry", *Expert systems with applications*, Vol. 26, pp. 181-188.
- INGRAM, T.N., R.W. LAFORGE y J.C.H. SCHWEPKER (2007), "Salesperson Ethical Decision Making: The Impact of Sales Leadership and Sales Management Control Strategy", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 27 (fall), pp. 301-15.
- JARAMILLO, F. y D.B. GRISAFFE (2009), "Does Customer Orientation Impact Objective Sales Performance?", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29 (spring), pp. 167-78.
- JARAMILLO, F., D.B. GRISAFFE, L.B. CHONKO y J.A. ROBERTS (2009), "Examining the Impact of Servant Leadership on Salesperson's Turnover Intention", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 29 (fall), pp. 351-365.
- KEANE, T.J. y P. WANG (1995), "Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing", *Journal of Direct Marketing*, Vol. 9(2), pp. 59-66.
- KIRCA, A.H., S. JAYACHANDRAN y W.O. BEARDEN (2005), "Market Orientation: A Meta-Analytic Review and Assessment of Its Antecedents and Performance", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (april), pp. 24-41.
- KUMAR, V., K. LEMON y A. PARASURAMAN (2006), "Managing customers for value: An overview and research agenda", *Journal of Service Research*, Vol. 9(2), pp. 87-94.
- KUMAR, V., R. VENKATESAN y W. REINARTZ (2008), "Performance Implications of Adopting a Customer-Focused Sales Campaign", *Journal of Marketing*, Vol. 72 (september), pp. 50-68.

- LAGACE, R.R., R. DAHLSTROM y J.B. GASSENHEIMER (1991), "The Relevance of Ethical Salesperson Behavior on Relationship Quality: The Pharmaceutical Industry", *Journal of Personal Selling & Sales Management*, Vol. 11 (fall), pp. 39-47.
- MACINTOSH, G. (2007), "Customer Orientation, Relationship Quality, and Relational Benefits to the Firm", *Journal of Services Marketing*, Vol. 21(3), pp. 150-57.
- MIN, S., J.T. MENTZER y R.T. LADD (2007), "A Market Orientation in Supply Chain Management", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 35 (december), pp. 507-22.
- PALMATIER, R.W., L.K. SCHEER y J.-B. E.M. STEENKAMP (2007), "Customer Loyalty to Whom? Managing the Benefits and Risks of Salesperson-Owned Loyalty", *Journal of Marketing Research*, Vol. 44 (may), pp. 185-99.
- PALMATIER, R.W., R.P. DANT, D. GREWAL y K.R. EVANS (2006), "Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis", *Journal of Marketing*, Vol. 70 (october), pp. 136-53.
- PELSMACKER, P. D. y WIM JANSSENS (2007), "A Model for Fair Trade Buying Behaviour: The Role of Perceived Quantity and Quality of Information and of Product-specific Attitudes", *Journal of Business Ethics*, Vol. 75, (november), pp. 361-80.
- PELTON, L. E., J. CHOWDHURY y S.J. VITELL (1999), "A Framework for the Examination of Relational Ethics: An Interactionist Perspective", *Journal of Business Ethics*, Vol. 19 (april), pp. 241-53.
- RAMSEY, R., G. MARSHALL, M. JOHNSTON y D. DEETER-SCHMELZ (2007), "Ethical Ideologies and Older Consumer Perceptions of Unethical Sales Tactics", *Journal of Business Ethics*, Vol. 70 (january), pp. 191-207.
- REINARTZ, W., M. KRAFFT y W. HOYER (2004), "The customer relationship management process: its measurement and impact on performance", *Journal of Marketing Research*, Vol. XLI, pp. 293-305.

- REINARTZ, W. y V. KUMAR (2003), "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration", *Journal of Marketing*, Vol. 67, pp. 77-99.
- REINARTZ, W., J. THOMAS y V. KUMAR (2005), "Balancing acquisition and retention resources to maximize customer profitability", *Journal of Marketing*, Vol. 69 (january), pp. 63-79.
- ROMAN, S. y S. RUIZ (2005), "Relationship Outcomes of Perceived Ethical Sales Behavior: The Customer's Perspective", *Journal of Business Research*, Vol. 58 (april), pp. 439-45.
- SAXE, R. y B.A. WEITZ (1982), "The Soco Scale: A Measure of the Customer Orientation of Salespeople", *Journal of Marketing Research*, Vol. 19 (august), pp. 343-51.
- SHAH, D., R. RUST, A. PARASURAMAN, R. STAELIN y G. DAY (2006), "The path to customer centricity", *Journal of service research*, Vol. 9(2), pp. 301-314.
- TAJFEL, H. Ed. (1982), "Social Identity in Intergroup Relations", *Cambridge University Press*, New York, NY.
- VALENZUELA L. (2005), "Filosofía Empresarial y del Marketing Orientada en el Valor del Cliente", *Horizontes Empresariales*, Vol. 4 (nov), pp. 17:30.
- VALENZUELA L. y E. CASTILLO (2007), "El Cambio del Marketing en Dirección a una Nueva Era de Gestión Estratégica Centrada en el Cliente", *REA, Revista de Estudos de Administração*, Vol. 15 (jul-dez), pp. 97-108.
- VALENZUELA L. y E. TORRES (2008), "Gestión Empresarial Orientada al Valor del Cliente como Fuente de Ventaja Competitiva", *Estudios Gerenciales*, Vol. 24 (october/december), pp. 65-86.
- WALKER, H. (2001), "The measurement of a market orientation and its impact on business performance", *Journal of Quality Management*, Vol. 6, pp. 139-172.
- WEITZ B. y K. BRADFORD (1999), "Personal Selling and Sales Management: A Relationship Marketing Perspective", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 27(2), pp. 241-254.

- ZEITHAML, V.A., L.L. BERRY y A. PARASURAMAN (1993), "The Nature and Determinants of Customer Expectations of Service", *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 21(1), pp. 1-12.
- ZEITHAML, V. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality and Value: a Means end Model and Synthesis of Evidence", *Journal of Marketing*, Vol. 52 (july), pp. 2-22.
- ZHUANG, G. y A.S.L. TSANG (2008), "A Study on Ethically Problematic Selling Methods in China with a Broaden Concept of Gray-Marketing", *Journal of Business Ethics*, Vol. 79(1-2), pp. 85-101.