

## VALOR DE LA FIDELIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS: APROXIMACIÓN AL CÁLCULO DE LA VIDA ÚTIL DE LOS TURISTAS QUE VISITAN EL DESTINO ISLAS CANARIAS

Armindata Almeida Santana (armindatides@gmail.com)

*PhD. Candidate. Instituto Universitario de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (Tides) Universidad de Las Palmas de Gran Canaria, España*

### RESUMEN

En una industria turística madura es necesario seleccionar a los turistas adecuados para lograr la máxima rentabilidad. El objetivo de este artículo es realizar una aproximación al cálculo de la vida útil de los turistas que visitan el destino Islas Canarias. Estos resultados son de gran trascendencia y repercusión, ya que permiten realizar un cálculo económico del retorno de la inversión realizada en el diseño e implementación de un programa de fidelización para el destino. Con datos procedentes del ISTAC y de TIDES hemos realizado la aproximación al cálculo del valor de la vida útil de un turista medio, y diferenciados por nacionalidades, aplicamos la metodología propuesta por Lowder (1997). Los resultados muestran que si un turista realiza una visita, vale solo 1003,62 euros. Pero el coste de su pérdida es mayor, de unos 1479,27 euros. Esta metodología y resultados obtenidos son de gran utilidad para la toma de decisiones sobre programas de fidelidad para los destinos turísticos.

### PALABRAS CLAVE

Marketing Relacional, Fidelidad, Vida Útil, Islas Canarias, Competitividad.

## ABSTRACT

*The aim of this paper is try to calculate the lifetime value of the tourists visiting Canary Islands. These results will allow an economic calculation of the return on investment of the design and implementation of a loyalty program for this destination. To achieve the goal of this we employed data from the Tourism Expenditure Survey (EGT), 2009-2011, conducted by the ISTAC and additional data from surveys of foreign tourists visiting the Canary Islands. Our methodology is based on Lowder (1997). The results show that If a customer only buys from the company just once, she/he is worth just 1003.62 euros. But the cost of the loss is greater, about 1479.27 euros. These results are useful for making decision in tourism policy on loyalty programs for tourist destinations.*

## KEYWORDS

*Loyalty Marketing, Loyalty, Lifetime Value, Canary Islands, Competitiveness.*

## CURRÍCULUM DE LA AUTORA

Licenciada en Economía, Máster en Dirección y Planificación del Turismo. Personal investigador en formación contratado del programa propio de la ULPGC, Doctorado en Desarrollo Integral e Innovación de Destinos Turísticos.

## 1. INTRODUCCIÓN

---

La fidelidad ha sido estudiada extensivamente tanto en el ámbito turístico como en la industria hotelera. Pero a pesar del extenso cuerpo de la literatura se podría describir todavía la fidelidad en el turismo como un campo emergente, en parte porque los diferentes modelos que han sido aplicados dependían de la naturaleza de la experiencia del viaje, de la escala examinada y centrada en una empresa o un destino (McKercher et al, 2011). Así, siguiendo a estos autores la revisión de la literatura de la fidelidad en el sector turístico muestra pequeñas innovaciones.

La fidelidad es un concepto amplio y de gran relevancia para la industria turística en general; asimismo para los destinos, para los establecimientos alojativos y para cualquier producto turístico. La importancia de la fidelidad se materializa en que los costes de retención, esto es los costes derivados de mantener a los turistas fieles, son menores que los costes en los que el destino o la empresa debe incurrir para captar nuevos turistas. Además, los beneficios que un turista fiel reportará al destino o empresa son mayores que los que puede generar otro turista, esto es debido a que el turista fiel está vinculado a la marca por unos lazos emocionales, tiene confianza en el destino o en la empresa turística, no suele guiarse por el precio cuando hace una reserva, es un fuerte origen de la publicidad boca-boca y está convencido de que cualquier problema que tenga podrá ser solucionado con facilidad.

Islas Canarias es uno de los principales destinos turísticos españoles que a partir del año 2000 entra en la fase de madurez. Esta fase viene acompañada de una pérdida de competitividad turística internacional del destino. En esta pérdida de competitividad han influido, por un lado, factores externos y, por otro lado y en gran medida, factores internos, que son principalmente los siguientes: la intervención administrativa en los mecanismos de auto-regulación del mercado, la falta de renovación de las infraestructuras turísticas, la falta de un desarrollo de una oferta de ocio, la falta de desarrollo de productos turísticos y la falta de innovación del destino y de la oferta alojativa.

Se trata de un destino que experimentó un significativo crecimiento durante décadas y que ahora emite señales de alarma a través de síntomas de agotamiento. En la actualidad puede observarse el continuado descenso del número de turistas que visita el destino. Y el ligero decrecimiento de los altos niveles de fidelización de los turistas que visitan el destino. El actual escenario y el futuro incierto del destino turístico Islas Canarias es el punto de partida para el presente trabajo en el que tratamos de realizar una aproximación al cálculo del valor de la vida útil de dichos turistas, esto es, el retorno de la inversión necesaria para implementar un plan de fidelización en el destino.

El objetivo claro que debe plantearse el destino Islas Canarias ante esta situación es conseguir aunar los esfuerzos, planes y análisis realizados por

los diferentes agentes turísticos e integrarlos en una herramienta operativa que permita implementar de forma práctica las acciones priorizadas que ayuden a mejorar la competitividad del destino, donde, en este caso, la fidelidad juega un papel importante. Esto es, debe desarrollar un plan de actuaciones (innovadoras, eficaces y eficientes) concreto y operativo que además debe ir ligado a una estrategia de actuación bien establecida.

Con la finalidad de cubrir el objetivo propuesto, el artículo se estructura en 4 grandes bloques: un primer bloque en el que se realiza una profunda revisión de la literatura de la fidelidad en el ámbito turístico, prestando una especial atención al concepto e importancia de la fidelidad y del marketing relacional y a la forma en qué otros autores han intentado calcular el valor de la fidelidad (epígrafes 2, 3 y 4). Después se presenta la metodología seguida para el presente estudio (epígrafe 5). En el epígrafe 6 se exponen los resultados obtenidos. Finalmente se presentan las conclusiones y la bibliografía (epígrafes 7 y 8).

## **2. CONCEPTO DE FIDELIDAD**

---

El constructo fidelidad ha sido una preocupación central de investigación entre los académicos de marketing desde hace 80 años (Rundle-Thiele 2005). Muchos investigadores acreditan a Copeland el origen del concepto (Rundle-Thiele 2005), aunque el término “fidelidad a la marca” fue acuñado mucho más tarde (Brown 1952; Guest 1944).

Estudios recientes de la fidelidad de los consumidores a los productos o servicios se han basado en Oliver (1999), que plantea que un consumidor pasa por varias fases hasta alcanzar la fidelidad plena. En estas fases un consumidor podría valorar positivamente el producto o servicio (fidelidad cognitiva), continuar con una predisposición favorable hacia el producto o servicio (fidelidad afectiva) y desarrollar una intención de repetición de compra (fidelidad conativa), previo a la acción final de compra. Se ha encontrado que los antecedentes principales de la fidelidad son el valor percibido, la satisfacción y la confianza (Forgas et al., 2010).

Si se realiza una revisión de la literatura sobre la fidelidad en el sector turístico es posible encontrar diferentes definiciones de este concepto. A continuación se citan algunas de ellas:

Según Oliver (1997: 392) la fidelidad es un profundo compromiso de volver a comprar un producto o servicio en el futuro, lo que provoca repeticiones de la misma marca, a pesar de las influencias situacionales y esfuerzos de marketing que tienen el potencial de causar un comportamiento de cambio. Los clientes fieles se definen como compradores que repiten frecuentemente, que sienten un sentido de pertenencia a la organización y que son reacios a cambiar, incluso ante la presencia de ofertas similares de otras empresas (Henry, 2000). La fidelidad se ha contextualizado como un contrato implícito entre el consumidor y el proveedor donde el cliente premia a los negocios con las visitas, la elección prioritaria y las recomendaciones favorables, y la empresa premia a los consumidores con un tratamiento especial (Mason, Tideswell y Roberts, 2006).

### **3. EL MARKETING RELACIONAL**

---

Durante muchos años las empresas hoteleras y los destinos han creído que el objetivo del marketing es captar todos los nuevos consumidores que sea posible. Mientras los hoteleros creían que era importante satisfacer a los huéspedes mientras estaban en el hotel, el objetivo real era continuar encontrando nuevos consumidores. Esta constante búsqueda de nuevos consumidores se llama marketing de conquista. En el futuro este tipo de marketing no será suficiente, ya que la industria turística es madura y existe una fuerte competencia. Además existe mucho parecido entre los productos que ofrecen las empresas hoteleras y destinos dirigidos a un mismo segmento (Bowen y Shoemaker, 1998).

El marketing de la fidelidad se ha convertido en un tópico particular en la teoría y en la práctica en los servicios en los últimos años. Los proveedores de servicios han desplazado el énfasis en las estrategias de marketing para captar consumidores a la retención de consumidores (fidelidad).

El marketing relacional es considerado como una actividad de promoción táctica, a menudo vinculada a la base de datos tecnológica (Bickert, 1992),

y una herramienta estratégica mediante la cual los proveedores tratan de “amarrar” a los clientes y lograr la retención de clientes (Gummesson, 1999). Ha resultado difícil alcanzar una definición común del marketing relacional. Según Shani y Chalasani (1992) el marketing relacional se define como “un esfuerzo integrado para identificar, mantener y construir una relación con los consumidores individuales y para fortalecer continuamente la relación para el beneficio mutuo de ambas partes, a través de contactos interactivos, individualizados, y de valor añadido durante un largo período de tiempo”. Esta definición abarca muchos aspectos definitorios de otros autores. Por ejemplo, se incorpora la propuesta de orientación a largo plazo propuesta por Doyle y Thomas (1992), y la necesidad de trabajar hacia objetivos comunes establecida por Buttle (1996). También hace hincapié en la necesidad de atraer, mantener, y mejorar las relaciones con clientes Grönroos (1983; Gummesson 1987), así como la necesidad de que todas las actividades de comercialización se dirijan a establecer, desarrollar y mantener con éxito relaciones, como sugieren Morgan y Hunt (1994).

Con su larga historia de intercambio de relaciones, el turismo ha sido testigo de la introducción de muchas de las prácticas de marketing relacional. Se destacan los programas de viajero frecuente de las aerolíneas (Gilbert, 1996; Liu, Wall y Westlake 2000), los programas de invitados frecuentes de los hoteles (Danahery Mattsson, 1994; Palmer, Beattie y Beggs 2000), y los patrones de preferencias de los clientes de las compañías de alquiler de coches (Chadee y Mattsson 1996). Debido al aumento de la competencia global por la reciente aparición de destinos emergentes, a que los turistas son cada vez más exigentes en su elección, y al deseo de una variedad de opciones, podría decirse que el marketing relacional ofrece un potencial considerable para que los destinos, y en particular Islas Canarias, puedan lograr una ventaja competitiva.

### **3.1. MARKETING RELACIONAL DE DESTINOS**

A pesar de la relevancia del concepto de fidelidad y a pesar de que ha llegado a un estado de madurez en la literatura más amplia de marketing (Sheth y Parvatiyar 2000), dicho concepto ha recibido escasa atención en la literatura

de destinos turísticos (Oppermann, 2000). Lo más importante es la necesidad de seleccionar a los turistas necesarios para lograr la máxima rentabilidad para ambas partes (Newell 1997). En este caso, el valor de cada turista debe calcularse como una función del valor de sus compras a través del tiempo, menos los costos de servirlos (Shoemaker y Lewis, 1999). Basado en este valor, el destino debe decidir si desea o no continuar una relación con el turista (Payne, Christopher Clarke y Peck, 1996). Se plantea la necesidad de ampliar la comercialización a toda la organización de destino (Payne, Christopher Clarke y Peck 1996), para ofrecer valor a los turistas que los motiven a permanecer en la relación (Fournier, Dobson y Mick, 1998), y para desarrollar relaciones a largo plazo donde el proveedor (destino) y el cliente (turista) puedan trabajar como “socios” (Grönroos 1994). El destino que desea involucrarse en el marketing de relaciones debe prestar atención a estos principios, si se quiere lograr la fidelidad y la repetición de las visitas. La complicada naturaleza del destino (que se compone de una amalgama de actores turísticos independientes) hace problemática la realización de todo tipo de estrategias. Como los actores independientes suelen seguir su propia dirección, la promoción de estos destinos tiene dificultades en el control de sus actividades de marketing. Por lo tanto, es difícil llevar a cabo una estrategia global, y la comercialización del destino por lo general tendrá que conformarse con un papel de coordinación y orientación (Buhalis 2000).

El marketing de relaciones constituye un cambio importante en la comercialización tanto en la teoría como en la práctica. El marketing relacional destaca la creación, el desarrollo y el mantenimiento de intercambios de larga duración (Morgan y Hunt, 1994). Estos autores creen que este tipo de relaciones son más rentables que las relaciones de corto plazo. Sin embargo, ya que no todos los clientes son financieramente atractivos para la empresa, es crucial que su rentabilidad sea determinada, además de decidir que recursos se asignarán de acuerdo al valor del tiempo de vida del cliente. Argumentan que las relaciones con los clientes son vistas como decisiones de inversión y los clientes como generadores de los flujos de ingresos. Además las relaciones con los clientes también generan costes. Por lo tanto, con el fin de medir el valor de la vida útil del cliente, deben evaluarse todos los ingresos y gastos correspondientes a

los mismos. La estimación precisa de los ingresos y costos de una relación es una tarea difícil.

#### **4. EL VALOR DE LA FIDELIDAD**

---

La percepción de que la retención de los clientes existentes es económicamente más valiosa que la adquisición de nuevos clientes es bien aceptada por los investigadores y profesionales de muchos sectores, así como en la industria del turismo. Se ha argumentado que los clientes fieles son más rentables que los nuevos clientes debido a que: ( a ) son menos sensibles a los precios, por lo que están dispuestos a pagar más por una marca, ( b ), ya que están familiarizados con el servicio, es menos costoso servirlo, ( c ) representan una fuente de ingresos más estable, lo que reduce los costos futuros de marketing; ( d ) ya la organización por lo general conserva sus datos personales, y son más accesibles para el marketing directo, ( e ) la fidelidad asegura la relación entre el comprador y el vendedor, por lo que es más probable que el cliente elija la marca sobre sus competidores en el futuro, ( f ) se espera que sean más tolerantes con respecto a los errores cometidos en la prestación de un servicio y los atribuyen a un factor de inestabilidad y ( g ) generan una comunicación boca a boca más positiva, lo que trae como consecuencia el negocio adicional (Bowen y Shoemaker, 2003; Petrick, 2004; Lau y McKercher, 2004; Mattila, 2006b; Oliver, 1999; Oppermann, 2000a; Reichheld y Sasser, 1990; Shoemaker y Lewis, 1999).

La figura utilizada con más frecuencia para cuantificar el valor de la fidelidad de los consumidores es el valor de la vida útil (Shoemaker y Lewis, 1999). La medición del valor de vida del cliente se ha convertido en un tema clave para el desarrollo y mantenimiento a largo plazo de las relaciones rentables con los clientes. Dicha medición desempeña un papel importante en la adquisición de clientes y en las decisiones de retención (Tat, Chunhua y Ying, 2011).

#### 4.1. VALOR DE LA VIDA ÚTIL DEL CLIENTE

El concepto de relación con los clientes como activos que deben ser gestionados y cuyo valor se debe medir es aceptado y reconocido por académicos y profesionales. Este enfoque en la gestión de relaciones con los clientes hace que sea muy importante entender el valor de vida del cliente (CLV), ya que los modelos CLV son una manera eficiente y eficaz para evaluar la relación de la empresa con sus clientes. El concepto del valor de la vida útil (CLV), fue definido hace más de treinta años por Kotler como “el valor actual de la corriente de beneficios futuros esperados en un horizonte temporal determinado de transacciones con el cliente” (Kotler, 1974, p.24).

La rentabilidad del cliente se refiere a los ingresos menos los costos que un cliente particular, genera durante un período determinado. Kotler y Armstrong definen un cliente rentable como “una persona, familia o compañía, cuyos ingresos en el tiempo superan, por una cantidad aceptable, los costos de la empresa consistentes en atraer, vender y dar servicio a ese cliente. Este exceso es llamado el valor de la vida útil de los clientes. En alguna literatura, el valor de la vida útil, también se conoce como “equidad de los consumidores” de hecho, algunos investigadores definen CLV como el valor del cliente menos el costo de adquisición. Un análisis de la rentabilidad del cliente se puede hacer en varios niveles. Un punto de partida común es calcular el margen de contribución bruta, es decir, los ingresos por ventas menos todos los gastos relacionados con los productos que se venden a un cliente en particular durante un período determinado (Wang y Splegel, 1994). Luego se restan los gastos de ventas, generales y administrativos trazables al cliente individual, en función de la disponibilidad de datos (Cooper y Kaplan, 1991). El resultado de este cálculo es el resultado de explotación generado por el cliente. Una extensión de esta línea de pensamiento es el cálculo del retorno sobre los activos del cliente, es decir, la rentabilidad del cliente, dividido, por ejemplo, la suma de las cuentas por cobrar y el inventario (Rust, Zahorik, y Keiningham, 1996).

A la rentabilidad del cliente también se le conoce en la literatura un sentido futuro. En este caso, a menudo toma la forma de rendimiento de un análisis del valor actual neto. El resultado se refiere al valor de vida de

un cliente (Petrison y Blattberg, 1997; Rust et al, 1996). Un concepto similar es el valor del cliente, que es visto como una función del volumen de las compras del cliente, el margen por unidad de compra, y la adquisición, el desarrollo, y los costes de retención trazables a este cliente (Blattberg y Deighton, 1996; Wayland y Cole, 1997).

En el actual entorno competitivo, los vendedores se enfrentan a una creciente presión para hacer que las actividades de marketing sean más rentables económicamente (Rust, Lemon, y Zeithaml, 2004). El marco CLV es una medida de cómo los cambios en el comportamiento del cliente (por ejemplo, aumento de la adquisición, retención) podrían influir en los beneficios futuros de los clientes, o de su rentabilidad para la empresa. El marco CLV ayuda a conectar las medidas de marketing con las medidas financieras.

#### **4.2. IMPORTANCIA DE LA MEDICIÓN DEL CLV**

No hay dos turistas iguales, incluso cuando se encuentran en la recepción de un mismo servicio. La rentabilidad varía mucho entre los clientes, pero los métodos de contabilidad convencionales rara vez revelan las diferencias (Smith, 1993). El principal beneficio derivado del análisis CLV es que el gestor puede aprovechar el análisis de los resultados para predecir la rentabilidad futura de los clientes y hacer que las estrategias de marketing y las decisiones relativas a los clientes más adecuadas (Guracaronu y Ranchhod, 2002). Los modelos CLV ofrecen ideas sobre la gestión de la base de clientes existente. Por ejemplo, la clasificación de los clientes de alto valor, los clientes de bajo valor y de mediano, y no sólo permite la diferenciación de los productos / servicios de acuerdo con el valor del cliente esperado, pero proporciona una base objetiva de los esfuerzos de retención directa hacia los clientes de alto valor. Además, el conocimiento de CLV se puede utilizar para desarrollar un perfil de clientes de alto valor, que luego se pueden aplicar a una lista para hacer esfuerzos de adquisición de clientes más eficientes y eficaces (Hansotia y Wang, 1997). Para el caso particular del destino Islas Canarias sería de interés conocer cuál es el valor de la vida útil de los turistas que visitan el destino, al objeto de establecer programas de fidelidad que contemplen el análisis económico de partida. Mulhern (1999) y Van Raaij,

Vernooij y Van Triest (2003) indicaron que el análisis de la rentabilidad de los clientes podría ser ampliamente adoptado en un futuro, ya que este tipo de sistemas de medición de actividad son asequibles y alcanzables.

Una nueva visión de cálculo del CLV muestra que las empresas deben determinar la rentabilidad de cada cliente durante la vida útil de la relación mediante el cálculo del valor actual neto de los flujos de efectivo futuros. Teóricamente, la retención de clientes significa que los beneficios generados por ellos tienden a aumentar con el paso del tiempo (Reichheld y Sasser, 1990). Prueba de ello es que los clientes con una mayor vida útil o fieles ayudan a aumentar la rentabilidad de una empresa ya que estos clientes están dispuestos a pagar un precio superior por productos y dar las referencias de la empresa. La compañía también obtiene beneficios de retener a los clientes existentes en vez de tener que atraer a otros nuevos, y aumenta su crecimiento de los ingresos a través del aumento de las ventas a ese cliente. Los gerentes deben asignar recursos en proporción al CLV de cada cliente. Por lo tanto, si los clientes tienen un CLV negativo, no producen ninguna inversión y la empresa no estará interesada en su retención (Ambler, 2002).

Los investigadores han observado que muchas medidas de marketing tradicionales, como el conocimiento de la marca, actitud y participación en el mercado, no son suficientes para evaluar la rentabilidad de las inversiones de marketing (Rust et al, 2004; Srivastava et al, 1998), pero la evaluación de CLV hace posible vincular retornos financieros a largo plazo de manera explícita a las acciones de marketing. En segundo lugar, en la investigación reciente, los investigadores han demostrado que los clientes no son igualmente rentables (Reinartz y Kumar, 2000). Es ventajoso para los administradores entender el CLV a nivel individual con el fin de ser capaz de asignar recursos en consecuencia.

Blattberg y Deighton (1996) utilizaron este enfoque para sugerir una forma de optimizar la captación de clientes e inversiones de retención. Blattberg et al. (2001) sugirieron que este enfoque puede ser la base para la planificación de la adquisición de clientes, desarrollo de relaciones, y las estrategias de retención de clientes. Berger y Nasr (1998) demostraron cómo el modelo básico CLV podría ampliarse, por ejemplo, para permitir la incorporación de los diferentes gastos de promoción.

El valor de vida del turista que visita Islas Canarias tiene un número de aplicaciones potenciales al tomar decisiones de marketing, tales como ayudar al destino a determinar cuánto puede permitirse gastar para adquirir turistas. A veces, los mejores turistas pueden costar más de obtener, pero va a generar rendimientos más altos que aquellos turistas que son menos costosos de obtener.

#### **4.3. MEDICIÓN DEL VALOR DE LA VIDA DEL CLIENTE**

El CLV es una medida de los flujos de beneficios generados por un cliente a través de todo el ciclo de vida del cliente. Muchos modelos se han desarrollado para la determinación del CLV, cada uno con diferentes supuestos y diferentes bases. Uno de los modelos más antiguos y más impactante, es el Pareto / NBD, modelo propuesto por Schmittlein et al. (1987). Su modelo ha sido ampliamente adoptado y se ha convertido en la piedra angular de muchos modelos posteriores del valor de la vida del cliente (incluyendo Schmittlein y Peterson 1994, Reinartz y Kumar 2000 y Fader et al. 2005a). Fader et al. (2005b) propuso una alternativa beta-geometric/NBD modelo para reducir la carga de la estimación. Donkers et al. (2007), Venkatesan et al. (2007) y Glady et al. (2009) son algunos de los autores que han estudiado el cálculo del valor de la vida del cliente y han ido haciendo variaciones de este modelo. Abe (2009) extendió el modelo original Pareto / NBD. Singh et al. (2009) propusieron un enfoque basado en una cadena de Markov Monte Carlo (MCMC).

Según Chang et al, 2012 la mayoría de estos modelos se pueden clasificar en: (a) los modelos de calificación, (b) los modelos de probabilidad, y (c) los modelos econométricos. Los modelos de calificación son sencillos basados en las características de compra de los consumidores. En los modelos de probabilidad, el comportamiento de los consumidores es visto como la expresión de un proceso estocástico determinado por las características individuales. En los modelos econométricos el comportamiento de los consumidores se explica como una función de un conjunto de co-variables. Sin embargo, siguiendo a este autor, los dos pasos básicos para la evaluación de CLV son, por un lado, proyectar los flujos netos de efectivo

que la empresa espera recibir del cliente a través del tiempo, y por otra parte calcular el valor actual de esa corriente de flujos de efectivo. Los factores de modelos CLV en general, se pueden clasificar en tres categorías: los ingresos, los costos y la tasa de retención (Reinartz y Kumar, 2000).

#### 4.4. MODELO DE LOWDER

Como definió Gordon (1988) el valor de la vida útil de un cliente es simplemente una proyección del gasto del cliente a lo largo de su vida de compras con una compañía menos el coste de producción y servicio del producto y el apoyo a cada cliente. El beneficio neto del cliente sobre su vida útil se calcula normalmente en unidades monetarias corrientes utilizando el valor presente neto. Para calcular el valor de la vida útil se necesita estimar el ratio de retención, el ratio de gasto, los costes y el ratio de descuento. Lowder (1997) demostró el cálculo del valor presente neto de la vida útil de un cliente sobre un ciclo de compras de 5 años. En su cálculo utilizó los siguientes supuestos.

- El consumidor gasta 150\$ cada año
- Coste fijo: 50% de las ventas
- Ratio de descuento: 20%
- El grupo original está compuesto por 1000 consumidores; y
- El ratio de retención para cada dos años es el 40%

**TABLA 1. CÁLCULO DEL VALOR DE LA VIDA ÚTIL DE UN TURISTA**

		<b>Año 1</b>	<b>Año 2</b>	<b>Año 3</b>	<b>Año 4</b>	<b>Año 5</b>
<b>A</b>	Clientes	1000	400	180	90	50
<b>B</b>	Ratio de retención	40	45	50	55	60
<b>C</b>	Promedio de ventas anuales	\$150	\$150	\$150	\$150	\$150
<b>D</b>	Ingresos totales (A*C)	\$150000	\$60000	\$27000	\$13500	\$7500
<b>Costes</b>						
<b>E</b>	Porcentaje de coste	50	50	50	50	50
<b>F</b>	Coste total (D*E)	\$75000	\$30000	\$13500	\$6750	\$3750

		Año 1	Año 2	Año 3	Año 4	Año 5
<b>Beneficios</b>						
<b>G</b>	(D-F)	\$75000	\$30000	\$13500	\$6750	\$3750
<b>H</b>	Ratio de descuento $D=(1+i)^n$	1D	1.2D	1.44D	1.73D	2.07D
<b>I</b>	Valor presente neto del beneficio= Beneficio/Ratio de descuento	\$7500	\$25000	\$9375	\$3902	\$1,81
<b>J</b>	Valor presente neto acumulado (Y1+Y2...+Y5)	\$75000	\$100000	\$109375	\$113,28	\$115,09
<b>K</b>	Valor de la vida útil	\$75,00	\$100,00	\$109,38	\$113,28	\$115,09

Fuente: Lowder (1997)

El valor de la vida útil lo calcula dividiendo el valor del beneficio presente neto acumulado entre el número de clientes en el grupo original. Hace esto porque no se puede saber de antemano cuales de los clientes podrían mantenerse a través de todo el período de compras. Si un consumidor realiza una compra en una compañía, él o ella vale solo 75\$. Pero el coste que supone a la empresa la pérdida de un cliente es mayor, de unos 115\$ (Valor de la vida útil del cliente). Esto sugiere que si hay un servicio fracasado y el coste de hacer al consumidor "feliz" es de 80\$, la compañía o destino debería invertir el dinero y asegurarse de que el consumidor esté feliz. La compañía no debería verlo como una pérdida de 5\$ sino como un beneficio de 35\$.

## 5. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo se han utilizado datos procedentes de dos fuentes diferentes:

Por una parte se ha trabajado con los datos de las encuestas de 2009, 2010 y 2011, sobre el Gasto turístico (EGT), llevada a cabo por el Instituto Canario de Estadística (ISTAC).

---

### CUADRO 1. FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO (ISTAC)

---

<b>Procedimiento</b>	Encuestas a través de cuestionarios estructurados, combinando preguntas abiertas y cerradas.
<b>Universo</b>	Turistas de las Islas Canarias mayores de 16 años y de ambos sexos.
<b>Ámbito</b>	Comunidad autónoma de Canarias.
<b>Muestra</b>	El número de encuestas a realizar se distribuye de forma diferente por aeropuerto y periodo, adaptándose a las cifras poblacionales de pasajeros estimadas a priori.
<b>Fecha de Trabajo de Campo</b>	El ámbito de análisis temporal de la encuesta es el trimestral y el anual. Respecto al trabajo de campo se realiza con carácter discontinuo en las fechas y las periodicidades que marca el ISTAC a partir de las programaciones de vuelos y de las autorizaciones otorgadas por los aeropuertos para la utilización de sus dependencias.

---

A continuación se explican las preguntas que fueron realizadas a los turistas y que han sido utilizadas para la realización de este estudio.

Con la utilización de la encuesta del ISTAC se ha pretendido conocer cuál es el comportamiento de gasto de los turistas repetidores procedentes de cada una de las diferentes nacionalidades con mayor presencia en el destino Islas Canarias.

Se les preguntó si anteriormente a este viaje había estado en Canarias. Si el turista había estado antes se le pedía que indicase el número de veces en las que había visitado el destino sin incluir este viaje. Además se le pidió que indicaran las islas que habían visitado en esas ocasiones anteriores y cuántas veces habían visitado cada una de ellas.

El país de residencia de los turistas encuestados, como no podía ser de otra manera, fue incluido en la encuesta y además resultó ser de interés para nuestro estudio. Los países de residencia que se consideraron fueron los que siguen: Alemania, Austria, Bélgica, Dinamarca, España, Finlandia, Francia, Holanda, Irlanda, Italia, Noruega, Polonia, Portugal, Reino Unido, República Checa, Rusia, Suecia, Suiza, Luxemburgo y otros. Pidiendo que en el caso de que fueran españoles especificasen cuál era su provincia. A los que seleccionaban la categoría otros también se les pidió que especificarían cuál era ese otro país.

El trimestre en el que se realizaron las encuestas también fue una variable de interés para nuestro estudio. Los trimestres que se analizan van desde el primero del año 2009 hasta el primero de 2011.

Para la realización del cálculo del valor de la vida útil de los turistas, también fue preciso la utilización de las respuestas de los turistas a diferentes preguntas sobre su gasto turístico realizado tanto en origen como en el destino, preguntas cuya respuesta tenía que ser un valor mayor o igual que o.

Por otro lado, se han explotado datos que han sido proporcionados por el Instituto de Turismo y Desarrollo Económico Sostenible (TiDES) de la universidad de Las Palmas de Gran Canaria. Datos que fueron obtenidos, a través de un trabajo de campo desarrollado por medio de un cuestionario estructurado realizado a una muestra representativa de los turistas de las Islas Canarias en el destino, en el aeropuerto, en su terminal de salidas, a la conclusión de sus vacaciones en el destino, ajustándose la muestra a unas cuotas de clasificación previamente establecidas que garantizaran la representatividad de la misma.

#### CUADRO 2. FICHA TÉCNICA DEL PROCESO METODOLÓGICO (DATOS DESTINO)

<b>Procedimiento</b>	Encuestas personales en aeropuerto a través de cuestionarios estructurados, combinando preguntas abiertas y cerradas.
<b>Universo</b>	Turistas de la islas mayores de 16 años y de ambos sexos.
<b>Ámbito</b>	Toda las islas
<b>Muestra Definida</b>	5974 turistas potenciales
<b>Muestra Real</b>	5974 turistas potenciales
<b>Error Muestral</b>	≤4,00% con un coeficiente de fiabilidad del 95,5%, p=q
<b>Fecha de Trabajo de Campo</b>	Diciembre 2010-Enero 2011

La primera pregunta de la encuesta realizada en el destino y que es de nuestro interés es si el turista ha estado anteriormente en el destino, a lo cual el turista podrá contestar sí o no. La región o ciudad de residencia también es una variable de nuestro interés y se les preguntó a los encuestados mediante una pregunta abierta.

Una vez pretestados los diferentes cuestionarios en el idioma de los turistas potenciales, y realizadas las correcciones pertinentes en aquellas preguntas cuya redacción planteaba dificultades de comprensión, se procedió a la realización de las entrevistas. Para los datos obtenidos a través de internet, el propio sistema online, tras la programación pertinente, revisó la totalidad de las entrevistas realizadas, detectando el tiempo que un encuestado había podido tardar en responder la encuesta, así toda encuesta respondida en un tiempo inferior a los 2-3 minutos no se aceptó como válida.

Con estas dos fuentes de datos se realizó una aproximación del cálculo del valor de la vida útil de un turista medio, así como diferenciados por nacionalidades, aplicando la metodología propuesta por Lowder, 1997.

## 6. ANÁLISIS DE RESULTADOS

---

A continuación se realiza el cálculo del valor de la vida útil a tres años de un turista para el destino Islas Canarias. Para dicho cálculo se han realizado los siguientes supuestos:

Se ha estimado un coste total fijo para el destino del 55% del gasto. Es complicado calcular con exactitud el coste promedio considerando la multitud de empresas y servicios que participan en el destino en la experiencia del turista. Sin embargo, y utilizando el mismo criterio empleado para el cálculo de la cuenta satélite de turismo (Exceltur, 2010), se ha estimado que los costes de un destino (incluyendo costes públicos y privados), suponen aproximadamente un 55% del total de los ingresos generados por la actividad turística.

El ratio de descuento se ha calculado en torno al 20%. Debido a la dificultad de establecer una tasa exacta, se ha optado por tomar la tasa estándar utilizada por otros autores en estudios previos al respecto (Lowder, 1997).

La fila A muestra el número total de turistas que ha visitado el destino Islas Canarias en los años 2009, 2010 y 2011, respectivamente.

En la fila B aparece el porcentaje de repetición de dichos turistas para cada uno de los años mencionados y justo debajo (fila C) el porcentaje de

turistas repetidores que hace menos de un año que ha visitado el destino. A continuación, la siguiente fila (fila D) se ha obtenido multiplicando este porcentaje por el número total de turistas de cada año.

La fila E muestra el gasto total medio de un turista que visita el destino en cada uno de estos años.

Los ingresos totales que se muestran en la fila F, se han calculado multiplicando el número de turistas que en cada uno de los años ha visitado el destino Islas Canarias y que ha venido en el año anterior (salvo para el 2009, en este caso se ha usado el total de turistas) por el gasto total medio realizado por cada uno de ellos.

Si como hemos dicho suponemos un coste fijo para el destino que asciende al 55% de las ventas (fila G), los costes totales en euros que supone para las Islas Canarias la entrada de estos turistas resultan de multiplicar los ingresos totales (fila F) por dicho porcentaje de coste, estos resultados se muestran en la fila H.

En la fila I se exponen los beneficios que estos turistas reportan al destino cada año.

El ratio de descuento se calcula atendiendo a la siguiente fórmula:

$$D=(1+i)^n$$

donde, como ya se ha mencionado  $i=20\%$  y  $n$  es 0 para el año 2009, 1 para el año 2010 y 2 para el año 2011.

Si dividimos los beneficios (fila I) entre este ratio de descuento obtenemos el valor presente neto del beneficio (fila K). De esta forma el valor presente neto acumulado (fila L) se calcula sumando al valor presente neto del beneficio de un año el del año anterior.

Finalmente puede verse como el valor de la vida útil de un turista (fila M) es el resultado del cociente entre el valor presente neto acumulado entre el número de turistas que visita el destino en el año 2009.

VALOR DE LA FIDELIDAD EN LOS DESTINOS TURÍSTICOS: APROXIMACIÓN AL CÁLCULO DE LA VIDA ÚTIL DE LOS TURISTAS QUE VISITAN EL DESTINO ISLAS CANARIAS

<b>TABLA 2. CÁLCULO DEL VALOR DE LA VIDA ÚTIL TURISTAS ISLAS CANARIAS</b>				
		<b>Año 2009</b>	<b>Año 2010</b>	<b>Año 2011</b>
<b>A</b>	Total turistas	7982256,00	8590081,00	10318178,00
<b>B</b>	Ratio de retención	58,80	58,80	58,80
<b>C</b>		62,00	31,00	20,67
<b>D</b>		4948998,72	2662925,11	2132423,45
<b>E</b>	Promedio de ventas anuales	2230,26	2234,82	2348,60
<b>F</b>	Ingresos totales	17802506266,56	5951158294,33	5008209722,50
<b>Costes</b>				
<b>G</b>	Porcentaje de coste	55,00	55,00	55,00
<b>H</b>	Coste total	9791378446,61	3273137061,88	2754515347,37
<b>Beneficios</b>				
<b>I</b>		8011127819,95	2678021232,45	2253694375,12
<b>J</b>	Ratio de descuento	1,00	1,20	1,44
<b>K</b>	Valor presente neto del beneficio	8011127819,95	2231684360,37	1565065538,28
<b>L</b>	Valor presente neto acumulado	8011127819,95	10242812180,33	11807877718,61
<b>M</b>	Valor de la vida útil	1003,62	1283,20	1479,27

Fuente: elaboración propia

Si un turista realiza una visita al destino, él o ella valen solo 1003,62 euros. Pero el coste que supone al destino la pérdida de un turista es mayor, de unos 1479,27 euros (valor de la vida útil del turista). Esto sugiere que si hay un servicio fracasado y el coste de hacer al turista “feliz” es de 1200 euros, la compañía o destino debería invertir el dinero y asegurarse de que el consumidor esté feliz. La compañía no debería verlo como una pérdida de 196,38 euros sino como un beneficio de 279,27 euros.

En la tabla que se muestra a continuación se presenta el valor de la vida útil de los turistas que visitan el destino Islas Canarias por nacionalidades. Podemos observar como los turistas que, en 2011, presentan un mayor valor de la vida útil son los rusos, belgas y noruegos. Por el contrario, los que presentan un menor valor son los suizos, británicos y los suecos.

TABLA 3. VALOR DE LA VIDA ÚTIL TURISTAS ISLAS CANARIAS<sup>1</sup>

	2009	2010	2011
Alemanes	1051,35	1343,93	1540,70
Británicos	946,37	1211,56	1350,85
Holandeses	1139,63	1410,88	1586,19
Irlandeses	1096,64	1391,12	1617,06
Suecos	1041,17	1289,66	1482,16
Noruegos	1330,75	1693,45	1935,23
Daneses	1133,97	1457,74	1683,36
Fineses	1211,83	1439,53	1614,02
Belgas	1363,01	1763,24	1994,02
Italianos	1003,62	1340,29	1698,70
Austriacos	1114,09	1332,35	1536,17
Franceses	1050,27	1416,69	1808,75
Suizos	844,84	1103,99	1288,23
Rusos	1149,60	1825,97	2018,75
Otros	914,81	1292,92	1469,24
Total turistas	1003,62	1283,20	1479,27

Fuente: elaboración propia

## 7. CONCLUSIONES

Tras una revisión de la literatura fundamental que ayudara a conceptualizar el tema de estudio: la fidelidad del destino, y sus dimensiones fundamentales, se procedió a desarrollar un diseño metodológico basado en la información secundaria disponible, con un tamaño muestral considerable y series históricas que permitiera obtener conclusiones consistentes. La metodología de análisis realizada permitió cumplir con los objetivos propuestos en este trabajo.

Para dar cumplimiento al objetivo de este estudio, de valoración económicamente de la fidelidad de los turistas, se realizó un análisis general

<sup>1</sup> Estos resultados han sido calculados utilizando la misma metodología seguida en el análisis general.

de dicho valor. Lo más importante, para intentar establecer relaciones comerciales duraderas a lo largo del tiempo, es la necesidad de seleccionar a los turistas necesarios para lograr la máxima rentabilidad para ambas partes. Para ello, nosotros hemos calculado el valor de la vida útil de los turistas que visitan el destino, para cada una de las diferentes nacionalidades. En base a dichos valores, creemos que es conveniente que Islas Canarias continúe la relación con dichos turistas. Los resultados muestran que el valor de un turista medio se sitúa en torno a los 1479,27 euros, siendo mayor el valor de la vida útil para los turistas procedentes de los siguientes países: Rusia, Bélgica y Noruega. Puede observarse como el valor de la vida útil de un turista es más grande cuanto mayor es el número de visitas que ha realizado al destino Islas Canarias. De lo que podemos deducir que el destino debe realizar esfuerzos que deriven en la fidelización de los turistas, ya que la inversión en la satisfacción del turista siempre será menor que el coste económico en el que incurre el destino si pierde los clientes. Estos resultados son de gran trascendencia y repercusión, ya que permiten realizar un cálculo económico del retorno de la inversión realizada en el diseño e implementación de un programa de fidelización para el destino.

El beneficio de estos cálculos es que ayuda a comprender el valor potencial de los clientes, y lleva al destino a aprender más acerca de los patrones de los turistas. Esta información permite al destino diseñar estrategias óptimas para cada grupo de turistas, eliminar gastos inútiles, y crear una perspectiva a largo plazo de la posible relación con ellos. El destino puede adaptar las estrategias para hacer frente a los diferentes segmentos de turistas.

## BIBLIOGRAFÍA

- Abe, M. (2009). "Counting your customers" one by one: A hierarchical bayes extension to the Pareto/NBD model. *Marketing Science*, 28(3), 541-553.
- Ambler, T. (2002). Comment: Customer lifetime values –credible, or utterly incredible? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 10(3), 201-202.

- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). Customer lifetime value: Marketing models and applications. *Journal of Interactive Marketing*, 12(1), 17-30.
- Bickert, J. (1992). The database revolution. *Target Marketing*, 15(5), 14-18.
- Blattberg, R. C., Getz, G., & Thomas, J. S. (2001). *Customer equity: Building and managing relationships and valuable assets* Harvard Business Press.
- Blattberg, R. C., & Deighton, J. (1996). Manage marketing by the customer equity test. *Harvard Business Review*, 74(4), 136-144.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (1998). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(1), 12-25.
- Bowen, J. T., & Shoemaker, S. (2003). Loyalty: A strategic commitment. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 44(5-6), 31-46.
- Brown, G. H. (1953). Brand loyalty—fact or fiction. *Trademark Rep.*, 43, 251.
- Buhalis, D. (2000). Marketing the competitive destination of the future. *Tourism Management*, 21(1), 97-116.
- Buttle, F. (1996). *Relationship marketing: Theory and practice* SAGE.
- Chadee, D. D., & Mattsson, J. (1996). An empirical assessment of customer satisfaction in tourism. *Service Industries Journal*, 16(3), 305-320.
- Chan, T. Y., Wu, C., & Xie, Y. (2011). Measuring the lifetime value of customers acquired from google search advertising. *Marketing Science*, 30(5), 837-850.
- Chang, W., Chang, C., & Li, Q. (2012). Customer lifetime value: A review. *Social Behavior and Personality: An International Journal*, 40(7), 1057-1064.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1988). Measure costs right: Make the right decisions. *Harvard Business Review*, 66(5), 96-103.
- Cooper, R., & Kaplan, R. S. (1991). Profit priorities from activity-based costing. *Harvard Business Review*, 69(3), 130-135.
- Danaher, P. J., & Mattsson, J. (1994). Cumulative encounter satisfaction in the hotel conference process. *International Journal of Service Industry Management*, 5(4), 69-80.
- Donkers, B., Verhoef, P. C., & de Jong, M. G. (2007). Modeling CLV: A test of competing models in the insurance industry. *Quantitative Marketing and Economics*, 5(2), 163-190.

- Doyle, S. X., & Roth, G. T. (1992). The use of insight coaching to improve relationship selling. *The Journal of Personal Selling and Sales Management*, 59-64.
- Exceltur (2010). Estudio del impacto económico del turismo sobre la economía y el empleo de las Islas Canarias. Recuperado de: <http://www.exceltur.org/excelo1/contenido/porta1/listawrap.aspx?nid=190>
- Fader, P. S., & Hardie, B. G. (2005). A note on deriving the Pareto/NBD model and related expressions.
- Fader, P. S., Hardie, B. G., & Lee, K. L. (2005). A note on implementing the Pareto/NBD model in matlab. Accessed June, 23, 2005.
- Forgas, S., Moliner, M. A., Sánchez, J., & Palau, R. (2010). Antecedents of airline passenger loyalty: Low-cost versus traditional airlines. *Journal of Air Transport Management*, 16(4), 229-233.
- Fournier, S., Dobscha, S., & Mick, D. G. (1998). The premature death of relationship marketing. *Harvard Business Review*, 76(1), 42-51.
- Gilbert, D. (1996). Relationship marketing and airline loyalty schemes. *Tourism Management*, 17(8), 575-582.
- Gladly, N., Baesens, B., & Croux, C. (2009). A modified Pareto/NBD approach for predicting customer lifetime value. *Expert Systems with Applications*, 36(2), 2062-2071.
- Gronroos, C. (1982). Strategic management and marketing in the service sector. Helsingfors: Swedish School of Economics and Business Administration, 156-234.
- Gronroos, C. (1994). From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Asia-Australia Marketing Journal*, 2(1), 9-29.
- Guest, L. (1944). A study of brand loyalty. *Journal of Applied Psychology*, 28(1), 16.
- Gummesson, E. (1987). The new marketing –Developing long-term interactive relationships. *Long Range Planning*, 20(4), 10-20.
- Gummesson, E. (2002). Relationship marketing in the new economy. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 37-57.
- Guracaronu, C., & Ranchhod, A. (2002). Measuring customer satisfaction: A platform for calculating, predicting and increasing customer profitability.

- Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing, 10(3), 203-219.
- Hansotia, B. J., & Wang, P. (1997). Analytical challenges in customer acquisition. *Journal of Interactive Marketing*, 11(2), 7-19.
- Henry, C. D. (2000). Is customer loyalty a pernicious myth? *Business Horizons*, 43(4), 13-16.
- Kotler, P. (1974). Marketing during periods of shortage. *The Journal of Marketing*, 20-29.
- Lau, A. L., & McKercher, B. (2004). Exploration versus acquisition: A comparison of first-time and repeat visitors. *Journal of Travel Research*, 42(3), 279-285.
- Liu, A., Wall, G., & Westlake, J. (2000). Marketing through frequent flyer programmes: The example of china airlines. *Tourism Economics*, 6(3), 233-249.
- Lowder, J. (1997). The relationship marketing report (may). *Relationship Marketing Report*, Occoquan, VA.
- Mason, D. D., Tideswell, C., & Roberts, E. (2006). Guest perceptions of hotel loyalty. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 30(2), 191-206.
- McKercher, B., Denizci-Guillet, B., & Ng, E. (2012). Rethinking loyalty. *Annals of Tourism Research*, 39(2), 708-734.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *The Journal of Marketing*, 20-38.
- Mulhern, F. J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25-40.
- Newell, F. (1997). *The new rules of marketing: How to use one-to-one relationship marketing to be the leader in your industry* McGraw-Hill New York.
- Oliver, R. L. (1997). Satisfaction: A behavioral perspective on the customer.
- Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *The Journal of Marketing*, 33-44.
- Oliver, R. L. (2010). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer* ME Sharpe.

- Oppermann, M. (2000). Tourism destination loyalty. *Journal of Travel Research*, 39(1), 78-84.
- Palmer, A., McMahon-Beattie, U., & Beggs, R. (2000). A structural analysis of hotel sector loyalty programmes. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 12(1), 54-60.
- Payne, A., Christopher, M., Clark, M., & Peck, H. (1998). *Relationship marketing for competitive advantage: Winning and keeping customers* Butterworth-Heinemann.
- Petrick, J. F. (2004). The roles of quality, value, and satisfaction in predicting cruise passengers' behavioral intentions. *Journal of Travel Research*, 42(4), 397-407.
- Peterson, L. A., Blattberg, R. C., & Wang, P. (1997). Database marketing: Past, present, and future. *Journal of Interactive Marketing*, 11(4), 109-125.
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105-111.
- Reinartz, W. J., & Kumar, V. (2000). On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *The Journal of Marketing*, 17-35.
- Rundle-Thiele, S. (2005). Loyalty: An empirical exploration of theoretical structure in two service markets.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of Marketing*, 109-127.
- Rust, R. T., Zahorik, A. J., & Keiningham, T. L. (1996). *Service marketing* HarperCollins College Publishers New York.
- Schmittlein, D. C., Morrison, D. G., & Colombo, R. (1987). Counting your customers: Who-are they and what will they do next? *Management Science*, 33(1), 1-24.
- Schmittlein, D. C., & Peterson, R. A. (1994). Customer base analysis: An industrial purchase process application. *Marketing Science*, 13(1), 41-67.
- Shani, D., & Chalasani, S. (1992). Exploiting niches using relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*, 9(3), 33-42.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2000). *Handbook of relationship marketing* Sage Publications Thousand Oaks, CA.

- Shoemaker, S., & Lewis, R. C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *International Journal of Hospitality Management*, 18(4), 345-370.
- Singh, S. S., Borle, S., & Jain, D. C. (2009). A generalized framework for estimating customer lifetime value when customer lifetimes are not observed. *Qme*, 7(2), 181-205.
- Smith, M. (1993). Customer profitability analysis revisited. *Management Accounting-London-*, 71, 26-26.
- Srivastava, R. K., Shervani, T. A., & Fahey, L. (1998). Market-based assets and shareholder value: A framework for analysis. *The Journal of Marketing*, 2-18.
- Van Raaij, E. M., Vernooij, M. J., & van Triest, S. (2003). The implementation of customer profitability analysis: A case study. *Industrial Marketing Management*, 32(7), 573-583.
- Venkatesan, R., Kumar, V., & Bohling, T. (2007). Optimal customer relationship management using bayesian decision theory: An application for customer selection. *Journal of Marketing Research*, 579-594.
- Wang, P., & Splegel, T. (1994). Database marketing and its measurements of success: Designing a managerial instrument to calculate the value of a repeat customer base. *Journal of Direct Marketing*, 8(2), 73-81.
- Wayland, R. R. E., & Cole, P. P. M. (1997). *Customer connections: New strategies for growth* Harvard Business Press.