

11th International Marketing Trends Congress, Venice (Italy), 19-21 January 2012

**ANÁLISIS DEL VALOR DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS CON
PRODUCTOS CONTRACTUALES**

JUAN CARLOS HERNÁNDEZ BUADES.

Universidad Pablo de Olavide.

Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Pablo de Olavide. Ctra. de Utrera, km. 1 (41003), Sevilla. Spain. Telephone: +34 615313813. Fax: +34 954 348 353. e-mail: jcherbua@upo.es

MARIA FUENTES BLASCO.

Universidad Pablo de Olavide.

Departamento de Dirección de Empresas, Facultad de Ciencias Empresariales. Universidad Pablo de Olavide. Ctra. de Utrera, km. 1 (41003), Sevilla. Spain. Telephone: +34 954 977 328. Fax: +34 954 348 353. e-mail: mfuebla@upo.es

11th International Marketing Trends Congress, Venice (Italy), 19-21 January 2012

**ANÁLISIS DEL VALOR DEL CLIENTE EN LAS EMPRESAS DE SERVICIOS CON
PRODUCTOS CONTRACTUALES**

***CUSTOMER VALUE ANALYSIS IN SERVICE COMPANIES WITH CONTRACTUAL
OFFER***

Resumen:

La medición del valor que los clientes aportan a las empresas se ha convertido en un factor clave para la toma de decisiones. De otra parte, el comportamiento leal de los clientes ha pasado a ser un aspecto crítico para las organizaciones. En este artículo se trata de analizar los efectos directos de las variables que explican la lealtad conductual sobre la rentabilidad del cliente y el efecto moderador de la edad (ciclo de vida), en el marco de las empresas de servicios con productos contractuales.

Abstract:

Measuring customer value has become a key factor for business decision making. It has also highlighted loyal customer behaviour as a critical issue for organizations. The study tries to analyze the direct effects of variables that make up customer behavioral loyalty on customer profitability and the moderating effect of customer age (life cycle), in the context of service companies with contractual offer.

Palabras clave:

Valor del cliente, Lealtad, Vinculación, Permanencia, Ciclo de Vida del Cliente, Producto contractual.

Keywords:

Customer Value, Loyalty, Entailment, Continuity, Customer Life Cycle, Contractual offer.

1. INTRODUCCIÓN

En las últimas décadas, con el paso del marketing tradicional al relacional, la forma de relacionarse de las empresas con sus clientes ha evolucionado de forma notoria. En este contexto, uno de los factores que más relevancia ha adquirido en los últimos tiempos es el del valor que los clientes aportan a las empresas. El hecho de que no todos los clientes de la empresa sean igualmente rentables (Reinartz y Jumar, 2003) explica la necesidad de comprender el valor que éstos aportan a la empresa, con la finalidad de que la organización pueda distribuir sus recursos de forma eficiente.

De ahí la relevancia de la métrica de valor del cliente conocida como *Customer Value*, basada en el margen actual aportado por el cliente, y del *Customer Lifetime Value*, cuya función es medir el valor actual de los beneficios futuros de un cliente a lo largo de su relación con una empresa (Gupta *et al.*, 2004).

Otro concepto de gran actualidad y relevancia dentro del marketing relacional es el de la lealtad desde el punto de vista de la conducta del cliente o retención (Oliver, 1997). Analizando dicho concepto junto al de valor, tradicionalmente se ha aceptado que la lealtad es un aspecto clave para la optimización de la rentabilidad de los clientes, y que los clientes más rentables son los más leales.

Sin embargo, recientes investigaciones vienen cuestionando dicha relación. Así, mientras que para algunos autores como Zhang *et al.* (2010) la lealtad del cliente es un factor de predicción de la rentabilidad a largo plazo de la empresa, otros, como Kumar y Rajan (2009), ponen en cuestión dicha relación.

En el presente artículo se intenta arrojar luz a la discusión anteriormente citada, abordando el desarrollo de un modelo que analice la relación entre el valor aportado por los clientes y las variables definitorias de la lealtad como conducta. Además, la estimación del modelo se lleva a cabo en un contexto novedoso en esta línea de investigación, el de las empresas con productos contractuales, y más específicamente en el de las entidades aseguradoras y financieras.

2. MARCO CONCEPTUAL

2.1 El valor del cliente

El valor del cliente, en sus distintas acepciones, es un concepto de gran auge en el entorno del marketing relacional.

Son numerosos los autores que se han centrado en demostrar que no todos los clientes son igualmente rentables (Reinartz y Kumar, 2003). Es el caso de Reichheld *et al.* (2000), quienes resaltaron la importancia que tiene para las empresas implementar sistemas de distinción de clientes por el valor que aportan a las mismas. Ello explica la necesidad de las organizaciones de analizar el valor del cliente y de tomar en consideración dicho valor a la hora de distribuir sus recursos.

El interés por el conocimiento del valor aportado a la empresa por los clientes a lo largo de su relación, viene dado como consecuencia del aumento de la presión existente en las empresas por conocer la rentabilidad de las acciones de marketing, por el hecho de que las métricas financieras no resuelvan adecuadamente este problema, y por las enormes posibilidades que en este ámbito ofrece la última tecnología relacionada con el tratamiento de datos (Gupta, 2006).

Así pues, la capacidad de las organizaciones para distinguir a los clientes más rentables de los menos rentables en el tiempo se ha convertido en un factor crítico, muy especialmente en las empresas de servicios con productos contractuales, como las entidades aseguradoras (Ryals y Knox, 2007) y financieras (Lee *et al.*, 2009).

A su vez, el tratamiento diferenciado de los clientes más rentables tendrá sus consecuencias en la mejora de los beneficios de la organización. Ello sólo será posible, según Meltzer (2002), si las empresas seleccionan a los clientes más rentables, diferenciándolos de los que aporten menos valor, y actúan sobre ellos de forma específica para obtener de los mismos el máximo rendimiento posible.

Según esta premisa, el cálculo del valor permitirá a las empresas conocer a qué clientes hay que concederles un tratamiento preferencial, cuáles son los canales de interacción más adecuados para cada segmento y a qué clientes se deberán dirigir las campañas de marketing.

2.2 La lealtad del cliente

Otro concepto relevante del marketing relacional y cuya medición es esencial para las organizaciones es la lealtad del cliente.

A nivel general, la lealtad hacia un objeto (marca, establecimiento, servicio o empresa) se muestra como las diferentes propensiones favorables hacia el objeto (East *et al.*, 2005). La literatura ha argumentado estas propensiones desde dos perspectivas: conductual y actitudinal (Zeithaml *et al.*, 1996). Recogiendo ambos enfoques, Dick y Basu (1994: 99) definen la

lealtad como “*el grado en el cual un cliente exhibe un comportamiento de compra repetido hacia un proveedor, posee una disposición actitudinal positiva al proveedor, y considera el uso solamente de ese proveedor*”. A partir de su definición, los autores proponen una tipología de lealtad clasificándola en cuatro categorías: (1) Lealtad verdadera –alto nivel de actitud y alto nivel de intención conductual- (2) Lealtad latente –alto nivel de actitud y bajo nivel de intención conductual; (3) Lealtad espuria –bajo nivel de actitud y alto nivel de intención conductual-; y (4) No lealtad –bajo nivel de actitud y bajo nivel de intención conductual-.

El enfoque de comportamiento de la lealtad se entiende como el grado de repetición de compra por parte del cliente frente a un proveedor de servicio y algunas medidas típicas sobre las que se apoya son la tasa de recompra, que se traduce en un incremento del número de productos comprados, mayor resistencia a los mensajes de la competencia, menor sensibilidad al precio, y un aumento de la comunicación positiva boca-oreja, lo que repercute en los beneficios de la compañía (Zeithaml *et al.*, 1996).

De ahí la recurrente utilización de las variables de comportamiento en los modelos de medición de la lealtad, mientras que las variables actitudinales presentan su mayor aplicación práctica en las encuestas de valoración de la satisfacción y de la calidad del servicio.

El presente trabajo se centrará en la lealtad de carácter conductual, desde la perspectiva de Oliver (1997: 397), que sugiere que es “*un compromiso profundo adquirido para repetir compras de un producto o servicio preferido en el futuro, a pesar de influencias situacionales y esfuerzos de marketing dirigidos potencialmente a causar un comportamiento de cambio*”, y medida en base al hecho objetivo y observable de las transacciones realizadas por el cliente con la empresa.

Desde dicho enfoque, Newman y Werbel (1973) afirmaron que son leales aquéllos clientes que vuelven a comprar una marca, o bien consideran sólo una marca, y no buscan información relacionada con otras marcas competidoras.

En la misma línea, Zhang *et al* (2010) consideraron la lealtad como la disposición de un cliente a elegir una determinada marca tomando como referencia sus compras pasadas.

2.3 El valor y la lealtad del cliente

Relacionando ambos conceptos, podemos afirmar que la lealtad es uno de los factores que presenta una mayor conexión con la rentabilidad de los clientes y, en consecuencia, con su

valor. Según Bhatti *et al.* (2001), los clientes leales están dispuestos a perdonar los errores de la empresa y a acudir a ella antes de mirar a los competidores, incrementando así las posibilidades de recompra y, con ello, su nivel de vinculación y su valor para la organización. En esta misma línea, Zhang *et al.* (2010) afirman que la lealtad es un factor de predicción de la rentabilidad del cliente a largo plazo para la empresa. Para estos autores, la lealtad del cliente se relaciona positivamente con su tasa de compra y con su tasa de retención, de forma que los clientes leales aportan más beneficios a la empresa en el largo plazo que los menos leales. De acuerdo con esta teoría, los clientes leales cuestan menos, pagan más y favorecen el crecimiento de la empresa a través del boca a boca.

Sin embargo, otros autores ponen en cuestión la correlación entre lealtad y rentabilidad, atendiendo al hecho de que los clientes leales suelen conocer el valor que tienen para la compañía, piensan que merecen un precio especial y son más exigentes a la hora de percibir y divulgar el servicio recibido (Kumar y Rajan, 2009).

Además, los clientes considerados más fieles por mantener relaciones duraderas con la empresa, pueden experimentar cambios en sus circunstancias y en sus preferencias que podrían incidir en su comportamiento de compra y modificar su rendimiento (Ryals, 2002).

La relación existente entre el valor del cliente y su lealtad, entendida desde el punto de vista conductual, puede explicarse considerando la permanencia del cliente y su nivel de vinculación como componentes determinantes de la lealtad.

El primero de los conceptos, la permanencia o duración de la relación que el cliente mantiene con la empresa, es un elemento definitorio y sustancial del concepto de lealtad, por cuanto a mayor permanencia el comportamiento del cliente será considerado más leal. De entre los numerosos autores que han relacionado la lealtad con la duración de la relación cliente-empresa destacan Ennew y McKechnie (1998), quienes relacionan la lealtad con el mantenimiento de una relación “de por vida”, o Hawkes (2004), quien relaciona la lealtad con el compromiso del cliente con la empresa a lo largo del tiempo.

Por su parte, el concepto de vinculación hace referencia al nivel de compra del cliente o, en relaciones contractuales, al número de servicios o productos contratados (Diller, 2000). Al igual que la permanencia, se trata de un factor íntimamente relacionado con la lealtad, de modo que el cliente será considerado más leal cuanto más vinculado se encuentre con la entidad. La medición de la vinculación, sea por el nivel de compra (relaciones no contractuales) o por el nivel de productos o servicios contratados (relaciones contractuales), se

basa respectivamente en el número de compras realizadas o productos/servicios contratados, y/o en la facturación generada.

2.3.1 Valor y permanencia

La relación entre el valor del cliente y la duración de la relación ha sido un tópico tratado en la literatura reciente de forma extensa, lo que demuestra su interés y actualidad.

La mayor parte de trabajos abordan dicha relación vinculando la permanencia con la retención de los clientes. Así, Berger y Nasr (1998) consideran una ventaja competitiva la retención de los clientes y el hecho de que la rentabilidad que éstos generen tienda a incrementarse en el tiempo. Otros autores han relacionado el valor del cliente con la permanencia y la retención, entre los que destacan Hwang *et al.* (2004), quienes utilizan el resultado de un estudio comparativo de modelos de abandono para aplicar el de mayor eficacia al cálculo del valor; Kim *et al.* (2006), quienes proponen el valor del cliente y la segmentación corporativa como medio de calcular el riesgo de abandono; o Jumar (2006), quien afirma que unir retención a rentabilidad tiene la utilidad de retener clientes rentables. Más recientemente, Glady *et al.* (2009) analizan el valor del cliente para determinar el riesgo de fuga de los clientes en el caso de productos no-contractuales, mientras que Fader y Hardie (2010) incorporan a la discusión el factor de la heterogeneidad de la población en la permanencia de los clientes.

Ahondando en la relación entre valor o rentabilidad del cliente con la permanencia o duración de la relación, Reichheld (1996) aporta una serie de argumentos que tratan de demostrar la aceleración de los beneficios de los clientes a lo largo del tiempo. El autor propone que una relación positiva entre rentabilidad y duración viene explicada por el mayor beneficio aportado por el cliente ya existente frente al de nueva captación, por el poder referencial del cliente satisfecho y por el hecho de que en algunos sectores los clientes más antiguos paguen precios más altos que los nuevos.

Por su parte, Ryals (2002) argumenta que los cambios en las circunstancias y en las preferencias de los clientes que pudieran darse en el tiempo podrían incidir en su comportamiento de compra y, en consecuencia, modificar su rendimiento.

Si bien, a pesar de los argumentos expuestos, no se trata ésta de una cuestión que resulte ajena a la controversia y a la discusión a nivel académico y de gestión. Así, mientras Jain y Singh (2002) arguyen que las relaciones duraderas de los clientes son más beneficiosas, Reinartz y

Kumar (2002) concluyeron que no siempre es así debido al efecto de la dinámica de los costes y de los ingresos.

En el contexto de las relaciones contractuales, la variable permanencia, medida bien por indicadores de tiempo o por tasas de permanencia o fuga, presenta una importancia particularmente evidente, ya que la medida de la vigencia de la relación contractual será crítica para conocer el nivel de lealtad del cliente. Por ello, en el contexto de las empresas de servicios con productos contractuales, parece razonable que exista un efecto directo de la duración de la relación sobre el valor del cliente, y en consecuencia, la primera hipótesis de trabajo que proponemos se concreta del modo siguiente:

H₁: Existe una relación significativa entre la permanencia o duración de la relación del cliente con la empresa y el valor del cliente.

2.3.2 Valor y vinculación

Junto a la variable permanencia, el factor lealtad puede ser explicado mediante la vinculación del cliente. Diller (2000) concibe la vinculación como un proceso en sí mismo sobre el cliente, siendo la lealtad su resultado medido en término de compra de productos. Así, cabe destacar que la vinculación es un proceso generado a lo largo de la relación del cliente con la empresa. En mercados competitivos, donde el cliente es libre de elegir con qué empresa desea relacionarse, la vinculación será susceptible de concretarse por causas de índole psicológica, como la calidad percibida del bien o servicio, la identificación con la marca o el nivel de satisfacción percibido por el precio o el servicio.

Chamberlin (1996) propone cinco posibles grados de vinculación entre el cliente y la empresa: (1) la conciencia o reconocimiento de la marca, en el que el cliente se limita a reconocer su nombre; (2) la identidad, donde se ha trasladado al cliente el deseo de poseer su producto; (3) la relación, o el diálogo de doble vía en la que al empresa ahora reconoce al cliente como un individuo; (4) la comunidad, en la que la empresa fomenta activamente la interacción con el cliente; y (5) la promoción, en la que el cliente está dispuesto a convertirse en un vendedor referencial.

En la práctica empresarial, la vinculación previa del cliente con la entidad es condición imprescindible a la hora de contratar los productos más atractivos. Las entidades con productos contractuales, como las financieras y aseguradoras, consideran habitualmente variables que les permiten ajustar las expectativas de vinculación de sus clientes (Sanz, 2010).

Este tipo de variables miden la relación del cliente con la entidad utilizando como indicadores el número de productos contratados y el valor del negocio del cliente con la entidad. Las variables de vinculación tienen una especial representatividad en entidades con alto nivel de información sobre sus clientes.

A partir de los argumentos anteriores, podremos considerar la vinculación del cliente como el nivel de compromiso económico que éste tiene con la empresa medible en términos de compra o tenencia de productos y de gasto o uso de sus productos y servicios.

Considerando pues que la vinculación tiene sus consecuencias en la compra de productos, proponemos analizar la conexión entre este factor y el valor del cliente a partir de las dos siguientes hipótesis:

H₂: Existe una relación significativa entre la vinculación del cliente con la empresa y el valor del cliente.

2.3.3 El efecto moderador de la edad en la relación del valor y la lealtad

Las organizaciones deben ser capaces de determinar el valor de sus clientes y predecir su evolución a lo largo del tiempo, reconociendo la probabilidad de vida útil de la relación (Stone *et al.*, 2003). Para ello será relevante determinar no sólo el efecto de la permanencia o duración de la relación en su valor y lealtad, sino también el efecto moderador que ejerce sobre ambos factores la variable edad del cliente, considerándola como una variable complementaria a la permanencia en la estimación de su ciclo de vida.

En el marco de las empresas financieras, Panda (2003) argumenta que es crucial considerar el ciclo de vida del cliente para determinar el potencial del cliente y su valor, así como para la realización eficiente de campañas de venta cruzada y up-selling. Por su parte, Bayer (2010) considera necesario aportar información sobre el ciclo de vida del cliente en los procesos de segmentación, junto a su valor y sus variables de comportamiento y fuga.

La propensión a la compra de productos varía significativamente en función del momento del ciclo de vida en el que se encuentre el cliente y, en consecuencia, de su edad. Así, a modo de ejemplo, las circunstancias vitales de una persona de edad adulta, casada y con hijos serán distintas a las de una persona de edad joven, soltera y sin cargas familiares, lo que es muestra de que la edad será un factor determinante para determinar sus hábitos de consumo.

Eggert *et al.* (2006) alertó de que la mayoría de los investigadores revisaban el valor del cliente considerando un momento específico. En el contexto de las relaciones B2B, los autores analizan si las diferentes etapas del ciclo de vida del cliente moderan o no las dimensiones del valor, llegando a confirmar el efecto moderador del momento del ciclo de vida en el entorno de las operaciones cliente-proveedor.

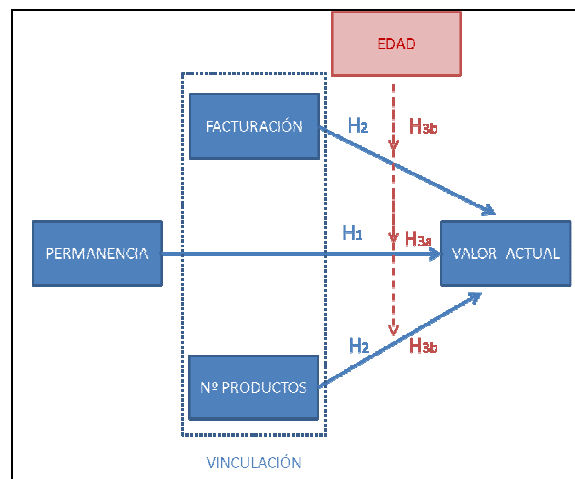
Partiendo de una justificación similar, en el contexto de nuestro trabajo centrado en las relaciones B2C de entidades de servicio con productos contractuales, consideramos necesario analizar la edad como variable moderadora en la relación entre la permanencia y la vinculación con el valor del cliente, proponiendo las siguientes hipótesis:

H_{3a}: La edad del cliente tiene un efecto moderador en la relación permanencia y valor del cliente.

H_{3b}: La edad del cliente tiene un efecto moderador en la relación vinculación y valor del cliente.

A modo de resumen, en la figura 1 se muestra el esquema de investigación propuesto.

FIGURA 1. Modelo de investigación propuesto



3. METODOLOGÍA DE INVESTIGACIÓN

3.1. Método y variables de medida

Como se ha puesto de manifiesto, recientes investigaciones cuestionan la existencia de relación entre la rentabilidad del cliente y su lealtad con la empresa. Así, mientras que para algunos autores la lealtad del cliente es un factor de predicción de la rentabilidad a largo plazo de la empresa (Zhang *et al.*, 2010), otros trabajos ponen en cuestión dicha relación (Kumar y Rajan, 2009). De otro lado, la mayoría de los estudios centrados en el valor del cliente y su relación con la lealtad se basan en contextos no contractuales, en los que la lealtad viene dado por la mera frecuencia de compra repetida de productos.

Para avanzar en esta línea, la investigación empírica intenta arrojar luz a la discusión sobre el impacto de la lealtad del cliente en el valor aportado a la empresa en el contexto de las empresas de servicios con productos contractuales, con una aplicación más específica hacia las entidades financieras y aseguradoras. Concretamente, se cuenta con una muestra de 57879 personas físicas de una entidad aseguradora multinacional de ámbito europeo con pólizas de seguro en vigor a febrero de 2011.

La investigación será abordada empíricamente en el contexto de las empresas de servicios con productos contractuales, con una aplicación más específica hacia las entidades financieras y aseguradoras.

De la precedente revisión de la literatura se desprende que se trata de un ámbito de actuación poco tratado por los investigadores en dicho contexto.

De hecho, la mayoría de los estudios, como nos recuerda Zhang *et al* (2010), elaborados sobre el valor de los clientes, se refieren a análisis basados en contextos no contractuales, en los que el valor y la lealtad vienen dados por la mera frecuencia de compra repetida de productos.

Estos modelos precedentes basados en productos no contractuales no sirven para explicar el valor del cliente en entornos contractuales, al ser necesario introducir la variable duración del contrato. Ello genera la necesidad de predecir la duración de dicha relación en el futuro mediante la tasa de permanencia, factor integrante del CLV.

Entre la escasa literatura que aborda el valor del cliente en el contexto de las empresas de servicios con productos contractuales, podemos citar los trabajos de Ryals y Knox (2005, 2007), que abordan un modelo de CLV aplicable a entidades aseguradoras, o el de Lee *et al*

(2009), en el que se relaciona el valor de los clientes y las innovaciones en las entidades financieras.

Más específicamente, no se han localizado artículos que traten de vincular valor y lealtad del cliente en el contexto de esta investigación con un enfoque similar, por lo que consideramos relevante la aportación pretendida en este trabajo.

En concreto, el desarrollo empírico consistirá en la verificación de las hipótesis de investigación a través del análisis de una cartera de clientes de una entidad multinacional aseguradora de ámbito europeo. Se estima el modelo teórico que tiene como variable dependiente el valor actual de la empresa a partir del efecto directo de tres variables independientes: la permanencia, y dos variables de vinculación (facturación y número de productos contratados por el cliente).

En cuanto a las medidas utilizadas, el valor actual es medido como la rentabilidad aportada por los clientes (sin consideraciones de tipo predictivo), para lo que se han tenido en cuenta las primas pagadas en los últimos 12 meses por los clientes menos la siniestralidad media anual generada por éstos en los últimos 5 años. La variable número de productos contratados se mide considerando el número de pólizas que el tomador del seguro tenga contratadas, mientras que la medida de la facturación generada representa el sumatorio de las primas anuales de las distintas pólizas contratadas por el cliente en la compañía en el momento considerado. El tiempo de permanencia es medido como el transcurrido desde la contratación de la primera póliza por parte del cliente con la compañía hasta el momento de la recogida de datos. Por último, se ha utilizado la edad del cliente como variable de control entendida como complemento de la permanencia en la estimación del ciclo de vida del cliente.

La tabla 1 muestra los estadísticos descriptivos y los coeficientes de correlación entre las variables de estudio.

TABLA 1. Estadísticos descriptivos y correlaciones entre las variables

| | Media | Desv. Típica | Valor actual | Permanencia | Facturación | Nº de productos | Edad |
|--------------|--------|--------------|--------------|-------------|-------------|-----------------|------|
| Valor actual | 220,10 | 185,84 | 1 | | | | |
| Permanencia | 7,02 | 5,23 | -0,054** | 1 | | | |
| Facturación | 265,58 | 183,23 | 0,788** | -0,040** | 1 | | |
| Nº productos | 1,22 | 0,493 | 0,366** | 0,086** | 0,493** | 1 | |
| Edad | 52,97 | 33,22 | 0,017** | 0,124** | 0,023** | 0,007 | 1 |

** : $p < 0,01$; * : $p < 0,05$

4. RESULTADOS

Con el fin de dar respuesta al objetivo de analizar la influencia de la permanencia, la facturación y el número de productos contratados sobre el valor actual y el efecto moderador de la edad se ha estimado un modelo de regresión múltiple jerárquica. Siguiendo las recomendaciones de Cohen y Cohen (2003), las variables independientes se introdujeron en pasos sucesivos. En primer lugar, con el objetivo de evaluar los efectos directos se introdujeron todas las variables como indicadores independientes sobre el valor actual (modelo 1). En segundo lugar se introdujeron los efectos de interacción en la estimación del modelo (modelo 2). Las estimaciones de ambos modelos se muestran en la tabla 2.

Antes de valorar los resultados obtenidos se analizaron los supuestos básicos para asegurar la validez del análisis de regresión. Podemos señalar la independencia de las perturbaciones, ya que el estadístico de Durbin-Watson (1971) muestra valores de 1.8 en ambos modelos (véase tabla 2). La homocedasticidad se comprobó gráficamente observando que los residuos tipificados al cuadrado (eje 1) frente al valor predicho (eje 2) no seguían ningún patrón definido. Y la ausencia de multicolinealidad entre las variables independientes se confirmó a partir del factor de inflación de la varianza (máximo FIV 16,3 < 20 (Belsley, 1991)).

En cuanto a los efectos directos, atendiendo a las estimaciones del modelo 1 (tabla 2), se observan que todas las variables independientes resultan significativas. La bondad del ajuste indica que se explica el 80% de la variabilidad del valor actual del cliente en función de la permanencia, la facturación, el número de productos contratados y la edad del cliente.

Observando los contrastes individuales podemos ver cómo la permanencia incide de manera significativa y negativa sobre el valor actual ($\beta = -0,67$; $p < 0,01$). De acuerdo con los criterios considerados en la medición de la variable permanencia, podemos afirmar que conforme el cliente cumple más años de relación con la empresa, su valor actual va disminuyendo significativamente, contrastando afirmativamente la primera hipótesis. La explicación del signo de la relación puede radicar en que cuanto más tiempo dure la relación, más posibilidades hay de tener un siniestro. De este modo, una persona con una antigüedad de un año tendrá menos probabilidad de tener siniestros que otros que lleven más años de relación. Considerando que la ocurrencia del siniestro lleva aparejada una pérdida de valor, podremos entender la relación negativa existente entre permanencia y valor. Por tanto, el factor tiempo de la relación incide negativamente en el valor aportado por el cliente a la empresa. Haciendo un paralelismo, similar conclusión cabría extraer en el marco de las

entidades financieras, si contemplamos el hecho de que el riesgo de morosidad en los créditos, asimilable a la siniestralidad de las aseguradoras, aumenta con el paso del tiempo.

TABLA 2. Análisis de regresión jerárquica sobre el valor actual

| VARIABLE DEPENDIENTE: Valor actual | MODELO 1 EFECTOS DIRECTOS | MODELO 2 EFECTOS DIRECTOS Y DE INTERACCIÓN |
|---------------------------------------|------------------------------|---|
| Constante | 26,71** | 17,81** |
| <i>EFECTOS DIRECTOS</i> | | |
| Permanencia | -0,67** | -0,37** |
| Facturación | 0,85** | 0,78** |
| Nº productos | -11,97** | 8,20** |
| Edad | 0,13** | 0,29** |
| <i>EFECTOS DE INTERACCIÓN</i> | | |
| Permanencia*Edad | | -0,005 |
| Facturación*Edad | | 0,001** |
| Nº productos*Edad | | -0,386** |
| <i>AJUSTE DEL MODELO</i> | | |
| R2 | 0,800 | 0,801 |
| Adj. R2 | 0,800 | 0,801 |
| $\Delta R2$ | 0,800 (F=57960,03**) | 0,801 (F=33201,56**) |
| <i>ESPECIFICACIÓN DEL MODELO</i> | | |
| D-W | 1,80 | 1,80 |
| Normalidad de residuos | K-S=61,68** | K-S=59,43** |
| **: $p < 0,01$; *: $p < 0,05$ | | |

Por su parte, la variable facturación tiene un efecto directo, positivo y significativo sobre el valor actual ($\beta = 0,85$; $p < 0,01$). Así pues, considerando el margen actual del cliente, podemos afirmar que su rentabilidad guarda una estrecha relación con la facturación anual aportada, de modo que a mayor facturación, mayor es su rentabilidad, contrastando de manera afirmativa la segunda hipótesis de investigación.

Sin embargo, la otra variable definitoria de la vinculación, el número de productos contratados, tiene un efecto significativo y negativo sobre el valor actual ($\beta = -11,97$; $p < 0,01$). Conforme el cliente contrata más pólizas, su valor va disminuyendo. Esta afirmación podría parecer una contradicción respecto al resultado anterior, considerando que al contratar más pólizas el cliente incrementa su facturación. La explicación se encuentra en el hecho de que el contratar más pólizas no sólo tiene como efecto pagar más prima, sino que también la empresa asume más riesgos. Del resultado se desprende que el cliente que tiene contratadas más pólizas y por el que, en consecuencia, la empresa asume más riesgos, tiene a su vez más

siniestros, y ese efecto hace que, a pesar de pagar más primas, su valor actual disminuya. Así pues, los clientes que presentan un comportamiento más leal por efecto de su vinculación con la empresa, atendiendo al número de productos contratados, tienden a su vez a ser menos rentables.

La conclusión precedente que relacionaba de forma positiva la facturación y el valor, toma de esta forma un mayor peso en la casuística de los clientes que pagan una mayor prima con un inferior número de pólizas contratadas.

El efecto moderador de la edad en las relaciones de permanencia y vinculación con el valor actual se analiza a partir del contraste individual asociado a los términos de interacción (Jaccard *et al.*, 1990). Tal como se recoge en la tabla 2, la interacción de la edad con las dos variables que constituyen la vinculación – facturación ($\beta=0,001$; $p<0,01$); y número de productos contratados ($\beta=-0,386$; $p<0,01$) – resultan significativos al 99%. Por tanto, la relación entre la vinculación y el valor actual del cliente depende significativamente de la edad del cliente, lo que permite contrastar afirmativamente la hipótesis de investigación H_{3b}. Esta afirmación supone reconocer que la edad del cliente, y con ella las circunstancias económicas que ésta lleva aparejadas en el transcurrir de su ciclo vital incide en la rentabilidad que el cliente aporta a la empresa. Es claro pues que la vinculación del cliente va aumentando conforme su edad avanza y van surgiendo nuevas necesidades de aseguramiento, y que ello modera el valor que el cliente aporta a la empresa.

Sin embargo, no encontramos evidencias empíricas que sustenten el efecto moderador de la edad en la relación permanencia o duración de la relación cliente-empresa con la rentabilidad del mismo, no pudiendo aceptar la hipótesis de investigación H_{3a}. Ello es debido a que la edad no es un factor determinante de la duración de la relación, de modo que se dan indistintamente casos de clientes de menor o mayor edad, con menor o mayor permanencia, partiendo de la premisa de que para contratar un seguro se requiere disponer de la mayoría de edad.

5. CONCLUSIONES, LIMITACIONES Y FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN

El presente trabajo ha pretendido contribuir en el conocimiento de la relación entre el valor aportado por los clientes y las variables definitorias de la lealtad –permanencia y vinculación-, así como el papel moderar de la edad en la relación en el contexto de las empresas de servicios con productos contractuales.

En primer lugar cabe destacar que existe una clara relación entre permanencia y valor, y que dicha relación es negativa. Cabría pues aceptar la hipótesis indicada concluyendo que, considerando la rentabilidad y la permanencia actuales de los clientes, aquellos que presentan un comportamiento más leal por efecto de sus años de permanencia en la empresa, no son necesariamente los más rentables para la organización. Con todo ello podemos afirmar que, considerando el margen actual aportado por el cliente estamos más cerca de las conclusiones de autores como Reinartz y Kumar (2002), para quienes no siempre las relaciones duraderas con los clientes son las más rentables por el efecto de la dinámica de costes e ingresos.

En base a lo dicho, las empresas de servicios con productos contractuales deberían verificar, atendiendo a las particularidades específicas de su actividad, si los recursos destinados a la fidelización y retención de los clientes que más tiempo lleven de relación con la empresa resulta o no procedente, ya que, como hemos visto, la permanencia no garantiza por sí misma el mantenimiento del valor actual del cliente.

La verificación de la relación existente entre la rentabilidad aportada por el cliente, en términos de margen actual, y la variable primas emitidas, nos permite corroborar de manera concluyente que a mayor facturación mayor es su rentabilidad. Esto es explicado por el hecho de que en la mayoría de los casos pesen más las primas pagadas por el cliente que los siniestros generados por el mismo, lo que resulta esencial para garantizar la viabilidad del negocio. El hecho empírico demostrado representa a la generalidad de las entidades con solvencia técnica (primas superiores a los siniestros), las cuales presentan una adecuada política de precios, suficiente para garantizar la atención de los siniestros y el beneficio técnico.

Sin embargo, de la estimación de dicha relación se desprende la existencia de una relación negativa entre la rentabilidad aportada por el cliente y las pólizas contratadas. Esto es, los clientes que presentan un comportamiento más leal por efecto de su vinculación con la empresa en base al número de productos contratados tienden a su vez a ser los menos rentables.

Considerando lo anterior, los clientes con mayor margen actual serán los que paguen más primas y contraten a su vez menor número de riesgos, de manera que, a igualdad de facturación, serán más rentables los clientes con menos pólizas contratadas. Por tanto, desde el punto de vista de gestión, parece procedente recomendar la realización de acciones de *up-selling* y *up-grading*, tendentes a incrementar la prima del producto ya contratado a cambio de

un aumento en la cobertura del mismo riesgo, antes que de *cross-selling*, orientadas a la contratación de más productos por parte del cliente y, en consecuencia, a la asunción de un mayor número de riesgos de carácter diverso, salvo que dichas acciones se lleven a cabo, como incidiremos en el apartado de implicaciones gerenciales, con productos de alto margen y con clientes de escasa siniestralidad potencial.

En cuanto al efecto moderador, la edad del cliente incide significativamente en la relación entre la vinculación y la rentabilidad del cliente. Dicha conclusión pone de manifiesto la necesidad de incorporar la variable edad en los análisis de segmentación operativa y estratégica tendentes a la vinculación de clientes de valor, identificando en su ciclo de vida los momentos de alta propensión a la compra.

A fin de valorar adecuadamente los resultados obtenidos, nos parece relevante incidir en una serie de aspectos específicos de las entidades aseguradoras que deben ser tenidos en consideración.

Así, por ejemplo, el hecho de que los contratos de seguro se formalicen generalmente por períodos anuales renovables (son por lo general contratos de larga duración, con vocación de permanencia en el tiempo), incide de forma importante en la duración de la relación y en la consecuente permanencia del tomador.

Del mismo modo será preciso tener en cuenta que tanto la prima media como la rentabilidad y la siniestralidad que cada ramo genera son distintas. En consecuencia, el valor del cliente variará, además de por las características propias del asegurado, en función del tipo de producto contratado. De ahí la importancia de que la aseguradora sea capaz de seleccionar de manera adecuada los productos a promocionar en sus campañas comerciales, por el efecto de la relación negativa entre valor y número de pólizas contratadas.

Por último, otro aspecto específico de las entidades aseguradoras a tener en consideración por su incidencia en la lealtad del cliente, es que para que éste tenga constancia de la calidad del producto contratado será preciso que haya ocurrido un siniestro. En caso de no ocurrencia del siniestro, el cliente por lo general continuará confiando en que la calidad del producto será la prometida, lo que repercutirá positivamente en su permanencia. Si como hemos visto la permanencia mantiene una relación negativa con la rentabilidad, por el efecto del incremento del riesgo de tener un siniestro en el tiempo, podemos afirmar que la duración de la relación se constituye como un factor de reforzamiento o de debilitamiento de la lealtad del cliente, en

la medida en que la calidad del servicio prestado en el momento del siniestro satisfaga o no las expectativas del cliente.

Es preciso finalmente incidir en que en todo momento nos hemos limitado a analizar la situación actual del cliente (rentabilidad aportada en el último ejercicio) sin considerar rentabilidades futuras, de tipo predictivo, ni históricas (márgenes interanuales), lo que podría ser objeto de continuación en esta línea de investigación.

6. IMPLICACIONES GERENCIALES

El problema central de la investigación realizada radica en la necesidad de conocer si los clientes más vinculados, en términos de facturación generada y de productos contratados, y los que llevan más tiempo de relación con la empresa, es decir, los más leales desde un punto de vista conductual, son o no los que más valor aportan a la misma.

La importancia de abordar este problema se hace patente al considerar la relevancia que dicho conocimiento tiene a la hora de tomar decisiones sobre la asignación de recursos de marketing, especialmente en el momento de plantearse llevar a cabo acciones de retención anticipada de clientes (anteriores al momento en el que éste comunica su decisión de abandonar) y de venta cruzada.

De haberse verificado la existencia de una relación directa entre permanencia y valor, en el presente contexto de investigación, los argumentos a favor de orientar los recursos hacia acciones de retención que incrementen la fidelización de los clientes más antiguos se habrían visto reforzados, en perjuicio de aquellos que lleven menos tiempo de relación. Sin embargo, los resultados obtenidos (existencia de una relación significativa y negativa entre la rentabilidad del cliente y su permanencia) ponen en cuestión, en el contexto de la investigación (entidades aseguradoras), tales argumentos. Lo que correspondería en ese caso será destinar los recursos de marketing hacia la retención de clientes de valor sin considerar en la segmentación la variable duración de la relación.

De otro lado, la supuesta confirmación de una relación positiva entre la vinculación y valor vendría a reforzar los argumentos en favor de orientar los recursos de marketing hacia la venta cruzada (oferta de contratación de nuevos productos o servicios). Atendiendo a los resultados obtenidos, tal recomendación será plenamente justificable, en el contexto de la investigación y dejando de lado otras consideraciones (efecto positivo de la venta cruzada en el crecimiento, etc.), únicamente si el objetivo de la acción comercial se centra en aumentar la prima pagada

por el cliente, sin incrementar de manera significativa el riesgo asumido. De no ser así, los recursos destinados a la venta cruzada seguirían encontrando justificación por su efecto favorable en el crecimiento de la facturación de la empresa, pero no por el incremento del rendimiento generado por su cartera de clientes.

En conclusión, a tenor de lo indicado, serán aspectos críticos para las aseguradoras cuidar en todo momento que el producto en promoción genere un nivel de rentabilidad elevado, velar por que los clientes seleccionados no presenten un alto nivel de exposición al riesgo cubierto por la póliza, y evitar situaciones de antiselección propiciadas por la tendencia natural de los clientes a contratar únicamente aquellos productos que garantizan contingencias con alta probabilidad de siniestro, esto es, aquellos que cubren contingencias que van a sucederles con mayor probabilidad, descartando la contratación de otros seguros más beneficiosos para la entidad que cubren riesgos a los que los clientes no están tan expuestos.

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Bayer, J. (2010): "Customer segmentation in the telecommunications industry," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 17, núm. 3-4, p. 247-256.
- Belsley, D.A. (1991): "Conditioning Diagnostics: Collinearity and Weak Data in Regression", John Wiley & Sons, Nueva York.
- Berger, P.D.; Nasr, N.I. (1998): "Customer lifetime value: marketing models and applications," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 12, núm. 1, p. 17-30.
- Bhatty, M.; Skinkle, R.; Spalding, T. (2001): "Redefining Customer Loyalty, The Customer's Way," *Ivey Business Journal*, Vol. 65, núm. 3, p. 13-17.
- Cohen, J.; Cohen, P. (2003): "Applied multiple regression/correlation analysis for the behavioral sciences", Lawrence Erlbaum Associates, Mahwah, Nueva Jersey.
- Chamberlin, D.P. (1996): "Customer Bonding: Pathway to Lasting Customer Loyalty," *The Journal of Consumer Marketing*, Vol. 13, núm. 1, p. 65-66.
- Dick, A.S.; Basu, K. (1994): "Customer loyalty: towards an integrated conceptual framework," *Journal of the Academy of Marketing Science*. Vol. 22, núm. 2, p. 99-113.
- Diller, H. (2000): "Customer loyalty: Fata Morgana or realistic goal! Managing relationship with customers," en *Relationship Marketing. Gaining competitive advantage through customer satisfaction and customer retention* (coord. T. Henning-Thurau y U. Hansen), p. 29-48, Springer, Berlin.

Durbin, J.; Watson, G.S. (1971): "Testing for serial correlation in least squares regression," *Biometrika*, Vol. 58, núm. 1, p. 1-19.

Ennew, C; McKechnie, S. (1998). *The financial services consumer*. Consumer and services, 185-208.

Eggert, A.; Ulaga, W.; Schultz, F. (2006): "Value creation in the relationship life cycle: A quasi-longitudinal analysis," *Industrial Marketing Management*, Vol. 35, núm. 1, p. 20-27.

Fader, P.S.; Hardie, B. (2010): "Customer-Base Valuation in a Contractual Setting: The Perils of Ignoring Heterogeneity," *Marketing Science*. Vol. 29, núm. 1, p 85-96.

Glady, N.; Baesens, B.; Croux, C. (2009): "Modeling churn using customer lifetime value," *European Journal of Operational Research*, núm. 197, p. 402-411.

Gupta, S.; Lehman, D.R.; Stuart, J.A. (2004): "Valuing Customers," *Journal of Marketing Research*, Vol. 41, núm. 1, p. 7-18.

Gupta S.; Hanssens D.; Hardie B.; Kahn W. et al (2006): "Modeling Customer Lifetime Value. *Journal of Service Research*", JSR, Nov (9), 2.

Hawkes, P. (1994): "Building brand loyalty and commitment," *Journal of Brand Management*, Vol. 1, p. 337-347.

Hwang, H.; Jung, T.; Shu, E. (2004): "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry," *Expert Systems and Applications*, Vol. 26, núm. 2, p. 181-188.

Jaccard, J.; Turrisi, R.; Wan, CH.I. (1990): "Interaction Effects in Multiple Regression", Sage, Newbury Park, California.

Jain, D.; Singh, S.S. (2002): "Customer Lifetime value research in marketing: a review and future directions," *Journal of Interactive Marketing*, Vol. 16, núm. 2, p. 34-46.

Kim, S.; Jung, T.; Shu, E.; Hwang, H. (2006): "Customer segmentation and strategy development based on customer lifetime value: a case study," *Expert Systems and Applications*, Vol. 31, núm. 1, p. 101-107.

Kumar, V.; Rajan, B. (2009): "Profitable Customer Management: Measuring and Maximizing Customer Lifetime Value," *Management Accounting Quarterly*, Vol. 10, núm. 3, p. 1-18.

Lee J.; Morrin M.; Lee J. (2009): "Managing adoption barriers in integrated banking services", *The Journal of Services Marketing*. Santa Barbara, 23 (7), 508.

Meltzer M. (2002): "Are your customer profitable?", *Customer Management Zone*. August 2002.

Newman, J. W.; Werbel R. A. (1973): "Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances", *Journal of marketing research*, 10, 404-409.

Oliver, R.L. (1997): "Satisfaction, a behavioral perspective on the consumer", McGraw-Hill, Nueva York.

Panda, T. K. (2003): "Creating customer lifetime value through effective CRM in financial services industry," *Journal of Services Research*, Vol. 2, núm. 2, p. 157-171.

Reichheld, F. (1996): "Learning from Customer Defections," *Harvard Business Review*, Vol. 74, núm. 2, p. 56-69.

Reichheld, F.; Markey, R. G. Jr.; Hopton, C. (2000): "The Loyalty Effect—The Relationship Between Loyalty and Profits", *European Business Journal*, 12, 134.

Reinartz, W. J.; Kumar, V. (2002): "The Mismanagement of Customer Loyalty," *Harvard Business Review*, Vol. 80, núm. 7, p. 86-94.

Reinartz, W.; Kumar, V. (2003): "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration," *Journal of Marketing*, Vol. 67, núm. 1, p. 77-99.

Ryals, L.J. (2002): "Are your customers worth more than money?," *Journal of Retailing and Consumer Services*, Vol. 9, núm. 5, p. 241-251.

Ryals L.J.; Knox S. (2007): "Measuring and managing customer relationship risk in business markets", *Industrial Marketing Management*, 36 (6), 823.

Sanz, F.P. (2010): "Modelo de servicios microfinancieros propuesto para resolver el problema de la falta de acceso a los servicios financieros en los países en desarrollo," *Estudios Gerenciales* CO 26(116), p. 37-61.

Stone, M.; Foss, B.; Henderson, I.; Irwin, D. (2003): "The quality of customer information management in customer life cycle management," *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, Vol. 10, núm. 3, p. 240-254.

Zeithaml, V.A.; Berry, L.L.; Parasuraman, A. (1996): "The behavioral consequences of service quality," *Journal of Marketing*. Vol. 60 (Abril), p. 31-46.

Zhang, J.Q.; Dixit, A.; Friedman, R. (2010): "Customer loyalty and lifetime value: an empirical investigation of consumer packaged goods," *Journal of Marketing Theory and Practice*. Vol. 18, núm. 2, p. 13-127.

