

20 AÑOS DESPUÉS: RETORNO SOBRE EL MARKETING Y SU VIGENCIA COMO HERRAMIENTA PARA EVALUAR LAS ESTRATEGIAS DEL FUTURO

20 YEARS LATER: RETURN ON MARKETING AND ITS CURRENCY AS A TOOL TO EVALUATE FUTURE STRATEGIES

Rony Castillo-Alarcón*

Profesor Universidad de Chile

e-mail. rocastillo@fen.uchile.cl

Universidad de Chile.

ORCID: 0000-0002-1390-5031.

Departamento de Administración, Facultad de Economía y Negocios, Universidad de Chile, Diagonal Paraguay 257, 8330015, Santiago, Chile.

Resumen

Contribuir con un análisis de las potencialidades del artículo seminal “*Retorno sobre el Marketing: Usando el Patrimonio de Clientes para enfocar las Estrategias*” en el aniversario N°20 de su publicación y brindar una guía sobre su refinamiento y gestión para medir el valor de vida de clientes y el desempeño de las firmas, en un entorno actual de alta competitividad y de creciente complejidad. A través de un ensayo basado en una revisión sistemática de la literatura con técnicas bibliométricas en Web of Science y Scopus, desde el 2004 a la fecha, en sus resultados se proponen oportunidades de mejora para los desafíos presentes de esta evaluación de desempeño desde el prisma del Marketing Science Institute para el 2024.

Palabras claves: Retorno sobre el Marketing, Revisión de la literatura, Customer Life Value, Customer Equity, Marketing Science Institute.

Clasificación JEL: M31

Abstract

To contribute with an analysis of the potential of the seminal article “*Return on Marketing: Using Customer Assets to Focus Strategies*” on the 20th anniversary of its publication and provide guidance on its refinement and management to measure customer lifetime value and firm performance in today's highly competitive and increasingly complex environment. Through an essay based on a systematic review of the literature with bibliometric techniques in Web of Science and Scopus, from 2004 to date, its results propose improvement opportunities for the current challenges of this performance evaluation from the prism of the Marketing Science Institute for 2024.

Keywords: Return on Marketing, Literature Review, Customer Life Value, Customer Equity, Marketing Science Institute.

JEL classification: M31

1. INTRODUCCIÓN

Cada dos años, el influyente Marketing Science Institute (MSI) solicita a sus miembros que provean inputs sobre los desafíos futuros del campo, para de esta forma establecer un conjunto de prioridades para la investigación en el Marketing, atendiendo sus distintas visiones y contrastándolas con las perspectivas profesionales del entorno donde se desenvuelve (2022-2024 Research Priorities - Marketing Science Institute).

Hace 20 años, cuando estableció sus prioridades para los años 2002 a 2004, el MSI realizó un urgente llamado a poner el acento en la medición del Retorno sobre el Marketing, señalando que este debía ser un asunto de la más alta prioridad. Esto, debido a que históricamente las distintas decisiones estratégicas de inversión en Marketing se basaron hasta la fecha fundamentalmente y con angustiante frecuencia en la experiencia e intuición de sus respectivos Gerentes (Baumgarten, Büchner, Anand, Mulvenna y Hughes, 2000).

En este contexto, los investigadores Roland Rust, Katherine Lemon y Valarie Zeithaml recogieron este desafío y desarrollaron un artículo de investigación que exponía un marco unificado que permitió medir la productividad del Marketing a través de métricas establecidas, para de esta forma contribuir a efectuar una evaluación objetiva y concreta del Retorno sobre el Marketing (Rust, Lemon y Zeithaml, 2004).

En su estudio, a través de consideraciones provenientes del campo financiero, moldearon de manera original un marco de valoración de las inversiones de marketing, capaz dar forma a un inédito modelo de *Valor de Tiempo de Vida de Clientes* (CLV), el que tuvo como característica esencial su capacidad para incluir integralmente los efectos de la competencia y los patrones de elecciones de marcas, para maximizar la utilidad de largo plazo de las firmas

No es casualidad entonces que su artículo "*Return on Marketing: Using customer equity to focus Marketing Strategy*" publicado el año 2004 tenga a la fecha más de 3.270 citaciones y que a lo largo de 20 años haya alcanzado una influencia académica determinante en el campo de Marketing.

La tabla 1 resume el grado de impacto bibliométrico de este artículo:

Tabla 1. Resumen de citaciones en motores de búsqueda Web of Sciences y Scopus

Citaciones en Web of Sciences	1.029
Citaciones en Scopus	1.248
Citaciones en otras bases de datos	993
Total citaciones	3.270

Fuente: Web of Sciences y Scopus. Elaboración propia.

Este impacto indicado subraya su capacidad de posicionar a las inversiones del campo como una actividad plenamente capaz de ser sujeta a una rigurosa medición cuantitativa por parte de las firmas, considerando su eficiencia y potencial de impacto en su respectivo patrimonio de clientes (Customer Equity).

En consecuencia, el presente artículo plantea la siguiente interrogante para la investigación académica y empresarial, ¿Cuáles han sido las características que han determinado la influencia de este estudio seminal del retorno sobre el marketing y como estas se proyectan hacia los desafíos actuales y futuros del campo?

Para responder esta interrogante, la contribución central del presente artículo es orientar por medio de la modalidad de current opinión a la comunidad científica y práctica respecto de las potencialidades y proyecciones de este artículo de relevancia histórica en el campo del marketing y su vigencia en el exigente entorno de negocios actual.

Este artículo está organizado de la siguiente forma, en primer término, en la sección 2 se describe la metodología a ser usada, mientras que en la sección 3 se exponen los resultados obtenidos en términos del entendimiento de las claves para comprender el impacto del retorno sobre el marketing, sus fortalezas y oportunidades de refinamiento. Para finalizar, las últimas secciones discuten las perspectivas de desempeño del retorno sobre el marketing para el escenario actual y futuro de los negocios y sus respectivas conclusiones.

1. METODOLOGÍA

El método utilizado para el presente estudio se basó en las guías de Rowley y Slack (2004) relacionadas con la revisión sistemática de la literatura y específicamente se sustentó en un análisis de integración (MacInnis, 2011), consistente en una revisión holística que delinea conexiones entre constructos ya existentes previamente estudiados desde su conceptualización teórica, pero con un potencial de asociación desde una perspectiva de alto orden.

Específicamente, este análisis se sustentó en una tipología de contribuciones conceptuales en comprensión asociativa (Gardner, 2008).

Como base complementaria de su evaluación, se realizó una revisión bibliométrica de literatura del artículo seminal del retorno sobre el marketing bajo estudio y se contrastó con una búsqueda de información a través de la Web of Science Core Collection (WoS) y Scopus, con un rango entre los años 2019 a 2024. Esto permitió (1) identificar con una perspectiva actualizada las investigaciones relacionadas con los constructos evaluados en el presente artículo (Merigó, Mas-Tur, Roig-Tierno y Ribeiro-Soriano, 2015) y (2) generar el análisis de integración indicado, considerando el marco actualizado de prioridades del Marketing Science Institute (MSI) para el 2022 a 2024.

2. RESULTADOS

Considerando la influencia e impacto histórico de este artículo señalado anteriormente, cabe preguntarse ¿Cuáles fueron los aspectos que contribuyeron a la particular relevancia simultánea de este importante artículo tanto entre la comunidad práctica como académica?

Existen tres razones fundamentales que pueden ser consideradas para comprender su grado de impacto histórico:

Primero, por su oportunidad, pues desarrolló un modelo conceptual que era atingente al estado del arte del campo del Marketing a principios del presente siglo. En este sentido, sus autores definieron un modelo de Retorno sobre el Marketing que se hacía cargo de una necesidad acuciante por obtener una *accountability financiero*, capaz de evaluar los gastos de marketing poniendo énfasis en una perspectiva de largo plazo.

En retrospectiva, este aspecto indicado se consideró determinante para evaluar el impacto de los distintos desembolsos estratégicos de Marketing de las firmas, denominados por los autores como “Drivers” y su proyección de retorno esperada.

Hasta la fecha de su publicación, los estudios en la materia se enfocaban en impactos financieros puntuales desde la perspectiva de gastos de Marketing y no dirigían el problema general de comparar el impacto amplio de sus desembolsos con un prisma de inversiones estratégicas en este campo específico (Ver Cohen, 2004).

En segundo lugar, este artículo contribuyó con un modelo abarcativo que consideró distintas dimensiones propias del desempeño del Marketing “en el mundo real”, al incorporar de manera relevante el entorno competitivo de las firmas. Lo anterior, desde el punto de vista de la posibilidad cierta que los clientes pueden efectivamente cambiar su predilección de marcas y la consecuente distinción de su potestad de seleccionar más de una.

Respecto de este aspecto, su marco establece concretamente y con particular originalidad la coexistencia de (1) un reconocimiento basal de la condición de los clientes como “efectivamente activos” o “no activos” en su Lealtad a productos y servicios y simultáneamente, (2) su constitución dual de “monógamos” o “polígamos” en esta respectiva predilección.

Además, desde el punto de vista conceptual este marco indicado abordó tres categorías de inversión, incorporando aditivamente distintas visiones de la investigación académica que hasta entonces habían abordado las relaciones de Marketing de los clientes y las firmas de forma independiente y sin interrelación. De esta forma, en este modelo se consideraron (1) el Valor percibido (Parasuraman, 1997; Zeithaml, 1988), (2) el patrimonio de marcas (Aaker y Keller, 1990) y (3) las relaciones de management (Anderson y Narus, 1990; Gummerson, 1999).

Finalmente, como tercer aspecto este modelo desarrollado mostró una indubitable relevancia práctica, pues aportó a los Gerentes de Marketing una herramienta efectiva que les permitió estimar los efectos individuales de los clientes sobre los respectivos drivers aplicados en términos de inversiones de Marketing, evaluando su significancia y proyectando el retorno sobre la inversión asociado.

Esta contribución gerencial indicada posibilitó un mejor entendimiento para evaluar objetivamente las inversiones que sean realmente relevantes desde la perspectiva de los clientes, identificando su rentabilidad como *Valor de tiempo de vida* y proyectando de esta forma un *flujo de patrimonio de cartera de clientes*, considerando desde entonces un activo esencial para la subsistencia futura de las firmas.

3.1. Siete fortalezas del retorno en el Marketing

Considerando las tres perspectivas indicadas en el punto anterior que distinguen a esta investigación seminal en el retorno sobre el marketing, podemos resumir las siguientes fortalezas de este artículo histórico:

- 1.- Establece a los clientes como neurálgicos para el éxito de las firmas y al Customer Equity como un valor clave para el logro de sus objetivos.
- 2.- Incorpora en su modelo dimensiones concretas del desempeño real del Marketing, como la competencia, el comportamiento de los clientes y la predilección de las marcas.
- 3.- Incorpora y distingue los esfuerzos de las firmas asociados a la adquisición y retención de clientes, comprendiendo el carácter activo de estos y reconociendo que su lealtad no significa necesariamente fidelidad.
- 4.- Reconoce en la medición de los drivers de marketing las categorías de Valor percibido, Patrimonio de Marcas y Relaciones de Management, brindándole al modelo un marco abarcativo e integral.
- 5.- Establece un cambio de paradigma en términos de los desembolsos en Marketing, pasando de una perspectiva de gastos de marketing puntuales con una visión de corto plazo y sin evaluación de su accountability financiero correspondiente, a una nueva perspectiva estratégica de largo plazo considerando las dimensiones de inversión, productividad y retorno financiero asociado.
- 6.- Los autores desafían la mera medición de la participación de mercado como parámetro clásico de evaluación del desempeño competitivo, pues consideran que este indicador sólo expone las ventas actuales y no las futuras. Para los autores, si una compañía está desembolsando sus inversiones para tener mejores utilidades futuras, sacrificando utilidades presentes, entonces debiese tener necesariamente una mejor posición competitiva independiente de su participación actual.

Es por esto que los investigadores prefieren presentar con una perspectiva novedosa la participación de mercado como indicador de *Brand Equity*, la cual considera tanto la participación actual como futura de las marcas.

7. Finalmente, esta investigación provee un marco efectivo y de relevancia práctica para que los Gerentes de Marketing puedan estimar los efectos individuales de las inversiones de Marketing en el Valor de tiempo de Vida de sus clientes, evaluando su significancia y proyectando su retorno sobre la inversión asociado a estos drivers.

3.2. Siete oportunidades de mejora del retorno en el marketing

Si bien como se indicó anteriormente, este artículo seminal ofrece importantes contribuciones y aportes para el campo del Marketing, sus propias virtudes y fortalezas ofrecen algunas oportunidades de refinamiento y mejora para la investigación futura. Estas son:

1.- Dinamismo del Mercado: El modelo expone un modelo de evaluación de retornos sobre la inversión de esfuerzos de Marketing, pero al ser este campo un ambiente muy dinámico y competitivo, podría también proveer en su definición metodológica un análisis complementario de los efectos ante cambios en las condiciones de mercado, sobre todo en industrias o entornos que presenten un ambiente más dinámico.

2.- Perspectiva multimarcas: Desde el punto de vista de la predilección de marcas, probablemente para una comprensión conceptual más simple, el modelo asume que existe una marca de producto en la firma y no considera un cross-selling entre las marcas de una firma o productos.

Específicamente para ejemplificar este punto, la Matriz Markov presentada en el artículo considera las probabilidades de retención para todas las marcas y modela las probabilidades de cambio de sólo una marca respecto a otra, sin reconocer que existen industrias con firmas con portafolios de cartera de marcas, como la de alimentos, vestuario, aseo y tecnología, entre otras.

Matemáticamente, si esta matriz incorporara una estructura polinomial consideraría el efecto diverso de cambios de una o varias marcas en relación a otras, teniendo de esta forma una perspectiva de negocios más realista y de mayor eficacia.

3.- Descuentos en precios: El modelo de Retorno sobre el Marketing asume que cualquier descuento por compra es exógeno, lo cual es plausible desde la óptima de su modelación teórica más no desde la perspectiva empírica, donde las estrategias de descuento de precios son frecuentes y ampliamente utilizadas como parte de la gestión de negocios de las firmas. La eventual incorporación de factores de descuento a la fórmula de cálculo del artículo podría robustecer su modelo de evaluación.

4.- Cambios en los clientes: Si bien el modelo incorpora aspectos propios de la dinámica del *Valor de tiempo de Vida* y del Patrimonio de Clientes, como la competencia y la predilección de marcas, futuras investigaciones podrían avanzar en la consideración de otras dimensiones del comportamiento de los clientes, como su tasa

de recuperación, los cambios en sus patrones de compra o sus distintos niveles de rentabilidad eventual en el tiempo, entre otras. Estos aspectos podrían refinar su uso empírico y validez predictiva.

5.- Customer Equity y valoración corporativa: Adicionalmente, sería recomendable vincular el Patrimonio de los Clientes, el cual considera el valor medio de vida actual de los clientes multiplicada por el total de clientes al tiempo presente, con la valoración corporativa proyectada en el mercado.

Esta constituye una distinción especial en relación a la evaluación de mercado proporcionada por las empresas, la cual valora a las organizaciones en términos de su salud comercial presente, pero no por el valor potencial futuro proveniente de sus clientes (Gupta, Lehmann y Stuart, 2001).

6.- Impacto en diferentes culturas: Aplicar este modelo de Retorno sobre el Marketing en realidades culturales muy diversas para su validación empírica, en línea con la actual estrategia de globalización de las firmas, permitiría también refinar su aplicabilidad futura. Por ejemplo, evaluar el modelo en entornos más colectivistas, que pudiesen presentar una eventual tendencia a diluir las responsabilidades atribuidas a los retornos a las inversiones de manera más colectiva y con un accountability menos claro (Hofstede, Hofstede y Minkov, 1997), contribuiría sin dudas a su robustecimiento.

7.- Respuestas de la competencia: Incorporar el efecto de las reacciones de la competencia considerando modelos de Teoría de Juegos, que permitan por ejemplo evaluar los efectos potenciales de las reacciones esperadas de la competencia en los drivers del Patrimonio de Clientes.

Específicamente, distintos escenarios propios de la Teoría de Juegos permitirían potencialmente evaluar distintas acciones estratégicas de las firmas para incrementar su Patrimonio de Clientes, comprendiendo que cada acción derivará necesariamente en escenarios alternativos de acciones de respuesta de la competencia. Este aspecto tendría particular interés en la investigación de marketing para evaluar mercados competitivos y de alto dinamismo, como la Tecnología o el Retail, entre otros.

3.3. Perspectiva de evaluación presente

Como se indicó anteriormente, uno de los aspectos que resaltan en este artículo seminal analizado, es que supo capturar la contingencia académica y profesional, al recoger las prioridades del Marketing Science Institute para el periodo en que fue publicado, donde se instaba a brindar prioridad a la generación de métricas efectivas de Marketing que permitan evaluar su productividad y eficiencia.

No obstante, desde la perspectiva presente para este 2024 cabe preguntarse cuál es la vigencia del Modelo de Retorno sobre el Marketing bajo la misma óptica que contribuyó a su desarrollo original. Para contribuir a esta respuesta, la siguiente tabla 2 resume la investigación asociada a este tema publicada en los últimos cinco años:

Tabla 2. Artículos relacionados con el retorno sobre el marketing para los últimos cinco años (periodo 2019 a 2023).

Revista	Nombre artículo	Autores	Año publicación	Resumen
INNOVATIVE MARKETING	A data science-based marketing decision support system for brand management	Chornous, G; Fareniuk, Y; Giedraitis, VR; Ulvidiene, E; Kharlamova, G	2023	Define una arquitectura de retorno sobre el marketing basada en la creación de un modelo data science de decisión para la gestión de marcas. Considera que este retorno debe considerar los distintos elementos de gestión de marcas, como estrategias de portafolios, precios y medios, para proyectar el máximo rendimiento de la inversión de marketing.
EUROMED JOURNAL OF BUSINESS	Marketing accountability and marketing automation: evidence from Portugal	Silva, SC; Corbo, L; Vlacic, B; Fernandes, M	2023	Busca delinear el rol de la automatización en el marketing, para medir el retorno en sus actividades y la responsabilidad en su toma de decisiones por parte de la Gerencia del campo.
INFORMATION SYSTEMS FRONTIERS	Multiple Treatment Modeling for Target Marketing Campaigns: A	Gubela, RM; Lessmann, S; Stöcker, B	2022	Incorpora modelos tecnológicos de machine learning e inteligencia artificial en la medición de la eficiencia en el

	Large-Scale Benchmark Study			retorno sobre el marketing en mercado B2C.
JOURNAL OF THE ACADEMY OF MARKETING SCIENCE	Artificial intelligence focus and firm performance	Mishra, S; Ewing, MT; Cooper, HB	2022	Plantea el rol de la inteligencia artificial en la eficiencia y el retorno de las actividades de marketing y rendimiento operacional.
EUROMED JOURNAL OF BUSINESS	Data-driven marketing for growth and profitability	Grandhi, B; Patwa, N; Saleem, K	2021	Evalúa la incorporación de modelos de data-driven marketing para comprender de mejor forma el comportamiento actual de los clientes para las estrategias de planificación y el retorno sobre el marketing.
NAVAL RESEARCH LOGISTICS	Customer-centric category selection for mobile and print promotions in loyalty reward programs	von Mutius, B; Huchzermeier, A	2021	Propone un modelo predictivo de comportamiento de clientes basado en el retorno sobre el marketing, para evaluar de manera eficiente los costos de acciones promocionales.
INFORMATION SYSTEMS FRONTIERS	MarkBot - A Language Model-Driven Chatbot for Interactive Marketing in Post-Modern World	Kushwaha, AK; Kar, AK	2021	Usando inteligencia artificial, propone un modelo de interactividad con clientes en redes sociales para robustecer el retorno sobre el marketing.

EUROPEAN JOURNAL OF MARKETING	When value- and experience-related trade promotions influence retailers' sales: the moderating role of retail format strategy and channel structure	Claro, D; Vieira, VA; Agnihotri, R; Serer, R	2021	Expone un rol moderador de estrategias de marketing en la industria del retail en el resultado de ventas y retorno sobre el marketing.
EUROPEAN JOURNAL OF OPERATIONAL RESEARCH	Response transformation and profit decomposition for revenue uplift modeling	Gubela, RM; Lessmann, S; Jaroszewicz, S	2020	Propone un modelo basado en machine learning para predecir los comportamientos de gastos de los clientes y su impacto en el retorno sobre el marketing.
JOURNAL OF MARKETING MANAGEMENT	On realising the utopian potential of big data analytics for maximising return on marketing investments	Benoit, DF; Lessmann, S; Verbeke, W	2020	Plantea que el Big data tendrá un rol clave para generar métricas para maximizar el retorno sobre el marketing.
NMIMS MANAGEMENT REVIEW	Relationship between Customer Equity and Customer Loyalty: A Study of Retail Outlets for Consumer Durables	Bhadra, A; Rego, S	2019	Examina el valor de las inversiones propias de los componentes del patrimonio de clientes, desde el punto de vista de la lealtad de estos. Considera que esto refinará el retorno sobre el marketing desde el punto de vista de sus potenciales ingresos.

INTERNATIONAL JOURNAL OF MARKET RESEARCH	The marketing research curriculum: Closing the practitioner- academic gaps	Vriens, M; Brokaw, S; Rademaker, D	2019	Considera que el retorno sobre el marketing no ha tenido un desarrollo mayor producto de debilidades formativas. Por eso, identifica gaps entre el mundo académico y práctico para su robustecimiento. Este gap incluye, un entendimiento de la investigación en marketing, una evaluación de su análisis de datos, sus acciones asociadas con clientes, su vínculo con campos como la satisfacción de clientes y desarrollo de productos.
---	---	--	------	---

Fuente: Web of Sciences. Elaboración propia.

3.4. Perspectiva de evaluación futura

Específicamente, considerando como base esta productividad actual ilustrada para efectos de una perspectiva de evaluación futura en este tópico de investigación, resultaría pertinente poner en discusión este Modelo Teórico empleando una perspectiva actualizada del entorno de Marketing y las prioridades de investigación del Marketing Science Institute, recientemente publicadas para los años 2022 a 2024.

De esta manera, emana una evaluación nos permitiría constatar el grado de vigencia y utilidad de este artículo histórico ante las necesidades del campo del Marketing actuales y futuras, considerando precisamente un marco de análisis equivalente al que contribuyó a su levantamiento original.

Estas perspectivas de evaluación futura son:

1.- Retorno sobre el Marketing bajo la perspectiva de la inteligencia artificial y medios digitales: Como prioridad para el periodo actual, el MSI insta a fortalecer los Modelos de Rendimiento sobre la Inversión (ROI) para los medios digitales actuales,

multi plataformas de acceso tecnológico y herramientas de inteligencia artificial (AI) para alcanzar a segmentos cada vez más segmentados.

Desde esta óptica, el Modelo de Retorno sobre el Marketing tendría total vigencia, pues contiene las dimensiones adecuadas para evaluar las inversiones de Marketing de estos nuevos servicios en el demandante entorno competitivo actual, en concordancia con los desafíos de atender adecuadamente las necesidades y experiencias de valor para los clientes.

Considerando este punto de vista, la inversión en herramientas de marketing de inteligencia artificial constituye un input ajustado a los crecientes requerimientos de los clientes que posibiliten un “engagement” y respuestas emocionales robustas, capaces de ser eficientemente monitoreadas y medidas por este modelo de retorno.

2.- Retorno sobre el Marketing en Ambientes B2B: El MSI presenta como prioridad actual la identificación de los patrones de compra B2B y sus modelos causales asociados. En este caso, el Modelo de Retorno sobre el Marketing tiene el potencial para evaluar distintas inversiones focalizadas del sector B2B para evaluar su impacto en el Patrimonio de Clientes de estas firmas.

Específicamente, las prioridades del 2024 para el MSI apuntan a una necesaria evaluación de las herramientas de pronóstico de efectos causales de la inversión en marketing que garanticen su reproducción en las relaciones de negocios de largo plazo, un aspecto que resulta particularmente determinante para las firmas B2B.

3.- Drivers creativos y su impacto en el Patrimonio de Clientes: El MSI urge este año a incorporar y medir el impacto de la creatividad en los modelos de marketing. Desde esta perspectiva, el Modelo de Retorno sobre el Marketing podría efectivamente incorporar distintas acciones de drivers que consideren atributos creativos y proyectar su retorno efectivo como estrategias comerciales.

Por ejemplo, la realización de acciones creativas para captación de nuevos clientes puede ser efectivamente monitoreada y evaluada con un accountability financiero al evaluar su impacto en el incremento en el patrimonio de clientes.

4.- Mediciones de Retorno sobre el Marketing para evaluar acciones futuras: Uno de los aspectos más interesantes presentados por el MSI como prioridades de investigación actual lo constituye el foco en “ir hacia adelante”, no solamente midiendo el impacto en las acciones de Marketing, sino que instar al mundo práctico a que pueda generar acciones de dirección de comportamientos y gestión del cambio.

Este aspecto apunta a que las firmas se anticipen a los efectos esperados de las inversiones de Marketing y puedan balancear adecuadamente la probabilidad de ocurrencia de los efectos de corto y largo plazo en sus ventas, publicidad e innovación.

Bajo la perspectiva del Modelo de Retorno sobre el Marketing, este podría generar una rica base de conocimiento de sus mediciones con el potencial de generar patrones

de acciones planificadas que posibiliten predecir resultados futuros de las distintas acciones propias del campo.

5.- Customer Life Value y su evaluación en ambientes de evaluación multimarca-multicanal: Como se indicó anteriormente, el Modelo de Retorno sobre el Marketing analiza el Customer Life Value asociado a la predilección de clientes sobre una marca determinada en un horizonte de tiempo determinado.

El MSI plantea como necesidad para este 2024 la evaluación de las marcas desde un prisma de portafolio, considerando su desempeño comercial en ambientes multi-canal y su posterior evaluación perceptual específica en las plataformas de redes sociales. Como se indicó en el capítulo relacionado con las oportunidades de refinamiento futuro, este aspecto puede ser incluido aditivamente en el Modelo presentado para calcular el valor de tiempo de vida de los clientes de las firmas que utilicen múltiples marcas de productos y servicios, en el entorno digital actual.

En consecuencia, estas cinco aproximaciones demuestran que el Modelo de Retorno sobre el Marketing tiene absoluta vigencia y abre varias oportunidades de desempeño empresarial y en la investigación en el campo, reconociendo el impacto y desafíos crecientes que presentan las firmas en el exigente entorno de negocios actual.

4. CONCLUSIONES

En el año 2004, los autores Rust, Lemon y Zeithaml desarrollaron un Modelo que propuso un modelo con el potencial de evaluar y monitorear financieramente al Marketing como una función estratégica de las firmas.

Este fue capaz de incorporar de manera original un nuevo modelo de *Valor de vida de clientes* que consideró el impacto de la competencia en la predilección de marcas y su impacto en el patrimonio de clientes, como dimensiones esenciales para medir eficientemente las inversiones de marketing.

El presente ensayo expone las fortalezas y oportunidades de refinamiento de este Modelo y recogiendo los desafíos del marketing actual, demuestra tener una clara vigencia ante los entornos de negocios desafiantes y de carácter global que hoy enfrentan las firmas. De esta manera, así como este artículo seminal recogió en su creación las prioridades del entorno del marketing de Marketing Science Institute en su época de desarrollo y publicación, la presente revisión contempla 20 años después el mismo marco institucional de necesidades actualizadas en el campo para considerar que sus fundamentos teóricos y prácticos siguen mostrando una enorme y sorprendente aplicabilidad en el panorama de negocios actual y ante los desafíos actuales y futuros que impone el campo del Marketing.

En definitiva, el Modelo del Retorno de Marketing goza de buena salud y seguirá siendo un aporte metodológico sustantivo para apoyar las acciones futuras del mundo académico y práctico.

5. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

(*) Artículos en análisis de literatura asociados a discusión respecto a proyección de Retorno sobre el Marketing.

2022-2024 Research Priorities - Marketing Science Institute.
(www.msi.org/research/2022-2024-research-priorities).

Aaker, David A. & Kevin Lane Keller (1990), "Consumer Evaluations of Brand Extensions," *Journal of Marketing*, 54 (January), 27–41.

Anderson, James C. & James Narus (1990), "A Model of Distributor Firm and Manufacturer Firm Working Partnerships," *Journal of Marketing*, 54 (January), 42–58.

Baumgarten, M., Büchner, A. G., Anand, S. S., Mulvenna, M. D., & Hughes, J. G. (2000). User-driven navigation pattern discovery from internet data. In *Web Usage Analysis and User Profiling: International WEBKDD'99 Workshop San Diego, CA, USA, August 15, 1999 Revised Papers* (pp. 74-91). Springer Berlin Heidelberg.

Benoit, D. F., Lessmann, S., & Verbeke, W. (2020). On realising the utopian potential of big data analytics for maximising return on marketing investments. *Journal of Marketing Management*, 36(3-4), 233-247. (*)

Bhadra, A., & Rego, S. (2019). Relationship between Customer Equity and Customer Loyalty: A Study of Retail Outlets for Consumer Durables. *Nmims Management Review*, 36(4), 20-35. (*)

Chornous, G., Farenjuk, Y., Giedraitis, V. R., Ulvidienė, E., & Kharlamova, G. (2023). A data science-based marketing decision support system for brand management. *Innovative marketing*, 19(2), 38-50. (*)

Claro, D., Vieira, V. A., Agnihotri, R., & Serer, R. (2021). When value-and experience-related trade promotions influence retailers' sales: the moderating role of retail format strategy and channel structure. *European Journal of Marketing*, 55(12), 3099-3128. (*)

Cohen, M. D. (2004). Exploiting response models—optimizing cross-sell and up-sell opportunities in banking. *Information Systems*, 29(4), 327-341.

Gardner, Howard (2008), *5 Minds for the Future*. Boston: Harvard Business School Press.

Grandhi, B., Patwa, N., & Saleem, K. (2021). Data-driven marketing for growth and profitability. *Euromed Journal of Business*, 16(4), 381-398. (*)

- Gubela, R. M., Lessmann, S., & Jaroszewicz, S. (2020). Response transformation and profit decomposition for revenue uplift modeling. *European Journal of Operational Research*, 283(2), 647-661. (*)
- Gubela, R. M., Lessmann, S., & Stöcker, B. (2024). Multiple treatment modeling for Target Marketing campaigns: A large-scale Benchmark Study. *Information Systems Frontiers*, 26(3), 875-898. (*)
- Gummesson, Evert (1999), Total Relationship Marketing—Rethinking Marketing Management: *From 4 P's to 30 r's*. Oxford, UK: Butterworth-Heinemann.
- Gupta, Sunil, Donald R. Lehmann, & Jennifer A. Stuart (2001), "Valuing Customers," *Marketing Science Institute Report No. 01-119*.
- Hofstede, Geert, Gert Jan Hofstede & Michael Minkov. 1997. *Cultures and Organizations*. New York: mcgraw Hill.
- Kushwaha, A. K., & Kar, A. K. (2024). Markbot—a language model-driven chatbot for interactive marketing in post-modern world. *Information systems frontiers*, 26(3), 857-874. (*)
- Macinnis, D. J. (2011). A framework for conceptual contributions in marketing. *Journal of Marketing*, 75(4), 136-154.
- Merigó, J. M., Mas-Tur, A., Roig-Tierno, N., & Ribeiro-Soriano, D. (2015). A bibliometric overview of the *Journal of Business Research* between 1973 and 2014. *Journal of Business Research*, 68(12), 2645-2653.
- Mishra, S., Ewing, M. T., & Cooper, H. B. (2022). Artificial intelligence focus and firm performance. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 50(6), 1176-1197. (*)
- Parasuraman, A. (1997), "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value," *Journal of the Academy of Marketing Science*, 25 (2), 154–61.
- Rowley, J., & Slack, F. (2004). Conducting a literature review. *Management research news*, 27(6), 31-39.
- Rust, R. T., Lemon, K. N., & Zeithaml, V. A. (2004). Return on marketing: Using customer equity to focus marketing strategy. *Journal of marketing*, 68(1), 109-127.
- Silva, S. C., Corbo, L., Vlačić, B., & Fernandes, M. (2023). Marketing accountability and marketing automation: evidence from Portugal. *Euromed Journal of Business*, 18(1), 145-164. (*)
- Von Mutius, B., & Huchzermeier, A. (2021). Customer-centric category selection for mobile and print promotions in loyalty reward programs. *Naval Research Logistics (NRL)*, 68(6), 683-700. (*)

Vriens, M., Brokaw, S., Rademaker, D., & Verhulst, R. (2019). The marketing research curriculum: Closing the practitioner–academic gaps. *International Journal of Market Research*, 61(5), 492-501. (*)

Zeithaml, Valarie A. (1988), "Consumer Perceptions of Price, Quality, and Value: A Means-End Model and Synthesis of Evidence," *Journal of Marketing*, 52 (July), 2–22.