

Más allá del CAC: una visión estratégica Beyond CAC: A Strategic Perspective

Valeria Hernández Campos
valeria.hernandez@gmail.com
Universidad del Bajío
México

Andrés Felipe Rojas Mendoza
andres.rojas@gmail.com
Universidad Andina del Pacífico
Argentina

RESUMEN

El costo de adquisición de clientes (Customer Acquisition Cost, CAC) constituye una de las métricas más utilizadas para evaluar la eficiencia de las estrategias de marketing y ventas; sin embargo, su aplicación se ha limitado tradicionalmente al ámbito comercial. El objetivo del presente estudio fue analizar conceptualmente el CAC y proponer una reinterpretación del indicador mediante la identificación de aplicaciones estratégicas que trascienden su uso convencional. La investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, de tipo descriptivo-analítico, sustentado en una revisión documental de literatura científica especializada. Los resultados evidencian que el CAC puede interpretarse como un indicador estratégico multidimensional que refleja no solo la eficiencia en la adquisición de clientes, sino también capacidades organizacionales relacionadas con la transformación digital, la innovación, la fortaleza de marca, la eficiencia organizacional y la incorporación de inteligencia artificial. Como principal aportación, se propone una tipología conceptual que amplía el alcance analítico del indicador y proporciona un marco de referencia para futuras investigaciones y para la toma de decisiones estratégicas en las organizaciones.

Palabras clave: costo de adquisición de clientes, estrategia empresarial, transformación digital.

ABSTRACT

Customer Acquisition Cost (CAC) is one of the most widely used metrics for evaluating the efficiency of marketing and sales strategies; however, its application has traditionally been limited to the commercial domain. The aim of this study was to conceptually analyze CAC and propose a reinterpretation of the metric by identifying strategic applications that go beyond its conventional use. The research followed a qualitative, descriptive-analytical approach based on a documentary review of the specialized scientific literature. The findings indicate that CAC can be interpreted as a

multidimensional strategic indicator that reflects not only customer acquisition efficiency but also organizational capabilities related to digital transformation, innovation, brand strength, organizational efficiency, and the adoption of artificial intelligence. As its main contribution, the study proposes a conceptual typology that broadens the analytical scope of CAC and provides a framework for future research and strategic decision-making in organizations.

Keywords: *customer acquisition cost; business strategy; digital transformation.*

INTRODUCCIÓN

La creciente competitividad de los mercados, la digitalización de los procesos comerciales y la consolidación de modelos de negocio basados en datos han impulsado el desarrollo de métricas que permitan evaluar con mayor precisión el desempeño organizacional y la eficiencia de las decisiones empresariales. En este contexto, el costo de adquisición de clientes (Customer Acquisition Cost, CAC) se ha consolidado como uno de los indicadores más utilizados para medir la eficiencia de las inversiones destinadas a captar nuevos clientes, particularmente en empresas digitales, plataformas de comercio electrónico, organizaciones con modelos de suscripción y startups de rápido crecimiento (Farris et al., 2020; Kotler et al., 2022).

El CAC se calcula como la relación entre el gasto total en ventas y marketing y el número de nuevos clientes obtenidos durante un periodo determinado, proporcionando una medida que facilita la evaluación del rendimiento de las estrategias comerciales y la asignación de recursos. Asimismo, diversos autores coinciden en que el análisis del CAC adquiere mayor relevancia cuando se integra con indicadores como el valor del ciclo de vida del cliente (Customer Lifetime Value, CLV), ya que la rentabilidad empresarial depende no solo de captar clientes, sino de conservar relaciones que generen valor sostenible en el tiempo (Gupta & Lehmann, 2003; Kumar & Reinartz, 2018).

Desde una perspectiva teórica, el CAC representa mucho más que un indicador financiero, pues refleja el resultado de capacidades organizacionales que intervienen en la generación de valor para el cliente. La teoría basada en recursos sostiene que las ventajas competitivas sostenibles surgen del desarrollo de recursos y capacidades difíciles de imitar, entre los cuales destacan el conocimiento del mercado, la innovación, la gestión de la información y las competencias comerciales (Barney, 1991). En el mismo sentido, el marketing relacional plantea que la adquisición de clientes constituye

únicamente la primera fase de un proceso orientado a construir relaciones duraderas mediante la creación de valor, la satisfacción y la fidelización (Payne & Frow, 2005; Kumar & Reinartz, 2018).

Bajo esta perspectiva, la eficiencia observada en el CAC no depende exclusivamente del presupuesto destinado a publicidad o ventas, sino también de factores como el posicionamiento de marca, la experiencia del cliente, la capacidad de innovación, la coordinación entre áreas funcionales y el grado de transformación digital alcanzado por la organización. En consecuencia, el comportamiento del indicador puede interpretarse como una manifestación indirecta del desempeño de múltiples capacidades estratégicas.

A pesar de su amplia utilización en la práctica empresarial, la literatura científica ha concentrado el estudio del CAC principalmente en la evaluación de campañas publicitarias, la optimización del gasto en marketing y el análisis del crecimiento comercial, especialmente en empresas tecnológicas y modelos de negocio digitales (Croll & Yoskovitz, 2013; Farris et al., 2020). Si bien estas investigaciones han contribuido a consolidar el indicador como una herramienta para la toma de decisiones comerciales, su enfoque predominante continúa siendo operativo, limitando su interpretación a la eficiencia de los procesos de captación de clientes.

Paralelamente, el avance de la analítica de datos, la inteligencia artificial y la automatización de procesos comerciales ha transformado la manera en que las organizaciones identifican oportunidades de mercado, segmentan consumidores y optimizan la asignación de recursos (Davenport et al., 2020; Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Sin embargo, la literatura ofrece escasa evidencia conceptual acerca de cómo estas transformaciones modifican el significado estratégico del CAC y amplían sus posibilidades de aplicación como indicador de capacidades organizacionales, competitividad e innovación.

Lo anterior evidencia un vacío de conocimiento, ya que el CAC continúa siendo interpretado predominantemente como una métrica de eficiencia comercial, mientras que sus posibles aplicaciones como indicador estratégico permanecen poco desarrolladas desde una perspectiva académica. Considerando que la adquisición de clientes es el resultado de la interacción entre recursos tecnológicos, capacidades organizacionales, posicionamiento competitivo, innovación y creación de valor, resulta pertinente replantear el alcance conceptual del indicador y analizar si su comportamiento puede proporcionar información relevante sobre dimensiones distintas a las

estrictamente comerciales. Esta reinterpretación permitiría ampliar la utilidad analítica del CAC tanto para investigadores como para directivos, incorporándolo al conjunto de indicadores empleados para evaluar procesos de transformación digital, fortalecimiento de marca, innovación organizacional y adopción de tecnologías inteligentes en la gestión empresarial.

En este contexto, el objetivo del presente artículo es analizar conceptualmente el costo de adquisición de clientes (CAC) y proponer una reinterpretación del indicador mediante una tipología de aplicaciones estratégicas que trascienden su uso tradicional como medida de eficiencia comercial. Para ello se desarrolla una revisión documental de la literatura especializada sobre el CAC y su evolución, se examinan las principales limitaciones de su interpretación convencional y se propone un marco conceptual que organiza sus potenciales aplicaciones en cinco dimensiones: comercial, financiera, organizacional, estratégica y tecnológica. Con ello se busca contribuir a la literatura sobre métricas empresariales al ampliar el alcance teórico del CAC y ofrecer una perspectiva que favorezca nuevas líneas de investigación sobre su utilización como indicador integral para la gestión y la toma de decisiones estratégicas.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante un estudio de tipo descriptivo-analítico sustentado en la revisión documental de literatura científica especializada. Este tipo de diseño resulta apropiado cuando el propósito consiste en analizar críticamente un concepto, identificar tendencias teóricas y construir nuevas interpretaciones a partir del conocimiento previamente generado, sin recurrir a la obtención de datos empíricos (Snyder, 2019).

La estrategia metodológica consistió en una revisión narrativa con análisis conceptual, orientada a examinar la evolución del costo de adquisición de clientes (Customer Acquisition Cost, CAC), sus fundamentos teóricos, sus principales aplicaciones y las limitaciones de su interpretación tradicional. A diferencia de una revisión sistemática, cuyo propósito es responder una pregunta específica mediante criterios estrictos de inclusión y exclusión, la revisión narrativa permite integrar aportaciones provenientes de diferentes disciplinas y desarrollar nuevas perspectivas teóricas sobre un fenómeno de estudio (Baumeister & Leary, 1997; Snyder, 2019).

La búsqueda bibliográfica se realizó entre marzo y junio de 2026 en las bases de datos Scopus, Web of Science, ScienceDirect, SpringerLink, Emerald Insight y Google Scholar, esta última utilizada únicamente como fuente complementaria para localizar publicaciones de difícil acceso o literatura clásica ampliamente citada. Se emplearon combinaciones de las palabras clave *Customer Acquisition Cost*, *CAC*, *Marketing Metrics*, *Customer Lifetime Value*, *Customer Acquisition*, *Strategic Marketing*, *Digital Marketing*, *Customer Relationship Management* e *Artificial Intelligence in Marketing*, utilizando operadores booleanos (AND y OR) para ampliar y refinar los resultados.

Como criterios de inclusión se consideraron artículos científicos arbitrados, libros académicos, capítulos de libro y documentos técnicos publicados principalmente entre 2000 y 2026 que abordaran el costo de adquisición de clientes, las métricas de marketing, la gestión de clientes, la estrategia empresarial, la transformación digital y la inteligencia artificial aplicada al marketing. Asimismo, se incorporaron algunas obras clásicas de referencia, indispensables para fundamentar conceptos relacionados con la teoría basada en recursos, el marketing relacional y la medición del desempeño organizacional. Se excluyeron publicaciones sin arbitraje académico, documentos de divulgación, notas comerciales y fuentes cuya calidad científica no pudiera verificarse.

Como resultado del proceso de búsqueda se identificaron aproximadamente 180 documentos, de los cuales 94 cumplieron los criterios de pertinencia temática, actualidad, rigor metodológico y relevancia conceptual, integrando el corpus documental utilizado para el análisis. Posteriormente, la información fue organizada mediante una matriz de revisión bibliográfica que permitió clasificar cada documento según su objetivo, enfoque metodológico, principales aportaciones, limitaciones y relación con el concepto de CAC. A partir de este análisis comparativo se identificaron patrones recurrentes, convergencias teóricas y vacíos de conocimiento relacionados con la utilización del indicador.

Finalmente, con base en el análisis crítico de la literatura se desarrolló una propuesta de reinterpretación conceptual del CAC mediante la construcción de una tipología de aplicaciones estratégicas. Esta tipología no pretende sustituir la interpretación tradicional del indicador como medida de eficiencia comercial, sino ampliar su alcance analítico al identificar dimensiones organizacionales, estratégicas y tecnológicas que pueden inferirse a partir de su comportamiento. De esta manera, la propuesta constituye una síntesis conceptual derivada de la evidencia revisada y representa la principal contribución teórica del presente estudio.

RESULTADOS

El costo de adquisición de clientes desde la perspectiva tradicional

La literatura especializada coincide en considerar al costo de adquisición de clientes (Customer Acquisition Cost, CAC) como uno de los principales indicadores para evaluar la eficiencia de las estrategias de marketing y ventas. Su utilización se ha consolidado especialmente en organizaciones que operan en entornos digitales, empresas de software como servicio (SaaS), plataformas de comercio electrónico y modelos de negocio basados en suscripciones, donde la captación constante de nuevos clientes constituye un factor determinante para el crecimiento empresarial (Farris et al., 2020; Croll & Yoskovitz, 2013). En este contexto, el CAC permite cuantificar la inversión necesaria para incorporar un nuevo cliente y constituye una referencia para la asignación de presupuestos, la evaluación de campañas publicitarias y la comparación del desempeño entre diferentes canales de adquisición.

La interpretación tradicional del indicador parte del supuesto de que una disminución del CAC representa una mejora en la eficiencia comercial, ya que implica obtener un mayor número de clientes con una menor inversión en actividades de marketing y ventas (Kotler et al., 2022). Bajo esta lógica, las organizaciones utilizan el CAC para monitorear el rendimiento de campañas digitales, evaluar el retorno de la inversión publicitaria, optimizar la distribución de recursos comerciales y establecer metas de crecimiento. Sin embargo, diversos autores advierten que el indicador no debe analizarse de manera aislada, sino en conjunto con métricas complementarias como el valor del ciclo de vida del cliente (Customer Lifetime Value, CLV), la tasa de retención, el margen de contribución y el periodo de recuperación de la inversión, ya que un CAC reducido no necesariamente implica una mayor rentabilidad si los clientes adquiridos generan bajos ingresos o presentan elevados niveles de abandono (Gupta & Lehmann, 2003; Kumar & Reinartz, 2018).

Desde esta perspectiva, el CAC ha sido concebido principalmente como una herramienta de control operativo orientada a medir la eficiencia de las actividades comerciales. Su aplicación ha permitido fortalecer la toma de decisiones relacionadas con la inversión publicitaria, la segmentación de mercados, la optimización de campañas digitales y la evaluación del desempeño del área de marketing (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Asimismo, el indicador se ha convertido en un referente para inversionistas y fondos de capital de riesgo interesados en valorar la capacidad de crecimiento de

startups y empresas tecnológicas, donde la relación entre el CAC y el CLV constituye uno de los principales criterios para estimar la sostenibilidad del modelo de negocio (Croll & Yoskovitz, 2013).

No obstante, el análisis de la literatura revela que esta concepción tradicional limita el alcance del indicador al ámbito comercial y financiero, privilegiando su función como medida de eficiencia en la captación de clientes. En consecuencia, se presta escasa atención a la posibilidad de que el comportamiento del CAC refleje procesos organizacionales más amplios, como la innovación, la transformación digital, el fortalecimiento de la marca, la integración de tecnologías inteligentes o el desarrollo de capacidades estratégicas. Esta visión predominantemente operativa constituye el punto de partida para replantear el significado del indicador y explorar nuevas aplicaciones que amplíen su utilidad para la investigación y la gestión empresarial.

Limitaciones del enfoque tradicional del CAC

Aunque el costo de adquisición de clientes se ha consolidado como uno de los indicadores más empleados para evaluar la eficiencia de las estrategias de marketing y ventas, su interpretación tradicional presenta diversas limitaciones que restringen su capacidad para explicar el desempeño organizacional de manera integral. La mayoría de los estudios conciben al CAC como una métrica de control operativo enfocada en cuantificar la relación entre la inversión comercial y el número de nuevos clientes obtenidos, privilegiando una visión orientada al corto plazo y a la optimización de campañas de adquisición (Farris et al., 2020; Kotler et al., 2022). Sin embargo, esta aproximación simplifica un proceso empresarial que depende de múltiples factores internos y externos cuya influencia trasciende el ámbito exclusivamente comercial.

Una de las principales limitaciones del indicador radica en que su cálculo supone que todos los clientes adquiridos poseen un valor equivalente para la organización. En la práctica, los consumidores difieren significativamente en términos de rentabilidad, permanencia, frecuencia de compra y potencial de crecimiento, por lo que un CAC reducido no garantiza necesariamente una mayor creación de valor. En este sentido, diversos autores han señalado que la adquisición de clientes debe analizarse conjuntamente con métricas relacionadas con el valor del cliente, la retención y la rentabilidad de largo plazo, evitando interpretaciones basadas únicamente en la reducción del costo de captación (Gupta & Lehmann, 2003; Kumar & Reinartz, 2018).

Asimismo, el CAC presenta limitaciones derivadas de la creciente complejidad de los procesos de compra. La digitalización de los mercados ha multiplicado los puntos de contacto entre las organizaciones y los consumidores, dificultando la atribución precisa de los costos asociados a cada canal de adquisición. En entornos omnicanal, un mismo cliente puede interactuar con publicidad digital, redes sociales, buscadores, recomendaciones de otros usuarios, contenidos orgánicos y equipos de ventas antes de concretar una compra, lo que dificulta determinar con exactitud qué inversión fue realmente responsable de la conversión (Chaffey & Ellis-Chadwick, 2022). Esta situación reduce la capacidad del CAC para reflejar de manera aislada la eficiencia de las acciones comerciales.

Otra limitación importante es que el indicador no incorpora variables relacionadas con las capacidades estratégicas de la organización. Aspectos como el posicionamiento de marca, la innovación en productos y servicios, la experiencia del cliente, la calidad del servicio, la reputación corporativa, la automatización de procesos comerciales y el aprovechamiento de tecnologías basadas en inteligencia artificial pueden influir significativamente en la adquisición de nuevos clientes sin estar representados explícitamente en la fórmula del CAC (Barney, 1991; Davenport et al., 2020). Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos, estos activos intangibles constituyen capacidades diferenciadoras que generan ventajas competitivas sostenibles y condicionan el desempeño comercial de las organizaciones. En consecuencia, interpretar el CAC únicamente como una medida de eficiencia económica puede conducir a una comprensión parcial de los factores que determinan su comportamiento.

En conjunto, estas limitaciones evidencian que el CAC no debe entenderse exclusivamente como una métrica de control del gasto comercial, sino como un indicador cuyo comportamiento es el resultado de la interacción entre recursos, capacidades organizacionales, estrategias de mercado y procesos tecnológicos. Bajo esta perspectiva, el valor analítico del indicador puede ampliarse significativamente si se interpreta como una manifestación indirecta del grado de desarrollo organizacional y no únicamente como una relación entre costos y clientes adquiridos. Este planteamiento constituye el fundamento para proponer, en el siguiente apartado, una reinterpretación estratégica del CAC que amplía su alcance conceptual y plantea nuevas posibilidades para su aplicación en la investigación y en la gestión empresarial.

Reinterpretación estratégica del costo de adquisición de clientes

Las limitaciones identificadas en el enfoque tradicional del costo de adquisición de clientes evidencian la necesidad de ampliar el alcance conceptual de este indicador. Si bien el CAC continúa siendo una herramienta útil para evaluar la eficiencia de las inversiones comerciales, su comportamiento también puede interpretarse como el resultado de la interacción entre recursos, capacidades organizacionales, estrategias competitivas y tecnologías que influyen en la generación de valor para el cliente. Desde esta perspectiva, el indicador deja de representar exclusivamente una medida del gasto necesario para captar nuevos consumidores y adquiere un significado estratégico asociado al desempeño global de la organización. Esta reinterpretación encuentra sustento en la teoría basada en recursos (Resource-Based View), la cual sostiene que la ventaja competitiva sostenible depende del desarrollo y la adecuada gestión de recursos y capacidades valiosos, escasos, difíciles de imitar y organizacionalmente explotables (Barney, 1991). En este sentido, variables como el posicionamiento de marca, la calidad del servicio, la innovación, la analítica de datos, la gestión del conocimiento y la transformación digital constituyen capacidades organizacionales que influyen directamente en la eficiencia con que una empresa adquiere nuevos clientes. En consecuencia, las variaciones observadas en el CAC pueden interpretarse como manifestaciones indirectas del nivel de desarrollo alcanzado por dichas capacidades y no únicamente como el resultado de una mayor o menor inversión publicitaria.

Asimismo, la teoría de las capacidades dinámicas plantea que las organizaciones deben desarrollar la habilidad para integrar, construir y reconfigurar continuamente sus recursos con el fin de responder a entornos altamente cambiantes (Teece et al., 1997). Bajo este enfoque, la reducción sostenida del CAC puede ser consecuencia de procesos permanentes de aprendizaje organizacional, innovación comercial, automatización y adaptación tecnológica, más que de simples reducciones presupuestarias. Empresas con mayores capacidades para aprovechar la inteligencia de negocios, la automatización del marketing, la personalización de contenidos o la inteligencia artificial pueden mejorar simultáneamente la eficiencia de la adquisición de clientes y su capacidad competitiva, generando ventajas que difícilmente pueden explicarse únicamente mediante la fórmula tradicional del indicador (Davenport et al., 2020).

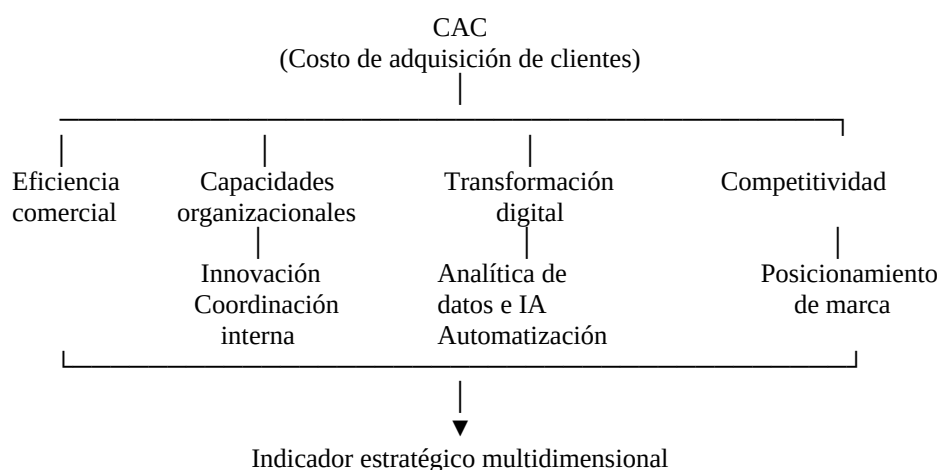
Desde la perspectiva del marketing estratégico, la adquisición de clientes constituye el resultado final de un proceso de creación de valor que involucra el diseño de propuestas diferenciadas, la

construcción de relaciones de largo plazo y el fortalecimiento del posicionamiento competitivo (Payne & Frow, 2005; Kotler et al., 2022). En consecuencia, un CAC favorable puede interpretarse como una evidencia indirecta de que la organización ha logrado desarrollar ventajas relacionadas con la reputación de marca, la confianza de los consumidores, la eficiencia de sus procesos comerciales y la adecuada integración entre marketing, ventas y tecnología. De igual forma, incrementos temporales del indicador no necesariamente representan un deterioro del desempeño, ya que pueden corresponder a procesos de innovación, ingreso a nuevos mercados o lanzamiento de productos, cuyas inversiones iniciales suelen traducirse posteriormente en mejoras de competitividad y crecimiento sostenible.

Con base en esta reinterpretación, el presente trabajo propone considerar al CAC como un indicador estratégico multidimensional, cuyo comportamiento refleja no solo la eficiencia de las actividades de marketing y ventas, sino también el grado de desarrollo de capacidades organizacionales relacionadas con la innovación, la transformación digital, la fortaleza de marca, la eficiencia operativa y la incorporación de tecnologías inteligentes para la toma de decisiones. Esta perspectiva amplía el alcance analítico del indicador y proporciona un marco conceptual que permite comprender su utilidad más allá de la evaluación del desempeño comercial. A partir de esta propuesta, el siguiente apartado desarrolla una tipología de aplicaciones estratégicas del CAC, identificando ámbitos de utilización que han recibido escasa atención en la literatura especializada.

Figura 1.

Reinterpretación estratégica del costo de adquisición de clientes (CAC)



Nuevas aplicaciones estratégicas del costo de adquisición de clientes

La reinterpretación propuesta permite ampliar el alcance del costo de adquisición de clientes más allá de su función tradicional como indicador de eficiencia comercial. Desde esta perspectiva, el CAC puede emplearse como una variable que refleja el desempeño de diferentes capacidades organizacionales cuya interacción determina la competitividad y sostenibilidad de las empresas. A continuación, se presentan cinco aplicaciones estratégicas que, aunque encuentran respaldo en la literatura sobre estrategia, marketing y transformación digital, han recibido escasa atención en estudios centrados específicamente en el CAC.

El CAC como indicador de transformación digital

La transformación digital implica la incorporación de tecnologías que modifican los procesos organizacionales, la interacción con los clientes y los modelos de negocio (Verhoef et al., 2021). Herramientas como los sistemas de gestión de relaciones con clientes (CRM), la automatización del marketing, la analítica de datos y las plataformas digitales permiten optimizar la segmentación de mercados, personalizar las estrategias comerciales y mejorar la eficiencia en la captación de clientes. En este contexto, una disminución sostenida del CAC puede interpretarse como una manifestación indirecta del grado de madurez digital alcanzado por la organización, ya que refleja la capacidad para utilizar eficientemente la información y las tecnologías en los procesos comerciales. Por ello, además de medir la eficiencia del gasto en marketing, el indicador puede emplearse como una referencia para evaluar los resultados derivados de procesos de digitalización empresarial.

El CAC como indicador de capacidad de innovación

La innovación constituye uno de los principales factores que explican la generación de ventajas competitivas sostenibles (Teece et al., 1997). Empresas que desarrollan productos diferenciados, nuevos modelos de negocio o propuestas de valor innovadoras suelen experimentar modificaciones en sus costos de adquisición de clientes. Durante las etapas iniciales de lanzamiento, el CAC puede incrementarse debido a la necesidad de educar al mercado y posicionar la innovación; sin embargo, conforme el producto adquiere aceptación y reconocimiento, la eficiencia comercial tiende a mejorar. Desde esta perspectiva, el comportamiento del indicador puede aportar información sobre la capacidad de la organización para transformar la innovación en resultados comerciales, convirtiéndose en un complemento para evaluar el impacto económico de las estrategias innovadoras.

El CAC como indicador de fortaleza de marca

La literatura sobre gestión de marca reconoce que el valor de una marca sólida influye positivamente en la preferencia de los consumidores, reduce la incertidumbre durante el proceso de compra y fortalece la lealtad hacia la organización (Aaker, 1996; Keller, 2013). En consecuencia, empresas con altos niveles de reconocimiento y reputación pueden requerir menores inversiones para atraer nuevos clientes, reflejándose en costos de adquisición relativamente inferiores respecto de competidores con menor posicionamiento. Bajo esta lógica, el CAC puede utilizarse como un indicador indirecto del fortalecimiento de la marca, especialmente cuando su evolución se analiza conjuntamente con variables relacionadas con notoriedad, satisfacción y fidelización de clientes. Esta interpretación permite ampliar la utilidad del indicador hacia ámbitos tradicionalmente abordados por la gestión estratégica del marketing.

El CAC como indicador de eficiencia organizacional

La adquisición de clientes constituye el resultado de procesos que involucran múltiples áreas funcionales de la empresa y no únicamente al departamento de marketing. La coordinación entre ventas, operaciones, servicio al cliente, logística, tecnologías de información y dirección estratégica influye directamente en la experiencia del consumidor y en la capacidad organizacional para convertir oportunidades comerciales en clientes efectivos. Desde la perspectiva de la teoría basada en recursos (Barney, 1991), esta coordinación representa una capacidad organizacional que puede traducirse en ventajas competitivas sostenibles. En consecuencia, variaciones significativas en el CAC pueden reflejar mejoras o deficiencias en la integración de procesos internos, la comunicación interdepartamental y la eficiencia operativa, convirtiendo al indicador en una herramienta útil para evaluar el desempeño organizacional de manera transversal.

El CAC como variable estratégica para modelos de inteligencia artificial

El desarrollo de la inteligencia artificial ha transformado los procesos de adquisición de clientes mediante algoritmos capaces de analizar grandes volúmenes de información, identificar patrones de comportamiento y optimizar automáticamente las estrategias comerciales (Davenport et al., 2020). Tecnologías como el aprendizaje automático (*machine learning*), la analítica predictiva y los modelos de recomendación permiten anticipar la probabilidad de conversión de los consumidores y asignar recursos hacia los canales con mayor potencial de rentabilidad. En este escenario, el CAC deja de ser únicamente un indicador de resultado para convertirse también en una variable objetivo dentro de

modelos predictivos que buscan minimizar los costos de captación y maximizar la eficiencia de las inversiones comerciales. Asimismo, su comportamiento puede emplearse para monitorear el impacto de la automatización, evaluar el desempeño de sistemas inteligentes y apoyar la toma de decisiones estratégicas basada en datos.

En conjunto, estas aplicaciones evidencian que el costo de adquisición de clientes posee un alcance conceptual considerablemente más amplio que el tradicionalmente reconocido. Más que constituir una métrica exclusiva del área comercial, el CAC puede interpretarse como un indicador estratégico multidimensional que sintetiza el efecto combinado de capacidades tecnológicas, organizacionales y competitivas. Esta perspectiva no pretende sustituir el uso convencional del indicador, sino complementarlo mediante un marco conceptual que amplía sus posibilidades de análisis y abre nuevas líneas de investigación sobre su utilización en la gestión empresarial contemporánea.

Propuesta de una tipología conceptual del CAC como indicador estratégico

El análisis realizado permite afirmar que el costo de adquisición de clientes posee un alcance analítico considerablemente más amplio que el tradicionalmente reconocido en la literatura especializada. Aunque su formulación matemática permanece inalterada, la interpretación del indicador depende del enfoque desde el cual sea analizado. En la práctica empresarial, el CAC ha sido utilizado principalmente como una medida de eficiencia comercial; sin embargo, la revisión documental realizada evidencia que su comportamiento también puede reflejar el desempeño de capacidades organizacionales, tecnológicas y estratégicas que inciden en la competitividad de las empresas.

Con base en los aportes de la teoría basada en recursos (Barney, 1991), las capacidades dinámicas (Teece et al., 1997), el marketing relacional (Payne & Frow, 2005) y la literatura sobre transformación digital (Verhoef et al., 2021), se propone una tipología conceptual que organiza las diferentes interpretaciones del CAC en cinco dimensiones complementarias. Esta clasificación no sustituye el enfoque tradicional del indicador, sino que amplía su utilidad al incorporar perspectivas que permiten comprender de manera más integral los factores que condicionan la adquisición de clientes en organizaciones contemporáneas.

La propuesta reconoce que un mismo valor del CAC puede tener significados distintos dependiendo del contexto organizacional en el que se analice. Por ejemplo, un incremento temporal del indicador



podría interpretarse como una pérdida de eficiencia desde una perspectiva estrictamente financiera; sin embargo, desde un enfoque estratégico también podría representar inversiones asociadas al lanzamiento de nuevos productos, procesos de internacionalización o proyectos de transformación digital cuyos beneficios se materializarán en el mediano plazo. De manera similar, una reducción sostenida del CAC puede reflejar no únicamente campañas comerciales más eficientes, sino también mejoras en el posicionamiento de marca, la automatización de procesos o el fortalecimiento de capacidades organizacionales.

En este sentido, la tipología propuesta constituye un marco conceptual que facilita una interpretación multidimensional del indicador y amplía sus posibilidades de aplicación tanto para la investigación como para la gestión empresarial. Su principal contribución consiste en integrar enfoques que tradicionalmente han sido analizados de manera independiente, proporcionando una base teórica para futuras investigaciones orientadas a validar empíricamente cada una de las dimensiones identificadas.

Tabla 2.
Tipología conceptual del costo de adquisición de clientes como indicador estratégico

Dimensión de análisis	Interpretación del CAC	Capacidades organizacionales asociadas	Utilidad para la gestión
Comercial	Mide la eficiencia en la captación de nuevos clientes.	Marketing, ventas, gestión comercial.	Evaluar campañas, optimizar presupuestos y comparar canales de adquisición.
Financiera	Relaciona la inversión realizada con la rentabilidad esperada del cliente.	Planeación financiera, control de inversiones, análisis de rentabilidad.	Analizar la sostenibilidad del crecimiento mediante indicadores como CLV/CAC y el retorno de la inversión.
Organizacional	Refleja el nivel de coordinación entre procesos internos que intervienen en la generación de clientes.	Integración funcional, gestión de procesos, orientación al cliente.	Identificar oportunidades de mejora en la eficiencia operativa y la coordinación interdepartamental.
Estratégica	Evidencia el efecto del posicionamiento competitivo, la innovación y la fortaleza de la marca sobre la adquisición de clientes.	Innovación, diferenciación, gestión de marca, capacidades dinámicas.	Apoyar decisiones relacionadas con crecimiento, expansión, desarrollo de mercados y ventajas competitivas.
Tecnológica	Expresa el impacto de la digitalización, la automatización y la inteligencia artificial en los procesos de captación.	Analítica de datos, inteligencia artificial, automatización del marketing, transformación digital.	Evaluar la madurez tecnológica y optimizar la toma de decisiones basada en datos.



La tipología presentada sintetiza la principal aportación del presente estudio al proponer que el costo de adquisición de clientes no debe entenderse únicamente como una métrica financiera o comercial, sino como un indicador estratégico multidimensional capaz de reflejar el grado de desarrollo de diversas capacidades organizacionales. Esta reinterpretación permite ampliar el campo de aplicación del CAC y abre nuevas oportunidades para investigaciones futuras orientadas a validar empíricamente la relación entre sus diferentes dimensiones y el desempeño empresarial en distintos sectores económicos.

CONCLUSIONES

El presente estudio tuvo como objetivo analizar conceptualmente el costo de adquisición de clientes (CAC) y proponer una reinterpretación del indicador mediante la identificación de aplicaciones estratégicas que trascienden su uso tradicional como medida de eficiencia comercial. A partir de la revisión documental realizada, se constató que la literatura ha consolidado al CAC como una métrica ampliamente utilizada para evaluar la eficiencia de las inversiones en marketing y ventas; sin embargo, también se identificó un predominio de enfoques orientados al control operativo, con escasa atención a su potencial como indicador de capacidades organizacionales y de creación de valor estratégico.

Uno de los principales hallazgos del trabajo consiste en demostrar que el comportamiento del CAC no depende exclusivamente del nivel de inversión destinado a la captación de clientes, sino que refleja la interacción de factores como el posicionamiento de marca, la innovación, la transformación digital, la coordinación entre áreas funcionales y la incorporación de tecnologías inteligentes. Desde esta perspectiva, el indicador puede interpretarse como una manifestación indirecta del desarrollo de capacidades estratégicas que condicionan la competitividad empresarial. Esta visión amplía el alcance analítico del CAC y permite comprender que su evolución responde a procesos organizacionales más complejos que la simple relación entre costos y nuevos clientes.

La principal aportación teórica del artículo radica en la construcción de una tipología conceptual que organiza el CAC en cinco dimensiones complementarias: comercial, financiera, organizacional, estratégica y tecnológica. Esta clasificación proporciona un marco de referencia para reinterpretar el indicador desde una perspectiva multidimensional, integrando enfoques provenientes de la teoría

basada en recursos, las capacidades dinámicas, el marketing relacional y la transformación digital. Asimismo, la tipología facilita la comprensión del CAC como un indicador transversal que puede apoyar no solo la evaluación del desempeño comercial, sino también el análisis de procesos de innovación, fortalecimiento de marca, digitalización y adopción de inteligencia artificial en las organizaciones.

Desde el punto de vista práctico, los resultados sugieren que los directivos pueden incorporar el CAC dentro de un sistema más amplio de indicadores estratégicos, evitando interpretaciones basadas exclusivamente en la reducción del gasto comercial. Analizado conjuntamente con métricas de rentabilidad, retención de clientes, innovación y madurez digital, el CAC puede contribuir a una evaluación más integral del desempeño organizacional y apoyar decisiones relacionadas con la asignación de recursos, la transformación tecnológica y el fortalecimiento de ventajas competitivas sostenibles.

Finalmente, es importante reconocer que la presente investigación posee un carácter eminentemente conceptual y se fundamenta en la revisión y análisis de literatura especializada, por lo que la tipología propuesta aún requiere validación empírica. En este sentido, futuras investigaciones podrían desarrollar modelos cuantitativos que evalúen la relación entre las dimensiones estratégicas identificadas y el comportamiento del CAC en diferentes sectores económicos, así como analizar su utilidad mediante estudios de caso, modelos econométricos o técnicas de aprendizaje automático. Estas líneas de investigación permitirán consolidar el alcance del indicador como una herramienta para la gestión estratégica y enriquecer el estudio de las métricas empresariales en contextos de creciente digitalización e innovación tecnológica.

REFERENCIAS

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. Free Press.
- Barney, J. (1991). Firm resources and sustained competitive advantage. *Journal of Management*, 17(1), 99–120. <https://doi.org/10.1177/014920639101700108>
- Baumeister, R. F., & Leary, M. R. (1997). Writing narrative literature reviews. *Review of General Psychology*, 1(3), 311–320. <https://doi.org/10.1037/1089-2680.1.3.311>
- Chaffey, D., & Ellis-Chadwick, F. (2022). *Digital marketing* (8th ed.). Pearson.

- Croll, A., & Yoskovitz, B. (2013). *Lean analytics: Use data to build a better startup faster*. O'Reilly Media.
- Davenport, T. H., Guha, A., Grewal, D., & Bressgott, T. (2020). How artificial intelligence will change the future of marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 48(1), 24–42. <https://doi.org/10.1007/s11747-019-00696-0>
- Farris, P. W., Bendle, N. T., Pfeifer, P. E., & Reibstein, D. J. (2020). *Marketing metrics: The manager's guide to measuring marketing performance* (4th ed.). Pearson.
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9–24. <https://doi.org/10.1002/dir.10045>
- Keller, K. L. (2013). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity* (4th ed.). Pearson.
- Kotler, P., Keller, K. L., & Chernev, A. (2022). *Marketing management* (16th Global ed.). Pearson.
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2018). *Customer relationship management: Concept, strategy, and tools* (3rd ed.). Springer. <https://doi.org/10.1007/978-3-662-55381-7>
- Payne, A., & Frow, P. (2005). A strategic framework for customer relationship management. *Journal of Marketing*, 69(4), 167–176. <https://doi.org/10.1509/jmkg.2005.69.4.167>
- Snyder, H. (2019). Literature review as a research methodology: An overview and guidelines. *Journal of Business Research*, 104, 333–339. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.07.039>
- Teece, D. J., Pisano, G., & Shuen, A. (1997). Dynamic capabilities and strategic management. *Strategic Management Journal*, 18(7), 509–533. [https://doi.org/10.1002/\(SICI\)1097-0266\(199708\)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z](https://doi.org/10.1002/(SICI)1097-0266(199708)18:7<509::AID-SMJ882>3.0.CO;2-Z)
- Verhoef, P. C., Broekhuizen, T., Bart, Y., Bhattacharya, A., Dong, J. Q., Fabian, N., & Haenlein, M. (2021). Digital transformation: A multidisciplinary reflection and research agenda. *Journal of Business Research*, 122, 889–901. <https://doi.org/10.1016/j.jbusres.2019.09.022>