

El valor estratégico del cliente: una nueva perspectiva del LTV

The Strategic Value of the Customer: A New Perspective on Customer Lifetime Value

Sofía Ramírez González
sofiarg@gmail.com
Universidad de Costa Rica
Costa Rica

RESUMEN

El Customer Lifetime Value (LTV) constituye una de las métricas más utilizadas para estimar el valor económico de los clientes y orientar la toma de decisiones en marketing y gestión empresarial. Sin embargo, la literatura reciente evidencia que sus aplicaciones se han diversificado hacia ámbitos como la fidelización, la analítica de datos, la inteligencia artificial y la transformación digital, sin consolidarse en un marco conceptual integrador. El objetivo de este artículo fue analizar las principales aplicaciones del LTV reportadas en la literatura científica entre 2015 y 2026, identificar sus limitaciones y proponer un Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC). Para ello, se realizó una revisión documental sistemática de artículos científicos indexados en Scopus, Web of Science, ScienceDirect y Google Scholar. Los resultados muestran que el enfoque tradicional del LTV continúa centrándose en variables financieras, mientras que aspectos relacionales, digitales y estratégicos permanecen escasamente integrados. Como principal aportación, se propone el MIVEC, un modelo conceptual que amplía la visión tradicional del LTV mediante la incorporación de cuatro dimensiones: financiera, relacional, digital y estratégica, proporcionando una herramienta más completa para la gestión empresarial y la toma de decisiones orientadas a la creación de valor sostenible.

Palabras clave: *Customer Lifetime Customer (LTV), valor del cliente, gestión estratégica.*

ABSTRACT

Customer Lifetime Value (LTV) is one of the most widely used metrics for estimating customer economic value and supporting decision-making in marketing and business management. However, recent literature shows that its applications have expanded into areas such as customer loyalty, data analytics, artificial intelligence, and digital transformation, without converging into an integrated conceptual framework. The aim of this study was to analyze the main applications of LTV reported in the scientific literature published between 2015 and 2026, identify their limitations, and propose an Integrated Strategic Customer Value Model (MIVEC). To achieve this, a systematic literature review was conducted using scientific articles indexed in Scopus, Web of Science, ScienceDirect, and

Google Scholar. The findings reveal that the traditional LTV approach remains primarily focused on financial variables, while relational, digital, and strategic dimensions are seldom integrated. As its main contribution, this article proposes the MIVC, a conceptual model that extends the traditional LTV framework by incorporating four complementary dimensions—financial, relational, digital, and strategic—thus providing a more comprehensive tool for business management and strategic decision-making aimed at sustainable value creation.

Keywords: *Customer Lifetime Value (LTV), customer value, strategic management.*

INTRODUCCIÓN

El conocimiento del valor que representa cada cliente para la organización se ha convertido en uno de los principales pilares de la gestión empresarial basada en datos. En mercados caracterizados por una elevada competencia, la digitalización de los procesos comerciales y la creciente disponibilidad de información sobre el comportamiento del consumidor, las empresas han desplazado su atención desde la adquisición masiva de clientes hacia la maximización del valor generado por las relaciones de largo plazo (Gupta et al., 2006). En este contexto, el Customer Lifetime Value (CLV) o Lifetime Value (LTV) se ha consolidado como uno de los indicadores más relevantes para estimar la rentabilidad futura de los clientes y orientar decisiones relacionadas con marketing, ventas, fidelización y asignación de recursos (Fader y Hardie, 2009; Kumar y Reinartz, 2016).

Desde la perspectiva del marketing relacional, el LTV representa una evolución respecto a los indicadores tradicionales de desempeño, ya que permite evaluar a los clientes no por el beneficio obtenido en una única transacción, sino por el flujo esperado de ingresos durante toda la relación comercial. Esta visión encuentra sustento en la teoría del marketing de relaciones, la cual sostiene que el establecimiento y mantenimiento de relaciones duraderas con los clientes constituye una fuente de ventaja competitiva sostenible (Morgan y Hunt, 1994), así como en la lógica dominante del servicio, que concibe el valor como un proceso cocreado entre empresa y cliente a lo largo del tiempo (Vargo y Lusch, 2004). Bajo este enfoque, el LTV ha sido ampliamente utilizado para estimar el valor económico de los clientes mediante variables como el ingreso promedio, la frecuencia de compra y el tiempo de retención.

No obstante, la revisión de la literatura reciente evidencia que las aplicaciones del LTV se han diversificado considerablemente. Diversos estudios lo emplean como herramienta para la



segmentación de clientes, la optimización de campañas de marketing, la evaluación de programas de fidelización, la predicción del abandono mediante inteligencia artificial, la personalización de servicios, la gestión de plataformas digitales y la toma de decisiones en sectores como el comercio electrónico, la banca, las telecomunicaciones, la salud, la educación y los modelos de negocio basados en suscripciones (Gupta y Lehmann, 2003; Kumar et al., 2008; Blattberg et al., 2009; Burez y Van den Poel, 2009; Ma y Sun, 2020). Sin embargo, estas aplicaciones suelen desarrollarse de manera independiente, privilegiando una dimensión específica del cliente sin integrar factores relacionales, digitales y estratégicos que también contribuyen a la creación de valor para la organización.

Esta fragmentación representa un vacío conceptual relevante. Aunque el LTV constituye una de las métricas más difundidas en la analítica de clientes, la mayoría de los enfoques continúa asociándolo exclusivamente con la rentabilidad financiera, dejando en un segundo plano elementos como la satisfacción, la lealtad, el compromiso digital, la recomendación hacia otros consumidores o la capacidad del cliente para generar valor indirecto dentro de los ecosistemas empresariales. En consecuencia, las organizaciones disponen de múltiples aplicaciones del LTV, pero carecen de un marco conceptual integrador que permita comprender el valor del cliente desde una perspectiva estratégica y multidimensional, acorde con las tendencias actuales de transformación digital y gestión basada en datos.

Con base en este planteamiento, el presente artículo tiene como objetivo analizar las principales aplicaciones del Customer Lifetime Value reportadas en la literatura científica entre 2015 y 2026, identificar sus alcances y limitaciones, y proponer un Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC), que amplíe la concepción tradicional del LTV mediante la incorporación de dimensiones financieras, relacionales, digitales y estratégicas. Se espera que esta propuesta contribuya a fortalecer el uso del LTV como una herramienta integral para la toma de decisiones empresariales, facilitando una evaluación más completa del valor que los clientes generan para las organizaciones.

METODOLOGÍA

La presente investigación se desarrolló bajo un enfoque cualitativo, mediante un estudio de revisión documental con alcance descriptivo, analítico y propositivo, orientado a identificar la evolución



conceptual del Customer Lifetime Value (LTV), analizar sus principales aplicaciones en la literatura científica reciente y elaborar un modelo conceptual que integre las dimensiones identificadas. La revisión documental constituye una estrategia metodológica adecuada para sintetizar el conocimiento existente, identificar tendencias de investigación y generar nuevas propuestas teóricas fundamentadas en evidencia científica (Okoli, 2015; Snyder, 2019).

El diseño metodológico se estructuró en cuatro etapas secuenciales. La primera consistió en la identificación y recopilación de literatura científica, utilizando como fuentes principales las bases de datos Scopus, Web of Science, ScienceDirect y Google Scholar, debido a su amplia cobertura de publicaciones arbitradas en las áreas de administración, marketing, analítica de datos y gestión empresarial. Se emplearon combinaciones de palabras clave en inglés y español, entre ellas: *Customer Lifetime Value*, *Lifetime Value*, *Customer Value*, *Customer Profitability*, *Customer Retention*, *Customer Loyalty*, *Customer Engagement* y *Artificial Intelligence*, utilizando operadores booleanos para ampliar y refinar la búsqueda.

La segunda etapa correspondió al proceso de selección de documentos. Se establecieron como criterios de inclusión: (a) artículos científicos revisados por pares; (b) publicaciones comprendidas entre 2015 y 2026; (c) investigaciones relacionadas con el cálculo, aplicación o evolución del LTV; y (d) estudios desarrollados en diferentes sectores económicos o contextos organizacionales. Se excluyeron documentos duplicados, literatura gris, publicaciones sin acceso al texto completo y estudios cuyo contenido no abordara directamente el valor del cliente como objeto principal de investigación.

Como resultado del proceso de búsqueda se localizaron 186 documentos. Tras eliminar registros duplicados y aplicar los criterios de inclusión y exclusión, se seleccionaron 74 artículos científicos para el análisis definitivo. Estos documentos constituyeron la base empírica de la investigación y permitieron identificar las principales líneas de aplicación del LTV, así como las variables más utilizadas y las limitaciones recurrentes reportadas por la literatura especializada.

En la tercera etapa se realizó un análisis de contenido temático, mediante el cual cada artículo fue clasificado de acuerdo con cuatro categorías analíticas previamente definidas: dimensión financiera, dimensión relacional, dimensión digital y dimensión estratégica. Adicionalmente, se registró el sector económico analizado, la metodología empleada por cada investigación, las variables incorporadas al



modelo de LTV y las principales aportaciones reportadas. Esta clasificación permitió identificar patrones, convergencias y vacíos conceptuales que posteriormente sirvieron de fundamento para la construcción del modelo propuesto.

Finalmente, en la cuarta etapa se desarrolló un proceso de síntesis e integración conceptual, consistente en comparar los hallazgos obtenidos en las diferentes líneas de investigación para construir el Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC). La propuesta se formuló mediante un proceso de integración teórica, retomando aquellas dimensiones que mostraron mayor recurrencia en la literatura y articulándolas dentro de un único marco conceptual. De esta manera, el modelo no pretende sustituir el cálculo tradicional del LTV, sino ampliar su alcance incorporando variables relacionales, digitales y estratégicas que fortalecen su utilidad como herramienta para la gestión empresarial.

La Tabla 1 resume los principales estudios considerados durante la revisión documental y las bases de datos de las cuales fueron recuperados.

Tabla 1.
Principales estudios considerados en la revisión documental

Autor(es)	Título del estudio	Base de datos
Gupta, S., y Lehmann, D. R. (2003)	<i>Customers as Assets</i>	Scopus
Fader, P. S., y Hardie, B. G. S. (2009)	<i>Probability Models for Customer-Base Analysis</i>	Scopus
Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., y Tillmanns, S. (2010)	<i>Undervalued or Overvalued Customers</i>	Web of Science
Kumar, V., y Reinartz, W. (2016)	<i>Creating Enduring Customer Value</i>	ScienceDirect
Lemon, K. N., y Verhoef, P. C. (2016)	<i>Understanding Customer Experience Throughout the Customer Journey</i>	Scopus
Ma, L., y Sun, B. (2020)	<i>Machine Learning and AI in Customer Analytics</i>	ScienceDirect
Huang, M.-H., y Rust, R. T. (2021)	<i>A Strategic Framework for Artificial Intelligence in Marketing</i>	Web of Science
Becker, L., Jaakkola, E., y Halinen, A. (2023)	Estudios sobre creación de valor y relaciones con clientes	Scopus

RESULTADOS



Evolución conceptual del Customer Lifetime Value

El concepto de Customer Lifetime Value (LTV) ha experimentado una evolución significativa durante las últimas décadas. En sus primeras aplicaciones, el indicador fue concebido como una medida estrictamente financiera destinada a estimar el valor económico esperado de un cliente durante toda su relación con la empresa. Bajo este enfoque, el LTV se calculaba principalmente a partir de variables como el ingreso promedio, la frecuencia de compra y el tiempo de retención, permitiendo identificar aquellos clientes que generaban una mayor rentabilidad para la organización (Gupta y Lehmann, 2003; Fader y Hardie, 2009).

Posteriormente, el desarrollo del marketing relacional impulsó una visión más amplia del indicador, al reconocer que la permanencia de los clientes dependía no solamente de sus patrones de compra, sino también de factores asociados con la satisfacción, la confianza y la lealtad. En consecuencia, diversos estudios comenzaron a utilizar el LTV como criterio para diseñar estrategias de fidelización, segmentar mercados y optimizar las inversiones en adquisición y retención de clientes (Kumar et al., 2008; Kumar y Reinartz, 2016). Esta transición permitió que el LTV dejara de ser únicamente una herramienta contable para convertirse en un apoyo para la toma de decisiones comerciales.

Más recientemente, la transformación digital y el crecimiento de la analítica de datos han ampliado considerablemente las aplicaciones del LTV. La incorporación de técnicas de inteligencia artificial, aprendizaje automático y análisis predictivo ha permitido estimar el valor futuro de los clientes con mayor precisión, identificar riesgos de abandono, personalizar ofertas comerciales y optimizar campañas de marketing digital (Ma y Sun, 2020; Huang y Rust, 2021). Asimismo, sectores como el comercio electrónico, las plataformas de suscripción, la banca digital y los servicios en línea han comenzado a integrar variables relacionadas con el comportamiento digital de los usuarios para fortalecer los modelos tradicionales de cálculo del LTV.

No obstante, la revisión de la literatura evidencia que esta evolución ha ocurrido de manera fragmentada. Mientras algunos estudios priorizan la rentabilidad financiera, otros enfatizan la fidelización, la interacción digital o la capacidad predictiva de los modelos analíticos, sin existir un marco conceptual que articule estas dimensiones dentro de una misma perspectiva estratégica. Como resultado, el LTV continúa utilizándose predominantemente como un indicador económico, a pesar

de que el valor generado por un cliente también depende de su capacidad para recomendar la marca, influir en otros consumidores, interactuar con los canales digitales y fortalecer las relaciones de largo plazo.

La Tabla 2 sintetiza esta evolución conceptual y muestra cómo el LTV ha transitado desde un enfoque centrado exclusivamente en la rentabilidad hacia aplicaciones cada vez más orientadas a la gestión estratégica del cliente. Esta evolución constituye el fundamento para la propuesta del Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC), desarrollada en los apartados posteriores.

Tabla 2.
Evolución conceptual del Customer Lifetime Value (LTV)

Etapas	Enfoque predominante	Variables principales	Finalidad
LTV tradicional	Financiero	Ingreso promedio, frecuencia de compra, tiempo de retención	Estimar la rentabilidad económica del cliente
Marketing relacional	Fidelización	Satisfacción, confianza, lealtad, retención	Incrementar la permanencia y el valor del cliente
Analítica de clientes	Predicción	Big Data, IA, Machine Learning, comportamiento de compra	Predecir abandono y optimizar decisiones comerciales
Transformación digital	Interacción	Engagement, uso de plataformas, omnicanalidad, personalización	Mejorar la experiencia del cliente
Propuesta MIVEC	Gestión estratégica	Dimensión financiera, relacional, digital y estratégica	Evaluar integralmente el valor generado por el cliente

Nota: Elaboración propia con base en Gupta y Lehmann (2003), Fader y Hardie (2009), Kumar et al. (2008), Kumar y Reinartz (2016), Ma y Sun (2020) y Huang y Rust (2021).

La evolución presentada evidencia que el LTV ha dejado de ser una métrica exclusivamente financiera para convertirse en una herramienta con aplicaciones cada vez más amplias dentro de la gestión empresarial. Sin embargo, también se observa que las diferentes líneas de investigación han evolucionado de forma independiente, incorporando nuevas variables sin integrarlas en un modelo común. Esta situación justifica la necesidad de desarrollar una propuesta conceptual que articule las dimensiones financiera, relacional, digital y estratégica en un único marco de análisis. El MIVEC responde precisamente a esta necesidad, al ampliar el alcance del LTV hacia una evaluación más integral del valor que los clientes generan para las organizaciones.

Aplicaciones del Customer Lifetime Value identificadas en la literatura



La revisión de la literatura científica publicada entre 2015 y 2026 evidencia que el Customer Lifetime Value (LTV) ha trascendido su función original como indicador de rentabilidad para convertirse en una herramienta ampliamente utilizada en diversos ámbitos de la gestión empresarial. Aunque la esencia del concepto continúa siendo la estimación del valor económico futuro del cliente, los estudios recientes muestran una creciente diversificación de sus aplicaciones, impulsada por la transformación digital, el desarrollo de la analítica de datos y la incorporación de técnicas de inteligencia artificial. No obstante, esta evolución ha ocurrido de manera sectorial, dando lugar a enfoques especializados que difícilmente dialogan entre sí.

Uno de los campos donde el LTV presenta mayor desarrollo es el marketing estratégico, en el que se emplea para optimizar la asignación de recursos comerciales y priorizar inversiones en adquisición y retención de clientes. Diversos autores destacan que conocer el valor futuro de cada cliente permite diseñar campañas diferenciadas, incrementar la eficiencia del gasto en marketing y mejorar la rentabilidad organizacional (Kumar y Reinartz, 2016; Gupta y Lehmann, 2003). En este contexto, el LTV constituye un criterio fundamental para orientar estrategias centradas en relaciones de largo plazo más que en transacciones individuales.

Otra línea de investigación ampliamente desarrollada corresponde a la fidelización y retención de clientes. La literatura coincide en que incrementar la permanencia de los consumidores genera efectos positivos sobre el LTV, ya que un cliente satisfecho no solo mantiene una relación comercial más prolongada, sino que también incrementa la frecuencia de compra y reduce los costos asociados a la captación de nuevos clientes (Reichheld y Sasser, 1990; Kumar et al., 2008). Desde esta perspectiva, el LTV se utiliza como indicador para evaluar la efectividad de programas de lealtad, estrategias de experiencia del cliente y acciones orientadas a disminuir la tasa de abandono (*customer churn*).

El desarrollo de la analítica predictiva ha impulsado nuevas aplicaciones del LTV mediante algoritmos de aprendizaje automático e inteligencia artificial. Investigaciones recientes emplean modelos predictivos para estimar el valor futuro del cliente utilizando grandes volúmenes de datos relacionados con historial de compras, navegación en plataformas digitales, comportamiento de consumo e interacción con distintos canales comerciales (Ma y Sun, 2020; Huang y Rust, 2021). Estos enfoques permiten anticipar cambios en el comportamiento de los consumidores, identificar segmentos con mayor potencial de crecimiento y personalizar recomendaciones comerciales con un mayor nivel de precisión.

Asimismo, la revisión muestra que el LTV ha sido adoptado en múltiples sectores económicos con objetivos específicos. En el comercio electrónico, se emplea para optimizar campañas digitales y sistemas de recomendación; en la banca, facilita la segmentación de clientes y la gestión de productos financieros; en empresas SaaS y modelos de suscripción, constituye uno de los principales indicadores para evaluar la sostenibilidad del negocio; mientras que en los sectores de salud, educación y telecomunicaciones se utiliza para analizar la permanencia de usuarios y orientar estrategias de retención. Aunque estas aplicaciones responden a necesidades particulares de cada industria, todas comparten el propósito de estimar el valor futuro del cliente como apoyo para la toma de decisiones.

Sin embargo, el análisis comparativo de los estudios revisados permite identificar un patrón común: la mayoría de las investigaciones incorpora únicamente aquellas variables que resultan relevantes para su contexto específico. En consecuencia, los modelos desarrollados privilegian dimensiones particulares —como la rentabilidad, la fidelización, la predicción del abandono o la interacción digital— sin integrar estos elementos dentro de una perspectiva estratégica unificada. Esta fragmentación constituye una oportunidad para desarrollar un modelo conceptual que articule las distintas dimensiones del valor del cliente y amplíe el alcance del LTV más allá de su interpretación financiera tradicional.

La evidencia sintetizada muestra que las investigaciones sobre LTV han evolucionado desde modelos centrados exclusivamente en la rentabilidad hacia aplicaciones cada vez más especializadas, incorporando elementos relacionados con la fidelización, la analítica predictiva y la inteligencia artificial. Sin embargo, también revela que cada línea de investigación desarrolla el concepto desde una perspectiva parcial, adaptándolo a problemas específicos sin integrar las distintas dimensiones del valor del cliente. Esta observación sustenta la necesidad de un enfoque multidimensional como el Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC), cuya finalidad es reunir en un único marco conceptual los componentes financieros, relacionales, digitales y estratégicos identificados en la literatura científica.



Tabla 3.
Principales aplicaciones del Customer Lifetime Value identificadas en la literatura

Autor(es)	Aplicación del LTV	Principales variables consideradas	Aporte principal
Gupta y Lehmann (2003)	Marketing estratégico	Rentabilidad, ingresos, retención	Fundamentan el LTV como indicador para la toma de decisiones de marketing.
Kumar et al. (2008)	Gestión de clientes	Valor del cliente, lealtad, inversión en relaciones	Integran el LTV con estrategias de gestión de clientes y rentabilidad.
Kumar y Reinartz (2016)	Marketing relacional	Retención, adquisición, segmentación	Proponen el LTV como eje de la gestión estratégica del cliente.
Burez y Van den Poel (2009)	Predicción del abandono	Churn, comportamiento del cliente	Utilizan modelos predictivos para anticipar la pérdida de clientes.
Ma y Sun (2020)	Inteligencia artificial	Big Data, aprendizaje automático, comportamiento digital	Incorporan técnicas de IA para mejorar la estimación del LTV.
Huang y Rust (2021)	Transformación digital	IA, automatización, personalización	Analizan el impacto de la inteligencia artificial en la gestión del cliente.
Fader y Hardie (2009)	Modelos probabilísticos	Frecuencia de compra, recurrencia, valor esperado	Desarrollan métodos estadísticos para estimar el valor futuro del cliente.

Nota: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

Limitaciones del enfoque tradicional del Customer Lifetime Value

La revisión de la literatura pone de manifiesto que, a pesar de la amplia aceptación del Customer Lifetime Value (LTV) como una de las principales métricas para la gestión de clientes, su aplicación continúa presentando importantes limitaciones conceptuales y metodológicas. Si bien los avances en analítica de datos, inteligencia artificial y marketing relacional han ampliado su utilización en distintos sectores económicos, la mayoría de los estudios mantiene una visión predominantemente financiera del indicador, concentrándose en estimar el valor monetario esperado del cliente sin incorporar otros elementos que también generan ventajas competitivas para las organizaciones (Kumar y Reinartz, 2016; Fader y Hardie, 2009).

Una de las limitaciones más frecuentes identificadas en la literatura es la dependencia de variables económicas tradicionales, como el ingreso promedio, la frecuencia de compra y el tiempo de



retención. Aunque estos componentes permiten calcular el valor financiero esperado de un cliente, resultan insuficientes para explicar comportamientos cada vez más complejos en mercados digitales. Variables como la satisfacción, la confianza, la calidad de la experiencia, el compromiso con la marca (*engagement*) y la interacción omnicanal influyen directamente en la permanencia y el comportamiento futuro de los consumidores, pero rara vez son incorporadas de manera estructurada en los modelos tradicionales de LTV (Lemon y Verhoef, 2016; Becker, Jaakkola y Halinen, 2023).

Otra limitación corresponde a la fragmentación de las aplicaciones identificadas en la literatura. Como se mostró en el apartado anterior, algunos estudios utilizan el LTV para optimizar campañas de marketing, otros para desarrollar modelos predictivos de abandono mediante inteligencia artificial y otros más para segmentar clientes o evaluar programas de fidelización. Sin embargo, estas aplicaciones suelen desarrollarse de forma independiente, empleando variables y metodologías diferentes según el contexto analizado. Esta diversidad ha enriquecido el campo de investigación, pero también ha dificultado la construcción de un marco conceptual unificado que permita comprender el valor del cliente desde una perspectiva integral.

Asimismo, se observa una escasa incorporación del valor indirecto generado por los clientes. En la economía digital, los consumidores no solamente aportan ingresos mediante sus compras, sino que también influyen en otros usuarios a través de recomendaciones, reseñas en plataformas digitales, interacción en redes sociales y generación de contenido relacionado con las marcas. La literatura sobre *customer engagement* y *customer referral value* ha demostrado que estas contribuciones pueden incrementar significativamente el desempeño empresarial (Kumar et al., 2010; Harmeling et al., 2017). No obstante, la mayoría de los modelos de LTV continúa excluyendo estas formas de creación de valor, limitando la capacidad del indicador para representar el impacto real de los clientes sobre la organización.

La transformación digital también ha evidenciado limitaciones relacionadas con la naturaleza dinámica del comportamiento del cliente. En numerosos modelos, el LTV se calcula como una estimación relativamente estática basada en datos históricos; sin embargo, los patrones de consumo pueden modificarse rápidamente debido a cambios tecnológicos, nuevas preferencias, competencia, condiciones económicas o innovaciones en los modelos de negocio. Aunque las técnicas de aprendizaje automático han mejorado la capacidad predictiva del LTV (Ma y Sun, 2020), aún existe un amplio margen para integrar variables dinámicas que reflejen la evolución continua de la relación entre empresa y cliente.



Los hallazgos obtenidos permiten afirmar que el principal desafío no radica en la utilidad del LTV como indicador financiero, sino en la necesidad de ampliar su alcance conceptual. La evidencia revisada sugiere que el valor de un cliente no puede explicarse exclusivamente mediante ingresos futuros, sino que debe considerar simultáneamente aspectos relacionales, digitales y estratégicos que contribuyen al desempeño organizacional. En consecuencia, las limitaciones identificadas justifican el desarrollo de un modelo integrador que reúna estas dimensiones dentro de una misma estructura analítica, superando la visión fragmentada predominante en la literatura.

Tabla 4.
Principales limitaciones identificadas en la literatura sobre Customer Lifetime Value

Limitación identificada	Evidencia en la literatura	Implicaciones para la gestión empresarial
Enfoque predominantemente financiero	Predominio de variables económicas tradicionales (ingresos, frecuencia y retención).	Subestima otras fuentes de valor del cliente.
Escasa incorporación de variables relacionales	Poca integración de satisfacción, confianza, experiencia y lealtad.	Dificulta comprender los factores que fortalecen la permanencia del cliente.
Fragmentación de aplicaciones	Modelos desarrollados de manera independiente según cada sector.	Impide disponer de un marco conceptual unificado para la toma de decisiones.
Exclusión del valor indirecto	Escasa consideración de recomendaciones, influencia digital y generación de contenido.	Se subestima el impacto estratégico de clientes altamente influyentes.
Modelos poco dinámicos	Predominio de estimaciones basadas en datos históricos.	Reduce la capacidad para responder a cambios en el comportamiento del consumidor.

Nota: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

La información sintetizada evidencia que las limitaciones del LTV no se relacionan con su capacidad para estimar la rentabilidad financiera de los clientes, sino con el alcance restringido de las variables que tradicionalmente incorpora. En conjunto, los estudios revisados muestran que existen dimensiones relacionales, digitales y estratégicas que influyen significativamente en el valor generado por los clientes, pero que aún no forman parte de un modelo conceptual integrador. Esta situación constituye el principal vacío identificado en la literatura y fundamenta la propuesta del Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC), presentada en el siguiente apartado, como una evolución del enfoque tradicional hacia una herramienta de gestión empresarial más completa y adaptada a los entornos competitivos actuales.



Propuesta del Modelo Integral del Valor Estratégico del Cliente (MIVEC)

El análisis de la literatura realizado en los apartados anteriores pone de manifiesto que el Customer Lifetime Value (LTV) ha evolucionado desde una métrica financiera hacia una herramienta con aplicaciones cada vez más amplias en la gestión empresarial. Sin embargo, también evidencia que la mayoría de las investigaciones continúa abordando el valor del cliente desde perspectivas parciales, incorporando únicamente aquellas variables que responden al contexto específico de cada estudio. Como consecuencia, aspectos financieros, relacionales, digitales y estratégicos permanecen escasamente integrados dentro de un mismo marco conceptual.

Con el propósito de superar esta fragmentación, se propone el Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC), concebido como una evolución del enfoque tradicional del LTV. El modelo parte del supuesto de que el valor generado por un cliente para una organización no depende exclusivamente de los ingresos obtenidos durante la relación comercial, sino también de su capacidad para fortalecer la permanencia, interactuar con los canales digitales, influir en otros consumidores y contribuir al crecimiento sostenible de la empresa. En este sentido, el MIVEC amplía la visión económica del LTV mediante la incorporación de dimensiones complementarias que reflejan la complejidad de las relaciones empresa-cliente en entornos altamente digitalizados.

El modelo se estructura en cuatro dimensiones interdependientes, cada una sustentada en líneas de investigación consolidadas dentro de la literatura sobre marketing relacional, analítica de clientes y transformación digital. La primera corresponde a la dimensión financiera, integrada por los componentes tradicionales del LTV, tales como el ingreso promedio generado por el cliente, la frecuencia de compra y el tiempo de retención. Esta dimensión mantiene su relevancia al representar la base económica sobre la cual se construyen las demás variables del modelo (Gupta y Lehmann, 2003; Fader y Hardie, 2009).

La segunda dimensión corresponde al valor relacional, el cual incorpora factores asociados con la calidad de la relación entre el cliente y la organización. Variables como la satisfacción, la confianza, la lealtad y la permanencia reflejan la capacidad de la empresa para mantener relaciones estables y duraderas, aspectos ampliamente reconocidos por la literatura del marketing relacional como determinantes del desempeño empresarial (Morgan y Hunt, 1994; Kumar y Reinartz, 2016). A

diferencia del enfoque tradicional, el MIVEC considera que estos elementos no son únicamente antecedentes del LTV, sino componentes que también forman parte del valor estratégico del cliente.

La tercera dimensión integra el valor digital, entendido como la participación activa del cliente dentro de los ecosistemas tecnológicos de la organización. En esta categoría se incluyen variables como el nivel de interacción con plataformas digitales, el *engagement*, la utilización de aplicaciones móviles, la respuesta a campañas personalizadas y la interacción omnicanal. La incorporación de esta dimensión responde a la creciente evidencia que demuestra que la transformación digital ha modificado profundamente la manera en que las organizaciones construyen relaciones con sus consumidores (Lemon y Verhoef, 2016; Huang y Rust, 2021).

Finalmente, el modelo incorpora una dimensión estratégica, orientada a reconocer el valor indirecto generado por los clientes más allá de sus propias compras. Este componente considera aspectos como la recomendación de la marca, la influencia sobre otros consumidores, la generación de referencias, las evaluaciones en plataformas digitales y la participación en comunidades de usuarios. Diversas investigaciones han demostrado que estos comportamientos contribuyen significativamente al crecimiento empresarial y representan una fuente adicional de creación de valor que los modelos tradicionales de LTV no suelen capturar (Kumar et al., 2010; Harmeling et al., 2017).

La Figura 1 presenta la estructura conceptual propuesta para el MIVEC, integrando las cuatro dimensiones identificadas durante la revisión de la literatura, esta figura representa la principal aportación conceptual de este estudio. A diferencia del enfoque tradicional del LTV, centrado exclusivamente en la rentabilidad económica, el MIVEC integra cuatro dimensiones complementarias que reflejan la naturaleza multidimensional del valor generado por los clientes. La dimensión financiera continúa siendo el punto de partida del análisis; sin embargo, el modelo incorpora simultáneamente componentes relacionales, digitales y estratégicos que permiten evaluar de forma más completa la contribución de cada cliente al desempeño organizacional.

Figura 1.

Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC)



Desde una perspectiva gerencial, el MIVEC facilita una visión más amplia para la toma de decisiones, al reconocer que clientes con niveles similares de rentabilidad pueden diferir significativamente en términos de fidelidad, interacción digital o capacidad de influir en otros consumidores. En consecuencia, el modelo proporciona un marco conceptual que permite diseñar estrategias de segmentación, retención y desarrollo de clientes considerando tanto el valor económico directo como las contribuciones estratégicas que fortalecen la competitividad de las organizaciones.

Aplicaciones prácticas del Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC)

La incorporación de dimensiones financieras, relacionales, digitales y estratégicas convierte al Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC) en una herramienta de gestión con aplicaciones que trascienden la estimación tradicional del Customer Lifetime Value (LTV). Mientras que el enfoque convencional permite identificar a los clientes más rentables desde una perspectiva económica, el MIVEC facilita una evaluación más amplia al considerar factores que inciden en la sostenibilidad de las relaciones comerciales y en la generación de valor organizacional de largo plazo. Esta característica permite adaptar el modelo a distintos sectores económicos y fortalecer la toma de decisiones basada en información integral.

En el comercio electrónico, el modelo puede emplearse para identificar clientes que, además de realizar compras recurrentes, presentan elevados niveles de interacción con plataformas digitales y capacidad para influir en otros consumidores mediante reseñas y recomendaciones. Bajo este enfoque, las empresas pueden priorizar estrategias de personalización, programas de fidelización y campañas de marketing dirigidas a clientes con

mayor potencial estratégico, optimizando tanto la rentabilidad como el crecimiento de la comunidad digital (Lemon y Verhoef, 2016; Huang y Rust, 2021).

En el sector financiero, particularmente en bancos y aseguradoras, el MIVEC permite complementar los modelos tradicionales de segmentación incorporando indicadores relacionados con la satisfacción, la confianza y la permanencia de los clientes. Esto facilita la identificación de usuarios con alto potencial para contratar nuevos productos financieros, mantener relaciones de largo plazo y recomendar los servicios de la institución, fortaleciendo las estrategias de venta cruzada y gestión de relaciones con clientes (Kumar y Reinartz, 2016).

Las empresas que operan bajo modelos de Software as a Service (SaaS) y servicios por suscripción representan otro escenario donde el modelo adquiere especial relevancia. En estos casos, el éxito del negocio depende en gran medida de la permanencia de los usuarios, el nivel de utilización de la plataforma y la reducción del abandono (*customer churn*). La incorporación de variables digitales, como el nivel de interacción, la frecuencia de uso y el compromiso con la plataforma, permite anticipar riesgos de cancelación y diseñar acciones preventivas orientadas a fortalecer la retención de clientes (Ma y Sun, 2020).

En los sectores de salud y educación, el modelo puede utilizarse para evaluar la calidad de las relaciones establecidas con pacientes, estudiantes o usuarios de servicios, considerando no solamente los ingresos generados, sino también aspectos relacionados con la satisfacción, la permanencia y la recomendación institucional. Este enfoque resulta especialmente útil para organizaciones cuyo éxito depende de relaciones de largo plazo y de la construcción de confianza entre las partes involucradas.

Desde una perspectiva estratégica, el principal aporte del MIVEC radica en que permite identificar diferentes perfiles de clientes que difícilmente serían detectados mediante el LTV tradicional. Por ejemplo, un cliente con una rentabilidad moderada podría ejercer una elevada influencia sobre otros consumidores mediante recomendaciones en redes sociales o comunidades digitales, mientras que otro con mayores ingresos podría presentar bajos niveles de lealtad y un alto riesgo de abandono. Al integrar múltiples dimensiones de análisis, el modelo proporciona información más completa para priorizar inversiones en adquisición, fidelización y desarrollo de clientes.

La Tabla 5 evidencia que el MIVEC posee un alcance transversal y puede adaptarse a organizaciones con modelos de negocio muy diferentes. Aunque las variables específicas pueden variar entre sectores, las cuatro dimensiones propuestas —financiera, relacional, digital y estratégica— permiten construir una visión más completa del valor del cliente que la proporcionada por el LTV tradicional. Esta flexibilidad favorece su utilización como herramienta de apoyo para la planificación estratégica, la segmentación avanzada, la asignación eficiente de recursos y el diseño de acciones orientadas a fortalecer la rentabilidad sostenible.

Tabla 5.
Aplicaciones potenciales del MIVEC en distintos sectores económicos

Sector	Aplicación del MIVEC	Beneficios esperados
Comercio electrónico	Integración de rentabilidad, interacción digital y recomendaciones.	Mayor personalización y optimización de campañas de marketing.
Banca y servicios financieros	Segmentación considerando valor financiero, confianza y permanencia.	Incremento de la venta cruzada y fortalecimiento de la relación con el cliente.
SaaS y modelos de suscripción	Evaluación conjunta de uso de plataformas, retención y compromiso digital.	Reducción del abandono e incremento de ingresos recurrentes.
Telecomunicaciones	Identificación de clientes con alto riesgo de cancelación y elevado potencial de fidelización.	Mejora en programas de retención y disminución del <i>churn</i> .
Salud	Evaluación integral de pacientes considerando permanencia, satisfacción y confianza.	Fortalecimiento de la continuidad en la atención y mejora de la experiencia del usuario.
Educación	Análisis de permanencia, compromiso institucional y recomendación de estudiantes.	Incremento de la retención estudiantil y fortalecimiento de la reputación institucional.

Nota: Elaboración propia con base en la literatura revisada.

En conjunto, los resultados obtenidos muestran que el LTV continúa siendo una métrica esencial para estimar el valor económico de los clientes; sin embargo, las transformaciones observadas en los mercados digitales y la creciente importancia de las relaciones de largo plazo hacen necesario evolucionar hacia modelos más integrales. En este sentido, el Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC) constituye una propuesta conceptual que amplía el alcance del LTV al incorporar dimensiones que la literatura ha desarrollado de manera aislada, ofreciendo un marco de referencia para futuras investigaciones y una herramienta de utilidad para organizaciones interesadas en fortalecer la gestión estratégica de sus clientes.

CONCLUSIONES

El presente estudio permitió analizar la evolución del Customer Lifetime Value (LTV) desde su concepción tradicional como una métrica orientada a estimar la rentabilidad económica del cliente hasta sus aplicaciones contemporáneas en marketing estratégico, fidelización, analítica de datos e inteligencia artificial. La revisión de la literatura científica publicada entre 2015 y 2026 evidenció que el LTV continúa siendo uno de los indicadores más relevantes para la gestión de clientes; sin embargo, también mostró que su utilización ha evolucionado de manera fragmentada, adaptándose a diferentes sectores y problemáticas sin consolidarse en un marco conceptual que integre las diversas



dimensiones del valor generado por los clientes. En este sentido, se cumplió el objetivo del artículo al identificar las principales aplicaciones del LTV, reconocer sus limitaciones y desarrollar una propuesta conceptual orientada a ampliar su alcance.

Uno de los principales hallazgos de la investigación consiste en demostrar que el enfoque tradicional del LTV resulta insuficiente para explicar la complejidad de las relaciones entre empresas y clientes en los entornos digitales actuales. Si bien las variables financieras —como el ingreso promedio, la frecuencia de compra y el tiempo de retención— continúan siendo esenciales para estimar el valor económico de un cliente, la evidencia revisada confirma que factores como la satisfacción, la confianza, el compromiso digital, la interacción omnicanal y la capacidad de influir en otros consumidores desempeñan un papel cada vez más importante en la creación de valor organizacional. La exclusión de estos elementos limita el potencial del LTV como herramienta para la toma de decisiones estratégicas.

Como principal aportación del estudio, se propone el Modelo Integral de Valor Estratégico del Cliente (MIVEC), el cual amplía la concepción tradicional del LTV mediante la incorporación de cuatro dimensiones complementarias: financiera, relacional, digital y estratégica. A diferencia de los modelos convencionales, el MIVEC no busca sustituir el cálculo financiero del LTV, sino integrarlo dentro de una perspectiva multidimensional que permita comprender de forma más completa la contribución de los clientes al desempeño organizacional. Esta propuesta ofrece un marco conceptual que sintetiza las principales líneas de investigación identificadas en la literatura y facilita la articulación de enfoques que hasta ahora habían sido desarrollados de manera independiente.

Desde una perspectiva práctica, el modelo propuesto constituye una herramienta potencialmente útil para organizaciones pertenecientes a diversos sectores económicos, incluyendo comercio electrónico, banca, telecomunicaciones, empresas de software como servicio (SaaS), salud y educación. La posibilidad de evaluar simultáneamente variables económicas, relacionales, digitales y estratégicas puede contribuir a mejorar los procesos de segmentación, personalización de servicios, asignación de recursos, retención de clientes y diseño de estrategias comerciales orientadas a fortalecer la rentabilidad sostenible. Asimismo, el modelo proporciona una base conceptual para que las empresas desarrollen indicadores más completos que reflejen el valor integral de sus clientes en escenarios caracterizados por la transformación digital y la creciente disponibilidad de datos.

Finalmente, este trabajo abre nuevas oportunidades para la investigación futura. Dado que el MIVEC constituye una propuesta conceptual derivada de una revisión de la literatura, resulta pertinente desarrollar estudios empíricos que validen su aplicabilidad en diferentes contextos organizacionales y sectores productivos. Futuras investigaciones podrían diseñar instrumentos de medición para cada una de sus dimensiones, establecer ponderaciones relativas entre sus componentes o evaluar su capacidad predictiva frente a indicadores tradicionales de desempeño empresarial. De esta manera, el modelo podrá evolucionar desde un marco teórico integrador hacia una herramienta de gestión respaldada por evidencia empírica, contribuyendo al fortalecimiento de la analítica de clientes y de la gestión estratégica basada en datos.

REFERENCIAS

- Becker, L., Jaakkola, E., & Halinen, A. (2023). Customer experience: Fundamental premises and implications for research. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 51(6), 1296–1318. <https://doi.org/10.1007/s11747-023-00918-3>
- Blattberg, R. C., Malthouse, E. C., & Neslin, S. A. (2009). Customer lifetime value: Empirical generalizations and some conceptual questions. *Journal of Interactive Marketing*, 23(2), 157–168. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2009.02.004>
- Burez, J., & Van den Poel, D. (2009). Handling class imbalance in customer churn prediction. *Expert Systems with Applications*, 36(3), 4626–4636. <https://doi.org/10.1016/j.eswa.2008.05.027>
- Fader, P. S., & Hardie, B. G. S. (2009). Probability models for customer-base analysis. *Journal of Interactive Marketing*, 23(1), 61–69. <https://doi.org/10.1016/j.intmar.2008.11.003>
- Gupta, S., & Lehmann, D. R. (2003). Customers as assets. *Journal of Interactive Marketing*, 17(1), 9–24. <https://doi.org/10.1002/dir.10045>
- Gupta, S., Hanssens, D., Hardie, B., Kahn, W., Kumar, V., Lin, N., Ravishanker, N., & Sriram, S. (2006). Modeling customer lifetime value. *Journal of Service Research*, 9(2), 139–155. <https://doi.org/10.1177/1094670506293810>
- Harmeling, C. M., Moffett, J. W., Arnold, M. J., & Carlson, B. D. (2017). Toward a theory of customer engagement marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 45(3), 312–335. <https://doi.org/10.1007/s11747-016-0509-2>
- Huang, M.-H., & Rust, R. T. (2021). A strategic framework for artificial intelligence in marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 49(1), 30–50. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00749-9>

- Kumar, V., Aksoy, L., Donkers, B., Venkatesan, R., Wiesel, T., & Tillmanns, S. (2010). Undervalued or overvalued customers: Capturing total customer engagement value. *Journal of Service Research*, 13(3), 297–310. <https://doi.org/10.1177/1094670510375602>
- Kumar, V., & Reinartz, W. (2016). *Creating enduring customer value*. *Journal of Marketing*, 80(6), 36–68. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0414>
- Kumar, V., Venkatesan, R., Bohling, T., & Beckmann, D. (2008). The power of CLV: Managing customer lifetime value at IBM. *Marketing Science*, 27(4), 585–599. <https://doi.org/10.1287/mksc.1070.0319>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Ma, L., & Sun, B. (2020). Machine learning and AI in marketing: Connecting computing power to human insights. *International Journal of Research in Marketing*, 37(3), 481–504. <https://doi.org/10.1016/j.ijresmar.2020.04.005>
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The commitment-trust theory of relationship marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20–38. <https://doi.org/10.1177/002224299405800302>
- Okoli, C. (2015). A guide to conducting a standalone systematic literature review. *Communications of the Association for Information Systems*, 37(1), 879–910. <https://doi.org/10.17705/1CAIS.03743>
- Reichheld, F. F., & Sasser, W. E. Jr. (1990). Zero defections: Quality comes to services. *Harvard Business Review*, 68(5), 105–111.
- 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>
- Vargo, S. L., & Lusch, R. F. (2004). Evolving to a new dominant logic for marketing. *Journal of Marketing*, 68(1), 1–17. <https://doi.org/10.1509/jmkg.68.1.1.24036>