

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE NICARAGUA, MANAGUA
UNAN-MANAGUA
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS
DEPARTAMENTO DE ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



(Seminario de graduación para optar al título de Licenciadas en Mercadotecnia)

Tema:

Marketing de servicios

Subtema:

Instrumentos de mercadeo de servicio para lograr la captación de nuevos clientes proporcionarles valor, satisfacción, retención y fidelización.

Autoras:

Bra. Maykeling Gabriela Martínez Gutiérrez

Bra. María Félix Pérez Sánchez

Tutor:

Horacio Rafael Miranda Ríos

Managua, Marzo del 2016

Índice

Título del tema y subtema.....	I
Dedicatoria.....	II
Agradecimiento.....	IV
Valoración del docente.....	VI
Resumen.....	VII
Introducción.....	VIII
Justificación.....	XI
Objetivos.....	XII

Capítulo 1: Generalidades del marketing

1.1 ¿Qué es Marketing?.....	1
1.2 Marketing de servicios.....	1
1.3 Entornos del marketing.....	2
1.4 Evolución del marketing de servicios.....	4
1.5 La competencia.....	5
1.6 Naturaleza y características de un servicio.....	10

Capítulo 2: El valor del cliente y su satisfacción

2.1 Valor del cliente.....	17
2.2 Satisfacción del cliente.....	24
2.2.1 Beneficios de lograr la satisfacción del cliente.....	28
2.2.2 Nivel de satisfacción de los clientes.....	31
2.3 Cadena de valor.....	33
2.3.1 Tipos de cadena de valor.....	34
2.3.2 La cadena de valor de Mckinsey.....	35
2.3.3 La cadena de valor de Michael Porter.....	36

2.4 La cadena de valor para el sector servicio.....	39
---	----

Capítulo 3: Elementos de captación, retención y fidelización de los clientes nuevos y perdidos.

3.1 Necesidad de captación de cliente.....	46
3.2 ¿Cómo captar nuevos clientes?.....	47
3.3 Técnicas de captación de clientes.....	49
3.4 Recuperación de clientes perdidos.....	58
3.4.1 Elementos de recuperación.....	62
3.4.2 Técnicas para recuperar clientes.....	66
3.5 Seguimiento de clientes perdidos.....	68
3.5.1 Métodos de seguimiento del cliente.....	70
3.6 Importancia de retener y fidelizar a los clientes.....	71
Conclusiones.....	90
Bibliografía.....	91

Tema:

Marketing de servicios

Subtema:

Instrumentos de mercadeo de servicio para lograr la captación de nuevos clientes proporcionarles valor, satisfacción, retención y fidelización.

Dedicat3ria

Este seminario se lo dedico primordialmente a Dios, ya que 3l fue el que me brind3 los conocimientos y la sabidur3a necesaria a lo largo de mi carrera, adem3s que gracias a 3l y al apoyo de mi familia he logrado superar los obst3culos y reveses que han surgido en el trayecto que he vivido como estudiante. A mi madre C3ndida S3nchez que me ha brindado todo su apoyo y por darme aliento en la culminaci3n de mis estudios; a mi padre F3lix P3rez por ser parte de mi formaci3n como profesional brind3ndome su apoyo y conocimientos cuando m3s los necesit3, a mis hermanas Sandra, y D3bora P3rez por haberme dado 3nimos de llegar a cumplir mis metas, a la vez de compartir momentos especiales y bonitos en mi vida y a todos mis amigos que han confiado en m3 y que han cre3do en mis deseos de superaci3n.

(Br) Mar3a F3lix P3rez S3nchez

Dedicatoria

Este seminario de graduación se lo dedico primeramente a Dios por haberme dado la suficiente sabiduría y fuerza para llegar a culminar esta etapa tan importante de mi Vida, también se la dedico a mi familia y en especial a mis padres porque siempre estuvieron a mi lado apoyándome en las buenas y en las malas. A mi Padre Roberto José Martínez, a mi Madre Mayra del Socorro Gutiérrez. También se la dedico a mis amigos por compartir momentos especiales en el ciclo universitario y porque siempre estaba a disposición de ayudarme cuando necesitaba de ellos.

(Br) Maykeling Gabriela Martínez Gutiérrez

Agradecimientos

Agradezco fundamentalmente a Dios por haberme dado la vida, la sabiduría y todas las fuerzas necesarias que me valieron en mi formación como persona y como profesional en el transcurso de mi vida, por haberle dado sentido a mi vida y por darme la fe y la voluntad para cumplir con cada etapa de mi carrera y así lograr culminarla.

A mis padres por preocuparse por mis estudios y por mi formación, inculcándome valores y normas para enfrentar la vida y así salir adelante, a mis hermanos por motivarme y darme aliento, enseñándome el verdadero significado de la vida.

A mis amigos por estar presente cuando más los necesito, brindarme su afecto y su comprensión, por formar parte de los recuerdos que estarán en mí para toda la vida.

También le agradezco a la Universidad por abrirme las puertas y ayudarme a entender lo que en realidad el país necesita; personas con valores y actitudes enfocados a la sociedad. Por haberme forjado no solo como profesional sino como persona. Al cuerpo docente que conforma dicha universidad, el cual lo catalogo como lo mejor de lo mejor y que brindan todos sus esfuerzos por facilitarnos y brindarnos sus sabios conocimientos. A todos estos elementos que han formado parte de los pilares fundamentales de mi vida y de mi profesión les agradezco por todo lo que he hecho y lo que haré para toda mi vida.

(Br) María Félix Pérez Sánchez

Agradecimientos

Agradezco primeramente a Dios por que por él estoy donde estoy, por haberme dado las fuerzas suficientes en estos cinco años del ciclo universitario y por haberme dado fe en creer que yo si podía ser una profesional.

A mis padres por preocuparse por mis estudios y por mi formación, por haber creado ese sueño de formarme como una profesional, por ayudarme económicamente para llegar a cumplir este sueño, por inculcarme los valores suficientes que ayudaron a mi preparación como profesional.

A mis amigos por estar presente cuando más los necesito, brindarme su afecto y su comprensión, por compartir estos cinco años conmigo transmitiéndonos conocimientos que me ayudaron en mi formación como profesional.

También le agradezco a la universidad por brindarme las herramientas necesaria que voy a ocupar como profesional en el mundo laboral, por transmitirme los conocimientos necesarios que me van hacer útil como persona. A todos los docentes que tiene la universidad ya que de cada uno de ellos me llevo un conocimiento sólido que me ha hecho crecer como persona.

Y para terminar agradezco especialmente al Lic. Rafael Miranda ya que él fue el tutor de mi seminario y me dio el camino y la pauta para llega a obtener un trabajo de calidad, a través de su experiencia y manejo del tema.

(Br) Maykeling Gabriela Martínez Gutiérrez

Valoración del docente

Resumen

En el presente trabajo se pretende abordar en el primer capítulo las generalidades del marketing que incluyen naturaleza, características, evolución del marketing en la historia y los entornos en los que se manifiesta, todo ello como aspecto introductorio al documento.

En el segundo capítulo se plantean los conceptos de valor al cliente, satisfacción del cliente y cadena de valor todo como dar a conocer la importancia que tienen estos aspectos en el marketing de servicios y en la atención que se le debe dar como organización, es decir, si la empresa logra identificar los atributos valorados por el cliente puede definirle el satisfactor a ofrecerle buscando de esta forma cumplir con sus expectativas, aquí se puede lograr la satisfacción al cliente y a su vez crear una cadena de valor.

En el tercer capítulo del presente informe se muestran los elementos de atracción y retención y las formas de captar nuevos clientes, así como brindarle un seguimiento y se enfatiza con la importancia de la fidelización. Se reconoce la necesidad de seguir atendiendo al cliente antes, durante y después de la venta, darle mayor número posible de facilidades y continuar proporcionándole atención.

El conocimiento y manejo de estos importantes aspectos deben ser las estrategias de los futuros mercadólogos, es por ello que esta investigación tiene como objetivo principal establecer los instrumentos de marketing que deben priorizar las empresas, recalcando su importancia en el marketing mix actual en el cual deberían encaminarse para garantizar su permanencia en el mercado.

Introducción

La presente investigación se refiere al tema del valor y satisfacción que se puede definir en que el valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular y la satisfacción corresponde entre la experiencia que origina un producto corresponde a las expectativas.

La característica principal de este tema es la importancia que las empresas u organizaciones deben darle a sus clientes con respecto al valor que se les está proporcionando y la satisfacción que estos reciben.

Para analizar esta problemática es necesario mencionar sus causas. Una de ellas es que las empresas piensan de adentro hacia afuera utilizando estrategias de marketing erróneas en cuanto a cómo van a brindar la atención que el cliente necesita, porque se debe analizar cuidadosamente las necesidades y preferencias que ellos buscan para su satisfacción.

Se debe poner especial atención en los procesos internos relativos a la atención de los clientes, un producto de calidad, una entrega puntual y una logística adecuada con lo que la relación con los clientes y la disminución de costes será factible, obteniéndose un mayor nivel de satisfacción de los clientes.

La investigación de esta problemática social se realizó por el interés de concientizar a las empresas en la importancia que deben aportar a sus clientes y a su misma vez que el cliente se den cuenta del valor y atención que ellos merecen recibir.

Por ende se incluyen en el documento las técnicas necesarias para crear lazos directamente con el cliente y se presentan algunos ejemplos sobre cómo darle valor y satisfacción.

Profundizar en distintas citas de autores y periódicos que revelan la actualidad en el mundo empresarial sobre cómo es realmente el valor que se le debe brindar al cliente, fue un interés académico. Asimismo, se incluyen gráficos en los cuales se definen los niveles de valor y satisfacción de acuerdo a los diferentes autores.

En el ámbito profesional, como trabajador, el interés versó en conocer el grado de importancia que este tema atribuye a la sociedad, en cuanto a lo empresarial a como son las situaciones actuales que se dan en distintas empresas y visualizar la forma de corregir y crear estrategias futuras que puedan contribuir a una mejor entrega por parte de las mismas.

En el marco de la teoría sociológica, utilizamos periódicos y artículos de relevancia para indagarnos de la alta falta de atención y la indignación de muchos consumidores de acuerdo a un producto o servicio.

La investigación se realizó de acuerdo a pruebas personales “in situ” en las cuales al ser clientes se puede experimentar la atención que las empresas ofrecen, también en la observación de los demás consumidores y creamos conclusiones que sirvieron de ejemplo en esta investigación.

Un informante clave fueron la opinión de varios consumidores con respecto al servicio, esta es una característica de la muestra no probabilística conocida como intencional. Este tipo de muestra fue el que empleamos en la metodología para nuestro estudio.

Durante la investigación de campo el mayor obstáculo fue que los empleadores no quisieron brindar información sobre el método que sus empleadores le brindan de acuerdo a la atención al cliente; el mayor temor de estos fue que la empresa se enterara de algún comentario.

Los objetivos de esta investigación son:

Explicar las generalidades del marketing de servicios para lograr comprender la importancia de generar el valor y satisfacción necesaria de los clientes.

Examinar el valor, satisfacción, retención y fidelización del cliente para crear mejores estrategias de marketing que puedan generar lazos entre la empresa y el cliente.

Enumerar los elementos que influyen en la atracción y retención de los clientes en una organización.

En el capítulo I se explican las generalidades del marketing de servicio, su historia y evolución que a través de los tiempos ha venido cambiando y que en la actualidad son la base fundamental para generar clientes y lograr la fidelización de los ya existentes, también se mencionó los entornos, características y naturaleza de los servicios.

En el capítulo II se definen los conceptos de valor y satisfacción del cliente de acuerdo a citas bibliográficas de distintos autores que son especialistas en el tema a estudiar y los cuales brindan distintas técnicas y asesoramiento para mejorar la cadena de valor de la empresa y que estas mismas realicen mejores estrategias, se incluyen algunos ejemplos para mayor comprensión.

En el capítulo III se enumeran elementos claves para lograr la atracción y retención de clientes, todo como objetivo de crear fidelización en los clientes hacia el servicio que como empresa se está dispuesto a ofrecer, tomando en cuenta que el valor y la satisfacción de ellos deben estar como objetivo fundamental.

Justificación

El motivo de nuestro trabajo es conocer un poco más acerca de marketing de servicios y sus instrumentos así mismo estudiar los beneficios que le da a las empresas que utilizan este medio para ofrecer a sus productos y/o servicios y así puedan mantener su competitividad en el mercado, y que tan importante es para que una empresa sea reconocida y genere grandes utilidades, saber qué tipo de servicio es el adecuado dependiendo del tipo de cliente y con esta hacer que la empresa crezca para beneficio de los dueños, clientes y usuarios.

El marketing de servicios y sus instrumentos son una herramienta que se utiliza por la mayoría de las empresas, por este motivo nuestra investigación se basa en este tema ya que con este se creará un proceso o procedimiento clave para así poder cumplir con el funcionamiento de esta y poder tener un punto clave que seguir, y así poder adaptarse a los cambios que puedan surgir a partir del uso de esta herramienta. También con esta investigación buscamos ver cuál es el impacto de las empresas en su entorno con la intervención del marketing de servicios, así mismo ver como favorece a estas en sus utilidades y saber si es necesaria la mercadotecnia para que una empresa crezca y cómo podemos usar esta para el beneficio mismo. Al igual que con esta investigación la empresa tomará un rumbo de acción favorable de cómo podrá usar a la mercadotecnia como un recurso que le ayude a tomar fuerza ante la competencia y a hacer crecer su clientela y con esto poder expandir su mercado para ir satisfaciendo las necesidades de otros usuarios y clientes.

Este estudio es principalmente una ventana para los estudiantes, empresas y público en general (lectores) ya que con este tendrán un apoyo más para así tener un concepto de lo que es el marketing de servicios y como poder usarla en su vida profesional y competitiva.

Objetivo general

Analizar la importancia de los instrumentos de mercadeo de servicios que brindan valor al cliente logrando su satisfacción, retención y fidelidad.

Objetivos específicos

1. Explicar las generalidades del marketing de servicios.
2. Examinar el valor, satisfacción, retención y fidelización del cliente.
3. Enumerar los elementos que influyen en la atracción y retención de los clientes en una organización.

CAPÍTULO 1: GENERALIDADES DEL MARKETING DE SERVICIOS

1.1. ¿Qué es Marketing?

Marketing es el proceso interno de una sociedad mediante el cual se planea con antelación como aumentar y satisfacer la composición de la demanda de productos y servicios de índole mercantil mediante la creación, promoción, intercambio y distribución física de tales mercancías o servicios.

1.2. ¿Qué es Marketing de Servicio?

Kotler (1988) el marketing “es el proceso social y administrativo por el cual los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”. Y según opina que el servicio “es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a la otra que sea esencialmente intangible y que no resulte en propiedad de cosa alguna. Su producción puede o no estar vinculada a un producto físico”. (Pág. 4)

Por lo tanto, el marketing de servicios es el proceso de intercambio entre consumidores y organizaciones con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los usuarios, pero en función de las características específicas del sector. Ejemplo de ello tenemos los sectores de información, seguros turísticos, banca, juegos y otros. Mercados que están tan avanzados como los de bienes de consumo.
Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, (2001).

Composicion del mercado de servicios:

Thompson (2006) considera que el mercado de servicios esta compuesto basicamente por 4 tipos de mercado: (Pág. 56)

1. Mercado de servicios del sector publico.
2. Mercado de servicios del sector privado.
 - 2.1. Instituciones no lucrativas.
 - 2.2. Empresas de servicios con fines de lucro.
3. Mercado de servicios del sector productivo.
4. Mercado de servicios en internet.

Los servicios tienen características elementales que los definen y diferencia del resto de los procesos. Kotler (1991) enuncia cuatro importantes características, las cuales se consideran como las mas relevantes:

1. Intangibilidad: los servicios son intangibles. No se les puede ver, probar, palpar, oír, ni oler antes de adquirirlos.
2. Carácter perecedero (caducidad): trabajos no almacenables, ni transportables. Estos se pueden suministrar a los clientes. Solo en el momento en que son creados no pueden ser medidos en terminos fisicos, ni verificados antes de ser vendidos.
3. Inseparabilidad: Un servicio es inseparable de su fuente, tratase de una persona o máquina en el coincide el tiempo de produccion y el tiempo.

1.3. Entornos del marketing

En todo momento las áreas directivas deben saber y estar pendientes de cualquier acontecimiento que se dé o se pueda dar tanto dentro como fuera de la compañía: sobre

todo si dicho suceso tendrá alguna repercusión significativa en los procesos de las actividades diarias o en los propósitos de ésta ya que dicho efecto puede darse de una manera benéfica o problemática.

Por tal razón, los altos mandos deben darse a la tarea de indagar el entorno de la empresa, tener el conocimiento de lo que pueda llegar a afectarle tanto interna como externamente. Así mismo, debe tener en cuenta que situaciones se podrán controlar en un momento dado y cuales no podrá controlar; esto con la finalidad de tener previamente diferentes planes que lo puedan solucionar. Además, el tener conocimiento de estos aspectos “ayuda a una organización a establecer una posición estratégica desde la cual puede atender fuerzas externas sobre las que no tiene ningún, o poco, control” *Stanton, Etzrael y Walker*, (2007), Pág.28.

Dichos autores, también mencionan los entornos que influirán en cualquier tipo de organización, son nombrados como macroambiente externo, microambiente externo y ambiente interno. Estos ambientes o entornos comprenden aspectos diferentes que rodean cualquier tipo de empresa: cada uno goza de diversas características, modos de manejo y control; además de presentar distinciones en la importancia o repercusiones, por ello, la importancia de su conocimiento y comprensión por parte de los mercadólogos y administradores.

En primera instancia se halla el macroambiente externo, el cual es definido por Kotler y Armstrong (2008) como conjunto de fuerzas externas que moldean las oportunidades y llegan a presentar algún tipo de riesgo para la empresa. Dichas fuerzas son consideradas dinámicas e incontrolables aunque no de una forma totalitaria, ya que hasta cierto punto la empresa podría llegar a influir. Al presentar cualquier tipo de cambio en alguna de estas, es posible desencadenar consecuencias en otras. (Pág. 19)

En lo que respecta al microambiente externo. Van Hoof et, al. (2007) argumenta que se encuentra compuesto por fuerzas cercanas a la empresa que incidirán en su capacidad de servir al cliente. Tiene efectos sobre la compañía, pero no son tan incontrolables como las fuerzas anteriores, sin embargo en algunos casos puede llegar a salirse de control. (Pág. 19)

El microentorno esta conformado por el mercado de la empresa, proveedores, intermediarios del marketing, competidores, agentes públicos (financieros, de comunicación y gubernamentales). (*Powers y Barrowa 2006, Pág. 19*)

1.4. Evolución del marketing de servicios

Históricamente, la definición de un servicio ha estado condicionada a la posesión de bienes y a la creación de riqueza a través de ellos. Con el desarrollo de las sociedades mercantiles a principios de los siglos XVIII y XIX, los economistas consideraban los bienes o artículos como objetos sobre los cuales se podían intercambiar derechos de valor. El concepto de propiedad estaba asociado a cosas tangibles sobre las cuales se podía demostrar pertenencia.

Los servicios han crecido de forma dramática en los últimos años. Ahora generan el 74 % del producto interno bruto de Estados Unidos y casi el 60 por ciento de los gastos de consumo personal. Mientras que los puestos de trabajo en el sector servicios representaban el 55 por ciento de todos los empleos en 1970, ahora representan el 82 por ciento del empleo total. Los servicios están creciendo a un ritmo aún más acelerado en la economía mundial, y constituyen la cuarta parte del valor de todo el comercio internacional. Las industrias de servicios varían considerablemente.

Los gobiernos ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas del empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas. Las organizaciones privadas sin fines de lucro dan servicios a través de museos, beneficencia, Iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Un gran número de organizaciones de negocios brindan servicios: líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguros, empresas de consultoría, prácticas médicas y legales, compañías de entretenimiento, inmobiliarias, detallistas, etcétera.

El auge de las compañías de servicios en los últimos años vino acompañado de un aumento significativo en la competencia en muchas industrias de servicios. Los servicios continúan aumentando su participación en el mercado de consumo, como ha ocurrido durante los últimos años. Esta predicción parece razonable aun en periodos de decadencia económica.

La demanda de servicios para negocios, también continúan su expansión a medida que los negocios son cada vez más complicados y a medida que la administración reconoce la necesidad de especialistas de servicios o negocios.

1.5. La competencia

Se denomina competencia a la circunstancia en que dos entidades se relacionan con los recursos de un medio determinado y tentando acapararlo por completo y perjudicando a la otra; en otras palabras, una relación de competencia implica que cada una se beneficia perjudicando a la otra, a continuación se detalla algunos factores que alientan a la competencia en el mercado de servicios:

1. Importancia de los servicios.
2. Camino al crecimiento.
3. Necesidad de mayor productividad.
4. Informática e innovación tecnológica.
5. De fabricantes o proveedores de servicios.
6. Necesidad de un enfoque en la estrategia competitiva.
7. Naturaleza e importancia de los servicios. Definición y alcance de ámbitos de los servicios.

A continuación se detallan cada uno de ellos:

1. Importancia de los servicios.

La economía industrial evoluciona y está llegando a ser la primera economía de servicios del mundo. Casi las tres cuartas partes de la fuerza de trabajo no agrícola empiezan en promocionar servicios.

Casi la mitad de los gastos de consumo se destina a la compra de servicios de modo característicos. La mitad de los gastos del consumidor se destina a la compra de servicios, un aspecto de auge de la economía de servicios es que aumenta su ritmo considerablemente más que los precios de la mayoría de los productos.

El ritmo del crecimiento no ha sido uniforme en todas las categorías de servicios al consumidor. A medida que el ingreso aumenta y los estilos de vida han cambiado la demanda de ciertos servicios han crecido relativamente más rápido que la de otra.

Ejemplo.

La asistencia a los cines a disminuido, cuando los individuos optan por televisión en casa. Los gastos de servicios de transporte público aumentan relativamente a medida que las personas utilizaban menos sus automóviles particulares a causa del alza del combustible. Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, (2001).

Para capitalizar en una economía creciente de servicios muchos fabricantes de productos han diversificado sus actividades hacia los servicios.

2. Camino al crecimiento.

Los negocios de servicios pueden crecer en una o más de las siguientes categorías:

1. Atraer nuevos clientes.
2. Lograr que los clientes fijos compren mas.
3. Lograr que los clientes compren a un precio mas alto.
4. Reducir el grado de rotacion.
5. Poner fin a las relaciones que no dejan utilidades o que son insatisfactorias y reemplazarlas con nuevos clientes que se adopten mejor a las exigencias de la empresa.

3. Necesidad de mayor productividad.

El auge tambien viene acompañado de un deterioro en la calidad de muchos servicios en general. Las industrias de servicios se han visto infectadas por mala administracion, ineficacia y baja productividad.

La clave para aumentar la eficiencia en la industria de servicios es que la administración adopte una actitud de fabricante. Las cuatro estrategias de fabricacion que se aplican a la industria de servicios para aumentar la productividad son:

1. La comercializacion
2. La estandarizacion de linea de montaje
3. La especializacion y
4. La consolidacion en la organizacion

Ejemplo: El uso de la mecanizacion de la mano de obra y la estandarización de la línea de producción ha aumentado el rendimiento en servicios tales como las lavanderias y establecimiento de comidas rápidas, entre otros. Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, (2001).

Varias áreas de servicios han hecho mas productiva la mano de obra por medio de la especialización. El campo médico contiene gran numero de especialistas.

4. Informática e innovación tecnológica.

Las nuevas tecnologías han alterado de manera radical la forma en la cual muchas organizaciones de servicios hacen negocios con sus clientes.

La informática:

1. Facilita la creación de servicios nuevos o mejorados.
 2. Permite la reingeniería de actividades como tomar pedidos y hacer pagos.
 3. Propicia que las empresas mantengan estándares más constantes a través de departamentos centralizados de servicios al cliente.
 4. Favorece el reemplazo de personal por máquinas para las tareas repetitivas.
 5. Alienta una mayor participación de los clientes en las operaciones, por medio de autoservicios.
5. De fabricantes a proveedores de servicios.

El concepto de servicios está transformando muchas compañías muy conocidas, en terrenos como el de las computadoras, el de los automóviles y el de equipos eléctricos y mecánicos.

Los servicios suplementarios originalmente diseñados para ayudar en la venta de equipo, ahora se ofrecen como servicios que tratan de obtener utilidades por su propio derecho, inclusive con clientes que han decidido comprar equipos de la competencia.

6. La necesidad de un enfoque en la estrategia competitiva.

Un mercado puede definirse como el conjunto de todos los compradores actuales o potenciales de un producto particular. No es realista que una empresa trate de atraer a todos los compradores de un mercado de la misma manera. Los compradores, individuos

o corporaciones son demasiado numerosos, están dispersos y son diversos a lo que concierne a sus necesidades, conductas de compras y patrones de consumo.

Las diferentes empresas de servicio varían ampliamente en cuanto a sus habilidades para servir a diferentes tipos de clientes. De allí que en vez de tratar de competir en un mercado completo, tal vez contra competidores superiores, cada empresa busque adoptar una estrategia de segmentación, identificando aquellas partes o segmentos del mercado a los que puede servir mejor.

El marketing de servicios debe:

1. Identificar principalmente segmentos del mercado
2. Pronosticar los volúmenes de negocios que se podrían obtener de cada segmento a nivel de precio específico. (Oferta y demanda).
3. Recomendar la mezcla de negocios: en cada punto específico, en el tiempo y en cuanto al ingreso máximo.
4. Proporcionar objetivos a la fuerza de ventas, ventas específicas, en un tiempo determinado para cada segmento.
5. Fijar pautas para los precios que se deben cobrar en cada segmento en puntos específicos en un tiempo determinado.
6. Supervisar el desempeño a lo largo del tiempo evaluando las razones de haber logrado un rendimiento superior o inferior al que se predijo.

1.6. Naturaleza y características de un servicio¹.

El marketing de productos y el de servicios son esencialmente lo mismo. En cada caso, se debe seleccionar y analizar sus mercados metas y crear un programa alrededor

¹ EcoleGarcon (s/f). Manual de instructor de marketing de servicios. [documento de www] http://www.palermo.edu/dyc/opedc/opedc2009_2/apuntes/098.pdf

de sus variables: el producto (o servicio), la estructura de precios, el sistema de distribución y el programa promocional.

Las tácticas y estrategias utilizadas en un producto convencional son frecuentemente inadecuadas para un servicio.

Una empresa debe tomar en cuenta cuatro características especiales de los servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, variabilidad y caducidad.

La intangibilidad de los servicios se refiere a que los servicios no se pueden ver, tocar, oír, degustar u oler antes de adquirirlos. Por ejemplo, la gente que se somete a una cirugía cosmética no puede ver los resultados antes de la compra. Los pasajeros de las líneas aéreas no tienen más que un boleto y la promesa de que ellos y su equipaje llegarán seguros a su destino, quizás al mismo tiempo. Para reducir la incertidumbre, los consumidores buscan "señales" de la calidad de un servicio. Obtienen conclusiones sobre la calidad del lugar, la gente, el precio, el equipo y las comunicaciones que observan.

Por lo tanto, la tarea del prestador del servicio consiste en lograr que éste sea tangible de una o varias maneras, para enviar las señales correctas sobre la calidad. Un analista llama a esto administración de evidencias, donde la

Organización de servicio le presenta a sus clientes evidencias organizadas y honestas de sus capacidades. *Ejemplo: La Clínica Mayo practica una buena administración de evidencias.*

Cuando se trata de hospitales, para el paciente promedio es muy difícil juzgar la calidad del "producto". Usted no lo puede someter a prueba, no puede devolverlo si no le gusta y necesita un grado avanzado para entenderlo. Entonces, cuando consideramos

una institución médica, la mayoría de nosotros inconscientemente nos convertimos en detectives y buscamos evidencias de capacidad, cuidados e integridad. *En el ejemplo La Clínica Mayo no deja las evidencias a la suerte.*

Al administrar cuidadosamente un conjunto de señales visuales y de la experiencia, la clínica Mayo ofrece a los pacientes y a sus familiares evidencias concretas de sus fortalezas y valores. *Por ejemplo, su personal está capacitado para demostrar que el paciente es lo más importante.*

Un paciente comenta impresionado: "Mi médico me llama a la casa para verificar cómo estoy". Desea trabajar con lo que es mejor para mi programa. Las instalaciones físicas de la clínica también envían las señales correctas, ya que fueron diseñadas cuidadosamente para aliviar el estrés, ofrecer un lugar de refugio, crear distracciones positivas, transmitir interés y respeto, demostrar competencia, acomodar a los familiares y facilitar la ubicación del paciente dentro del lugar. ¿El resultado? Comentarios excepcionalmente positivos y una lealtad permanente, lo cual ha permitido que la Clínica Mayo construya sin duda la marca más poderosa del cuidado de la salud, y con muy poca publicidad.

Los bienes físicos se producen, luego se almacenan, después se venden y, al final, se consumen. En cambio, los servicios primero se venden, y luego se

Producen y se consumen al mismo tiempo. La inseparabilidad del servicio se refiere a que no puede separarse de sus proveedores, los cuales son tanto individuos como máquinas. Si un empleado brinda el servicio, entonces el empleado forma parte de éste. Puesto que el cliente también está presente cuando se produce el servicio, la interacción proveedor-cliente es una característica especial del marketing de servicios. Tanto el proveedor como el cliente influyen en el resultado del servicio.

La variabilidad del servicio implica que la calidad de los servicios depende de quién los proporciona, así como de cuándo, dónde y cómo lo hace. Por ejemplo, algunos

hoteles - digamos el Marriott - tienen la reputación de dar mejor servicio que otros. Incluso dentro de un hotel Marriott específico, quizás un empleado de la recepción sea alegre y eficiente; mientras que otro que esté sólo a unos metros tal vez sea desagradable y lento. Incluso la calidad del servicio de un mismo empleado del Marriott varía de acuerdo con su energía y estado mental en el momento en que atiende a cada cliente.

La caducidad del servicio se refiere a que los servicios no pueden almacenarse para su venta o uso posteriores. Algunos médicos cobran a los pacientes las citas que éstos cancelan porque el valor del servicio existía únicamente en ese momento y desapareció cuando el paciente no llegó.

La caducidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. *Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor afluencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día.*

Por consiguiente, las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. Los hoteles y los centros vacacionales cobran precios menores en la temporada baja para atraer a más huéspedes, en tanto que los restaurantes contratan empleados de medio tiempo para atender durante los periodos de alta concurrencia.

Cuando un cliente adquiere un servicio (alquilando, no comprando) tanto sus expectativas como su interacción son diferentes. Cuando hablamos de marketing existen varias diferencias entre bienes y servicios, el éxito está en saber manejar estas diferencias para mitigar su impacto. Las diferencias más importantes son las siguientes:

1. La mayoría de los servicios no se pueden almacenar:

Esto hace que los clientes tengan que esperar para poder obtener el servicio y que la capacidad de producción sea limitada a lo que se pueda producir y consumir en el mismo momento. Se requiere un manejo de la demanda a través de las reservas, precios dinámicos y promociones; también se debe trabajar con el departamento de operaciones para ajustar la capacidad, por ejemplo, teniendo mayor número de empleados en horas pico.

2. La creación de valor viene mayoritariamente de elementos intangibles:

Los clientes no pueden tocar, probar y en muchos casos ver el producto, haciendo más difícil la evaluación del servicio y la diferenciación frente a la competencia. Destacando los indicadores físicos. Usando imágenes y metáforas en la publicidad se puede lograr que el servicio sea tangible.

3. Es difícil visualizar y entender los servicios:

Esto hace que los clientes tengan mayor incertidumbre al adquirir un servicio, la solución es educar a los clientes para que puedan hacer una decisión informada y se sientan más seguros con su compra.

4. Los clientes pueden participar en la producción del servicio:

Los clientes interactúan con equipo o las instalaciones y el resultado también dependerán de la ejecución del cliente. Si el cliente no hace el uso correcto, la experiencia del servicio y la satisfacción estarán gravemente afectados.

En estos casos, es de extrema importancia que las instalaciones sean fáciles de usar y proveer el entrenamiento y apoyo adecuado para que los clientes tengan un buen desempeño.

5. Las personas hacen parte de la experiencia del servicio:

El personal, su apariencia y actitud tiene una clara influencia en la experiencia y satisfacción de los clientes. Es importante capacitar y recompensar a los empleados. Para reforzar el concepto de servicio la empresa se debe dirigir a los clientes correctos en el momento correcto para así poder modelar su comportamiento.

6. Las entradas y salidas operativas son mucho más variables:

Esto hace que sea más difícil mantener la consistencia, calidad y confiabilidad del servicio, así como disminuir costes, aumentando la productividad y proteger a los clientes de resultados fallidos. Es necesario establecer estándares de calidad, rediseñar la producción para que sea más sencilla y a prueba de fallas, automatizar la interacción con el cliente y crear procedimientos de recuperación.

7. El tiempo tiene una importancia mayor:

El cliente no quiere perder tiempo, esto hace que le moleste esperar y que necesite que el servicio esté disponible a horas convenientes, por lo que es importante tener amplios horarios de servicio y disminuir los tiempos de espera al máximo.

CAPÍTULO DOS

EL VALOR DEL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN

CAPÍTULO 2: EL VALOR DEL CLIENTE Y SU SATISFACCIÓN

2.1. Valor para el cliente

Resulta imprescindible conocer como el cliente define el valor, que quiere en terminos del satisfactor propiamente dicho (producto) y de la calidad de servicios.²

Si la empresa logra identificar los atributos valorados por el cliente, puede definir de manera optima el satisfactor o puede contratarlos con los que posee el producto que esta ofreciendo para evaluar si esta cumpliendo con sus expectativas

Lele y Sheth sostienen que el consumidor desea maximizar el valor total e identifican tres componentes que surgen en distintos momentos que son: *(Lele, Milind M. y Sheth, Jagdish N.: "El Cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente", Editorial Díaz de Santos S.A., Madrid, España, 1989)*

1. Valor de compra: es la utilidad que se asigna en el momento que se decide la compra, considerando el beneficio que le reportara según el analisis efectuado.
2. Valor de Uso: es la utilidad que se consigue durante la vida util del producto, es el resultado de la experiencia de uso o consumo.
3. Valor final: es el que se logra al momento de desprenderse del producto, como valor residual o de reventa.

Para alcanzar tal propósito es necesario:

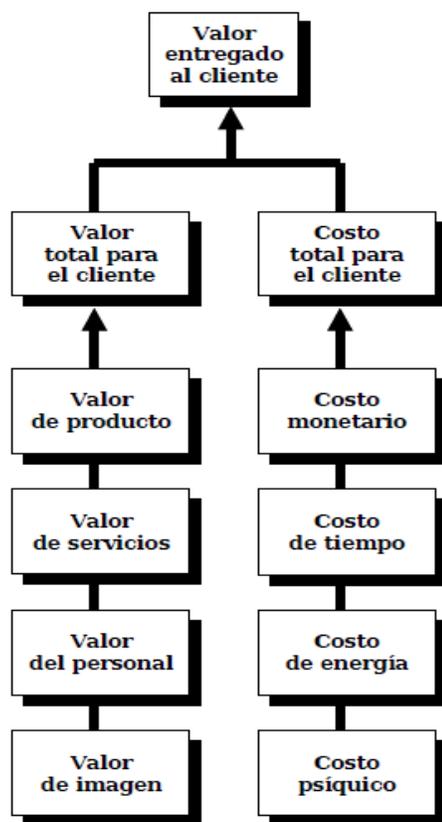
1. Identificar un segmento de valor.
2. Desarrollar una propuesta de valor (producto, marca, precio, etc.) para los consumidores y clientes,

² Extracto de la tesis "Ser percibidos como únicos en la relación con el cliente: una ventaja competitiva clave" del MBA (FCE-UNL) con proyecto aprobado por CD y en curso actualmente.

3. Diseñar un sistema de entrega de valor (modelo de ventas y distribución) que permita implementar y ejecutar dicha propuesta de valor, realizar la comunicación de valor al mercado objetivo

Según Kotler, es la diferencia entre los beneficios que espera recibir del satisfactor y el costo total que debe soportar (tiempo, esfuerzo y dinero). En la figura siguiente el autor define los determinantes del valor entregado al cliente. (Kotler Philip: "Dirección de Marketing. La edición del Milenio", Editorial Prentice Hall, México, 2001). (Ver gráfico No. 1)

Grafico, N° 1 Determinantes del valor entregado al cliente



Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, 2001.

Definimos como valor para el cliente a la relación entre el beneficio funcional y emocional percibido por el cliente y el costo monetario y no monetario (tiempo, energía, psíquico, etc.) percibido por el cliente. (*Extracto de la tesis "Ser percibidos como únicos en la relación con el cliente: una ventaja competitiva clave" del MBA (FCE-UNL) con proyecto aprobado por CD y en curso actualmente*).

Medina Orta sostiene que "el consumidor aumentará su rentabilidad cuando se incremente su utilidad en la compra de bienes o disminuya sus esfuerzo de compra o cuando concurren ambas circunstancias. Se entiende que la utilidad es la satisfacción obtenida por el consumidor en la compra del producto mientras que el esfuerzo se refiere tanto a dimensiones económicas (precio, costo de desplazamiento) como no monetarias (tiempo de desplazamiento, de espera, de búsqueda de información que desarrolla el consumidor para la adquisición de los bienes". (*Medina Orta, O (1997) "El Proceso de Selección Centros de Compra Interurbanos del Consumidor Español", Tesis Doctoral, Universidad Autónoma de Madrid*).

Reichheld sostiene que el éxito de una empresa depende de la creación de valor para el cliente lo cual evitará la rotación o recambio. Poder entregar mayor valor constituye el punto de partida para lograr clientes satisfechos, lo cual es requisito para que ese cliente sea leal. Y se establezca una relación duradera a través del tiempo. (*Reichheld, Frederick (2000) "El valor de la lealtad", Revista Gestión, Volumen 5, enero febrero*).

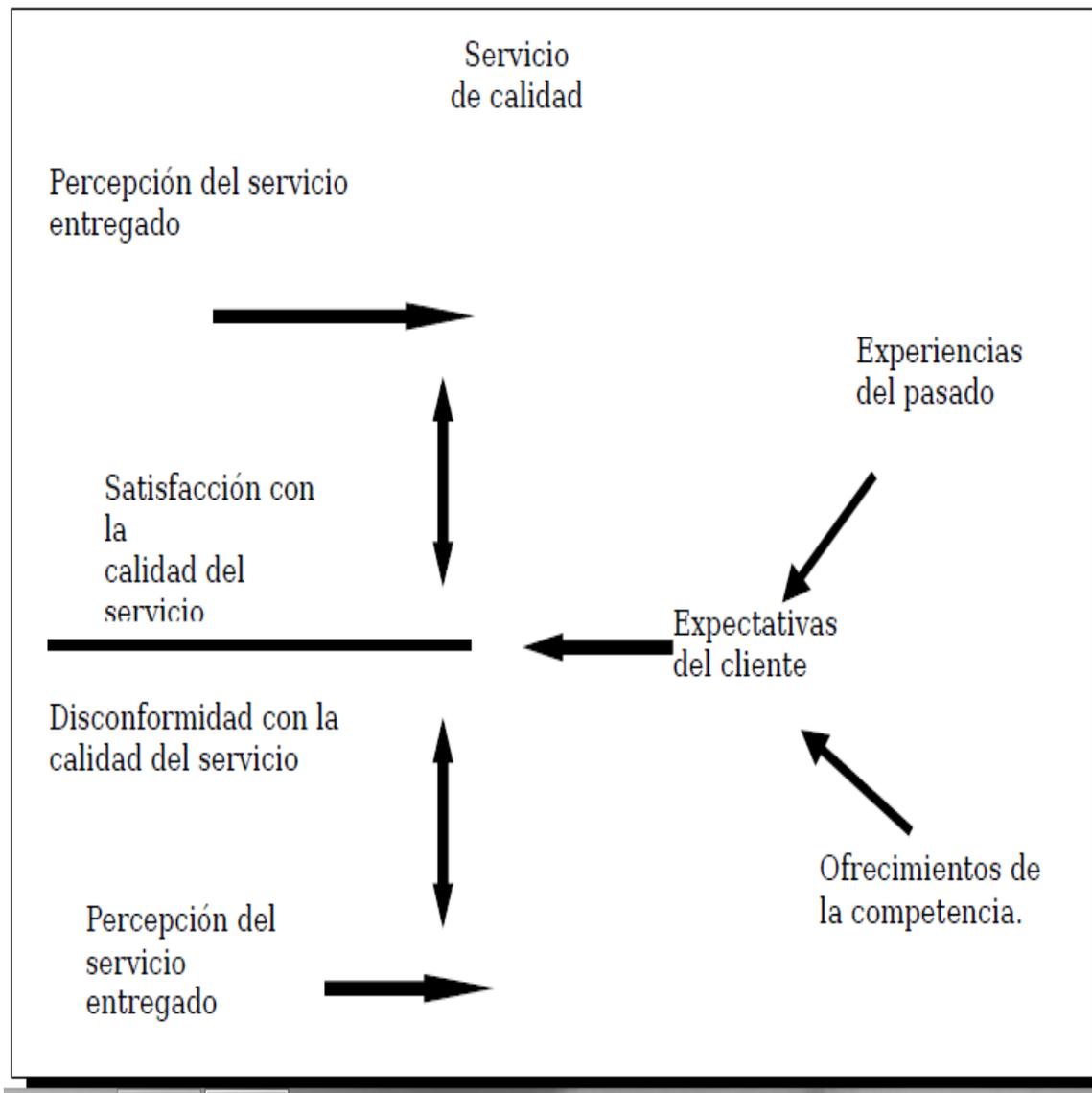
Michael Porter define el valor para el cliente a través de dos componentes, el valor de uso y la Señal de valor. El valor de uso se desarrolla a través del aumento del desempeño del producto o servicio para el cliente, o reduciendo el costo para este. La señal de valor se obtiene por medio de influir a través de la comunicación en la percepción del cliente. El criterio de señalamiento es importante debido a que se puede dar el caso en que un producto o servicio con mayor valor a otro, tenga menor valor percibido a este, debido a su mala o deficiente señal de valor.

Decimos que existe satisfacción cuando el valor percibido supera las expectativas. No siempre un alto valor percibido genera satisfacción. Puede darse el caso de clientes o consumidores con altas expectativas generadas por la propia comunicación, que superan el buen valor percibido en el producto o servicio, y producen insatisfacción. Por consiguiente no solo hay que gestionar el valor percibido de un producto o servicio por medio del valor de uso (beneficios y costos) y la señal de valor, sino también gestionar las expectativas de los clientes y consumidores en este tema también debe de predominar la visión del cliente.

Muchas empresas se preocupan por definir “servicio al cliente” como las actividades que realizan para aumentar el valor que los clientes reciben cuando se contactan con el negocio y compran sus productos. Esto si bien es necesario, tiene un enfoque desde la empresa.

Lo realmente importante es que ese “servicio” que brinda la empresa sea considerado bueno por el cliente. En la siguiente figura puede verse como la valoración que hace el cliente surge de la comparación entre la “percepción” de lo recibido y las “expectativas” que tenía. (*Ver, Grafico N°2, en la siguiente página*).

Gráfico N° 2. Servicio al cliente: Expectativas vs Percepción.



Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, 2001.

Las expectativas son el resultado de experiencias del pasado, información obtenida, ofrecimientos de la competencia, grado de implicancia asignada a la compra, tipo de necesidad que se quiere satisfacer y situación de compra.

Si lo que se ofrece es valorado como un buen servicio de calidad, por parte del cliente, estaremos logrando clientes satisfechos. Lo cual permite mantener los clientes actuales y atraer clientes potenciales. Tanto por la acción de la empresa como por la difusión positiva que realizan los primeros de sus experiencias de compra/consumo.

El concepto de calidad desde el punto de vista del cliente es el de la adecuación para el uso, esto es como satisface la necesidad. Este concepto es subjetivo y depende de la percepción del cliente. Lo señalado nos lleva al concepto desarrollado por Buzzell y Gale. Calidad es lo que el cliente dice que es según su percepción.

Se denomina “valor agregado”, un extra inesperado que la empresa da. Son ejemplos de esta idea, un regalo adomicilio posterior a una compra o la botella de champagne que se encuentra en la habitación de un hotel.

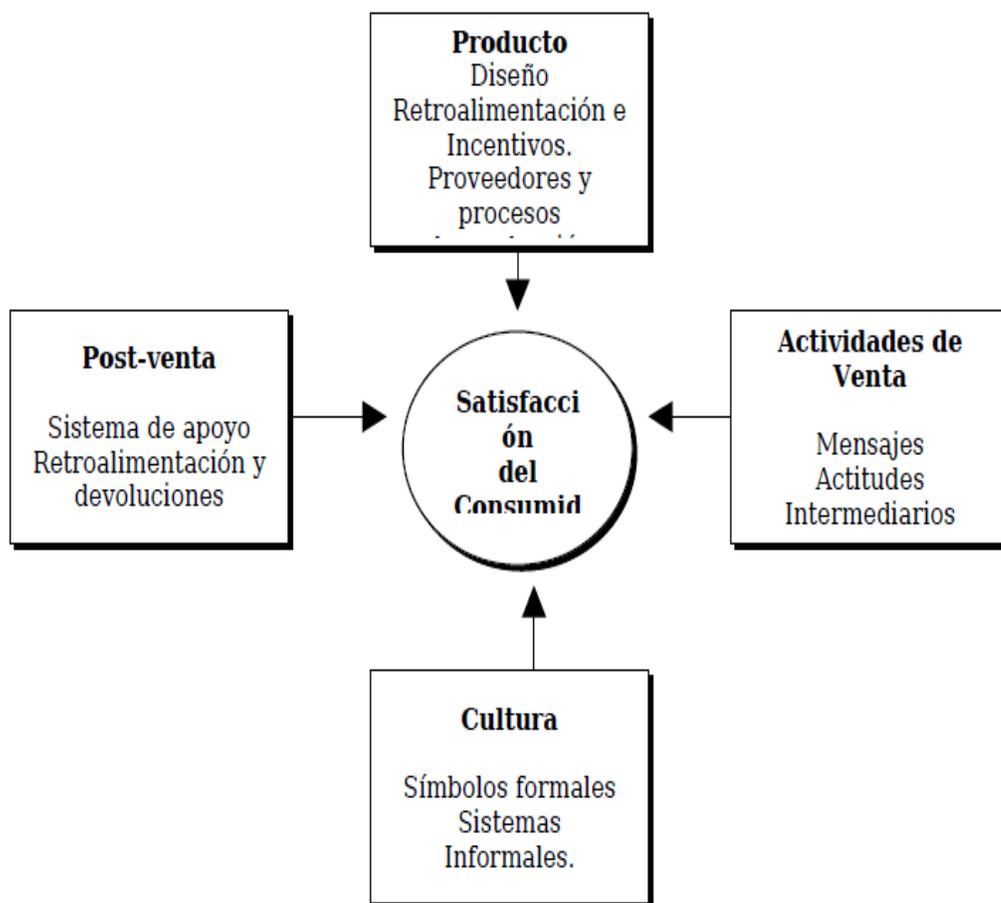
En términos similares se expresa Levitt; cuando desarrolla los concepto de productos distinguiendo:

1. Producto esperado: expectativa mínima del cliente. Incluye la entrega, condiciones de pago. *Ejemplo. Ir a una gasolinera a hecharle combustible al automóvil.*
2. Producto aumentado: oferta que supera las expectativas del cliente o lo que el está acostumbrado a recibir. *Ejemplo: Al esperar mientras se llena el tanque de combustible una persona limpie el vidrio del auto si costo alguno.*
3. Producto Potencial: todo aquel que tiene un potencial factible de atraer y mantener cliente. Mientras el producto aumentado significa todo lo que se hace, el producto potencial se refiere a lo que todavía queda por hacer.

2.2. Satisfacción del cliente.

Definición de Satisfacción del Cliente: Se define la satisfacción del cliente como "el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento percibido de un producto o servicio con sus expectativas “. (Kotler, 1989, P. 61) (Ver gráfico No. 3)

Gráfico N°3. Factores fundamentales de la satisfacción del cliente.



Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, 2001.

Aunque la satisfacción del cliente es el camino hacia la lealtad, esto no es siempre lineal. Puede darse el caso de clientes satisfechos con el producto actual, pero debido a las múltiples ofertas de la competencia, no sea tan leal. Por el otro lado, en mercados donde no existen muchas opciones competitivas o estas no ofrecen una opción superlativa, puede haber clientes que no estén tan satisfechos con el producto, pero se mantienen leales. Si tuvieran alternativas de productos más atractivas, dejarían de ser clientes.

La satisfacción de un cliente se logra cuando las expectativas que tena resultan superadas por la percepción del producto comprado.

Esta percepción es consecuencia de la valoración subjetiva que realizan al cliente a partir de lo que acepte con sus sentidos, tanto de los componentes tangibles o estructurales como de los emocionales o intangibles.

Kotler reseña los principales beneficios que reporta a la empresa lograr tener un cliente satisfecho:

1. Se mantiene leal más tiempo.
2. Compra más cuando la empresa introduce nuevos productos o moderniza los productos existentes.
3. Habla favorablemente de la empresa y sus productos.
4. Presta menos atención a las marcas y la publicidad de la competencia y es menos sensible al precio.
5. Ofrece ideas de productos o servicios
6. Cuesta menos atenderlo que un cliente nuevo porque las transacciones se vuelven rutinarias. (Kotler, Philip, 2001 pág. 82 "Dirección de Marketing. La edición del Milenio", Editorial Prentice Hall, México)

Mar y Crosby exponen datos de investigaciones realizadas que ratifican la importancia de los mismos.

1. Los clientes satisfechos generan un 25% de clientes nuevos.
2. El costo de mantener un cliente satisfecho es 5 a 7 veces menor que conseguir un cliente nuevo.

Las expectativas del cliente son el resultado de sus experiencias tanto respecto al producto como a otros. De la información recolectada sobre las alternativas existentes y su evaluación, el nivel de implicación que tiene la necesidad a satisfacer. (Marr, Shere y Crosby, Lawrence, 1993, P.73 "Customer Satisfaction Measurement: a Management Information System for Total Quality, AMA, Chicago,USA

Huete, Luis María (1998) sostiene como definición del cliente satisfecho a aquel que piensa que ha hecho un buen negocio adquiriendo el producto. También considera importante lograr la satisfacción de los intermediarios, estos son quienes pueden influir en la compra mediante un consejo, una opinión, una recomendación o posteriori; con un buen servicio post-venta, resolviendo un problema de funcionamiento del producto, respondiendo rápidamente una consulta. (Pág. 23)

La importancia de estos crece cuando el conocimiento del cliente es bajo, la complejidad de la alternativa es importante y la implicación es alta. Son ejemplos, un vendedor de un comercio minorista de artículos electrónicos, un agente de viaje, un profesional independiente.

En definitiva, contar con clientes satisfechos es uno “los activos” más importante con los que puede contar una empresa.

Kotler (2001) señala que el cliente, después de su compra, analizará el desempeño percibido del producto en relación con sus expectativas. De esa comparación surgirá el nivel de satisfacción, identificando tres alternativas: a) Insatisfecho: si el desempeño no cubre las expectativas, b) satisfecho: si coinciden, y c) muy satisfecho o encantado: si el desempeño supera las expectativas. (Pág. 22)

Lele y sheth (1,989) realizaron una investigación con el objeto de determinar qué factores resultaban fundamentales para explicar la satisfacción del consumidor. La misma le permitió identificar variables relacionadas con 4 factores principales:

1. El producto.
2. Las actividades de venta.
3. Los servicios post venta.
4. La cultura de la empresa.

El grado de satisfacción que el cliente considera que ha obtenido con el satisfactor adquirido constituye un aprendizaje que pasa a formar parte de su experiencia; por lo tanto será parte de su expectativa en una situación futura similar.

Si el cliente ha quedado satisfecho se habrá dado un paso importante para conseguir su fidelización, es decir que ya no basta con satisfacer al cliente, el desafío es lograr deleitarlo para ganar su lealtad. (Pág. 33)

En la actualidad, lograr la plena satisfacción del cliente es un requisito indispensable para ganarse un lugar en la "mente" de los clientes y por ende, en el mercado meta. Por ello, el objetivo de mantener satisfecho a cada cliente ha traspasado las fronteras del departamento de mercadotecnia para constituirse en uno de los principales objetivos de todas las áreas funcionales (producción, finanzas, recursos humanos) de las empresas exitosas.

Por ese motivo, resulta de vital importancia que tanto mercadólogos, como todas las personas que trabajan en una empresa u organización, conozcan cuáles son los beneficios de lograr la satisfacción del cliente, cómo definirla, cuáles son los niveles de satisfacción, cómo se forman las expectativas en los clientes y en qué consiste el rendimiento percibido, para que de esa manera, estén mejor capacitadas para ayudar activamente con todas las tareas que apuntan a lograr la tan anhelada satisfacción del cliente.

2.2.1. Beneficios de lograr la satisfacción del cliente

Si bien, existen diversos beneficios que toda empresa u organización puede obtener al lograr la satisfacción de sus clientes, éstos pueden ser resumidos en tres grandes beneficios que brindan una idea clara acerca de la importancia de lograr la satisfacción del cliente: (Millones, Paulo, 2010, p. 16 "medición y control del nivel de satisfacción de los clientes", Universidad PIRHUA, Perú).

1. Primer beneficio: El cliente satisfecho, por lo general, vuelve a comprar. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio su lealtad y por ende, la posibilidad de venderle el mismo u otros productos adicionales en el futuro.

2. Segundo beneficio: El cliente satisfecho comunica a otros sus experiencias positivas con un producto o servicio. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio una difusión gratuita que el cliente satisfecho realiza a sus familiares, amistades y conocidos.
3. Tercer beneficio: El cliente satisfecho deja de lado a la competencia. Por tanto, la empresa obtiene como beneficio un determinado lugar (participación) en el mercado.

En síntesis, toda empresa que logre la satisfacción del cliente obtendrá como beneficios: a) La lealtad del cliente (que se traduce en futuras ventas), b) difusión gratuita (que se traduce en nuevos clientes) y c) una determinada participación en el mercado.

Elementos que conforman la satisfacción del cliente:

Como se vio en la anterior definición, la satisfacción del cliente está conformada por tres elementos:

1. El rendimiento percibido: Se refiere al desempeño (en cuanto a la entrega de valor) que el cliente considera haber obtenido luego de adquirir un producto o servicio. Dicho de otro modo, es el "*resultado*" que el cliente "*percibe*" que obtuvo en el producto o servicio que adquirió.
2. El rendimiento percibido tiene las siguientes características:
 - 2.1 Se determina desde el punto de vista del cliente, no de la empresa.
 - 2.2 Se basa en los resultados que el cliente obtiene con el producto o servicio.
 - 2.3 Está basado en las percepciones del cliente, no necesariamente en la realidad.
 - 2.4 Sufre el impacto de las opiniones de otras personas que influyen en el cliente.

2.5 Depende del estado de ánimo del cliente y de sus razonamientos. Dada su complejidad, el rendimiento percibido puede ser determinado luego de una exhaustiva investigación que comienza y termina en el cliente.

3 Las expectativas: Las expectativas son las esperanzas que los clientes tienen por conseguir algo. Las expectativas de los clientes se producen por el efecto de una o más de éstas cuatro situaciones:

3.1 Promesas que hace la misma empresa acerca de los beneficios que brinda el producto o servicio.

3.2 Experiencias de compras anteriores.

3.3 Opiniones de amistades, familiares, conocidos y líderes de opinión (Pág.ej.: artistas).

3.4 Promesas que ofrecen los competidores.

En la parte que depende de la empresa, ésta debe tener cuidado de establecer el nivel correcto de expectativas. *Por ejemplo, si las expectativas son demasiado bajas no se atraerán suficientes clientes; pero si son muy altas, los clientes se sentirán decepcionados luego de la compra.*

Un detalle muy interesante sobre este punto es que la disminución en los índices de satisfacción del cliente no siempre significa una disminución en la calidad de los productos o servicios; en muchos casos, es el resultado de un aumento en las expectativas del cliente, situación que es atribuible a las actividades de mercadotecnia (en especial, de la publicidad y las ventas personales).

En todo caso, es de vital importancia monitorear regularmente las expectativas de los clientes para determinar lo siguiente:

1. Si están dentro de lo que la empresa puede proporcionarles.
2. Si están a la par, por debajo o encima de las expectativas que genera la competencia.

3. Si coinciden con lo que el cliente promedio espera, para animarse a comprar.

Los niveles de satisfacción: Luego de realizada la compra o adquisición de un producto o servicio, los clientes experimentan uno de éstos tres niveles de satisfacción:

1. Insatisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto no alcanza las expectativas del cliente.
2. Satisfacción: Se produce cuando el desempeño percibido del producto coincide con las expectativas del cliente.
3. Complacencia: Se produce cuando el desempeño percibido excede a las expectativas del cliente.

Dependiendo el nivel de satisfacción del cliente, se puede conocer el grado de lealtad hacia una marca o empresa, por ejemplo: Un cliente insatisfecho cambiará de marca o proveedor de forma inmediata (deslealtad condicionada por la misma empresa). Por su parte, el cliente satisfecho se mantendrá leal; pero, tan solo hasta que encuentre otro proveedor que tenga una oferta mejor (lealtad condicional). En cambio, el cliente complacido será leal a una marca o proveedor porque siente una afinidad emocional que supera ampliamente a una simple preferencia racional (lealtad incondicional).

Por ese motivo, las empresas inteligentes buscan complacer a sus clientes mediante prometer solo lo que pueden entregar, y entregar después más de lo que prometieron.

2.2.2. ¿Cómo determinar el nivel de satisfacción del cliente?

Mediante las siguientes fórmulas se podrá determinar el nivel de satisfacción del cliente: (Millones, Paulo (2010), Pág. 45 “medición y control del nivel de satisfacción de los clientes”, Universidad PIRHUA, Perú.)

Para darle una aplicación práctica a todo lo visto anteriormente, se puede utilizar la siguiente fórmula:

$$\text{Rendimiento Percibido} - \text{Expectativas} = \text{Nivel de Satisfacción}$$

Para aplicarla, se necesita primero obtener mediante una investigación de mercado: a) el rendimiento percibido y b) las expectativas que tenía el cliente antes de la compra. Luego, se le asigna un valor a los resultados obtenidos, por ejemplo, para el rendimiento percibido se puede utilizar los siguientes parámetros:

- a) Excelente = 10
- b) Bueno = 7
- c) Regular = 5
- d) Malo = 3

En el caso de las expectativas se pueden utilizar los siguientes valores:

- a) Expectativas Elevadas = 3
- b) Expectativas Moderadas = 2
- c) Expectativas Bajas = 1

Para el nivel de satisfacción se puede utilizar la siguiente escala:

- a) Complacido: De 8 a 10
- b) Satisfecho: de 5 a 7
- c) Insatisfecho: Igual o Menor a 4

Finalmente, se aplica la fórmula. Por ejemplo: Si la investigación de mercado ha dado como resultado que el rendimiento percibido ha sido "bueno" (valor: 7), pero que

las expectativas que tenían los clientes eran muy elevadas (Valor: 3), se realiza la siguiente operación: $7 - 3 = 4$

Lo que significa que el cliente está: INSATISFECHO. No cabe duda, que el tener clientes complacidos o plenamente satisfechos es uno de los factores claves para alcanzar el éxito en los negocios. Para ello, una empresa necesita determinar los niveles de satisfacción de sus clientes.

2.3. Cadena de valor.

La cadena de valor es una herramienta de análisis, que facilita la comprensión de algo tan dinámico e interactivo como es la estrategia de una empresa. (*Garralda, J (2013, 22 de febrero). La cadena de valor. Recuperado el 12 de noviembre de 2015 deo penmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/cadena20%de%20valor.pdf*).

Se puede decir que la primera herramienta desarrollada para sistematizar y facilitar el análisis estratégico, tuvo su origen alrededor de los años 60 en la escuela de Harvard de pensamiento estratégico y es conocida por las siglas “FODA” (Fortaleza, oportunidades, debilidades y amenazas).

Las herramientas analíticas desarrolladas posteriormente, trataban de paliar estos inconvenientes, siendo una de las más conocidas la del profesor Michael Porter, que se denomina el análisis estructural de un sector, esquema analítico competitivo coloquialmente conocido como las cinco fuerzas. El énfasis de este método analítico, se pone en la vertiente exterior de la empresa, facilitando la identificación sistemática de las amenazas y oportunidades que se buscan en el método.

Con el esquema de la cadena de valor, se va un poco más allá en la línea de paliar los inconvenientes, ya que se persigue facilitar un proceso sistemático del análisis interno de las empresas las fortalezas y debilidades desde una perspectiva estratégica.

Básicamente, la cadena de valor es una herramienta de análisis estratégico que nos ayuda a determinar los fundamentos de las ventajas competitivas de una empresa.

En consecuencia, según el criterio que utilicemos a la hora de subdividir y ordenar las actividades de la empresa, podremos definir distintos tipos de cadenas de valor para una misma empresa. Dentro de los distintos tipos que se reproducen en libros y artículos, no se puede decir que exista una cadena de valor que sea superior al resto, sino que cada una de las cadenas tiene sus ventajas e inconvenientes haciendo que unas sean más adecuadas que otras para aplicarlas a unos u otros contextos. (Joaquín Rubís, 1999, Pág. 77)

2.3.1. Tipos de cadenas de valor

Las dos cadenas, más conocidas y que han marcado el desarrollo de este concepto son: la desarrollada por la empresa de consultoría estratégica Mckinsey (ver figura 4).Elaborada por el profesor Porter de la universidad de Harvard (Grafico, N° 4). (Garralda,J (2013, 22 de febrero). *La cadena de valor*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015 de Openmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/cadena20%de%20valor.pdf (Ver grafico No.4)

Gráfico No. 4 Cadena de valor.



TEMAS RELEVANTES

Fuente	Funcionalidad	Integración	Precios	Canales	Garantía
Sofisticación	Características físicas	Mat. Primas	Public/ promoc	Integración	Rapidez
Patentes	Estética	Capacidad	Fuerza de Ventas	Almacenes	Cautivo/ indep
Elecciones de Product/proceso	Calidad	Localización	Envasado	Inventarios	Integración
		Aprovisionam.	Marca	Transporte	Precios
		Produc. de comp.			
		Ensamblado			

Fuente: McKinsey "Business System".

2.3.2. *La cadena de valor de Mckinsey.*

El enfoque de la cadena de Mckinsey, tiene una perspectiva que es la mezcla de las funciones internas de la empresa y de la visión global del sector. En cierta medida, este enfoque se corresponde mejor con el nombre inicial que utilizó la cita consultora para definirla: el sistema de negocio.

Existen empresas que las actividades indicadas las tienen integradas dentro de su operatividad, mientras que otras las tienen subcontratadas. Decidirse por una u otra alternativa tiene distintos reflejos en varios aspectos: las inversiones necesarias, la flexibilidad productiva, el control de las operaciones, la apreciabilidad de la imagen y los costos a la hora de realizar la actividad, por tanto la acción de hacer o comprar depende de los recursos disponibles y de la importancia de esa actividad para que la empresa sea más competitiva.

Como ejemplos de una mejor posición en costos, están: las economías de escala en producción debida a una elevada dimensión productiva, una localización privilegiada parece acceder a unos recursos más baratos como puede ser el coste de la energía, una vía de transporte muy eficiente o el coste de la mano de obra; a la red de distribución que se utilice para una amplia gama de productos.

Como ejemplos de diferenciación: unos reputados científicos o diseñadores fieles a la empresa; una sólida imagen de marca; o un personal de servicio postventa motivado y bien formado.

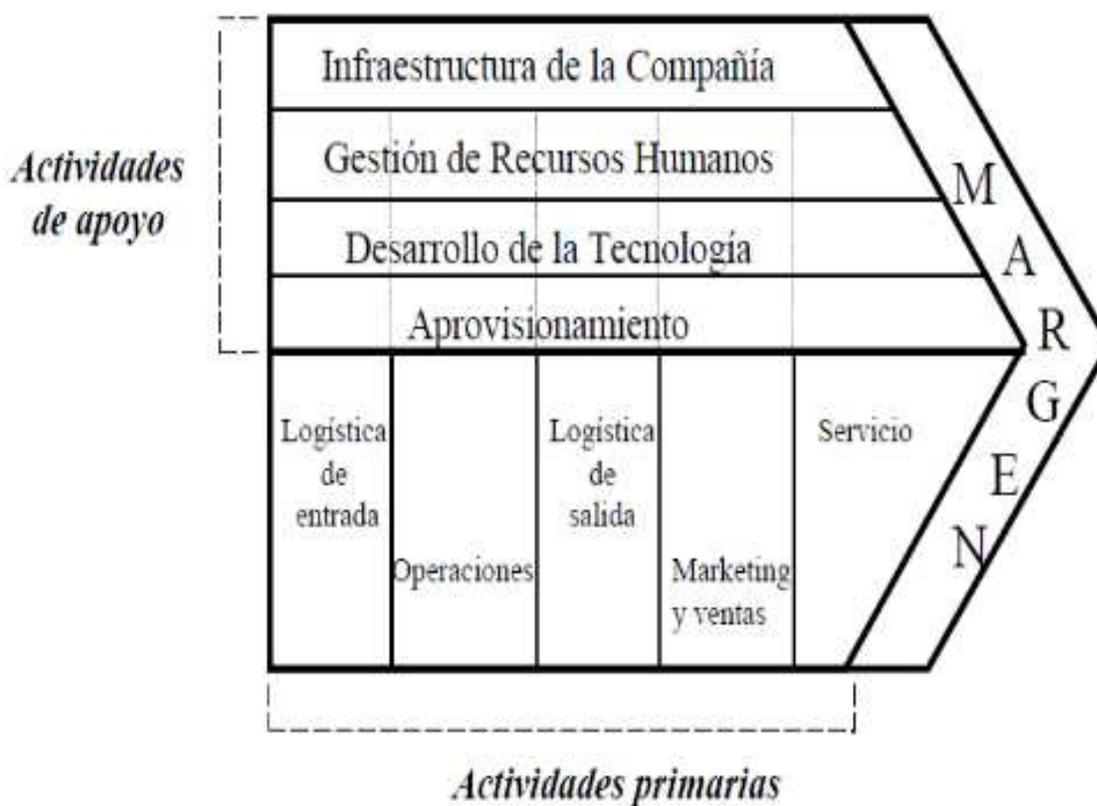
2.3.3. *La cadena de valor de Michael Porter*³.

El enfoque de la cadena del profesor Porter (Gráfico, N° 5), tiene una perspectiva más interna, centrándose en la empresa. Como aspectos diferenciados, se puede señalar que la de Porter incluye una perspectiva horizontal de las relaciones interdepartamentales

³ Garralda, J (2013,22 de febrero). *La cadena de valor*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015 de Openmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/cadena20%de%20valor.pdf

que agrupa en la categoría que denomina las actividades de apoyo; y que enfatiza las interrelaciones de la empresa con sus proveedores y clientes a través de los eslabones que denomina logística de entrada y logística de salida. (Ver gráfico No. 5)

Grafico No. 5. Cadena de valor según Michael Porter



Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, 2001.

Esta cadena de valor, si bien es más rigurosa en su conceptualización, es también más compleja a la hora de su aplicación. En ella se representan los distintos tipos de actividades que, según Porter, configuran el valor, ahora bien, estas actividades en principio rara vez coinciden con la clasificación que hace la contabilidad o la estructura organizativa de la empresa, factores que dificultan su identificación.

Los dos parámetros claves utilizados por Porter para agrupar las actividades que den valor desde un punto de vista estratégico son: que utilicen la misma tecnología; y que los factores que condicionen el coste de la realización de la actividad, sean los mismos.

Para diagnosticar la ventaja competitiva, es necesario definir la cadena de valor de la empresa. Comenzando por la actividad genérica, se van identificando aquellas actividades individuales que aporten valor. No solo se debe identificar las actividades clasificándolas en una epígrafe marcado por la cadena de valor, también es necesario tratar de describir entre las distintas actividades, porque su influencia mutua puede tener una importancia estratégica. Se puede definir la interrelación como la manera en que el desarrollo de una actividad de valor condiciona el coste o el resultado de otra.

Estas interrelaciones pueden influir sobre la ventaja competitiva de dos formas: bien a través de su optimización; o bien de su coordinación. Es interesante estudiar la primera, cuando existe una situación en la que los costos incurridos para la mejora de una actividad, producen la disminución de los costes necesarios para realizar otras. El ejemplo más sencillo es el que se produce por la interrelación entre las actividades de desarrollo tecnológico, aprovisionamiento, logística interna y operaciones.

Se puede tomar la decisión de tomar un diseño del producto más sofisticado (y por tanto más costoso) junto con unas exigencias mayores en las compras de inputs⁴ y en los controles de calidad (más actividad y por lo tanto más costosos) si como contra

⁴ compra o entrada de una empresa. Factor productivo que la empresa adquiere del exterior para ser sometido a un proceso de transformación interna. Las materias primas, los productos intermedios o semi-manufacturados y la energía que la empresa compra en el mercado son inputs.

partida se produce un descenso importante en el coste de servicio post venta que sean mayor que los nuevos costes incurridos.

La evaluación de este tipo de interrelaciones es importante, entre otros casos, cuando el perjuicio para el cliente por la tardanza en la reparación es alto, o cuando el coste de servicio de mantenimiento es una parte importante de la cuenta de resultados.

Para lograr esta optimización de las interrelaciones, la decisión ha de tomarse desde una perspectiva global, ya que es muy difícil de que cada uno de los departamentos implicados decida unilateralmente las medidas ya que – desde su perspectiva- solo ven un incremento de costos.

Las interrelaciones también pueden poner de realce la necesidad de coordinar actividades para lograr objetivos que aumenten la diferenciación frente a nuestros compradores o una reducción de costes.

Un ejemplo de esta forma de interrelación, es la elevada coordinación que debe existir entre actividades, para asegurar a un cliente, una entrega just in time, sin que los costes de inventario lo hagan excesivamente caro y por lo tanto pase a ser un cliente no rentable.

El sistema de valor

Porter complementa su cadena de valor con un esquema que denomina el sistema de valor que busca clasificar la creación del valor dentro del sistema considerando los distintos agentes que lo componen. La utilización de este esquema es interesante porque sirve para identificar la importancia relativa de cada uno de los agentes.

2.4. La cadena de valor para el sector servicio

Uno de los inconvenientes comunes a los dos formatos de cadenas de valor comentados es su dificultad o imprecisión a la hora de aplicarlas en el sector servicio. Para ayudar a resolver este problema, se presenta aquí una variante de cadena de valor. Los eslabones no siguen un diseño lineal, pero con ello se trata de dar una visión más cercana a las actividades de servicio de las que se distinguen dos principales: las del front office⁵ – aquellas que hacen con unión con el cliente (una característica básica de un servicio) –; y las del back office⁶ que son aquellas que mejor se pueden “industrializar” porque tienen un carácter repetitivo y no tienen que hacerse para un cliente en su globalidad, si no se puede ser una parte del servicio total que demande.

Se diferencia “concepto/ localización”, ya que una decisión clave en un servicio es su definición y el lugar donde se interactúa para “hacer a medida” el servicio con el cliente, es decir donde se recaba la información necesaria y donde se le suministre el servicio. Variando los lugares, podemos tener un mismo servicio en el domicilio o en una tienda a la que se desplace el cliente y los datos se le pueden recoger por teléfono en una visita o por internet. Los distintos costes o percepción de servicio que implica una u otra configuración, son claves para aspectos como el margen y la fidelidad del cliente.

También se destaca el eslabón conjunto reclutamiento/compras ya que pueden ser elementos claves de la ventaja competitiva. En el sector servicio, evidentemente, tener una posición ventajosa para reclutar a los mejores es un elemento clave, por ello algunas empresas dedican mucho esfuerzo en asegurarse un acceso privilegiado al talento como puede ser las actividades de presentaciones en universidades, unos sistemas de selección sofisticados que involucren mucho al equipo directivo, cursos que sirvan de

⁵ Front Office es un término que traducido literalmente significa: oficina de delante. Viene indicado como el conjunto de las estructuras de una organización que gestionan la interacción con el cliente.

⁶ En la gestión empresarial el back office (en español significa literalmente oficina trasera u oficina de trastienda)¹ es el conjunto de actividades de apoyo al negocio, es la parte de las empresas que realizan las tareas destinadas a gestionar la propia empresa y que no tienen contacto directo con el cliente, como las labores informáticas y de comunicaciones, de gestión de recursos humanos, contabilidad o finanzas.

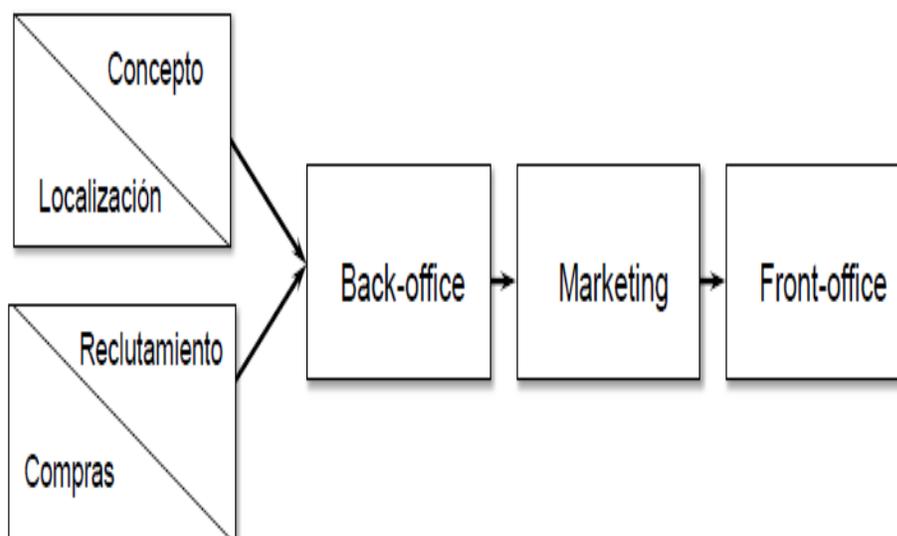
filtros, etc. Por otro lado en las empresas de distribución tener una mejor capacidad negociadora por el volumen o un acceso exclusivo a una fuente de suministro – material o personal - puede ser un elemento clave en la ventaja competitiva.

En una versión anterior de esta cadena de valor las actividades de reclutamiento no estaban expresamente indicadas pero a la vista de su importancia parece más ilustrativo que en vez de reflejarlas como unas de las actividades del Back office, situarlas en este eslabón que le da un mayor protagonismo en el análisis estratégico.

Una decisión fundamental en una empresa de servicios es la interacción entre el Back office y el front office, la satisfacción del cliente depende de ello. Un vendedor del front office que con gran espíritu de servicio trata de resolver el problema especial del cliente, no puede evitar la frustración del cliente cuando el Back office no responde a los plazos, especificaciones o precios que el vendedor le habría asegurado que lograría. La estrategia de la empresa en lo concerniente a la flexibilidad de la oferta y la estandarización del servicio, es la clave para mantener la reputación de la empresa y una cuenta de resultados positiva.

En definitiva, se incluye esa cadena de valor, aquellos parámetros que puedan ser fuente de la ventaja competitiva, si bien es necesario insistir que el sector servicio, la estrecha coordinación entre las actividades es más veces la base de la ventaja, que la realización muy diferenciadora o muy barata de una actividad individual, (*Ver Gráfico, N° 6*).

Gráfico No. 6 Cadena de valor



Fuente: Kotler, Philip: Dirección de Marketing. La edición del Milenio, Editorial Prentice Hall, México, 2001.

Las actividades que pueden ser fuente de la ventaja competitiva de una empresa, se clasifican en actividades primarias y actividades de apoyo⁷:

Actividades primarias: son aquellas actividades que están directamente relacionadas con la elaboración del producto.

⁷ Garralda, J (2013,22 de febrero). *La cadena de valor*. Recuperado el 12 de noviembre de 2015 de Openmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/cadena20%de%20valor.pdf

Dentro de estas actividades podemos distinguir:

1. Logística de entrada:

Actividades asociadas con la recepción, inventarios, y la distribución interna de los inputs del producto. Ejemplos. Traslado interno, almacenes internos, control de inventario de materia prima, planificación de los horarios de recepción de vehículos y devolución a proveedores.

2. Operaciones:

Actividades asociadas con la transformación de los inputs en el producto final. Ejemplo: ajustes de la maquinaria, ensamblado, mantenimiento del equipo, controles, impresión, empaquetado, y las operaciones dentro de las instalaciones.

3. Logística de salida:

Actividades asociadas con la recogida del producto final, su inventario y distribución física a los compradores. Ejemplo: almacenamiento del producto terminado, acarreamiento del producto, operaciones de transporte para su entrega, procesamientos de las ordenes de pedidos y planificación de entrega.

4. Marketing y ventas:

Actividades asociadas con la provisión de medios que permitan a los compradores adquirir el producto y persuadirles para que lo hagan. Ejemplo: promociones, fuerza de venta, selección del canal, relaciones con el canal y política de precio.

5. Servicio:

Actividad asociada con la provisión de servicio para mantener, o aumentar el valor del producto. Ejemplo: instalación, reparación, oferta de material de enseñanza y ajustes in situ del producto.

Actividades de apoyo:

1. Aprovevisionamiento:

El aprovisionamiento se refiere a la función de compra de los inputs utilizados en toda la cadena de valor de la empresa, no al valor de los inputs comprados. La función esta diseminada por toda la compañía y el criterio para especificarla, este utilizan la misma “tecnología” como son los procedimientos para relacionarse con los proveedores, las reglas de clasificación y el sistema de información de las compras. El coste de esta actividad de aprovisionamiento puede ser insignificante pero su efecto sobre el coste o calidad del producto puede ser clave. Las mejoras de las prácticas de aprovisionamiento puede mejorar el coste y calidad de la compra de inputs, así como el coste de la realización de otras actividades, como por ejemplo: la logística interna, operaciones y relaciones con compradores.

2. Desarrollo tecnológico:

cada actividad de valor tiene incluida una tecnología, sea esta know-how⁸; unos procedimientos determinados o una tecnología incluida en el equipo del proceso, por tanto según este enfoque, el abanico de tecnología que utiliza una empresa es muy amplio pero a la hora de definir esta actividad de apoyo incluimos en ella todas aquellas actividades que estén relacionadas con los esfuerzos para mejorar el producto y los procesos. Lógicamente esta agrupación es la más amplia del departamento de Investigación y desarrollo.

⁸ *Know how* “saber cómo o saber hacer” es un conjunto de conocimientos técnicos y administrativos que son indispensables para conducir un proceso comercial y que no están protegidos por una patente pero son determinantes para el éxito comercial de una empresa.

3. Gestión de los recursos humanos:

Es el conjunto de actividades relacionadas con el reclutamiento, contratación, formación, desarrollo y retribución de todo tipo de personal. Esta actividad apoya a otras actividades primarias y de apoyo y a las empresas globales, por lo que la dispersión de estas actividades puede llevar a unas políticas inconsistentes que encarecen el coste de la actividad agregada. También es corriente que no se analicen los costes agregados de unas políticas inconexas, como por ejemplo puede ser la comparación del ahorro en la nómina por salarios bajos frente al coste de información producido por una mayor rotación.

4. Infraestructura de la empresa:

Dentro de este apartado incluimos actividades como la dirección general, la planificación, finanzas, contabilidad, asesoría legal, relaciones con las administraciones públicas y la gestión de la calidad. Si la empresa esta diversificada, muchas de estas actividades están divididas (o repetidas) entre la unidad de negocios y la corporación.

CAPITULO TRES

ELEMENTOS DE CAPTACION, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LOS
CLIENTES NUEVOS Y PERDIDOS.

CAPITULO 3: ELEMENTOS DE CAPTACION, RETENCIÓN Y FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES NUEVOS Y PERDIDOS.

3.1 Necesidad de captar clientes⁹

Tradicionalmente, las empresas se han centrado en la captación de clientes o Marketing de atracción. El coste de conseguir un nuevo cliente es alto y en realidad, la venta a un nuevo cliente es tres o cuatro veces más cara que hacerlo a uno que ya existe.

En gran parte de los casos, un cliente cambia de proveedor antes de que este haya amortizado el esfuerzo realizado para captarlo.

En un mercado totalmente competitivo, donde los productos son cada vez más parecidos y los clientes cada vez más exigentes y escasos, se ha pasado de llevar a cabo estrategias de marketing transaccional o de atracción a estrategias de marketing relacional.

Para que cada organización sea competitiva ha de escuchar a sus clientes, adecuar los productos a sus necesidades y exigencias, hay que identificarlos, atenderlos en cualquier proceso de venta e incluso una vez realizada, con el fin de fidelizarlos.

La fidelización es la retención de los clientes actuales de una empresa. La retención expresa lealtad de estos mediante la repetición de sus compras para satisfacer sus necesidades y deseos. La fidelización es la medida de la vinculación de los clientes.

Según diversos estudios, clientes con un índice de satisfacción de 80% tan solo repiten sus compras en un 40% de las ocasiones. El 68% de los clientes que cambian de proveedor, se consideran satisfechos respecto al servicio prestados por los anteriores. La satisfacción no implica obligatoriamente la fidelización. Entonces, ¿cómo podemos

⁹ González, Álvaro (2013). *Planteamiento de un modelo estratégico de mercadeo a instituciones privadas de educación básica en Bogotá*. Tesis de maestría no publicada. Institución Universitaria politécnica Grancolombiano, Bogotá, Colombia.

lograr la lealtad de estos clientes?, la solución a esta interrogante es que para alcanzar la fidelidad de compradores satisfechos, se debe obtener la confianza y estrechar la relación con ellos. Sin confianza y sin relación estrecha con el cliente, no existirá su lealtad.

3.2 ¿Cómo captar nuevos clientes?¹⁰

Las empresas hoy en día deben de tener muy en cuenta los elementos de captación de los clientes, los cuales se mencionarán a continuación:

1. Trabajo de campo: Al cliente se le empieza a captar mucho antes de conocerlo. A través de Información sobre posibles clientes, investigando sus necesidades, cualquier otro tipo de dato, por mínimo que parezca, puede ser decisivo al momento del contacto directo.
2. Valerse de la red: Las nuevas tecnologías nos facilitan la aproximación al cliente. El Internet simplifica el uso de las herramientas típicas de marketing y hace que éstas ganen en rapidez y eficacia. El correo electrónico es un instrumento inmejorable para establecer un contacto personal y mantener un canal de información.
3. Buen producto: El vendedor se debe convencer de que el cliente se puede beneficiar con su propuesta. No se trata de engañar a nadie, sino de proporcionarle una ganancia personal y laboral. Cuando se hace contacto con alguien se debe tener claro que el producto que se está ofreciendo va a ayudar en su actividad profesional o comercial. El mercadólogo debe conocer de psicología para descubrir el “deseo oculto” del cliente. Si

¹⁰ Emprendedores (2010). Nuevas técnicas de captación de clientes. Revista Dossier “captar nuevos clientes”. 68-78.

son capaces de satisfacerlo, habrán ganado la batalla del oportunismo y el cliente percibirá sutilmente que podemos proporcionarle el servicio o producto que requiere.

4. seleccionar el tipo cliente: Es básico elegir bien al cliente potencial. Cuando se conoce a fondo el posicionamiento de la empresa en el mercado, tendrán más posibilidades de éxito a la hora de seleccionar a los futuros compradores.

5. Crear buenas referencias: Cuando se pide una referencia a un cliente se pretende que éste te introduzca en otra empresa y, al mismo tiempo, estrechar el vínculo con él. La relación profesional y personal debe ser completamente satisfactoria, porque sólo así se obtendrá un compromiso real por parte de quien propicia ese contacto.

6. Concertar previa citas: El objetivo de la llamada en frío es obtener la entrevista con el cliente, lo ideal es llamar cuando no lo hace nadie. Los momentos en que los teléfonos suelen estar más tranquilos son la primera hora de la mañana y la última de la tarde. Si llaman a esas horas tendrán más posibilidades de conseguir una cita, ya sea porque nuestro interlocutor está organizando su agenda o porque continúa en el centro de trabajo una vez concluida la jornada.

7. Vocabulario positivo: Deben concentrarse en mantener una actitud positiva durante la conversación. Transmitirle y generarle al cliente la curiosidad de conocernos, de interesarse por los productos y servicio que se ofrece.

8. Hablar con quien compra: Se debe tener claro a quién se va a entrevistar, es decir, la persona que tenga verdadero poder de decisión sobre las compras.

9. Expresión corporal: La actitud, el tono y hasta los movimientos que realizan durante la llamada telefónica son percibidos por nuestro interlocutor. Si transmiten preocupación o crispación, el cliente puede advertir nuestra ansiedad y no sentirse atraído por lo que le estamos contando.

10. Retirarse a tiempo: No insistir más de tres veces con un mismo cliente. La finalidad no es llamar a mucha gente muchas veces, sino obtener entrevistas para hacer clientes

y conservarlos. Si después de tres llamadas no consigues una cita o recibes una negativa, aparca la gestión un tiempo hasta que puedas retomarla con cualquier pretexto. Nuestra imagen no se habrá deteriorado y el cliente valorará nuestra paciencia y discreción.

3.3 Técnicas de Captación de clientes¹¹:

Todas las estrategias de captación están basadas en la idea que no se puede renunciar a los beneficios tirando los precios ni gastando dinero que no se tiene para conseguir clientes.

Compañías que cierran y dejan empobrecido los mercados, clientes dormidos que posponen sus compras y un consumidor más tacaño, exigente e infiel. Con este panorama, nos hemos preguntado cómo atraen clientes las empresas que no bajan precios.

Ahora existe una hipersensibilidad al precio, el cliente actual se toma ahora mucho más en serio la ecuación valor-precio. El segundo efecto de la situación actual es la red. La gestión de la referenciación, los comentarios de los consumidores, son más importantes que nunca, la falta de financiación está afectando absolutamente a todos, lo que significa que muchos están posponiendo las compras. Con todos estos cambios nos encontramos en un entorno de captación complicado (*Juan José Peso, 2000, Pág.78*).

En definitiva, estamos antes un nuevo escenario. Aumentar el número de visitas, de llamadas al cliente o de impactos publicitarios no es suficiente para meterse en el mercado. Hay que ser creativos para captar nuevos clientes rentables.

¹¹ Emprendedores (2010). Nuevas técnicas de captación de clientes. Revista Dossier “captar nuevos clientes”. 68-78.

Lo primero que todo es haciendo un examen de la situación. Antes de tomar decisiones, se debe saber por qué la empresa, en concreto, está perdiendo clientes. Para las empresas que compiten por precio la clave está en optimizar todos los procesos. Se puede competir por costes de forma eficiente, esto hará ganar cuotas de mercado. Existe una gran oportunidad competir en precios. *(Gonzalo Aixa, 1994, Pág. 13).*

La Segunda clave para saber cómo actuar es tener en cuenta quien es la empresa y que ofrece. Si la empresa ofrece productos diferenciados, de calidad, no puede entrar en estrategia de precios. Buscar clientes a través de internacionalización, la diversificación y las alianzas estratégicas con otras empresas. En momentos de crisis muchas empresas bajan la guardia y sus estándares de calidad *(Gonzalo Aixa, 1994, Pág.14).* En definitiva se proponen viejas fórmulas de captación de clientes adaptadas a la situación actual. Coste mínimo para la empresa, valor máximo para tus clientes.

La crisis ha convertido en un mito aquello de que los clientes satisfechos sean fieles a las marcas. Muchos de ellos se mueven ahora por precios, compran más aunque al final la decisión de compra de una amplia base de clientes no exclusivamente el precio bajo. Estas Las empresas captan a los clientes sin rebajar precio.

Entre las técnicas principales tenemos:

1. Regalar producto.

Regalar un 20% más de producto ya no es suficiente para competir en un mercado tan agresivo. Hay que ofrecer producto tangible, como la renovación móvil que utilizan habitualmente las empresas de telecomunicaciones para robarse clientes. Claro que estos regalos hay que rentabilizarlos buscando relaciones a largo plazo o potenciando la venta cruzada de productos.

Ejemplo: la firma legalitas regala su servicio de protección de carne, por puntos al contratar sus servicios básicos de asesoramiento legal y Denwa ha creado una campaña para marzo que intenta captar compradores de sus altavoces inalámbricos Denwa Soundlink premiándoles con unos auriculares valorados en 129 euros. Es decir si los altavoces cuestan 599 euros realmente Denwa está ofreciendo un descuento del 18% en una venta cruzada pero es mucho más atractivo para el consumidor sentir que regalan más de 100 euros, que pensar en porcentaje. En definitiva es el momento de cuantificarlas.

2. Dar información.

En línea con “la tendencia actual de ofrecer todo tipo de información útil para los clientes a través de internet, también podemos crear contenidos fuera de la red. Son acciones que crean vínculos muy fuertes para el futuro (Juan Carlos Alcaide, 1997, pág. 18).

Las empresas pueden hacerlo para que sus potenciales clientes prueben la eficacia de sus productos, se aficionen a ellos o simplemente como herramienta de captación cruzada con otra empresa.

Una empresa especializada en software de gestión puede ofrecer talleres gratuitos sobre planificación financiera utilizando sus propias herramientas y lo mismo sirve para una tienda de fotografía, productos de cocina entre otros.

La captación cruzada es más sofisticada y requiere buscar socios normativos con objetivos muy concretos. “en el sector del automóvil, por ejemplo, muchas marcas han perdido el negocio de flotas, renting, y otros. Se puede diseñar una estrategia de captación hacia segmentos distintos. Resulta fundamental entender a los clientes por segmentos por ejemplo, si analizamos a los más jóvenes, vemos que ahora compran menos coches porque hay más dificultad para acceder a la financiación y la carne sigue

siendo caro. ¿Y si nos aliamos con autoescuelas y les facilitamos el carne a cambio de que nos compren nuestras marcas?” (Juan Jose Peso, 2000, pág. 18).

3. Cobra a tus clientes solo por lo que consumen

A un cliente exigente como el de hoy se le capta mejor cobrándole por lo que consume. Si los gimnasios han cobrado por mensualidades (incluso por año para asegurarse el ingreso), ahora algunos ofrecen cuotas especiales de fin de semana o mañanas, para atraer a clientes que no disponen de más tiempo libre para rentabilizar una cuota mensual. Y pequeñas empresas de alquiler de coches como Budget Rent a Car o Dollar, están haciendo un hueco en el mercado cobrando solo tarifas de alquiler por horas.

Si el cliente actual compra más y exige más, se cambiaría su timidez inicial para cerrar la compra garantizando unos objetivos. Es algo así como el clásico si no queda satisfecho le devolvemos su dinero, pero aplica a los servicios. El objetivo es generar confianza imprescindible para captar clientes en ese sector.

4. Ofrecer más por el mismo precio

“Es cierto que el precio es un elemento crítico porque puede quedar fuera del mercado pero también lo es que si está dentro de un precio competitivo y ofrece un servicio diferencial puede competir también” (Jorge García del Arco, 1996, pág. 20).

Generalmente todo lo que no esté ofreciendo la competencia. Por ejemplo Almacenes Siman acaban de lanzar una campaña que no cobran impuestos a extranjeros; otra acción innovadora es la que acaba de poner en marcha Seguros LAFISE ofreciendo a sus clientes seguros de hogar, seguros de vida, asistencia informática para ayudar a sus

clientes a resolver cualquier tipo de incidencia técnica tanto de forma remota como a domicilio.

5. Paga a tus clientes por sus compras y comentarios.

El cliente actual se ha acostumbrado a hacer críticas y comentarios, les gusta ser escuchados y por qué no atraerles pagando por sus aportaciones, a esto se le conoce como tráfico incentivado y la idea sobre la que se sustenta el portal Tsu.com que paga a los usuarios por sus compras y comentarios. Su lema es “si todo usuario tiene valor, porque no le debemos parte de los beneficios que genera”. Es un portal que permite a los consumidores realizar sus compras en los mismos sitios de antes, pero que le ofrece un beneficio por pasar por él. Las instituciones pueden convertirse en una de sus empresas asociadas pagando una cantidad al portal por cada nuevo usuario o venta. Tiene más de tres millones de visitas al mes y 400,000 usuarios registrados. (*Carlos Alcaide, 1997, pág. 20*).

6. Elaboración de ofertas especiales.

Se habla de clásicas promociones especiales que se distribuyen desde el departamento de recursos humanos a todos los empleados o a los asociados de cualquier tipo. Pero hay que hacerlo con inteligencia y aprovechar las posibilidades que ofrece ahora la tecnología para detectar necesidades concretas. “Estos programas son de los que mejor permiten captar de forma rápida y masiva a potenciales clientes pero hay que ofrecer ventajas reales, no como se hace habitualmente que se comunica ofertas que después están en las calles para todos. La idea añade, identificar personas que comparten algo, un hobbies, la misma profesión y pensar que tienen algo en común, que tipo de persona son y no solo como consumidores y en función de eso diseñar una oferta personalizada para ellos. Un ejemplo muy simple: si se tiene un restaurante y se quiere

ofrecer una oferta a periodistas habrá que incluir en ellas un servicio flexible, para ayudarles en su falta de tiempo”. (Juan José Peso, 2000, Pág. 32).

7. Publicar productos o servicios por internet

Esta propuesta tan solo se basa en que las organizaciones pongan sus productos en internet ya sea fabricantes o productores.

Ejemplo: Los productores de artesanía que distribuyen sus productos y artículos a través de una página web, les permite realizar promociones especiales a sus clientes. Porque en la actualidad si un producto o servicio no está en el mercado es como que no exista, la influencia de las redes sociales ha aumentado grandemente y es importante aprovechar este tipo de comportamiento de los consumidores.

8. Captar a los clientes molestos de la competencia.

Internet es una herramienta perfecta para averiguar en qué están fallando tus competidores. Se debe observar su reputación On – line y diseñar estrategias enfocadas a solucionar los problemas de los clientes de la competencia. Es una de las tendencias que más va aumentar, lo que llamamos inteligencia competitiva. Consiste en ver cuáles son las debilidades de nuestros principales competidores y crear campañas de captación convirtiendo esas mismas debilidades en nuestra fortaleza. (Juan José peso, 2000, Pág. 33).

9. Marketing social

“Las empresas deben crear campañas emocionales, por ejemplo, con mensajes sociales, para que te persigan como una empresa que se compromete con los problema de otros” (*Juan Carlos Alcaide, 1997, Pág. 31*).

Ejemplo. Para cada empresa el marketing social debe ser en la actualidad parte de sus objetivos principales. Tanto para favorecerse a sí misma con su buena imagen a como lo es contribuyendo ya se al medio ambiente como a la sociedad en general. Empresas y organizaciones como Grupo Coen, Ingenio San Antonio y otras se han tomado la labor (aliados junto a organizaciones extranjeras) de promover la reforestación de los bosques y creando campañas para crear conciencia hacia el cuidado del medio ambiente.

10. Nuevos canales de compra.

“Es el momento de repensar el modelo de canales y analizar si tiene sentido en empezar a utilizar otros que no se han usado antes. Ahora, el canal habitual que se utiliza no es suficiente para competir, hay que probar de todo”. (*Juan José Peso, 2000, p. 23*).

Es decir que esta comunicación con el cliente actual debe ser proactiva, no exclusivamente vendedora, hay que ganarse la confianza del cliente.

11. Crear nuevos productos para llegar a otros segmentos

En tiempos de crisis buscan nuevas líneas de negocios para llegar a más clientes. Se puede obtener nuevos clientes con el mismo producto que se está vendiendo

cambiando el enfoque del mensaje o por ejemplo, si se vende queso no hay que pensar en el producto como un artículo de alimentación, sino como un producto de salud o de belleza incluso. Se trata de pensar en términos de clientes y no de producto. Pensar en los motivos de compra, lo que mueve adquirir tus productos y servicios y en el estilo de vida de las personas que son potenciales clientes. Por ejemplo si se vende queso, puede tener un tipo de queso sin sal y llegar a las personas con hipertensión, ya no ve el producto de alimentación sin más, sino artículos de salud. Además permite cambiar la forma de llegar a esos clientes. En lugar de limitarse a inscribirte en las asociaciones de empresarios de la zona, buscar asociaciones de empresas y consumidores relacionadas con la salud y los hábitos de vida saludable (*Fernando Rivero, 2007, Pág. 22*).

12. Cupones de descuento.

Este recurso clásico para atraer clientes se ha convertido en una de las estrellas del nuevo escenario para combatir las crisis. Las empresas invirtieron en el 2009 un 54% más en cupones que el año anterior y los consumidores están demostrando que agradecen estas ayudas: al canje de cupones ha aumentado un 30%. Pero además de un aumento en cifras, hay novedades en la forma de aprovechar estas herramientas de marketing con el mínimo coste posible.

13. Plataforma gigante.

Si el mercado nacional para una empresa se ha quedado pequeño, seguro que ya ésta ha pensado en salir fuera. Y que internet es una plataforma perfecta para hacerlo sin invertir mucho; pero que ésta plataforma web esté en los primeros puestos a nivel nacional cuesta dinero. Por no hablar de la dificultad de una Pyme desconocida que no tiene marca para convencer a sus principales clientes.

En resumen, si se es capaz de ofrecer una oferta de calidad en un nicho determinado, puedes ser el compañero ideal de cualquier gran empresa del tamaño y del país que sea. *Ejemplo un acuerdo que formalice una Pyme, la casa del calzado como especializada a la elaboración de sandalias y zapatos, su aliado es nada menos que Rolter, un socio con el que esperan multiplicar su negocio.*

14. Diferenciación al vender experiencia al cliente.

“Se deben crear vínculos emocionales y racionales que hagan que el cliente se sienta unido a la empresa. Para que la prefiera frente a las demás. Una gestión eficaz de los vínculos permite crear una dependencia psicológica, espontánea y voluntaria de los clientes hacia la empresa, sus productos y sus servicios” (*Juan Carlos Alcaide, 1997, pág. 23*).

Es un concepto amplio que se puede resumir en que el cliente disfrute realmente el producto o servicio que se le ofrece, que se sienta a gusto de ser cliente de la empresa o que perciba que se le hace la vida más fácil. Un comercio On line, por ejemplo, debe jugar con la oportunidad de ofrecer contactos directos con el cliente. Un estudio demuestra que la posibilidad de consultar en seguida cualquier duda al comprar On line es tan valorado por los usuarios como el uso y el precio.

Si nos vamos al entorno Off line, la idea se puede adaptar en agencias de viajes que ponen a disposición de sus cliente un servicio jurídico para gestionar cualquier tipo de reclamación, pérdida de documentos, robos, atracos, multas de tráfico, un servicio de consulta telefónica con médicos para personas que se pongan enfermas en el viaje. Es lo que propone Travel Center a sus clientes.

3.4 Recuperación de los clientes perdidos.

Casi todas las estrategias de marketing y expertos en mercadotecnia hablan de cómo ganar clientes, de buscar la lealtad de los mismos, identificarlo según sus gustos o tipo de personalidad. Qué pasa cuando comienza a registrar las salidas o pérdidas de los mismos, si bien la migración de clientes hacia otras empresas puede ser un proceso natural, por el que todas las firmas, sean grandes o pequeñas deben atravesar, eso no significa que se tenga que dejar pasar por alto cuando rebasa ciertos límites y se pierden más usuarios de los que se ganan.

Perder un significativo número de clientes o dejar ir a los que representaban mayor rentabilidad o consumo es una señal inequívoca de que algo se está haciendo mal. Y la situación se agrava si no tienen monitoreo sobre los casos de abandono o políticas de satisfacción y recuperación de un cliente puede ser mucho menos costoso que generar uno nuevo, por lo que no dudan en sugerir que diseñar una estrategia de reconquista puede ser útil y rentable para una empresa. *(Luis Gabriel Zaldívar, 2009, Pág. 22).*

Es decir darle un descuento o un cupón para su siguiente compra suele funcionar como una forma de atención al cliente que se ha sentido insatisfecho, pero dicho regalo tiene que ser canjeable de forma fácil. También tener cuponeras virtuales a las que puedes acceder por medio de un dispositivo móvil, está funcionando mejor que las formas tradicionales, como dar una tarjeta de cartón que al final termina rota o inservible y va a dar a la basura.

Una encuesta del periódico The New York Times, reveló que el 92 % de los clientes estaría dispuesta o volver a confiar en una empresa si ésta le compensa sus desatenciones de algún modo. Seis de cada diez lectores dijeron que es importante que algún directivo de la empresa les ofrezca una disculpa, pues necesitan sentirse escuchados y que la empresa les muestre interés. En tanto, 52% dijo que cedería antes un descuento a modo de disculpa.

Con el fin de que la empresa aprenda de los errores cometidos es indispensable investigar directamente con el cliente el motivo de su cambio a otra marca. A veces no necesariamente es una mala atención, sino el surgimiento de productos o servicios sustitutos, entonces se trata de una guerra con la competencia.

Según diversos estudios, las causas de la pérdida de los clientes son: 68 % Insatisfacción con el servicio o atención, 14 % Insatisfacción con el servicio o atención, 9 % a acciones de los competidores, 5 % Influencia de amigos, compañeros o familiares, 3 % traslados de domicilio, 1 % defunción.

Teniendo en cuenta estos números, antes de aplicar las estrategias de recuperación de clientes, se debe mejorar la calidad del servicio prestado, así como la calidad del producto si fuese necesario. Siempre es mejor invertir en lograr la fidelidad de los clientes, que gastar recursos y esfuerzos en recuperar clientes perdidos.

Sin embargo, resulta más fácil y barato recuperar un cliente perdido que destinar esfuerzos comerciales en conseguir uno nuevo. Disponemos información sobre los clientes perdidos y conocemos la forma para contactar con ellos.

Los expertos señalan algunos pasos para recuperar clientes molestos:

1. Fundamental: ponerse en los zapatos del cliente: eso implica crear en la empresa un clima de atención al cliente, de forma que se tomen en cuenta sus necesidades.
2. Identificar qué tipo de cliente es el que se fue: esto con el fin de saber que producto o servicio utilizaba de la empresa y evaluar la forma en la que se le está dando el servicio.
3. Buscar los errores cometidos al interior de la empresa y corregir de inmediato: implica hacer una lista de todo aquello que pueda generar molestia para el cliente y volverlo a invitar para que corrobore que el error fue corregido.

4. Volver a ver a la competencia: siempre es bueno compararse pues es una vía para mejorar el producto o servicio constantemente.
5. Esfuérzate por ser el mejor en el sector: debes tratar de siempre dar los mejores beneficios a los clientes ya sean financieros, materiales o inmateriales. Es la mejor forma que los clientes sepan que son importantes para la empresa y lo van a considerar antes de irse a la competencia.

La pérdida de cliente es un proceso habitual de crisis que toda empresa en su momento debe asumir, la incapacidad para retener a los clientes puede convertirse en un grave problema, en este sentido cuando se pierde más clientes de lo que se gana o se pierden los más rentables, es que algo se está haciendo mal.

Existe un nuevo modelo de recuperación de clientes que se basa en ganarse la confianza del cliente, estrechar las relaciones con él y premiarle por su lealtad.

Se puede conseguir la confianza del cliente mediante la credibilidad, la imagen de la empresa y de sus marcas, la fiabilidad que se ofrece de los productos o servicios, transmitiendo seguridad en todo momento demostrando un comportamiento honesto, interesados por el cliente y buscando el beneficio mutuo.

Para estrechar las relaciones con el cliente se debe superar sus expectativas, tratarle como un socio y amigo en cada contacto, se establecerá un programa de comunicación individualizado y se le prestará el servicio cuando el cliente lo precise durante las 24 horas del día y los 7 días de la semana se debe sorprender y facilitar información relevante, personalizar el producto o servicio, se gestionara eficazmente los errores y en darle solución a las quejas que puedan surgir.

Se debe premiar la lealtad del cliente con recompensas económicas y emocionales mediante los programas de recuperación y seguimiento. Los principales programas de recuperación son: Regalos, descuentos, cupones, eventos, financiación, formación, publicaciones y club de clientes.

Solo se deberá aplicar programas de recuperación a aquellos clientes que tengan ganada la confianza y que además la relación haya sido sólida.

Este nuevo modelo de recuperación para lograr la reinserción de los clientes es muy sencillo aplicar. Tan solo se debe seguir los siguientes pasos:

1. Establecer qué grupos de clientes se van a recuperar. En principio no todos los clientes se recuperarán. Del total de los compradores, solo un 30% de ellos nos aportan el 70% de las ventas y el 80% del beneficio. Debemos calcular de vida de cada cliente, es decir cuál será el beneficio total que tendrán a lo largo que dure la relación comercial restándole los gastos que ocasionen. Solo se recuperará aquel grupo de clientes con mayor valor de vida.
2. Analizar cuál es la situación de lealtad del cliente con la empresa: si se ha ganado su confianza o si se tiene una relación estrecha.
3. En función del cual sea la situación de lealtad: se ganarán su confianza, se estrechará la relación o se premiará su fidelidad aplicando al programa de recuperación. Siempre ordenadamente, se ganará su confianza luego se estrechará la relación y finalmente se premiará la reinserción del cliente a la empresa.

La confianza es la esperanza firme que tiene el cliente en la empresa proveedora y sus productos, basada en la imagen y las experiencias pasadas. La confianza se gana en cada contacto con el cliente a lo largo del tiempo, transmitiendo credibilidad y seguridad. Sin embargo, solo una equivocación puede hacer que perdamos al cliente.

La confianza una vez que se recupera en los clientes que estaban perdido, viene hacer uno de los pilares básicos de la recuperación. Sin confianza no hay fidelidad. Sin confianza puede haber repetición en la compra pero no la certeza que el cliente nos volverá a comprar.

3.4.1 Elementos de recuperación.

Para ganar más la confianza de los clientes se necesita desarrollar los siguientes elementos:

La credibilidad es el elemento principal para inspirar confianza. La credibilidad se obtiene:

- 3.4.1.1. Facilitando información, verificable, fidedigna y relevante para el comprador. Al comunicar cifras y hechos probados no historias, se gana credibilidad en el cliente.
- 3.4.1.2. Realizando demostraciones del producto servicio para que el cliente pueda comprobar que este cumple sus expectativas.
- 3.4.1.3. Aportar una amplia experiencia y gran conocimiento del mercado, la industria y la empresa.
- 3.4.1.4. Evitar cometer errores antes, durante y después de la compra, el uso y disfrute del producto o servicio.

- 3.4.1.5. Ofrecer diferentes canales para que el cliente pueda comunicar sus dudas o problemas. Esto implica que se debe responder rápidamente a sus demandas.
- 3.4.1.6. Se debe ser muy específico, claro y breve en las comunicaciones.
- 3.4.1.7. La imagen de la empresa y de las marcas que tiene en mente el cliente. Dicha imagen se conforma de percepciones subjetivo fruto de la características de producto, el diseño, el precio, la publicidad y las experiencias pasadas para crear una imagen positiva de la empresa y de la marca es necesario desarrollar una estrategia de comunicación efectiva.
- 3.4.1.8. La fiabilidad de los productos o servicios. A medida que el usuario utiliza el producto o servicio y comprueba que este cumple sus expectativas nos vamos ganando la confianza. Pero si el cliente no ha usado el producto, podemos justificar la fiabilidad de estos mediante: la recomendaciones y los testimonios de otros compradores actuales y la demostraciones del producto al cliente.
- 3.4.1.9. La seguridad que se transmite en cada contacto con el cliente. Las variables que contribuye a transmitir seguridad:

La autoconfianza en los empleados y las posibilidades de prestar un servicio sublime.

- a) El conocimiento del mercado, la industria, el cliente, el producto y nuestra empresa.
- b) Las habilidades comunicativas.

- c) Se debe compartir honestamente en todos los contactos con el cliente. Para ello es imperativo no mentir, decir siempre la verdad, expresar solo aquello que los demás creerán, cumplir todas las promesas, evitar la letra pequeña en los contratos y comunicar las condiciones relevantes de la negociación.
- d) Interesarse en todo momento por el cliente. A las personas les gusta que se preocupen por ellas. Se debe hacer sentir al cliente que es importante para la empresa, que es única y diferente a los demás. La estrategia y los planes de acción de la compañía se planifican y ejecutan teniendo en cuenta las necesidades del comprador. El cliente se sitúa en el centro de gravitación de la empresa.
- e) Buscar constantemente el beneficio mutuo. Para ello se le transmitirá al cliente que se pretende desarrollar una relación de socio en el cual ganan los dos. Se comparte los beneficios de la relación comercial.

Se debe profundizar en el conocimiento del cliente y recopilar toda la información relevante sobre el comprador. Además se actualizará constantemente la información y se recogerá en una base de datos la cual sirve para analizar en detalle cuáles son sus necesidades, gustos, valores, móviles de compra, hábitos de compra y consumo.

Una de las preguntas claves que se hacen muchas empresas una vez que se ha perdido al cliente es la siguiente interrogante: ¿es rentable invertir en su recuperación? “siempre es mejor prevenir y centrar esfuerzos en la fidelización de los clientes actuales, ya que su recuperación exige una fuerte inversión que en ocasiones no da sus frutos”
[Carlos Alcaide, 2014, Pág. 12]

No obstante, cuando la empresa necesite recuperar clientes perdidos, puede diseñar una estrategia para hacerlo con eficacia. En estos casos los expertos coinciden en que lo fundamental es tomar ciertas precauciones básicas antes de lanzar la campaña de recuperación. De las cuales a continuación se detallan las más importantes:

1. Segmentar el mercado:

Toda empresa debe dividir a sus clientes en grupos homogéneos, para elaborar una estrategia a la medida de aquellos que le interese recuperar. En este sentido, es importante recordar la ley de Pareto, que establece que un 20% de los clientes representa el 80% del volumen de negocio de una empresa y es precisamente a estos a los que deben dedicar los esfuerzos de recuperación.

2. Conocer la competencia:

la empresa debe mantenerse continuamente informada sobre productos, servicios, ofertas y promociones de todas sus competencias. De este modo, podrá establecer barreras que impidan la deserción de sus clientes y realizar una buena campaña de recuperación. Además para asegurar el éxito, esta debe incluir ofertas que hagan hincapié en los puntos fuertes de la compañía.

3. Mejorar la calidad de los productos y servicios:

De nada sirve recuperar a un cliente perdido si la empresa sigue cometiendo los errores que proporcionaron su marcha. Por eso la mejora de la calidad y una buena construcción

de la marca son los pasos previos a cualquier plan de fidelización o de recuperación de clientes

Todas las técnicas tradicionales de marketing, como enviar cartas, notificaciones personales, realizar compañías de telemarketing, descuentos en los precios, regalos, cupones y viajes se pueden utilizar en la recuperación de los clientes, lo importante como presentador de un servicio o producto es reconocer los errores, remediar la pasada desatención con ellos y realizar ofertas exclusivas para recuperarlos.

3.4.2 *Técnicas para recuperar clientes perdidos*

Las principales técnicas para recuperar los clientes perdidos son las siguientes¹²:

1. Mantener un contacto cara a cara con el cliente, personalizando la atención y la comunicación.
2. Escuchar al cliente, dejando que exprese sus motivos de abandono y prestando atención a sus quejas.
3. Reconocer los errores cometidos y disculparnos por ellos.
4. Presentar soluciones que impidan que se repitan los errores del pasado.
5. Realizar una oferta personalizada, sorpresiva y original. Las principales ofertas son: descuentos especiales, regalos, eventos y la prestación de un servicio especial.

¹² CS, Carlos (2015, 15 de mayo). *Como recuperar clientes perdidos*. Recuperado el 30 de octubre de 2015 de Fideliscustomer.com/2015/05/15/como-recuperar-clientes-perdidos/.

Al aplicar la técnica para recuperar los clientes perdidos, debemos evitar en todo momento:

1. La falta de honestidad.
2. Prometer lo difícilmente realizable.
3. Mostrar interés tan solo por las compras del cliente.
4. Realizar una oferta compleja de entender por parte del comprador.
5. Presentar ofertas poco interesantes para el cliente.

Procedimiento para identificar clientes perdidos:

1. Identificar los motivos de la marcha:

Si un cliente se marcha por algún motivo. Se debe razonar bien qué ha sucedido, y se puede buscar culpables pero lo más importante es asegurar que no volverá a suceder. Es el único supuesto que hará que el cliente perdido vuelva.

2. Copiar a la competencia:

Quizá la búsqueda interna de motivos no ha sido fructífera, pero el caso cierto es que el cliente se perdió. La solución pasa por saber que le han ofrecido que ha hecho mejor la oferta de otros antes que la de la empresa que ha dejado.

3. Mejorar a la competencia:

No se habla de captar clientes, se habla de recuperar a aquellos que se han ido, y esa sensación de frustración que les obligó a marcharse ya ha conseguido introducir en ellos la idea de “no vuelvo más”, por ello la empresa no puede ofrecer lo mismo que sus competidores, se le debe ofrecer más.

4. Entablar contacto:

Paso más difícil y que supone la puesta en escena de todos los anteriores. En la empresa ya se sabe lo que se hizo mal y lo que la competencia ofrece, ahora la empresa debe buscar en el cliente la receptividad suficiente para volver a hacer otro cambio. No es nada sencillo, y se tiene grandes posibilidades de fracasar. Es como recuperar una relación sentimental, siempre queda algo que lo une con la empresa sólo hay que encontrar el momento oportuno y los canales adecuados.

5. Buscar el momento:

Si va a tener una oportunidad no se debe desaprovechar, hay que esperar que el cliente vuelva, busque sus necesidades.

6. Cuidar las formas:

Se debe mostrar los cambios, los avances, es decir que los errores del pasado ya no existen. Si se demuestra es un cliente ganado.

7. Ofrecer algo más que lo ofrecido por la competencia.

3.5 Seguimiento de clientes perdidos¹³

En el altamente competitivo ambiente de ventas en el que vivimos hoy, las organizaciones se están dando cuenta de la importancia de dar seguimiento sistemáticamente a cada cliente actual y potencial. Sus clientes actuales esperan un agradecimiento de alguna forma, una comunicación de seguimiento u otro

¹³ CS, Carlos (2015,15 de mayo). *Como recuperar clientes perdidos*. Recuperado el 30 de octubre de 2015 de Fideliscustomer.com/2015/05/15/como-recuperar-clientes-perdidos/.

reconocimiento. Los clientes potenciales a menudo visitan varios competidores y esperan ver quienes le dan seguimiento antes de tomar una decisión de compra. El cliente quiere saber que le importa lo suficiente a su negocio para enviarle una propuesta, para permanecer en contacto, para darle un recordatorio, o para enviarle información adicional.

Hacer un contacto inicial de ventas no garantiza una relación a largo plazo que sea valiosa para todos los involucrados. Los clientes son profesionales ocupados que aprecian el servicio excepcional que les ayuda a tener éxito.

El seguimiento que se le dé puede hacer la diferencia, entretener a un cliente una única vez o en una relación a largo plazo para su organización.

El hacer seguimiento a los clientes ha sido comprobado como una de las estrategias más eficaces para sacarles el máximo rendimiento a los clientes actuales y potenciales. En cada contacto que se establece con el cliente después del primer encuentro.

Momentos en los que se debe hacer seguimiento¹⁴:

1. Antes de una venta:

Analizar las necesidades del cliente y los beneficios de sus productos. El seguimiento de preventa puede durar meses o años.

2. Después de una venta:

Asegurarse de que la compra cumplió con las expectativas del cliente e identificar si hay necesidades nuevas. En cada contacto se tiene que reforzar la decisión de compra del cliente para que éste se sienta bien y aumenten las probabilidades de que compre de nuevo.

¹⁴ Aurora (s/f). Seguimiento al cliente. [documento de www]. URL <https://www.emaze.com/@AIZZOOIZ/seguimiento-al-cliente>

3. Después de que un cliente rechaza una oferta:

Aun cuando el cliente no realice la compra, el seguimiento consiste en enviarle información sobre la empresa y mantener sus productos en mente del cliente. Quizás en un futuro se decida a comprar.

3.5.1. Métodos de seguimiento del cliente.

Cinco métodos muy útiles para realizar un seguimiento efectivo. Algunos de estos métodos son económicos y fáciles de implementar; otros, en cambio, necesitan de mayores recursos, personal especializado y una planificación cuidadosa. Veamos cada uno de ellos:

1. Buzón de Sugerencias: Método sencillo, económico, rápida implementación. Los clientes tienen a su disposición formularios donde los clientes puedan anotar sus comentarios, sugerencias y quejas.
2. El Panel: Encuestas periódicas a los clientes, para analizar la diferencia entre expectativas y satisfacción.
3. Encuestas: Encuestas entrevistando a un grupo representativo de clientes para lograr el mismo objetivo del Panel.
4. Compradores espías o mystery shoppers¹⁵: Consiste en contratar personal eventual para que actúen como clientes en un ciclo completo; es decir, exponerlos a las actividades promocionales de un producto determinado hasta que realizan la compra del mismo (como clientes disfrazados). Finalmente hacer un reporte completo.

¹⁵ El cliente misterioso o cliente incógnito (en inglés mystery shopper) es una técnica utilizada por las [empresas](#) para evaluar y medir la calidad en la [atención al cliente](#). Los clientes misteriosos actúan como clientes comunes que realizan una compra o consumen un servicio y luego entregan un informe sobre cómo fue su experiencia.

5. Análisis de clientes perdidos: Acudir a los clientes que cambiaron de proveedor o que simplemente dejaron de comprar. Por lo general, son los ex-clientes quienes conocen aquellos puntos débiles de la empresa o del producto que resultan en la pérdida de clientes (de ahí su gran importancia).

3.6. Importancia de retener y fidelizar a los clientes perdidos¹⁶

Hay una diferencia entre retener al cliente y fidelizar al cliente. Se puede retener al cliente con precios menores que la competencia, con descuentos o con premios; pero estos son mecanismos de carácter temporal ya que de mantenerse por largo tiempo afectaría negativamente la rentabilidad y estabilidad del negocio.

Es por ello que se deben desarrollar mecanismos de fidelización, ello implica un ejercicio permanente sobre tres elementos: el cliente, el producto y la forma de interactuar empresa-cliente.

Así como nuestro planeta gira alrededor del sol, la empresa moderna, sus políticas, producto y capital humano giran alrededor del cliente. Esta reflexión publica al cliente como centro de la escena, reconociendo la importancia de contar con una política y estrategia para retención de clientes llegando a la fidelización de los mismos.

Conservar los clientes actuales es importante desde dos puntos de vista: cualitativo y cuantitativo.

¹⁶ Palacio, González. (1995, Pág.165) *Técnicas del Servicio al Cliente*. España

Cualitativamente es importante porque la pérdida de cliente afecta la imagen de la empresa, un cliente insatisfecho no solo no volverá sino que también trasladará su mala experiencia a otros potenciales clientes y ellos pueden generar una pirámide inversa con resultados nocivos para el prestigio de la empresa. Cuantitativamente se ha demostrado en alto costo que implica conseguir nuevos clientes.

El otro aspecto a considerar en la construcción de relaciones duraderas con los clientes, es que sus necesidades y preferencias van cambiando, lo que exigen un rediseño constante de los productos y del negocio como tal, donde el cliente debe participar en forma directa. La retención real del cliente, logrando su fidelidad, se alcanza a través de un proceso de revalorización que se centra en aspectos cualitativos esencialmente y se fundamenta en el fortalecimiento de la confianza mutua como paso previo al logro de la fidelidad hacia el producto o servicio.

La revalorización trasciende la figura del cliente y se refiere también a los productos y a la empresa. Ella es así porque un cliente que se siente valorizado no es garantía que seguirá con la empresa. Un cliente, debidamente valorizado, podría decir: muchas gracias por todo su aprecio, me gusta mucho su producto pero su competidor tiene este mismo producto a un precio más accesible para mí presupuesto. Por ello, la revalorización debe considerar dos variables claramente diferenciadas, pero íntimamente interrelacionadas entre sí: la revalorización del cliente propiamente dicho mediante un excelente servicio y la revalorización del producto ofrecido.

Un excelente servicio debe incluir un buen servicio de atención de quejas. Cuando a un cliente que nuestro producto y servicio no cumplen con las especificaciones o con sus requerimientos es una señal de alerta, que debe ser atendida como su intento de dejar ser cliente nuestro.

Es por ello que debe existir un procedimiento muy bien estructurado para atender las quejas del cliente. Parte de la retención del cliente e indirectamente la revalorización del producto dependerá en gran medida de la forma, eficiencia y efectividad con que se atienden las distintas quejas.

En la cabeza del comprador, la idea o concepto de que un producto o servicio es el que mejor depende de sus necesidades. Es indiscutible la relación que existe entre la forma de vender y el proceso de retención de un cliente. Es más que el concepto de ventas, se trata de un ejercicio exigente, de ayudarle al cliente de volver a ver en el producto o servicio, la solución a sus necesidades específicas y valorar los beneficios que le genera. El sistema de ventas, considera dos etapas:

1. La identificación de las verdaderas necesidades del cliente: se trata de conocer al cliente y saber que ofertas se le pueden hacer para mantenerlos. Si el cliente estima que un producto o servicio tiene un costo elevado, existe un claro indicio que el cliente no aprecie el costo de lo recibido en relación a las necesidades planteadas. Este es un evidente problema de valorización en la mente del cliente que el proceso de venta debe indagar y resolver. Por lo tanto, cuando un cliente comenta que un producto o servicio determinado “es caro” lo que él está queriendo decir, en forma directa es no lo valoro en forma suficiente como para pagar el dinero que cuesta.

En estos casos se debe acudir a la información y conocimiento que del cliente se dispone para tratar de manera personalizada a este cliente, se trata de datos como el comportamiento de compra, comportamiento posterior a la compra, aspectos financieros, creencias, actitudes, percepciones, historial de comunicación post venta, entre otra información. Hallamos la personalización del cliente, identificamos la auténtica

necesidades y gustos y así ya podemos como saber mejorar el servicio a este cliente. Con estos buscamos movernos en el mismo sentido de satisfacción del cliente, para que este alcance nuevamente su nivel de satisfacción.

2. El posicionamiento: es el lugar que ocupa un producto o servicio en la mente del consumidor y es el resultado de una estrategia especialmente diseñada para proyectar la imagen específica de ese producto, servicio, idea, marca o hasta una persona.

Autores como Al Ries y Jack Trout (1992) afirman que:

“El posicionamiento es un sistema organizado para encontrar ventanas en la mente. El enfoque fundamental del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, si no manipular lo que ya está en la mente; reordenar las conexiones que ya existen”. (p. 8).

Revalorizar al cliente en su calidad de cliente y revalorizar ante los ojos del cliente productos o servicios conlleva un grado de relación comercial, mucho mayor que la simple retención del mismo.

Crece en el mercado es importante pero una eficiente y bien valorada política de retención implica menores costos y mayor prestigio corporativo. La revalorización es fundamental frente a la existencia de un consumidor cada día más sofisticado, mejor informado y con posibilidades de seleccionar entre alternativas para satisfacer sus necesidades.

La fidelidad no implica necesariamente un compromiso. Puede ser simplemente un hábito. Este índice formado por las métricas de satisfacción y retención ayudan a conocer por porcentajes de clientes lo es por hábito y que porcentaje es por satisfacción o preferencia. Los estudios de mercado pueden colaborar, intentando diferenciar estas cuestiones.

La tasa de retención de clientes es una medida de fidelidad. Se debe acortar los periodos de tiempos concretos y sucesivos para permitir estudiar tendencias. Es muy utilizado en servicios financieros y de telecomunicaciones. Los bancos y compañías de seguros saben que sus clientes lo son muchas veces por un hábito que por satisfacción ya que existen muchas barreras de salida.

Es difícil conseguir detectar el nivel de lealtad de los clientes, pero es clave para poder gestionar correctamente de forma distinta los clientes fieles de los clientes mercenarios, que solo se mueven en función de los precios y promociones activas, saltando de marca en marca según su conveniencia. Se puede definir la fidelidad como la combinación entre las estrategias y acciones orientadas a la retención de clientes y la satisfacción de estos marcas – productos. (Fidelidad = satisfacción vs retención).

Retener a un cliente resulta diez veces más barato que conseguir a uno nuevo. Por eso debe ser una prioridad saber aplicar estrategias de retención y fidelización que consigan mantener y desarrollar a los clientes rentables y fieles.

Las compañías que basan sus estrategias de marketing en la captación compulsiva de clientes, a veces se están olvidando que el verdadero reto del marketing empieza cuando se ha captado al cliente. Las tres claves de retención al cliente son:

1. Vinculación: o nivel de compromiso económico del cliente. Se puede y suele medir en término de tendencia de producto, los gastos y/o uso de los productos o servicios de las empresas.
2. Riesgo de abandono: analizando y comprendiendo tanto las causas como los síntomas a los clientes que han abandonado, se puede decir e identificar aquellos que seguramente están con nosotros o nos dejará.
3. Valor de los clientes: es imposible retener a todos los clientes. Y los presupuestos no son ilimitados por eso es clave elegir bien sobre que cliente y segmentos actuar y sobre cuáles no.

En el marketing de relaciones los objetivos prioritarios son la participación en el cliente y la retención del mismo, es decir, buscar que el 100% de las compras de nuestros clientes respecto a las categorías de productos.

En el marketing de relaciones, la organización se orienta hacia la retención de clientes en vez de hacia la adquisición de clientes. En el momento actual, por término medio, las empresas gastan tres veces más en adquirir clientes que en conservarlos. La mayoría de directivos creen que esto es excesivo, de modo que el marketing de relación orienta a la empresa para que este preste más atención a la retención de clientes (Gruen, 1997, Pág. 22).

En la relación clásica transaccional, el precio es lo primero por lo que el cliente compra. No hay que pensar que porque se den sucesivas transacciones con el cliente ya se ha construido una relación real.

Es importante poder contar con toda la información que el cliente pueda adoptar, pero sin violentar al cliente ni la privacidad de dicha información. Según Pine y Gilmore (2000, Pág. 78), cada vez que se vende un producto o se interacciona en un servicio con el cliente, ambas partes tienen una oportunidad para atender.

Reichheld (2002) recoge que construir relaciones a largo plazo permite aumentar los ingresos de cada cliente y disminuir los costos de servir, además de permitir un sobreprecio, pero no todos los clientes dan beneficios, por ello se deben de determinar cuáles o que segmentos lo dan. Concluye que las relaciones beneficiosas mutuas y duraderas con los empleados, los clientes y los proveedores, son las que constituye una ventaja competitiva. La lealtad se inicia con los empleados. (Pág. 57)

Según Gummesson (2004), los clientes leales se convierten en menos sensibles al precio, pero dentro de unos límites, ya que también valoran la confianza, el compromiso y la convivencia. (Pág. 77).

La relación a largo plazo es beneficiosa para ambas partes, de cara al proveedor se crean barreras de entrada a la competencia, se hace enfrentamientos a precios más bajos de esta, se genera más ventas con el cliente y se disminuye el costo de servir.

Un aumento en la retención con los clientes no es detectada fácilmente por la competencia, en cambio un aumento de la cuota de mercado si, por lo que genéricamente la retención de los clientes es una herramienta que no es fácilmente detectada por la competencia (Reichheld y Kenny, 1991), además, retener un 2% de los clientes tiene el mismo efecto en la "bottom-line" que reducir los costes en un 10% (Cuesta, 2003). (Pág. 123).

Según estos autores, Reichheld y Kenny (1991), mejorar la rentabilidad de la empresa no viene ni por aumentar los costos de servir ni por reducir los costos operativos, si no por aumentar la retención de los clientes. (Pág. 98)

Según Bardacksi y Whitelook (2003), aprendiendo la relación con el cliente (Learning relationship) y manteniendo dicha relación, se lleva a un ahorro sustancial sobre todas las campañas de retención. Una falta de información puede llevar a no tratar a los clientes de una manera diferenciada lo que redundo en mayores costes. (Pág. 33)

Suele ser menos costoso servir a clientes leales ya que han sido entrenados o que conocen el proceso de compra, que a clientes que todavía no han tenido la suficiente relación con la empresa y es mayor el coste de servir (Heskett, 2002, Pág. 56).

Weinstein (2002), recoge que en marketing “one to one” se debe de invertir en incrementar la lealtad en los clientes más beneficiosos. Mientras muchas empresas gastan mayormente sus recursos en aumentar su mercado, toda la literatura orientada al servicio demuestra el valor que se adquiere en invertir en construir relaciones con los clientes y retenerlos. (Pág. 45)

Siendo importante encontrar nuevos clientes que vengan a sustituir a los perdidos y aumentar la cartera de clientes para hacer crecer a la empresa y expandirse, no deja de ser igualmente importante mantener a los clientes, especialmente a los mejores, y mejorar la relación que con esto se tenga (weinstein, 2002, Pág. 100).

En marketing “one to one” yendo a una cuota de clientes, cuando más y mejor se conozca a cada cliente y más profunda sea la relación con este, será más probable realizar más transacciones, y menos probable será que deje de ser cliente para irse a la competencia (Peppers y Rogers 1995, Pág. 39).

Según Esse (2003), la retención “one to one” significa clasificar y servir individualmente a los clientes más que de manera pasiva. Cuando la empresa vende de manera directa al cliente, tiene el control de la transacción y le es posible mejorar la calidad en la experiencia con el cliente. (Pág. 111)

Según Kara y Kaynak (1997), una de las ventajas que ofrece la segmentación fina (Fine Segmentation: FS) sobre la segmentación tradicional es la retención de los clientes. Estos autores concluyen que los mercados son heterogéneos, con la FS la precisión en poder satisfacer la alta variedad de necesidad de los clientes llevará una mayor satisfacción y por tanto de la lealtad de los clientes. (Pág. 88)

Según Esse (2003), una correcta segmentación de mercado permite a las empresas ofrecer el mejor producto adecuado a sus clientes, mejorando la experiencia de estos y construyendo lealtad lo que incrementa la rentabilidad. En un marketing “one to one” el micro segmentación requiere una mayor información y más sofisticadas herramientas. (Pág. 23)

Conforme más tiempo está un cliente relacionándose con la empresa y esta esté más pendiente de las necesidades individuales de sus clientes para satisfacerlas, mejor y de manera más precisa responderá a los requerimientos y cambios de estos. Este esfuerzo se verá recompensado en un notable aumento de lealtad (Kara y Kaynak 1997, Pág. 66).

Según L. Heskett (ver cuesta 2003, Pág. 75), los clientes se pueden clasificar en dos dimensiones según el grado de lealtad y el grado de satisfacción.

Según esta clasificación, el reto de la empresa con los clientes desertores debe de centrarse en conocer las razones por las que se marchan a través de una comunicación con estos.

Si bien es cierto la teoría y la práctica clásica del marketing se han centrado en el arte de atraer nuevos cliente obviando sus esfuerzos de retener a los ya existentes, se ha puesto más énfasis en crear transacciones que en crear relaciones. Se han centrado más en las actividades de pre-venta y venta que en los de post-venta, sin embargo, en la actualidad la mayor parte de las empresas reconocen la importancia de retener a los clientes.

Conservar a los clientes es prioritario por tal razón existen formas para realizarlo: Levantar barreras más altas contra el cambio: Entregar un alto valor a los clientes, generar una lealtad firme por parte de los consumidores que se denomina mercadotecnia de las relaciones, es decir ampliar el beneficio informándoles a los clientes. (Kotler, Philip. 2008, Pág. 36 *Necesidad de retener a los clientes*).

Así la clave para retener a los clientes reside en la satisfacción, ya que está comprobado que un cliente satisfecho permanece leal más tiempo, compra más a medida que la empresa va introduciendo nuevos productos, actualizando los existentes, presta menos atención a la competencia, ofrece y sugiere ideas sobre los productos o servicios y es más barato atenderlo que a los nuevos clientes.

No basta con anotar las quejas de los clientes para hacerse una idea de su grado de satisfacción. De los clientes que interponen una queja entre el 54 % y el 70 % vuelven hacer negocios con la empresa si se resuelve su reclamación. Esta cifra aumenta hasta un sorprendente 95 %

Es importante hacer mención que el conseguir nuevos clientes puede significar un costo 5 veces mayor que mantener la cartera actual. Al respecto, estudios señalan que las empresas en promedio pierden un 10 % de sus clientes al año, y que reduciendo dicha tasa a un 5 %, les permite aumentar los beneficios entre un 25 % y un 85%, dependiendo del rubro en que se encuentren insertadas. La tasa de beneficio tiende a aumentar en la medida que aumente la antigüedad del cliente.

Es vital fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los empleados también llamado clientes internos. Ya que los clientes se identifican con los empleados de nada sirve invertir una gran cantidad de dinero en mejorar la empresa si el capital intelectual no se siente motivado para ofrecer el mejor servicio posible a su cliente. Para impulsar esta satisfacción interna, las divisiones de recursos humanos deben desarrollar políticas activas de formación, comunicación y retribución capaces de crear un clima laboral positivo, el cual repercute de una forma directa en la imagen externa de la compañía.

Resumiendo, es pertinente hacer mención al hecho de que existen ciertos métodos para lograr un grado de fidelización por parte de los clientes y son:

1. Entregar un buen servicio al cliente:

Un buen servicio al cliente significa dar una buena atención, un trato amable, un ambiente agradable, saludar, sonreír, decir gracias, hacer sentir importante y a gusto al cliente.

Esto permite ganar la confianza y preferencia del cliente, logrando así que vuelva y recomiende los servicios de la empresa.

2. Proporcionar servicios de post venta:

Consiste en otorgar servicios posteriores a la venta, tales como la instalación del producto, asesoría en su uso, mantenimiento y soporte, garantías, etc. Su finalidad es muy similar a la del punto anterior respecto a la generación de confianza y preferencia, pero también permite mantener contacto con él después de haberse realizado la venta.

3. Mantener contacto con el cliente:

El primer paso para mantener contacto con el cliente es conseguir sus datos personales (nombre, dirección, teléfono, correo electrónico, fecha de cumpleaños). Una vez obtenidos se utilizan para mantener contacto con él, por ejemplo, llamándolo y preguntándole qué tal les va con el uso del producto que adquirió, o enviarle tarjetas de saludos por su cumpleaños o por alguna festividad. El mantener contacto con el cliente, demuestra el grado de preocupación que se tiene hacia él, y se le mantiene informado sobre nuevos productos, ofertas y promociones; por ejemplo, al enviarle folletos o boletines impresos o electrónicos sobre dichas ofertas y promociones (siempre procurando que ello no sea una molestia para él).

4. Buscar un sentimiento de pertenencia:

Es procurar que los clientes se sientan parte de la empresa, para ello se les debe brindar un buen servicio o atención al cliente, es decir, brindarle un trato amable, un trato personalizado, etc. Otra forma de lograr un sentimiento de pertenencia en el cliente, es haciéndolo participar en las mejoras de la empresa, o haciéndole sentir útil para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias.

5. Usar incentivos:

Una forma de efectiva de fidelizar clientes es haciendo uso de incentivos o promociones que tengan como objetivo que el cliente repita la compra.

6. Ofrecer un producto o servicio de buena calidad:

La mejor manera de fidelizar un cliente, es ofreciendo un producto o servicio de muy buena calidad, lo que permitirá ganar la preferencia del cliente, y que probablemente les recomiende con otros consumidores.

La fidelización es un proceso, no es una técnica. Es un proceso que se inicia con captar al cliente, cuyo atributo clave es la conexión emocional, que hace que el cliente se sienta atraído a comprar de una forma distinta, sigue con retener al cliente, la cual sólo puede darse si el cliente vive una experiencia que le impacte emocionalmente, ya que sólo desde ese impacto la percepción superará sus expectativas, y termina con la fidelización del cliente siempre que la credibilidad emocional sea una realidad, ya que en caso contrario no se dará la confianza, para seguir comprando.

Con los clientes rehenes, habría que analizar el motivo de su baja satisfacción para aumentar y pasarlos a leales y que dejen de sentirse rehenes, es como veremos posteriormente, estos son los clientes cuya prescripción negativa puede hacer mucho daño a la empresa.

Según Evans (2002), no es fácil atraer a un cliente nuevo, pero mantenerlo ilusionado y vivo una vez que este ha tenido la primera "experiencia" es más difícil. El "deleite" del cliente es el nuevo objetivo de la empresa. La relación entre cliente satisfecho y clientes retenidos es fuerte. (Pág. 88)

Rodríguez (1997), establece una clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y fidelidad: (Pág. 15)

1. Cliente prescriptor: el convencido de que no hay alternativa mejor. Está satisfecho y mantiene unas relaciones cordiales.
2. Cliente oportunista: satisfecho, pero piensa que en algún momento puede encontrar algo mejor.
3. Cautivo: cliente descontento, pero que se encuentra atrapado por nuestras condiciones y le resulta caro cambiar de proveedor. Es vengativo y destructor en potencia.
4. Destructor: es aquel cliente que busca siempre alternativas pensando que cualquiera puede ser mejor, está descontento y genera publicidad negativa.

Según Bardakci y Whitelock (2003), la importancia de los programas de retención se sustenta en 4 aspectos. Primero, adquirir un nuevo cliente es cinco veces más caro que mantener a uno ya existente. Segundo, si el cliente está satisfecho con el producto y el servicio ofrecido, volverá comprar. Tercero, cliente satisfecho transmitirá a otros 3 su satisfacción, o lo opuesto, clientes no satisfechos se lo dirán a 9. (Pág 49).

Se dice que una empresa goza de una alta lealtad de clientes cuando una parte importante de sus clientes no piensan en cambiar de marca. (Kotler, 2003).

Weinstein (2002), propone el siguiente modelo de retención/valor para el cliente, que relaciona los 3 conceptos estratégicos básicos (satisfacción del cliente, lealtad y desarrollo del negocio) que crean valor a la empresa y al cliente. (Pág. 85)

Weinstein, recoge que dando un mayor valor al cliente, basando en un mix de calidad, servicio y precio (quality, service and Price: QSP), de imagen, innovación e intangibles (las tres I) y yendo más allá de la transacción, se deben de exceder las expectativas del

cliente. Esta reiteración de alta satisfacción del cliente lleva a una mayor lealtad del mismo y esta a su vez a un incremento de la rentabilidad del negocio una retención del cliente. (Pág. 33)

Calciy y Salerno (2002), definen un modelo de retención, donde consideran que el cliente permanece tanto tiempo como esté generando transacciones y un modelo de “migración”, donde consideran que el cliente puede reaparecer después de un tiempo inactivo donde no ha hecho ninguna transacción. (Pág. 69)

Según Cuesta (2003), el camino óptimo a la fidelización es llevar a una alta lealtad consiguiendo una alta satisfacción del cliente. (Pág. 100)

Ranaweera y Prabhu (2003), analizaron los efectos de la satisfacción del cliente y de la confianza en la retención. Encontraron que el efecto sobre la retención es mayor con la satisfacción que con la confianza. (Pág. 25)

En sus estudios confirman que la recuperación del servicio (corrección de un error detectado que ha provocado una insatisfacción) puede devolver al cliente a un estado de satisfacción, o cliente que experimenta exitosamente una recuperación del servicio pueden llegar, en algunos casos, a estar más satisfechos que otros que no llegaron a tener insatisfacción. No obstante aunque la recuperación del servicio tras un fallo puede recuperar la satisfacción, puede llevar a la pérdida de confianza y al cambio de empresa, ya que no se olvida ese fallo. Por ello, en clientes con una alta tasa de satisfacción, pero con baja confianza, pueden ir al cambio.

Los servicios de recuperación son más factibles en sectores con un alto contacto con el cliente. No obstante en industria donde el contacto es menor o no hay conocimiento de los fallos, esta recuperación es más difícil al no tenerse constancia.

En un análisis sobre el cambio de comportamiento en diferentes compras que conlleven servicios, Keaveney (1995) encontró que los factores orientados al servicio que tenían fallas, tales como problemas en servicios básicos, inconveniencia y fallos en el contacto o en el precio, intervinieron en más del 70% de los casos que provocaron

cambios de proveedor en un estudio sobre una muestra de 526 encuestados que cambiaron de servicios en diferentes sectores, por 838 motivos o incidencias.(Pág. 30)

En la categoría del precio, se recoge tanto el precio en si como descuentos, tasas, cargos, penalizaciones, promociones, en un 30 % de los cambios intervino esta causa 9% como la primera y única causa y 21 % como una de las 2 causas más importantes.

En la categoría de inconvenientes se recogen todos los diferentes inconvenientes que provocaron cambios, como inconvenientes por la ubicación, espera por el servicio o por obtener una cita. En un 21 % de los cambios interviene esta causa, en un 8 % como una de las dos causas más importantes.

En la categoría de fallos en el servicio básicos como errores en el propio servicio o en fallos técnicos, en un 44 % de los cambios intervino esta causa. 11 % como la primera y única causa y un 33 % como una de las dos causas más importantes.

En la categoría fallos en el encuentro como en los contactos en el vendedor y el cliente en un 34 % de los cambios intervino esta causa, 9 % como la primera y única causa y un 25 % como una de las dos causas más importantes.

La retención/fidelización del cliente dependerá fundamentalmente del grado de satisfacción y de las alternativas existentes en el mercado.

Para poder retener clientes debemos conocer, desde la marca, el producto/servicio adecuado a su perfil, las preferencias de los distintos segmentos de clientes y como estas pueden cambiar a lo largo del tiempo.

Los programas de fidelización son una poderosa herramienta, ya que permiten conseguir información sobre los clientes, sus comportamientos de compra y sus perfiles y en consecuencia, poder diseñar productos y/o servicios y segmentar aún más las ofertas en función del conocimiento que se logre de ellos.

Teniendo en cuenta estas estadísticas uno podría preguntarse por qué la mayoría de las campañas de marketing y ventas están diseñadas para clientes nuevos.

Un buen ejemplo son las compañías de telefonía móvil. Si un cliente firma un nuevo contrato, está recibiendo un gran descuento o incluso un teléfono celular gratis. Si es un cliente actual, tiene el privilegio de pagar el precio completo. ¿Alguien puede explicarme esa metodología? Con este tipo de promoción está empujando a los clientes actuales a buscar servicio en otra parte cuando su contrato termine.

Quizás necesitamos volver a pensar nuestra estrategia de marketing y ventas. Después de todo, muchos expertos dirán que es cinco veces más rentable gastar dinero en marketing y publicidad para retener a los clientes actuales que para obtener nuevos.

Durante muchos años la importancia de enfocarse en la retención de los clientes no era importante, el que los clientes siguieran con nosotros era algo natural. La gente compraba en las tiendas cercanas a su vecindario. Tenían una conexión personal con los proveedores de servicios y nunca pensaban en comprar en otra parte. Todo esto ha cambiado. Las tiendas son más grandes, la mayoría del personal de ventas no sabe que existen.

Esto sin mencionar que ahora se cuenta con la conveniencia del Internet y se hace una gran parte de las compras en línea, donde se es conocido solo por la dirección de correo. Como resultado, la lealtad de los clientes ha desaparecido y las grandes corporaciones y las tiendas virtuales no son capaces de preguntar a sus millones de desleales clientes que los hace quedarse.

Sin embargo, hay una solución. La tecnología y las bases de datos han hecho posible que empresas especializadas lleven a cabo intentos de retener clientes a través de programas de marketing. Tener una base de datos detallada de los clientes permitirá conocer la información personal y preferencias individuales de todos los clientes. Esto permite entregar un mejor servicio y un mayor valor. De la misma forma en que el dueño de la tienda de la esquina mantiene información de 200 clientes en su cabeza, la súper tienda puede tener una base de datos de más de 20.000 clientes.

Con una implementación efectiva de bases de datos de clientes, se puede restablecer el contacto con los clientes y trabajar de forma exitosa para retener, repetir ventas y alcanzar referencias.

Para alcanzar los objetivos de los programas de retención de clientes, la campaña completa debería estar diseñada y llevada a cabo teniendo al cliente en mente. El ejercicio solo será efectivo si el cliente reconoce y asocia algún valor a ser parte de su base de datos. Si no perciben valor en el programa, todas las comunicaciones, cupones, ofertas especiales y avisos serán desechados.

Los clientes han sido inundados con correo basura y spam, así que agrega valor a la campaña.

Algunas estrategias para añadir valor que se pueden usar incluyen:

1. Tarjetas de membresía que signifiquen ofertas especiales, descuentos o trato preferencial.
2. Satisfacción luego de la venta, reclamos y encuestas.
3. Comunicación orientada a eventos en los que tus clientes estén genuinamente interesados.
4. Clientes empoderados y soporte técnico pre y post venta.

Reichheld (2000), también sostiene como conclusión de sus trabajos de investigación, la conveniencia de retener clientes en estos términos: (Pág. 61)

1. Adquirir nuevos clientes cuesta cinco veces más que satisfacer y retener a los clientes existentes. Para conseguir que un cliente satisfecho abandone a su proveedor actual es necesario hacer muchos esfuerzos.
2. La empresa promedio pierde el 10% de sus clientes al año.

3. Reducir un 5% el índice de abandono de clientes puede aumentar las utilidades entre un 25 y 85% en función del sector de que se trate.
4. El índice de ganancias por cliente tiende a aumentar con el tiempo, siempre que el cliente se mantenga como tal.

La naturaleza cambiante de los clientes hace que la forma como debe ser tratado sea mucho más complejo. Cada vez que un cliente llega a una empresa trae consigo expectativas, necesidades e intereses que espera satisfacer a través de los productos y servicios de esta empresa. De la experiencia que el cliente tenga durante del proceso dependerá su comportamiento futuro.

Si lo que el cliente experimente a través del producto, la atención y el servicio le satisface lo más probable es que vuelva. Si esa sensación la experimenta desde que entra en contacto con la empresa lo más probable es que se vuelva fiel y se genere una relación a largo plazo. Si la experiencia vivida no es buena, lo más probable es que se vaya para la competencia.

La capacidad para gestionar este proceso es la base de los sistemas de gestión de las relaciones con los clientes (CRM). Su objetivo principal es lograr que la empresa actúe de forma coordinada y sistémica para garantizar que el cliente vive una experiencia que sobre pasa sus expectativas.

Los sistemas de gestión con las relaciones con el cliente, son llamados CRM, por sus siglas en Ingles Customer Relation ship Management. Describe la estrategia que una empresa usa para manejar las interacciones con los clientes. Un ejemplo de una estrategia de CRM común es el programa de tarjetas que dan acceso a descuentos especiales cuando la utilizan. Pero esa tarjeta también mantiene la información acerca de todo lo que el cliente compra y permite a la tienda crear un perfil extremadamente detallado de sus clientes en base a sus hábitos de compra. Con esta información, la tienda puede ofrecer a sus clientes cupones y otros programas que los motivarán a comprar más productos.

A través de los sistemas CRM, la empresa utiliza al máximo la información que disponen acerca de sus clientes, con el fin de incrementar sus conocimientos acerca de ellos y, construir a partir de tal conocimiento relaciones altamente rentable y duradera. Es por ello que se afirma que la implementación CRM, permiten incrementar los beneficios de la empresa a través de la adecuada gestión de las relaciones con sus clientes y del resto del mercado.

A medida que las empresas crecen se hacen cada vez más difícil gestionar directamente las relaciones con sus clientes. Sucede entonces que las interacciones de la empresa con sus clientes, deben ser gestionada por un gran número de empleados con diferentes roles y posiciones, con diferentes conocimientos, capacidades y motivaciones que pueden hacer incoherente las diferentes interacciones que tenga un cliente con la empresa. Para minimizar ese riesgos, los sistemas CRM implementan herramientas de soporte tecnológico que integran todas la áreas de las compañías, permitiendo que se le dé al cliente, un tratamiento consistente sin importar el área de la organización donde el acuda.

Los avances en la tecnología han permitido el desarrollo de sistema CRM basados en Software para automatizar los diferentes procesos donde hay contacto del cliente con la empresa. A través de estos sistemas automatizados la empresa está en capacidad de establecer patrones de compras, conocer la preferencia de los clientes y conocer su historia con la compañía. Todo esto con el objetivo de establecer relaciones a largo plazo con sus clientes.

Existen muchos software y servicios de CRM para ayudar a las empresas a administrar sus relaciones con sus clientes. De hecho, se tiende a pensar en esto como programas de computadora, cuando en realidad CRM ha existido de mucho antes que las computadoras, desde que las personas comenzaron a comprar y vender.

Las computadoras han mejorado el proceso, porque la clave para un buen CRM es descubrir y almacenar información acerca de sus clientes. Mientras más sepa una empresa acerca de sus clientes, mejor puede manejar sus relaciones.

Muchas empresas han interpretado erróneamente lo que es CRM. Creen que se tratan de aplicaciones informáticas, de la implementación de un nuevo software o de una nueva tecnología, que cuanto más costosa y robusta sea, mejor garantizara la satisfacción del cliente.

Un sistema CRM que no cuenten con una estrategia de negocio orientada a las relaciones con el cliente será un conjunto de instrumentos y tecnología incapaz de integrar el ambiente operativo al analítico. Una empresa con un sistema así, de excesiva atención al canal electrónico, no sabrá qué hacer con la información que obtenga a través del software y no contará con las técnicas apropiadas de medición de la satisfacción.

Además de estrategia y tecnología, un sistema CRM, requiere de un recurso humano comprometido y motivado, las personas con parte fundamental del éxito o fracaso de este tipo de programas. Ellos deben implicarse en los nuevos procesos orientados al cliente entendiendo cuales son las implicaciones de sus acciones sobre los resultados a obtener.

De nuevo los líderes deben brillar por su convencimiento en la causa de servicio y liderar con ejemplo, para que luego se pueda dar poder a los empleados y se genere una cadena de servicios solida alrededor de los tiempos

Conclusiones

Se consiguió a lo largo del documento analizar cada uno de los temas seleccionados, enriqueciendo y reforzando los conocimientos adquiridos a lo largo de la carrera.

Se logró precisar con conceptos y ejemplos los objetivos definidos. Por cada uno de los capítulos como son las generalidades del marketing, valor del cliente y su satisfacción y los elementos de captación, retención y fidelización de los clientes nuevos y perdidos, en los cuales llegamos a la conclusión que en la mayoría de empresas se debe dar valor a los clientes tomando en cuenta sus opiniones y perspectivas, a su vez se debe crear el objetivo de retenerlos y fidelizarlos.

A lo largo de esta investigación logro demostrarse que es necesario que las empresas deben preocuparse por brindar una excelente atención al cliente, que deben aportar estrategias que logren incluir al cliente como su prioridad, preocupándose por sus necesidades, quejas y sugerencias.

Es importante recordar que el futuro de las empresas depende del grado de satisfacción del cliente, y todo aquello que no se vincule a esto lo estará alejando del éxito.

Se llegó a la conclusión de que el documento contiene información, desde el punto de vista profesional, lograra comprender más las necesidades de los clientes y aportar estrategias que beneficien y faciliten una relación más estrecha con los clientes; y en el ámbito académico contiene información necesaria que pueda servir como material de apoyo para otros estudiantes.

BIBLIOGRAFÍA

1. *"Dirección de Marketing"*. Kotler, Philip. La edición del Milenio, Editorial Prentice, México 2007.
2. *"El cliente es la Clave"*. Lele, Milind. M y Sheth, Jagdish N: Editorial Díaz de santo S, A. Madrid, España 1989.
3. *"Efecto de la Lealtad"* Frederick F: Reichheld, Bogotá Colombia, Editorial Normas S, A.
4. *"Evolución de la mercadotecnia"*, Staunton, Etzael y Walker", 2007. "
5. *"Fundamentos de mercadotecnia"* Stanton William, , 9ena edición, McGraw Hill.
6. *"gestión de la relación con el cliente"* Garcia Valcárcel, Ignacio CRM,
7. *"Posicionamiento"*. Ries, Al y Trout, Jack. Editorial Mc Graw Hill. España 2001.
8. *"servicios y beneficios"* Huete, Luis Maria, Deusto Barcelona, España 1998.
9. *"Ventaja competitiva"* Porter Michael, ISBN CECSA, , Continental México

10. Marr, Shere y Crosby, Lawrence "Customer satisfaction Measure a Management information System" for tal Quality, AMA, Chicago Estados Unidos 1993.