

Universidad de la **F**raternidad de
Agrupaciones **S**anto **T**omás de **A**quino

TESIS DE GRADUACIÓN

Facultad de Ciencias Económicas
Licenciado en Comercialización

Tema: Captar nuevos clientes vs. fidelizar a los
actuales.

Alumno: Bacchiani, Aldo Javier

Prof. Tutor: Díaz, Eduardo Alberto.

A Ñ O 2 0 0 2



BIBLIOTECA

C - 01

| <u>Índice</u> | Pag. |
|---|-------------|
| Fundamentación | 1 |
| Problema | 1 |
| Hipótesis | 1 |
| Objetivos generales y específicos | 2 |
| Marco teórico | 3 |
| Introducción | 4 |
| Fidelización..... | 5 |
| Los comportamientos de respuesta del comprador..... | 5 |
| La fidelidad del cliente..... | 6 |
| La gestión de la lealtad..... | 7 |
| Beneficios de la fidelización..... | 8 |
| Concepto de lealtad..... | 9 |
| Lealtad dentro del enfoque de la conducta del consumidor..... | 10 |
| El comportamiento y la actitud asociado al concepto de lealtad..... | 11 |
| La Satisfacción..... | 14 |
| Las medidas de satisfacción / insatisfacción..... | 15 |
| Métodos de medida de la satisfacción / insatisfacción..... | 16 |
| Moderadores o atenuantes de la lealtad..... | 17 |
| Consecuencias de la lealtad del cliente..... | 18 |
| El enfoque global de gestión de la lealtad..... | 20 |
| Gestión de la lealtad a un servicio..... | 21 |
| El análisis de la fidelidad de marca..... | 22 |
| Lealtad y ofrecimiento de valor al cliente..... | 24 |
| La relación con el cliente: Requisitos para la fidelización..... | 27 |
| El cliente, la base de la fidelización..... | 33 |

| | |
|---|-----------|
| Tipos de clientes..... | 34 |
| Valor de vida de un cliente..... | 36 |
| La satisfacción de los Recursos Humanos..... | 38 |
| Fidelidad y retención..... | 39 |
| La relación satisfacción – retención – fidelidad del cliente..... | 40 |
| La gestión de las quejas..... | 41 |
| La relación entre gestión de las quejas y la fidelidad de clientes..... | 43 |
| Diferencia entre la expectativa del cliente y la percepción final..... | 44 |
| Trabajo de Campo..... | 46 |
| Conclusión..... | 55 |
| Anexos..... | 58 |
| Tres factores claves para la Satisfacción y Fidelización de Clientes | |
| Diferentes programas de fidelización | |
| Plan de muestreo- gráficos –cruces de preguntas. | |
| Bibliografía..... | 72 |

Fundamentación:

En el mercado actual, las empresas de servicio constituyen, uno de los sectores que más dinero y esfuerzo invierten en emplear estrategias para abarcar un segmento cada vez mayor de mercado. En éste contexto las empresas de telefonía y en especial de telefonía celular compiten por diferenciarse a través del producto, precio, publicidad y calidad de servicio de atención al cliente.

El mercado de la ciudad Mar del Plata, no es ajeno a lo que sucede en el ámbito nacional. Existen varias empresas de telefonía celular que disputan su liderazgo mediante estrategias de comercialización.

El sector de las telecomunicaciones fue desregulado en el país en el año 1999 y desde entonces los clientes tienen varias opciones para elegir su compañía celular.

Se puede detectar muy fácilmente cómo los usuarios de éste servicio cambian de prestadora de telefonía celular con las cuales establecen una relación en general de conveniencia.

Es aquí en dónde planteo el interrogante de porqué en un aspecto general existe la sensación de que las prestadoras de telefonía celular ponen énfasis en captar nuevos clientes a fidelizar a los que ya son usuarios del servicio.

Problema:

¿A qué dan prioridad las empresas de servicios de telefonía celular: aumentar su cartera de clientes o mantener los actuales?

Hipótesis:

Hoy las empresas de telefonía celular pondrían énfasis en aumentar su cartera de clientes descuidando a los actuales.

Objetivo General:

Analizar qué es lo que hacen las empresas de telefonía celular, si captar nuevos clientes o mantener a los que ya hicieron su primer compra / uso de su producto servicio.

Objetivos específicos:

- Determinar la importancia de la fidelización.
- Determinar diferentes métodos para medir la satisfacción del cliente.
- Enunciar los métodos de marketing que sirven para fidelizar al cliente.
Caracterizar aquellos que sean aplicables al producto estudiado
- Enunciar las ventajas cualitativas y cuantitativas de fidelizar a los clientes actuales de una empresa.
- Determinar si fuera necesario, métodos aplicables para captar clientes y mantenerlos.

Marco Teórico

*“Lo importante es la acción,
no el resultado de la acción”.*
Mahatma Gandhi

Introducción

En la actualidad las empresas no pueden sobrevivir por el simple hecho de realizar un buen trabajo. Para tener éxito en los mercados cada vez más competitivos, deben realizar una excelente labor. Los consumidores y compradores de las empresas tienen ante sí numerosos proveedores que buscan satisfacer cualquiera de sus necesidades. La clave para una operación rentable de la empresa es el conocimiento y la satisfacción de los clientes con ofertas competitivas superiores. Por ello, la mercadotecnia es la función de la empresa encargada de definir los clientes meta y la mejor forma de satisfacer sus necesidades y deseos.

Hoy en día, los consumidores enfrentan un rango cada vez más amplio de opciones en cuanto a los productos y servicios que pueden comprar. Hacen su elección con base en su percepción personal de la calidad, el servicio y el valor. Las compañías tienen que comprender los factores determinantes en el valor y la satisfacción para los clientes. El valor que se entrega al consumidor es la diferencia entre valor total para el cliente y el costo total para el mismo. Por lo regular, los clientes escogen la oferta que maximiza el valor que se les entrega.

La satisfacción del consumidor es el resultado que perciben aquellos compradores que han experimentado un rendimiento o desempeño de la compañía y que ha cumplido con sus expectativas. Los consumidores se muestran satisfechos cuando sus expectativas se ven satisfechas y complacidos cuando esas expectativas se exceden. Los consumidores satisfechos son leales por más tiempo, compran más, son menos sensibles a los precios y se expresan en términos favorables respecto a la empresa.

La meta de la compañía no sólo es captar clientes sino, lo que es aún más importante, conservarlos. El marketing de las relaciones con los clientes proporciona la clave para conservar a los clientes e implica proporcionar beneficios financieros y sociales al igual que estructurar vínculos entre ellos. De aquí pues surge la fidelización como objetivo esencial del marketing de hoy.

Fidelización

De acuerdo con las últimas estadísticas¹, una compañía promedio pierde, cada año, entre el 20 y el 40 por ciento de sus clientes. Y si se considera que los productos, cualesquiera sea la industria de la cual provienen, tienden a ser crecientemente parecidos en términos de calidad y prestaciones, resulta indudable que una de las principales causas de la deserción es la deficiencia en el servicio que brindan las empresas.

Un cliente leal se caracteriza por repetir sus compras con regularidad, recomendar productos o servicios a otras personas, ser inmune a la presión de la competencia y tolerar una falla ocasional en la atención que recibe. Pero un comportamiento de esta clase no se logra de un día para el otro. La fidelidad se construye (o destruye) con cada experiencia que una persona vive en su interacción con la empresa. Por ende, un programa de fidelización bien concebido y ejecutado demanda tiempo, esfuerzos y recursos. Además de atraer y retener a clientes valiosos, debe apuntar a recuperar los perdidos.

Para llegar a determinar que un cliente es leal a la empresa debemos primero abocarnos al proceso de decisión de compra, es decir determinar cómo una persona llega a nuestro producto / empresa, y luego sí una vez concretado el acto de compra estudiar su comportamiento.

Los comportamientos de respuesta del comprador

Las informaciones que el comprador recoge o recibe a lo largo de su proceso de compra le ayudan a identificar y a precisar qué características de los bienes son pertinentes para él, y a evaluar los diferentes productos que forman parte de su conjunto evocado. Esta fase de evaluación conduce al comprador a ordenar sus referencias y a elaborar una intención de compra que se concretará en un acto de compra. Después de haber probado los productos comprados, el comprador experimenta sentimientos de

¹ Revista Gestión Volumen 6/ Julio-Agosto 2001.- La conquista del cliente.

satisfacción o de insatisfacción que van a determinar sus comportamientos después de la compra.

Por ello *el proceso de decisión de compra* por parte del consumidor no termina con el acto de compra. De una manera consciente y detenida, los individuos realizan una evaluación de sus decisiones.

Satisfacción o insatisfacción son los dos resultados que pueden producirse como consecuencia de una decisión de compra. Si un consumidor se siente satisfecho, fortalecerá los criterios que le condujeron a seleccionar una determinada alternativa, mejorará aún más sus actitudes hacia el bien o servicio y desarrollará procesos de lealtad y fidelización hacia la marca. Si el resultado ha sido de insatisfacción, sus criterios serán revisados, se modificarán sus actitudes y procederá a realizar comportamientos de queja o reclamación, además de dejar de comprar la marca en cuestión.

Conseguir que los clientes se muestren satisfechos una vez que han adquirido nuestra marca constituye el reto más importante para una empresa. La satisfacción se logra cuando, un individuo equilibra sus expectativas con el rendimiento real del bien o servicio, o incluso éste último supera sus previsiones de partida. Cuando este hecho se produce, el consumidor consolidará o mejorará sus actitudes hacia la marca, reforzará su esquema preferencial y se sentirá confiado y predispuesto a repetir las compras de la misma marca, es decir desarrollar esquemas de lealtad a la marca.

Lealtad y fidelización son las dos caras de una misma moneda que con toda seguridad proporciona buenos resultados a ambas partes, rentabilidades de satisfacción y económicas para individuos y empresas, alcanzando intercambios deseables.

Fidelizar es conseguir que nuestro cliente perciba nuestra marca como la mejor alternativa o como la única alternativa aceptable. Si logramos fidelizar al cliente, el proceso de compra habrá sido todo un éxito.

La fidelidad del cliente: Objetivo de la empresa

La misión de la empresa es crear y mantener al cliente². El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite perdurar³.

² Levitt, T. (1988): La comercialización creativa. Compañía Editorial Continental S.A. México

El objetivo de la gestión es cambiar, mantener e incrementar el nivel de lealtad del cliente a través de las herramientas del marketing y de la gestión de las variables claves que aporten valor para este cliente. Para fidelizar clientes es necesario un enfoque global de la gestión que oriente la empresa hacia la fidelización que se pretende.

Con esta visión globalizada, el cliente ha recuperado la centralidad. Es el punto de referencia en torno al cual se desenvuelve la actividad empresarial. La evolución de los distintos modelos organizativos empresariales, observados en el tiempo, nos muestra los pasos sucesivos desde una orientación a la producción hacia una orientación centrada en hacer satisfacer al cliente.

La gestión de la lealtad: Decisión estratégica en la empresa

Obtener la lealtad del cliente es un objetivo importante para la planificación estratégica:

- Porque la oferta competidora de las empresas es cada vez más indiferenciada y encontrar una ventaja competitiva sostenible resulta cada vez más difícil.
- Porque el proceso de la gestión de la lealtad significa un costo importante. Para calcular la rentabilidad de tal costo la empresa se obliga a calcular el valor de la vida de su cliente.
- Porque conociendo el valor de cada cliente, la empresa es capaz de separar los rentables de los no rentables y llegar a limpiar su cartera eliminando los segundos.
- Porque la gestión de fidelización con los rentables lleva necesariamente a la empresa a desarrollar e innovar con ofertas de productos y servicios.

La fidelización de los clientes es el resultado de la eficaz orientación de la gestión empresarial, ya que su implementación requiere que no haya acciones aisladas, necesita el soporte de la estrategia de la empresa, la dirección ha de identificar los objetivos de la fidelización y adiestrar acerca de sus posibilidades.

³ Drucker, P.(1985) La gerencia: Tareas, responsabilidades y prácticas.

Genera cambios en la estructura de la empresa. Ésta deberá que plantearse cuestiones como: ¿es una misión clave en la empresa?, ¿agrega valor a largo plazo?, ¿qué costos y beneficios se derivan de su implementación?

Su implantación requiere de una inversión, importante a largo plazo, y exige cambiar la visión a corto plazo por otra a largo que focalice en el valor del cliente.

Se debe construir una estructura de soporte en el interior de la empresa que precisa de la colaboración de todos los departamentos o áreas; cada área operativa genera una parte del valor total que se entrega finalmente al cliente.

La fidelización de clientes genera beneficios

La fidelidad ofrece beneficios tanto para el cliente como para la empresa.

Beneficios para la empresa

- Los clientes leales generan más ingresos por más años.
- El costo de mantener los clientes actuales es más bajo que adquirir nuevos clientes.
- El cliente leal tenderá a comprar el producto en nuestra empresa. Su lealtad aumentará en la medida en que se mejora su fidelización a través de su gestión.
- Existe una relación directa entre fidelidad del cliente y un mayor volumen de compra en cada transacción respecto al cliente esporádico. Adicionalmente, la frecuencia de compra es mayor.
- El cliente fiel será más proclive a la adquisición de nuevos productos desarrollados por la empresa, pudiéndose así aplicar la venta cruzada de otros productos. Con clientes fieles no resulta tan difícil introducir nuevos productos o mejoras en los servicios de la empresa.
- Una fuerte fidelidad a una empresa o marca es sinónimo del poder de esa empresa o de esa marca en el mercado; poder que se traduce en valor en el fondo de comercio de la empresa.
- El cliente fiel y, por lo tanto, satisfecho, es la mejor fuente de comunicación para la empresa: mucho más creíble y barata que la publicidad en medios masivos. La comunicación boca-oído es altamente eficaz. Este factor ayuda a reducir considerablemente los costos de marketing de la empresa.

- A medida que una empresa fideliza a sus clientes y les aporta ventajas sostenibles está, al tiempo, generando barreras protectoras de entrada a su competencia.
- Atender a un cliente fiel supone un ahorro de costos para la empresa, porque en la medida en que se conocen mejor sus deseos, cuesta menos atenderlo bien.
- En la misma línea, atender a un cliente fiel genera mayor satisfacción y rendimiento en los empleados de la empresa. Resulta más estimulante para los colaboradores volcarse en los clientes fieles que en los esporádicos. Al hacerlo incrementan la productividad y la eficiencia.
- Los clientes fieles son menos sensibles a los precios, asimilan mejor los precios elevados, porque también sienten que perciben valores adicionales en los servicios y en las personas que los prestan. Se produce una relación inversa entre lealtad del cliente y elasticidad de su demanda. **A mayor lealtad menor elasticidad.**
- Los clientes –de toda la vida- son la mejor fuente de ideas para nuevos productos y para la mejora de los servicios ofrecidos. No tan sólo aportan ideas para la innovación, sino que facilitan la introducción de los nuevos productos y servicios derivados de ella.

Beneficios para el cliente

Para el cliente es evidente que ofrece su lealtad a cambio de la percepción de un mayor valor en la transacción que él aprecia.

Concepto de Lealtad

La lealtad se expresa por los comportamientos de consumo y se explica por las actitudes favorables de los consumidores.

Se puede decir que:

$$\text{Lealtad} = f(\text{Actitud relativa}, \text{Comportamiento repetitivo})$$

La fidelidad efectiva estará en función de dos componentes: de una actitud más o menos intensa, siempre positiva, hacia los productos y de un comportamiento real de compra y al uso del producto. Y todo ello de la manera más rentable para la empresa.

Lealtad dentro del enfoque de la conducta del consumidor

El estudio del comportamiento del consumidor se ha llevado a cabo a través de diferentes disciplinas, que se han ocupado del estudio de las relaciones humanas desde puntos de vista diferentes. La Economía, la Psicología, la Sociología y la Antropología han desarrollado un cuerpo teórico importante sobre el comportamiento del individuo y han dado lugar a diferentes enfoques en el estudio del comportamiento del mismo.⁴

La teoría Económica de la decisión racional resulta valiosa, no tanto por sus planteamientos globales, como alguno de sus conceptos.

Se configura como una teoría normativa de la elección racional⁵, que trabaja con las siguientes hipótesis básicas:

- Conducta racional. El dinero disponible se gastará de modo que siempre se consiga el máximo de satisfacción.
- Claridad en las preferencias. Los consumidores tienen preferencias bien definidas entre los productos y conocen el nivel de satisfacción que ofrece cada uno de ellos.
- Información perfecta. Los consumidores tienen una información perfecta acerca del precio y la disponibilidad de productos en el mercado.
- Los consumidores tienen restricciones presupuestarias que les fuerzan a aplicar la máxima racionalidad en sus decisiones de consumo a fin de mejorar su poder adquisitivo. Los deseos del consumidor nunca pueden ser satisfechos completamente y siempre van más allá de los esfuerzos hechos por darle satisfacción.
- Consideración del valor producto como un todo y no tanto del valor atributos del producto, es decir de la diversidad de las cualidades y los beneficios aportados por un producto.

⁴ Alonso, J. (1981): "Necesidad de un enfoque interdisciplinario en el área del comportamiento del consumidor".

⁵ León y Olabarrí (1991) "Conducta del consumidor y marketing"

- La relación entre precio y demanda. En economía, la relatividad del precio como factor explicativo de la demanda-consumo se expresa a través de la noción de elasticidad. Así una demanda muy elástica refleja que las variaciones en el precio se reflejan enormemente en la demanda, mientras que una demanda inelástica expresa que se seguiría comprando un producto aunque aumente mucho de precio. Entre los factores que afectan a las variaciones en la elasticidad se encuentran: el grado de necesidad hacia el producto, el ingreso, la sustitución existente.

El comportamiento en el concepto de lealtad

En un principio se puede pensar que la fidelidad de un cliente se determina por su comportamiento de compra repetitiva. Sin embargo, no siempre es así ya que se pueden encontrar situaciones en las que grupos de clientes de elevada actividad y contratación de servicios están permanentemente insatisfechos, se mueven por criterios especulativos y están claramente dispuestos a cambiar en caso de que alguien les ofrezca una oferta económica mejor.⁶

La fidelidad no se puede medir por la simple observación del comportamiento pasado del consumidor. Hay que asegurar que se trata de un comportamiento intencional susceptible en el futuro a fin de poder distinguir la fidelidad de otras formas de compra repetitiva⁷. Las definiciones de comportamiento son, por tanto, insuficientes para explicar cómo y por qué la lealtad se desarrolla y modifica.

Existe correlación entre la sensibilidad a las marcas y el comportamiento de fidelidad. Cuando la sensibilidad crece, es más probable el comportamiento de compra reiterada.

La actitud como componente indisociable de lealtad

La lealtad se enfoca como un compromiso por parte del consumidor de reducir sus opciones de mercado para llevar un patrón selectivo de productos servicios y empresas. Haciendo esto, los consumidores se olvidan de la oportunidad que tienen de

⁶ Cisneros, G. Y Molina J. (1996): "Fidelización efectiva"

⁷ Dufer, J. Y Moulins, J. L. (1989) " La relación entre la satisfacción del consumidor y su fidelidad al mercado: un examen crítico."

ver otros productos, marcas y servicios alternativos para resolver sus necesidades. Desde la perspectiva del consumidor la lealtad es una reducción de su opción de compra.⁸

¿Qué motiva a los consumidores a reducir su elección de mercado?

Quiéren tener una mayor eficiencia en su toma de decisiones, quieren simplificar su tarea de compra y consumo, simplificar el proceso de información, reducir los riesgos percibidos y mantener consistencia cognitiva y un estado de confort psicológico. También se pueden ver sometidos a normas familiares y sociales, presión de grupo, mandatos gubernamentales, tendencias religiosas, influencias de empleados y política de marketing de las empresas.

Cuando el producto o servicio es inseparable de la persona que la provee, los consumidores desarrollan la lealtad con estas personas. Cuando no se produce el contacto directo entre los consumidores y la empresa entonces se desarrolla esta lealtad entre los productos o su símbolo.

Desde hace ya cierto tiempo, se introduce el concepto de actitud en la definición de lealtad y se comprueba que la lealtad de marca consiste en repeticiones de compra movidas por una disposición interna muy fuerte. Se proponen, entonces, índices de lealtad basados en medidas sobre actitudes y comportamientos.

Relación entre actitud y comportamiento

Un cruce entre el concepto de actitud relativa con el comportamiento repetitivo (con dos niveles cada uno: alto y bajo) lleva a cuatro condiciones específicas relacionadas con la lealtad.

⁸ Sheth, J.N. y Paravatiyar A. (1995): "Marketing de relaciones en el mercado de consumo: Antecedentes y consecuencias"

| | | Comportamiento repetitivo | |
|-------------------------|------|----------------------------------|-----------------|
| | | ALTO | BAJO |
| Actitud relativa | ALTA | Lealtad | Lealtad latente |
| | BAJA | Lealtad “falsa” | NO lealtad |

Tipos de lealtad. Dick y Basu (1992)

Una baja actitud relativa combinada con un bajo comportamiento repetitivo significa ausencia de lealtad. Esta situación puede suceder en una gran variedad de escenarios. Por ejemplo, una baja actitud relativa puede indicar una reciente introducción de un producto al mercado o la incapacidad para comunicar una ventaja competitiva. También puede darse por la dinámica de un mercado específico cuando existe escasa diferenciación entre las marcas competitivas.

Una baja actitud relativa acompañada con un alto comportamiento repetitivo es la falsa lealtad caracterizada por influencias en comportamientos no actitudinales. Por ejemplo las derivadas de la existencia de normas subjetivas o de algunos factores circunstanciales. La influencia social puede llevar también a la falsa lealtad.

Una actitud relativa alta con un bajo comportamiento repetitivo, lleva a la lealtad latente. Se produce cuando las influencias no actitudinales, como las normas subjetivas y determinados factores circunstanciales, son tanto o más influyentes que las actitudes que determinan el comportamiento de compra. Crear una actitud relativa alta es algo costoso y poco rentable para alterar la lealtad latente, pero los esfuerzos pueden dirigidos a mover las circunstancias que inciden en ella.

La más preferible de las cuatro opciones se encuentra en el cruce entre una alta actitud relativa y el comportamiento repetitivo. Se habla de actitud relativa ya que la lealtad se puede alcanzar con la fortaleza de actitud tanto alta como baja, a condición que el consumidor perciba diferencias significativas entre marcas competitivas. Siempre será beneficioso incrementar la fortaleza de la actitud y, consecuentemente, la actitud relativa siempre que las condiciones del mercado hagan posible estos esfuerzos.

La satisfacción. Elemento clave en el estudio de la lealtad

Se han concentrado varios estudios que inciden en la relación entre satisfacción del consumidor y la lealtad hacia la marca. En ellos se concluye que:

- La satisfacción del cliente es condición para conseguir su lealtad, sin embargo, no es la única.
- La satisfacción es una función de la fidelización.
- La fidelidad a la marca es una consecuencia de la satisfacción y de otros factores.
- La satisfacción no necesariamente debe estar ligada a la lealtad.
- Si bien la satisfacción determina la intención de recompra, no existe una relación significativa entre la satisfacción del consumidor y el comportamiento de fidelidad a la marca.

La base del crecimiento y rentabilidad de la empresa es la potenciación de la satisfacción del consumidor. La lealtad de los consumidores está íntimamente ligada a la calidad del producto. El consumidor que está satisfecho con el producto o servicio que utiliza muestra una gran disposición a comprarlo de nuevo. El grado de satisfacción del cliente y la consecuente lealtad se convierten en una identificación de la orientación de la empresa hacia el cliente.

El concepto de satisfacción incluye varios elementos característicos:

- Es un estado psicológico, posterior a la compra y relativo. Se trata de un juicio evaluativo que se hace sobre una experiencia que resulta de procesos cognitivos e integra elementos afectivos. Se trata de la evaluación de una emoción y no de la emoción misma.
- Y es relativo ya que traduce el hecho que la evaluación es un proceso comparativo entre la experiencia subjetiva vivida y una base de referencia anterior a la compra.

La doble naturaleza cognitiva-afectiva de la satisfacción, así como su orientación evaluativa, la pueden hacer considerar como una forma de actitud. Se puede tener una

actitud hacia un producto o servicio sin haberlo experimentado. La actitud es, en relación a la satisfacción, a la vez un antecedente y una consecuencia.

Se puede definir la satisfacción como el estado de un clientes tras un juicio comparativo de los resultados de un producto en relación a sus expectativas.

Se propone una clasificación de la satisfacción en varias categorías fundadas sobre una tipología de reacciones afectivas. Se presentan como modalidades alternativas que pueden surgir dependiendo de las características del consumidor, del producto o de la situación del consumo. Estas categorías son:

1. Contenido; corresponde a la ausencia de disatisfacción y se produce en situación de débil implicación.
2. Placer; resulta de una reacción principalmente afectiva en la adquisición del producto.
3. Novedad; corresponde a productos o situaciones donde el consumidor busca deliberadamente ser confrontado a una experiencia nueva (por ejemplo la búsqueda de variedad usando un nuevo producto o un espectáculo como una película de suspenso de la que no quiere saber nada antes de verla).
4. Sorpresa; pertenece como la categoría precedente a la clase de "inesperados", pero se distingue de la anterior por el hecho de que se produce sin que el consumidor se lo espere o lo busque.

Las medidas de satisfacción / insatisfacción

La satisfacción del comprador está en el centro de la gestión de marketing, y, sin embargo, solamente desde hace poco las empresas se esfuerzan en medir sistemáticamente el grado de satisfacción de sus usuarios. Anteriormente los análisis se limitaban a medidas internas de la calidad, del tipo ISO-9000. la medida de satisfacción más evidente parecía ser el nivel de ventas o de la cuota de mercado, del mismo modo que el nivel (eventual) de la insatisfacción parecía quedar reflejado en el número de quejas.

En realidad las cosas son más complicadas. Puede existir una diferencia importante entre lo que la empresa piensa que desea el comprador y lo que realmente quiere el cliente, o dicho de otro modo entre la calidad que concibe el fabricante y la

calidad buscada o percibida por el comprador, sin que éste exprese necesariamente su insatisfacción. De ahí la necesidad de preguntarle directamente al comprador y de medir formalmente su grado de satisfacción/ insatisfacción. El interés de este tipo de estudios reside también en las comparaciones internacionales siendo rara vez idéntica la satisfacción por un mismo producto de a país a país. Estos estudios permiten de igual modo análisis longitudinales, es decir, un seguimiento de la evolución de la satisfacción en el tiempo.

Métodos de medida de la satisfacción / insatisfacción

El modelo conceptual que está en la base de los estudios de satisfacción / insatisfacción es el modelo multi-atributos de actitud. Las preguntas básicas se hacen, por una parte sobre la importancia de cada atributo, y por otra sobre el grado de presencia percibido del atributo – llamada aquí satisfacción -en el producto evaluado⁹.

Generalmente se procede en tres etapas. Se empieza por evaluar el grado de satisfacción global del producto o del proveedor, después se evalúa la satisfacción y la importancia de cada atributo. Estas tres medidas tienen poro base misma escala de 10 puntos, a la que se añade la posibilidad de contestar “no sabe” (N) Para terminar, se miden las intenciones de repetición de la compra. Ejemplo de preguntas tipo.

| |
|---|
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación general <p>¿De una forma general, cómo evaluaría usted el grado de satisfacción en lo referente a X servicio?</p> <p>Satisfacción: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Evaluación por atributo <p>¿Cómo evaluaría usted el grado de importancia y de satisfacción en lo referente a X atributo?</p> <p>Importancia: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N</p> <p>Satisfacción: 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 N</p> |
| <ul style="list-style-type: none"> • Intención de recompra <p>¿Contrataría si fuera necesario nuevamente el servicio X en la misma empresa?</p> <p>SI: _____ NO: _____ Todavía no sé: _____</p> <p>¿Por qué? ¿Por qué? ¿Por qué?</p> |

⁹ Beaudin, 1993.

La realización de este cuestionario se hace preferentemente por teléfono y no por correo. La experiencia demuestra que, de hecho, son los compradores insatisfechos los que contestan con mayor solicitud a una encuesta postal, lo cual compromete la representatividad de la muestra.

Estas preguntas pueden realizarse regularmente sobre una muestra representativa de la clientela de una empresa determinada, o sobre una muestra de usuarios de diferentes empresas que operen sobre el mismo mercado. Se trata entonces de estudios multi-clientes que tienen la ventaja de permitir comparaciones entre competidores.

Moderadores o atenuantes de la lealtad

La lealtad puede verse influenciada por normas subjetivas, por factores sociales, situacionales y por las variables de marketing, es decir por los estímulos comerciales procedentes de las empresas, referentes a producto, precio, distribución y comunicación.

Las variables o factores sociales pueden ser las influencias personales, las situaciones concretas, los estímulos sociales: familia, grupos de referencia, cultura y entorno económico / social / político / legal.

Las normas de comportamiento percibidas o requerimientos de roles, si son contrarios con la actitud, pueden volverla no relacionada con el comportamiento. Igualmente, muchos factores y situaciones pueden impactar en la lealtad: la falta de stock en una marca preferida, incentivos para cambio de marca a través de una reducción de precio, una promoción en el punto de venta. Estos factores situacionales son eventos que pueden introducir inconsistencia en la relación actitud-comportamiento.

El análisis de las normas y los factores situacionales con la actitud relativa da un diagnóstico de la fortaleza de la lealtad.

Influencia del entorno y factores sociales

| Influencia de la actitud relativa | BAJA | ALTA |
|-----------------------------------|--|---|
| DEBIL | Intentar cambiar el comportamiento aleatorio: <ul style="list-style-type: none"> • Construir lealtad a través de los antecedentes. • Construir lealtad “falsa” mediante mediadores. | Buscar oportunidades internas: <ul style="list-style-type: none"> • Construir o mantener lealtad “falsa” con mediadores |
| FUERTE | Capitalizar en las preferencias del segmento: <ul style="list-style-type: none"> • Construir o mantener la lealtad mediante los antecedentes,. | Gestionar el proceso completo de la relación de lealtad: <ul style="list-style-type: none"> • Construir o mantener la lealtad mediante antecedentes o mediadores. |

Influencia social y situacional en la lealtad. Dick y Basu (1994)

Esta matriz permite ver, desde una perspectiva de gestor, las características del mercado en términos de influencia de la actitud relativa por un lado y factores situacionales normativos por otro.

Consecuencias de la lealtad del cliente

De la lealtad del cliente se derivan consecuencias motivacionales, preceptuales y comportamentales a detallar:

Búsqueda de información:

Existe un buen número de estudios que evidencian que cuando la experiencia, el aprendizaje y la repetición de compra se incrementan, la búsqueda de información sobre marcas alternativas disminuye. Se observa que los consumidores que realizan una búsqueda reducida, tienen una mejor experiencia de compra y están más satisfechos con la compra anterior que los consumidores que hicieron una búsqueda alta.

Los costos percibidos de la búsqueda:

Puede deberse a factores tales como pérdida de tiempo y dinero o inconvenientes físicos y psicológicos debidos a aplazar la gratificación.

Resistencia a la contrapersuasión:

En diferentes campos de investigación se constata que una persona que ostente un fuerte compromiso hacia un producto específico demuestra, al tiempo, una elevada resistencia a los intentos externos de persuasión. Se evidencia que la resistencia contra la persuasión lleva a la lealtad.

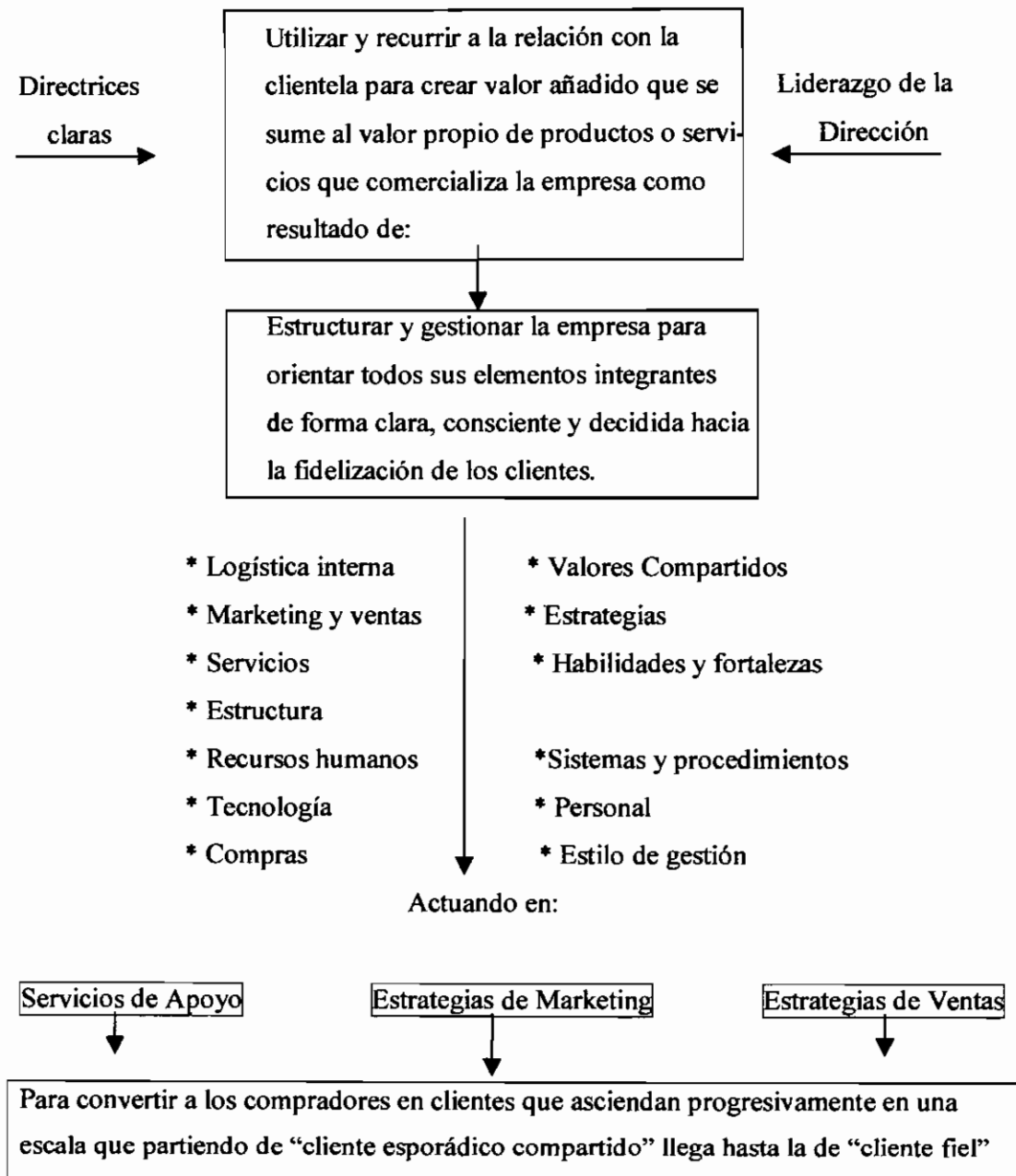
Boca-oído:

Los consumidores realizan boca-oído cuando experimentan experiencias emocionales notables. La comunicación interpersonal tiene que tenerse en cuenta. Los clientes insatisfechos utilizan el boca-oído para comunicar sus impresiones a aproximadamente once personas. Por su lado los clientes que tienen buenas experiencias lo transmiten sólo a seis personas. Un número reducido lo explica en forma directa con la importancia del problema y en relación inversa al grado de satisfacción.

Desde el punto de vista de gestión de la lealtad es importante tratar de medir los nuevos clientes captados como resultado de la comunicación boca-oído positiva. Se dice que la mejor forma de promocionar un producto o servicio es logrando que los clientes transmitan y multipliquen el mensaje promocional. Esta forma no sólo es beneficiosa por su gratuidad, sino por su mayor credibilidad. La opinión de otro consumidor se acepta con mayor facilidad y firmeza que cualquier mensaje formal de la empresa.

El enfoque global de gestión de la lealtad

El enfoque global de gestión que se debe seguir para orientar al empresa a la fidelización está compuesto por dos conceptos centrales:



Enfoque global de gestión. Guías de gestión (1994). Díaz de Santos

La fidelización es el resultado de la eficaz orientación y alineación de los siete factores dinámicos (conocidos como las "7S" de McKinsey: valores compartidos, estrategias, habilidades y fortalezas, estructura, sistemas y procedimientos, personal, estilo de gestión) que integran la empresa hacia el propósito último que se pretende alcanzar: **Fidelizar a los clientes.**

Lo anterior quiere decir que la fidelización de los clientes es responsabilidad de todas las áreas operativas de la empresa y, en consecuencia, de todo su personal.

Este segundo aspecto se comprende mejor al recurrir al concepto, desarrollado por Porter, de la cadena de valor. Se fundamenta en la idea que toda empresa constituye una cadena de actividades agrupadas organizativamente en nueve áreas operativas en las que cada una de éstas (eslabones de la cadena: logística interna, producción, operaciones, logística externa, marketing y ventas, servicios, estructura, recursos humanos, tecnología y compras) genera una parte del valor total que se entrega finalmente al mercado (clientes).

Gestión de la lealtad a un servicio

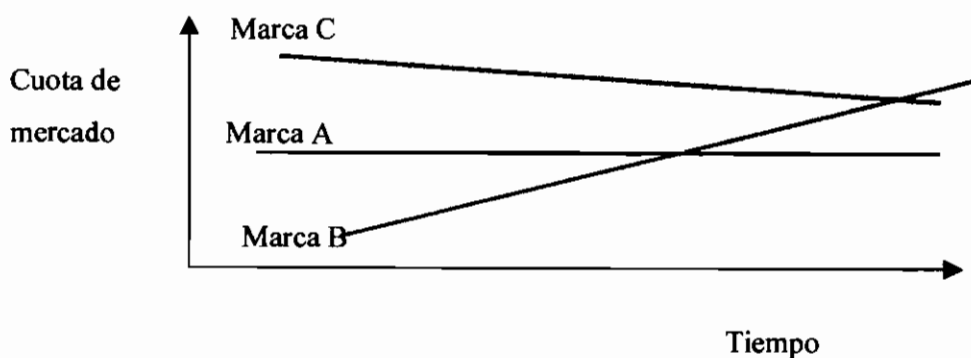
La especialidad de los servicios, particularmente la ausencia de criterios tangibles, la dificultad de conocer con exactitud los criterios de evaluación del cliente, la intangibilidad, la heterogeneidad, la inseparabilidad de la producción y del consumo hacen muy delicada la evaluación de la calidad del servicio. Es vital enfatizar en la relación personal y en el "momento de la verdad" (sucesión de encuentros de servicio entre el cliente y los miembros de la empresa encargados del contacto). Estos impactos controlables se identifican en torno a la satisfacción y a la calidad percibida. La calidad es la diferencia entre las expectativas de los clientes y la prestación efectiva tal como ellos la perciben. Se sugieren cinco dimensiones para guiar la medición de la calidad: tangibilidad, confianza, interés, seguridad y empatía. Emplean a lo largo de todos sus trabajos el término de calidad percibida que representa un juicio global sobre la empresa, un juicio comparable a una actitud. La calidad percibida, por lo tanto, toma características similares a una evaluación cognitiva. La escala de evaluación obtenida puede ser utilizada para conocer mejor las expectativas de los clientes, permite realizar diagnósticos sobre la propia calidad (comparándola con la competencia), conocer mejor la calidad de sus puntos de venta, segmentar los clientes según su percepción de calidad

y utilizarla como herramienta de una auditoria de calidad. La lealtad en los servicios puede gestionarse aumentando las creencias de los consumidores hacia esas dimensiones y fortaleciendo el comportamiento repetitivo. El uso de frecuentes mensajes recordatorios ayuda para que el cliente repita su visita. La gestión del servicio también requiere la gestión del clima en la empresa. El clima de la organización se define como el conjunto de características medibles del entorno de trabajo, fundado sobre la percepción colectiva de las personas que viven y trabajan en él. La confianza en el servicio del proveedor es normalmente la llave de la lealtad y el recuerdo al consumidor de sus pasadas compras puede ser clave para construir o mantener la lealtad.

El análisis de la fidelidad de marca

Un buen indicador del grado de satisfacción de los consumidores, al menos en un mercado competitivo, viene dado por la tasa de exclusividad o de fidelidad de los compradores. El análisis del proceso de intercambio entre marcas, permite, además, formular un diagnóstico y una previsión sobre la evolución de las cuotas de mercado respectivas.

Consideramos la evolución de las cuotas de mercado de tres marcas, A, B y C tal como representa el siguiente gráfico.



Análisis dinámico de la evolución de las cuotas de mercado.

Fuente: Lambin, J.J., y Peeters, R (1977)

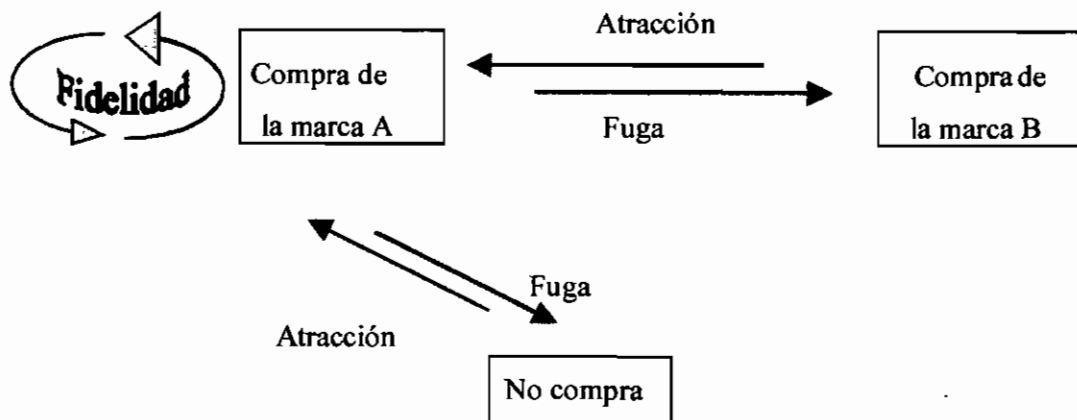
La estabilidad de la cuota de mercado de la marca A puede tener al menos dos interpretaciones diferentes:

- Bien que un número fijo de consumidores compra la misma cantidad de la marca A, a intervalos regulares.
- Bien que el número de consumidores que abandona la marca A sea igual al número de consumidores que adopta la marca A; las tasa de entrada compensa entonces exactamente la tasa de salida.

El simple examen de la evolución de la cuota de mercado no permite saber cuál es la interpretación exacta. En el mismo orden de ideas, el crecimiento de la marca B puede interpretarse de diversas maneras:

- Bien que la marca tenga un número fijo de compradores fieles, a los cuales se añaden nuevos compradores a una tasa regular.
- Bien que la tasa de entrada sea más importante que la tasa de salida.
- Bien que el número de compradores de la marca B queda fijo, pero que algunos de ellos tiene una tasa de intensidad de consumo creciente.

Si nos limitamos a un mercado de dos marcas con el objeto de simplificar el análisis, toda compra observada puede ser descrita en términos de tres orígenes y de tres destinos posibles como se refleja en la siguiente figura.



Los orígenes y destinos de un comprador cuando compra una marca.

Fuente: Lambin, J.J., y Peeters, R (1977)

Sobre la base de estas observaciones se puede determinar para cada marca una tasa de fidelidad y una tasa de atracción. Estas tasas se definen como sigue:

Tasa de fidelidad: el porcentaje de compradores que, habiendo comprado la marca A a lo largo de los períodos precedentes, continúan comprándola actualmente.

Tasa de atracción: el porcentaje de compradores que, habiendo comprado a la competencia a lo largo de los períodos precedentes, compran en lo sucesivo la marca A.

Estos porcentajes, llamados también *probabilidades de transición*, pueden estimarse por encuesta o en base a datos proporcionados por un panel de consumidores que permita seguir la secuencia de las compras en el tiempo sobre bases mucho más precisas.

El conocimiento de estas probabilidades de transición permite al analista de mercado estudiar los intercambios entre marcas y la dinámica competitiva de la cuota de mercado, y formular sobre esta base previsiones sobre las evoluciones previsibles de las posiciones respectivas.

Lealtad y ofrecimiento de valor al cliente

La noción de creación de valor para el cliente es un concepto fundamental para la empresa que oriente sus esfuerzos a construir un sistema basado en la lealtad. La creación de valor para el cliente se sitúa en el centro de la estrategia de la empresa.

El logro de ventajas competitivas gira alrededor del concepto de valor, entendiendo como tal el conjunto de beneficios que reciben los compradores. Una empresa puede lograr ventajas competitivas sostenibles sobre sus competidores orientando sus actividades a la fidelización de clientes. El concepto sostenible implica que la ventaja competitiva que ha logrado desarrollar la empresa no puede ser imitada con rapidez y facilidad por sus competidores.

La mayoría de organizaciones deberán centrar sus esfuerzos en la búsqueda de ventajas competitivas que no estén directamente vinculadas ni al precio ni a la diferenciación técnica o funcional de sus productos o servicios. El objetivo de una estrategia de fidelización se basa en utilizar y en recurrir a la relación con los clientes

para crear valor añadido que se suma al valor propio e intrínseco que poseen los productos o servicios que comercializa la empresa.

Lo más importante para la empresa es encontrar vías para incrementar la lealtad del cliente. La empresa debe buscar aquellos elementos valorados por el cliente y que éste percibe que agregan valor a su relación con la empresa. Esto lleva a focalizar en determinados aspectos, normalmente pocos, que afectan tanto a la relación leal del cliente con la empresa y a la rentabilidad. La clave para tener un acercamiento centrado en la lealtad es desarrollar lo que se denomina un paquete de valor para el cliente.

El nuevo concepto de marketing se dirige a un nuevo consumidor que puede escoger entre una gran variedad de productos y servicios de diferentes productores localizados a través del mundo. Bajo el antiguo concepto de marketing, el objetivo era “hacer la venta”. Por contrario, bajo el nuevo concepto, el objetivo es desarrollar una larga relación con el cliente donde la venta es sólo el principio. El arma estratégica clave del marketing es el conocimiento de los clientes y de su dinámica definición del valor. Toda empresa debe focalizar sus esfuerzos en gestionar la lealtad entre sus empleados y sus clientes cuidadosamente escogidos.

Lo que la empresa cree que produce no es lo importante ni para el futuro del negocio ni para su éxito. Por contrario, lo que el cliente piensa que está comprando, lo que considere de valor, es lo realmente decisivo. Y lo que el cliente compra y considera valor nunca es un producto. Lo que un cliente compra es siempre utilidad; es decir, aquello que el producto o el servicio pueden hacer para él. El cliente nunca compra un producto. Por definición, compra la satisfacción de un deseo. Compra valor. La empresa se concibe entonces como un sistema de creación de valor para el cliente.

De una forma general el cliente busca, entre los productos y servicios ofertados, lo que le procura un máximo de valor. Con las limitaciones de su esfuerzo, de su información, de su movilidad y de sus ingresos, busca maximizar este valor. Cuando el producto comprado ofrece efectivamente el valor que él espera, nace la satisfacción. Se puede definir el valor remitido al cliente como la diferencia entre el valor global percibido (valor de producto, de los servicios, del personal y de la imagen) y el costo total por adquirirlo (costo en dinero, en tiempo, en esfuerzo, costo psicológico)¹⁰. Es importante identificar las fuentes de valor de la oferta frente a la de la competencia. Si el resultado es desfavorable, debe aumentar el valor global percibido.

¹⁰ Kotler, P. Y Dubois, B. (1993)

Value Marketing significa dar más: un producto mejorado, con detalles adicionales, un servicio ampliado y todo a un precio mejor. Esto significa cambiar el mismo papel del marketing. El marketing se convierte en parte del sistema de entregar el valor al cliente: con garantías ampliadas o menores cargas, con publicidad informativa y con esfuerzos para crear lealtad de cliente.

Porter habla de la percepción del valor en el comprador. La percepción del comprador sobre una empresa y sus productos puede ser tan importante como la confianza en lo que la empresa ofrece. El comprador puede percibir demasiado valor en algunas ocasiones y en otras insuficiente. Los compradores no pagarán por un valor que no perciben, sin importar qué tan real puede ser. Por ello, el precio superior que recibe la empresa reflejará tanto el valor entregado realmente a sus comprador como el grado de valor percibido por el comprador.

El análisis del valor no se limita a un aspecto técnico de los productos. Tienen muy en cuenta los factores psicológicos en la definición de las necesidades (son las funciones de estima). Integra, entre otros, la jerarquía de preferencias en el seno de las expectativas de mercado.

El valor añadido, necesario para retener a los clientes, no se crea únicamente las áreas de marketing, ventas o logística, sino que debe ser creado, de forma progresiva y consciente, en todas las áreas que integran la cadena de valor. Este concepto se fundamenta en la idea que toda empresa constituye una cadena de actividades, agrupadas organizativamente en nueve áreas operativas, en la que cada una de esas áreas (o eslabones de la cadena) genera parte del valor total que se entrega finalmente al mercado, es decir a los clientes. Este concepto es de vital importancia ya que todo el personal de la empresa se convierte en vendedor de la misma. El personal que trabaja en las actividades de apoyo tiende a pensar que no tiene influencia ni responsabilidad en asuntos relacionados con la calidad del producto, la calidad del servicio que se presta a los clientes, las orientaciones que se hayan adoptado en marketing y ventas, etc. La fidelización de clientes es responsabilidad de todas las áreas operativas de la empresa y en consecuencia de todo su personal.

Se introduce la noción de la cadena de valor con el fin de analizar las fuentes de la ventaja competitiva. La diferenciación de una empresa resulta de cómo se relaciona su cadena de valor con la de sus compradores. Así la diferenciación se deriva fundamentalmente de la creación de un valor para el comprador a través del impacto de

una empresa en la cadena de valor por éste. El valor se crea cuando una empresa genera una ventaja competitiva para su comprador, disminuye el costo para su comprador o aumenta sus prestaciones. La diferenciación surge de crear en forma única el valor de comprador. El valor creado para el comprador debe ser percibido por éste, lo que significa que las empresas deben comunicar sus valores a los compradores. A diferencia de una empresa que puede medir el valor en términos de precio o utilidad, la medida de valor de un consumidor es compleja y se relaciona con la satisfacción de sus necesidades.

Para tener clientes deleitados hay que desarrollar nuevos métodos para llegar a entregar valor al cliente.

La relación con el cliente. Requisitos para la fidelización

En la siguiente tabla se observan las distintas circunstancias obtenidas al relacionar la “calidad del cliente” con la “fortaleza de la relación” con ese cliente.

| Fortaleza de la relación | Calidad del cliente | |
|---------------------------------|---|---|
| | ALTA | BAJA |
| FUERTE | 1. Los mejores clientes. Con fuerte relación o con gran capacidad para desarrollarla. | 2. Clientes con fuerte relación pero con baja rentabilidad, |
| DEBIL | 3. Buenos clientes pero se necesita crear más lazos de vinculación. | 4. Clientes de bajo interés actual. Invertir poco en ellos. Mantener en observación por si mejoran. |

Fortaleza de la relación. Schus y Schröcler (1996)

En el cuadrante primero se enmarcan aquellos clientes en los que tanto la “calidad de clientes” como la “fortaleza de la relación” que les vincula son elevadas. Son sin duda los mejores clientes. Aquellos a los que conviene reforzar la relación ya existente y mantener su lealtad.

Por contrario en el cuadrante 4 se sitúan aquellos clientes que, con baja calidad y débil relación, no es aconsejable invertir en ellos, a lo sumo, mantenerlos en observación por si su calidad se viera incrementada.

Dónde si se precisaría una atención especial es en aquellos clientes del cuadrante 3. siendo de calidad su relación no es fuerte. Hay que reforzar los vínculos.

Por último, a los clientes del cuadrante 2 también los mantendremos en consideración, aunque con una inversión ajustada a la escasa rentabilidad que proporcionan. Su respuesta será positiva gracias a su fuerte relación aunque los resultados de la misma serán bajos.

Los trabajos especializados en medio industrial y de servicios constituyen el origen del concepto emergente del marketing de relaciones. El desarrollo de la literatura americana no cesa de extender estas adquisiciones en todas las situaciones de cooperación: con los consumidores, con la competencia, con los clientes llamados internos.

No obstante, también se postula que la explotación de las relaciones en marketing tienen fuertes antecedentes históricos y que sólo han cambiado su forma y su práctica.

Las disciplinas de sociología y antropología están esencialmente basadas en la relación. En las relaciones personales, las personas constantemente “olvidan” la oportunidad que tienen de ejercer las diferentes elecciones y se comprometen ellas mismas a llevar relaciones con las mismas personas a través del tiempo. Esto es válido para las relaciones por ejemplo entre amigos...

La relación se ha estudiado bajo diferentes ópticas: relación interorganizacional, redes estructurales, relaciones con los canales, gestión de ventas, marketing de servicios, alianzas entre empresas, cooperación entre el gestor y el consumidor, se ha tratado de desarrollar teorías acerca de cómo hacer un gerenciamiento de relaciones, cómo incrementar la práctica de la relación, etc.

El sector industrial y el de servicio muestran la lealtad, como el deseo, como el vínculo a largo plazo de una relación. Existen muchas evidencias del paso dado desde

la antipatía tradicional entre fabricantes y distribuidores hacia una nueva forma de relaciones basadas en la cooperación. Esto da pie a una larga relación con filosofía de “ganador – ganador” en vez de una filosofía “ganador – perdedor” inherente a relaciones adversas. Si bien los análisis y las conclusiones se centran en estos sectores, hay muchos parámetros que se pueden extrapolar en el sector de gran consumo.

Hablar de lealtad es hablar de la existencia de relaciones sólidas y nos lleva a plantearnos el significado de la relación. La lealtad a la marca es esencialmente un fenómeno de relación. Lo mismo sucede con la lealtad a la tienda, la lealtad a las personas, los procesos de lealtad y otras formas de compromiso. Cuanto mayor es el aumento de la relación y más lazos se crean, mayor será el compromiso del cliente y menor el deseo de cambio. La lealtad es ir por delante de las técnicas impersonales del marketing tradicional y entrar en la relación con los clientes.

Numeroso han sido los estudios y modelos presentados en donde se definen variables relevantes que influyen el éxito o el fracaso de una relación a largo plazo para generar fidelidad en el sector de los negocios, aplicables al consumo. Estas variables son¹¹:

- **Compromiso.** Es el deseo de continuar la relación y de trabajar para asegurar su continuidad. Es dar importancia a la relación y continuarla en el futuro. El compromiso es la garantía implícita o explícita de continuidad en la relación entre socios, es el deseo duradero de mantener una valorada relación.
- **Confianza.** Existen múltiples definiciones de confianza; muchas de ellas oscilan en torno a la idea que un socio actuará en interés del otro. O el compartir valores con el otro. Se puede definir como la manera como cada socio comparte creencias acerca de sus comportamientos, los objetivos y las políticas; si son importantes o no, apropiados o no, buenos o erróneos.
- **Cooperación.** La cooperación ha sido definida como el conjunto de acciones coordinadas, similares o complementarias, emprendidas por las empresas interdependientes para llegar a resultados, singulares o compartidos, con expectativas de reciprocidad a través del tiempo.
- **Objetivos mutuos.** Se definen como el grado en que cada socio comparte objetivos que sólo pueden ser cumplidos a través de acciones conjuntas y con el

¹¹ Wilson, D.T., Soni, K.P., O’Keeffe, M.(1995)

mantenimiento de la relación. Sugiere que los objetivos mutuos repercutan en la satisfacción que, a su vez, influencia el grado de compromiso de la relación.

- Interdependencia y poder: Se define el equilibrio del poder como la habilidad de un socio de hacer que el otro socio haga algo que normalmente no hace. El poder desequilibrado está directamente relacionado con el grado de dependencia al otro socio. Tanto el comprador como el vendedor necesitan incrementar la interdependencia en el otro.
- La satisfacción. Los socios, especialmente el vendedor, deben ofrecer un alto nivel de satisfacción en los elementos básicos de la transacción. Se definen los resultados de la satisfacción como el grado en el cual la transacción alcanza las expectativas del socio.
- Lazos estructurales. Es el vector de fuerzas que crean impedimentos para la finalización de la relación. Los lazos estructurales se desarrollan a través del tiempo, pudiendo ser de múltiples contenidos: el nivel de inversiones, el número de alternativas, los intercambios de tecnologías, etc. Estos lazos crecen hasta llegar a un punto en el que es difícil dejar la relación.
- Niveles de alternativas. Si existen muchas alternativas para encontrar socios de calidad, la dependencia del vínculo puede ser baja. A menores alternativas mayor probabilidad de que el vínculo perdure.
- Adaptabilidad. La adaptabilidad se presenta cuando una parte altera sus procesos o el buen intercambiado para acomodarse a la otra parte. Tanto comprador como vendedor hacen esfuerzos para adaptarse el uno a otro. Se espera que el comportamiento de adaptación cambie a través de la vida de la relación.
- Inversiones no recuperables. Definidas como el compromiso específico de recurso que un socio invierte en la relación (capital, entrenamiento y equipos). Estas inversiones no pueden ser recuperadas al término de la relación. Las inversiones y su monto crean barreras para decidir cesar en la relación.
- Compartir tecnología. Importa el grado en el que un socio valora la tecnología contribuye inevitablemente a fortalecer la relación en la medida en que este reparto sea operativo.

- Lazos sociales. Los individuos pueden desarrollar fuertes relaciones personales que tienden a mantener unida la relación. Es el grado de amistad personal y de unión compartida entre el comprador y vendedor.

Algunos factores que influyen para alimentar la lealtad del cliente pueden ser: tener al cliente deleitado por encima del beneficio, el compromiso de asociación, la asociación basada en la integridad ética y sin compromisos, la confianza mutua, el compartir tecnología, el compartir estrategias, la información de costos, la ayuda mutua, activa y concreta, la actuación en favor de la generación del entusiasmo del cliente, la proximidad al cliente, el genuino interés en el cliente después de la venta y el anticiparse a sus futuras necesidades.

Por contrario existen muchas circunstancias en las cuales el consumidor quiere acabar con una relación: la saciedad, es decir, cuando los consumidores buscan novedad por aburrimiento; la insatisfacción, alternativas superiores, esto es, cuando se percibe mayor valor en una alternativa; conflicto con la presente empresa, si existen excesivas barreras o se crean altos costos de salida, es probable que el consumidor reaccione negativamente.

Las relaciones son esenciales para desarrollar el liderazgo en la industria, lograr la lealtad del cliente y la rápida aceptación de productos y servicios. No obstante, establecer relaciones sólidas y duraderas es un trabajo que requiere mucho esfuerzo y atención.

El marketing de relaciones se puede practicar en múltiples niveles dependiendo del tipo de lazos usados para fomentar la lealtad del cliente. Cuanto más alto sea el nivel en que se practica, mayor es el potencial para sostener una ventaja competitiva. Se distinguen tres niveles de relaciones:

- Nivel 1. Basado en dar incentivos en precio para asegurar la lealtad del cliente: los altos intereses en las cuentas bancarias, un video gratis después de alquilar un determinado número o los programas de puntos por viajes frecuentes son algunos de los ejemplos que en este nivel se pueden citar.
- Nivel 2. Las relaciones se basan primordialmente en lazos sociales. Estos lazos envuelven la personalización y la orientación al cliente en la relación: la comunicación regular con el cliente, llamar al cliente por su nombre durante las transacciones, dar continuidad en el servicio a través del mismo representante.

- Nivel 3. Las relaciones se basan en ofrecer soluciones estructurales para los problemas importantes de los clientes. Cuando la empresa puede ofrecer a un cliente un beneficio añadido difícil y caro de adquirir por éste y que, adicionalmente, no pueda conseguirlo en otra parte, se crean, como es lógico, unos fuertes lazos financieros y sociales, se dificulta todavía más la entrada a los competidores.

Se puede plantear el marketing de relación como una función de gestión. Los términos clave son:

- De relación: el marketing puede ser visto como *gerenciar relaciones*, crear, desarrollar y mantener una red en la cual la empresa prospera.
- Interactividad: actividades bilaterales y multilaterales entre proveedor y cliente para producir y emitir bienes y / o servicios primordialmente en una comunicación persona a persona.
- Largo plazo: las relaciones necesitan tiempo para ser construidas y para ser mantenidas.

Se propone una representación del campo de aplicación del marketing relacional. Cuando coinciden el nivel alto de compromiso en la relación por parte del comprador y del vendedor la posibilidad del intercambio es mayor. Para construir relaciones se requiere de una serie de retroalimentación que vinculen a la empresa con el cliente. Éstas son el centro de la definición operativa de una empresa realmente influida por el mercado. Los productos, los servicios y los enfoques de mercado se alteran, modifican, cambian y a veces se crean mediante dicho diálogo.¹² La orientación de las relaciones a largo plazo requiere de la unión entre la orientación al mercado, el servicio al cliente y la calidad para llegar a la satisfacción total del cliente.

Las nuevas metas de esta asociación entre la empresa y los consumidores son una mayor lealtad a la marca y mayores ventas. El mantenimiento de las relaciones incorpora los siguientes elementos claves. Enviar diferentes mensajes basados en las características y preferencias de los consumidores, seguir cada relación, controlar el costo de la apertura de los nuevos clientes y el valor a largo plazo de la misma. No se busca un incremento temporal de las ventas o vender productos a través del marketing

¹² McKenna, R (1994): Marketing de Relaciones.

directo, sino el crear un compromiso y una lealtad al producto construyendo lazos con el cliente.

Se identifican tres puntos clave en el tratamiento de las relaciones:

1. Identificar y construir una Base de Datos de clientes reales y potenciales: será una ventaja estratégica tan importante como la marca misma. Una vez que los clientes potenciales han sido identificados, se deben recoger sus señas y la información en una base de datos para futuras comunicaciones. No todos los clientes son apropiados para llevar una relación. Consecuentemente, la base inicial debe ser depurada y segmentada con atención. Trabajar correctamente las bases permite a las empresas expandir su capacidad interna de desarrollar marketing de relaciones.
2. Enviar mensajes diferentes a cada grupo de clientes (target): un mensaje más preciso al perfil del target significa mayor impacto.
3. Seguimiento de las relaciones para convertir en más efectivos y más medibles los mensajes.

El marketing relacional tiene algunos retos: Acceder a los sistemas apropiados que permitan su ejecución, desarrollar las capacidades requeridas para obtener el máximo partido de las oportunidades que ofrecen las nuevas tecnologías, reestructurar las actuales bases de datos y desarrollar una correcta estructura organizacional. Los costos de mantener la relación a lo largo del tiempo deben ser considerados y planificados.

Por lo tanto, una orientación hacia las relaciones precisa de una actitud mental y de un sistema de gestión basados en considerar al consumidor como centro del enfoque y de la práctica empresarial. El objetivo no es solamente satisfacer sus necesidades, es crear lazos duraderos para establecer, mantener y potenciar las relaciones, que afiancen en ellos el deseo de fidelidad, enfatizando no en

la venta individual sino en las relaciones a largo plazo. Igualmente se precisa generar un sistema de retroalimentación de las respuestas obtenidas a los mensajes. Requiere de una organización en función del consumidor y de la utilización de ciertas técnicas comerciales y de la tecnología existente.

El cliente, la base de la fidelización

El origen y el propósito de toda empresa son sus clientes. Los clientes actuales de la empresa generan los recursos, inversiones y rentabilidad.

El cliente es el cimiento de la empresa y el factor que le permite a ésta perdurar. El cliente se puede catalogar como el activo tangible más importante que figura en el balance de la empresa. Además, un cliente es un activo doble: en primer lugar, es fuente directa de la venta y, por otra parte, puede ser la garantía de préstamos para conseguir líquido adicional.

Los esfuerzos se orientan cada vez más hacia el “mismo cliente”, pero ¿qué convierte a un individuo en cliente? ¿Qué es un cliente?

Se habla de un cliente cuando se refiere a una persona física o jurídica que reúne todas o algunas de las siguientes características¹³: necesidad de producto, bien o servicio, solvencia o capacidad adquisitiva y poder de decisión.

La necesidad puede ser reconocida o no. Puede ser reconocida, incluso sin saber cómo satisfacerla, o puede ser no reconocida. La solvencia es la capacidad adquisitiva. El poder de decisión es diferente según los casos. Puede ser absoluto, cuando dispone de absoluta autonomía para determinar la compra de algo. Hay ocasiones en las que quien compra debe consensuar su opinión con otra persona a fin de acordar la compra, en cuyo caso la capacidad de decisión es compartida. Si, por el contrario, el cliente puede hacer o deshacer según su criterio, pero pide la opinión de otras personas antes de pronunciarse a favor o en contra, su poder decisorio es influido.

Tipos de clientes

Se pueden clasificar distintas categorías de clientes, según un cliente reúna las tres cualidades (necesidad, solvencia y poder de decisión), dos o una. Si el cliente reúne las tres son los denominados “clientes finales”. Otro grupo de clientes es el de los intermediarios. Ellos no necesitan el producto más que en la medida que a través suyo mantienen y desarrollan su actividad empresarial. Se consideran que no necesitan el producto puesto que no lo adquieren para sí, sino para comercializarlo entre otros

¹³ Molero (1990): “¿Qué es un cliente, siete pistas para encontrarlo?”, MK.

compradores. Lo que sí poseen es solvencia para pagarlo y total capacidad de decisión sobre lo que compran.

Sin embargo la noción de cliente no es tan sencilla como el planteo anterior. La actual noción de cliente se fundamenta en el principio de que todos los elementos humanos y materiales tienen una función de marketing. El cliente es el rey, hasta el punto de considerar como tales a otros departamentos de la empresa con el fin de alcanzar un óptimo funcionamiento interno.

Se plantea la complejidad que lleva el identificar al cliente y al comprador. Para identificar al "cliente" y al "comprador" tiene que ser descrita una compleja trama de relaciones. Los términos comprador y vendedor tiene que referirse a todos los contactos entre los representantes de las empresas de compradores y vendedores. El comprador y vendedor son muchas veces un gran número de individuos que entran en una compleja relación unos con otros. El cliente real no necesariamente aparece en el lugar negocio. El que realmente toma la decisión no siempre aparece identificado en la teoría del marketing formando parte del mercado. El cliente puede igualmente aparecer como el co-productor: la palabra claves es interacción. Interactúa con el vendedor.

Clientes internos. El personal constituye un mercado dentro de la empresa y este mercado tiene que ser gestionado eficientemente en orden a preparar al personal para contactos externos.

Es necesario considerar un amplio rango de mercados para proveer la mejor proposición de valor en términos de producto y de servicio al cliente. Tendremos el mercado de clientes; el mercado interno, esto es, toda persona que trabaja a lo largo de la organización. El mercado de referenciadores, conformado por el mercado financiero, mercado regulador y el gobierno; el mercado de proveedores / distribuidores, el mercado de empleados, contratación de profesionales y empleados motivados y entrenados en sus respectivos puestos y mercado de influenciadores.

El marketing de relaciones implica la consideración no solamente de las relaciones con el mercado de los clientes, sino también el desarrollo y la intensificación de las relaciones con los proveedores, los empleados y el mercado interno. El marketing lo abarca todo y cada uno de estos mercados debe ser considerado como cliente.

Se debe hacer énfasis en el papel que juega el cliente en una empresa de servicios donde es a la vez *consumidor y operador de la cadena de producción o de servicios*.

El cliente inevitablemente cambia al seguir comprando el producto. Pasa de ser un **generalista inexperto a ser un experto especialista**. Como los clientes cambian, los beneficios que ellos esperan encontrar cambian también, desde el deseo de un soporte técnico al deseo de precios bajos. Por ello, el vendedor tiene que tener en cuenta el factor de la experiencia del cliente y adoptar su estrategia para sacar ventaja de este fenómeno.

Valor de vida de un cliente

Podemos pensar que el valor de vida del cliente es solamente su valor instantáneo (el margen obtenido en la venta al cliente de un producto o servicio determinado). Pero el valor real del cliente es su valor a largo plazo, determinado por todas las compras del producto o servicio que realiza a lo largo de su vida como cliente más los nuevos clientes que el cliente nos aporta.¹⁴

No todos los clientes valen lo mismo para la empresa. ¿Por qué entonces invertimos lo mismo en ellos y los tratamos de la misma manera (mismos mensajes y mismos objetivos)? La ley de Pareto indica que el 80% de nuestras ventas se las hacemos a los clientes regulares de la empresa. ¿Por qué no dedicarles a ellos el 80% de los recursos y esfuerzos de marketing de la empresa?

Una manera de cuantificar el valor de vida del clientes, es por el valor actual neto (VAN) de las futuras contribuciones que efectuará el cliente a los gastos generales y a la rentabilidad de la empresa: Se eligen a los clientes más antiguos de la empresa, se calcula las compras que han realizado durante los últimos 3 años en la empresa se calcula el promedio anual por cliente. Se multiplica ese promedio por cinco, asumiendo que la empresa será capaz de retenerlos como clientes durante ese periodo, y el resultado serán las ventas proyectadas. Esta última cifra representa el valor de vida promedio de los clientes. No se puede olvidar sin embargo cuatro elementos básicos que se tiene que tener en cuenta para evaluar adecuadamente la auténtica rentabilidad de un cliente o, lo que es lo mismo, su "valor": el costo de adquisición, el caudal de ingresos: ingresos totales que el cliente genera para la empresa por la compra de productos y servicios, el caudal de costos: los costos a los que se recurre para proporcionar esos

¹⁴ Cisneros, G y Molina, J. (1996) op.cit.

productos o servicios al cliente y la duración de la relación: el tiempo en que el cliente sigue siéndolo.

Una vez que se han evaluado estos caudales de ingresos y costos, pueden ser descontados hasta actualizarlos para obtener una estimación del valor actual neto (VAN) de los beneficios previstos a lo largo de la duración de la relación con ese cliente. Esta cifra recibe el nombre de “valor durante la vida del cliente”.

El análisis de las pautas de compra y utilización es fundamental para evaluar los futuros caudales de ingresos. El paso siguiente consiste en reunir las mediciones de los ingresos, retención y costo de los clientes. Los datos de ingresos se obtienen examinando los historiales de compras y utilización del cliente a lo largo de un periodo de tiempo reciente. La duración de la relación del cliente se puede calcular a partir de tasas históricas de deserción. Por ejemplo una compañía de telefonía celular puede prever la tasa de movimiento de los diferentes tipos de clientes basándose en los datos sobre el nivel de utilización, el tipo de uso (personal o laboral), la ubicación geográfica, el plan tarifario y aspectos demográficos. Estas tasas de movimiento se pueden utilizar después para obtener la duración prevista para cada tipo de cliente.

El estudio del valor de vida de un cliente lleva a plantear cuál es la rentabilidad del cliente. Reducido a lo esencial, el objetivo del marketing es obtener y fidelizar clientes rentables.¹⁵

Sin embargo hay empresas que descubren que entre un 20y un 40% de sus clientes no son rentables. Los clientes más rentables son rara vez los más grandes. Los grandes exigen, en efecto, descuentos elevados y un servicio más atento que al final sale más costoso. Los pequeños clientes pagan un precio elevado por un servicio mínimo, pero ocasionan gastos de gestión elevados. Los clientes situados a medio camino son los que tienen una fuerte rentabilidad y es por esto que las empresas buscan conquistarlos.

Una empresa no puede satisfacer a todos sus clientes de la misma manera. Algunas empresas tratan de hacer todo lo que sus clientes desean, pero si algunas de sus exigencias son legítimas, otras son irrealistas o imposibles de rentabilizar.

Cada vez que una empresa elimina un cliente no rentable gana dinero.

¹⁵ Kotler, P. Y Dubois, b. (1993)

La satisfacción de los Recursos Humanos: La clave para fidelizar clientes

El objetivo de todas las empresas es alcanzar la rentabilidad y, ésta sólo se consigue si un determinado cliente prefiere nuestra compañía a cualquier otra alternativa. Para conseguirlo hay que diferenciar conceptos: satisfacción de los clientes y lealtad de clientes.

La satisfacción es lo que el cliente dice que lo satisface. La lealtad es lo que el cliente hace. Es un concepto pro-activo que implica que el cliente “firma” una alianza a largo plazo con la empresa dialogando con ella sobre los productos / servicios y recomendando nuestra compañía a otras personas.

Durante los años 80, los directivos se contentaban básicamente con satisfacer a sus clientes. En los 90, algunas organizaciones descubrieron que la satisfacción del cliente externo depende directamente de la satisfacción del cliente interno o del trabajador. El reto del nuevo milenio, consiste en trascender los esquemas estáticos de satisfacción para adoptar enfoques dinámicos y pro-activos de la fidelización.

Fidelizar a los clientes, mediante la fidelización de los clientes internos

Un enfoque interesante que se puede plantear es que las estrategias de fidelización estén basadas en programas corporativos internos, es decir, situar al capital humano de una organización bajo un enfoque del “clienting”¹⁶ como también fidelizar y potenciar al máximo la motivación de los empleados ó también llamados clientes internos. Este último punto es clave, los clientes se identifican son sus 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 RRHH deben desarrollar políticas activas de formación, comunicación y retribución capaces de crear un clima laboral positivo. Éste ambiente repercute de una forma directa en la imagen externa de la compañía que es precisamente la que atrae la compra del cliente.

¹⁶ Todas las divisiones orientadas en ofrecer el mejor servicio y atención al cliente.

Cada vez son más las compañías que han comprobado que la motivación de sus empleados juega un papel fundamental a la hora de fidelizar clientes y, por tanto, mejorar sus resultados.

Fidelidad y retención: dos conceptos diversos

La retención se mide esencialmente por la tasa de salida o proporción de clientes perdidos. La salida se expresa por un movimiento, un desplazamiento, una movilidad de las actitudes y del comportamiento. A veces silenciosa, no busca explicar sus razones, rompe con los lazos de adhesión (tienda, marca, servicio...) y con sus valores.

En el cuadro de una política de gestión de portafolio de clientes, el objetivo de retención se puede seguir de dos maneras:

- Por una acción de fidelización global, orientada a disminuir la tasa de riesgo de salida de los individuos.
- Por una aproximación más segmentada, que tiende a actuar solamente sobre los clientes que presentan un riesgo importante de salida.

Se pueden presentar dos casos: el cliente emite señales que la empresa puede percibir (reclamos, devolución de compra), por lo que ese pueden utilizar esos signos para actuar y prevenir en una acción individualizada. En el segundo caso, el más frecuente, el cliente no emite ninguna señal previa a su salida. En este caso sólo son efectivas las acciones de fidelización globales.

Gracias a la base de datos, a través de los historiales de compra, se puede seguir el comportamiento del cliente hacia la empresa. La salida del cliente puede, por lo tanto, ser detectada fácilmente por medio de convenciones (por ejemplo detectar los clientes que no han comprado en un periodo superior a x días). Para poder prevenir el comportamiento de salida de un cliente, es imperativo conocer al cliente y sus necesidades, detectar los signos que nos emite y conocer el nivel de servicio deseado.

Una aproximación consiste en segmentar a los clientes según probabilidad de salida y según la duración total de la relación. Se obtendrá la siguiente matriz:

NIVEL DE RIESGO DE SALIDA

| | Alto | Medio | Bajo |
|--|-------------|--------------|-------------|
| DURACIÓN DE LA RELACIÓN Larga | X | 1 | 2 |
| Media | 3 | 4 | 5 |
| Corta | 6 | 7 | 8 |

Segmentación sobre la base del riesgo de salida. Crié (1996)

Los clientes en el cuadrante X, aunque son los clientes más antiguos para la empresa, tienen fuerte probabilidad de salir, de abandonar la empresa. Es sobre todo a ellos a los que la empresa tiene que retener. El segmento 6 representa un conjunto de clientes recientes con una tasa de salida elevada. En este segmento es vano aplicar cualquier política de retención que sería costosa y poco eficaz. El segmento 2 corresponde al fondo de comercio de la empresa, son clientes fieles, a los que se tiene que aplicar continuamente un marketing de fidelización. Los demás segmentos deben tener diferentes niveles de programas de retención según la relación costo-beneficio para cada uno de ellos.

La relación satisfacción – retención – fidelidad del cliente

Es evidente que una insatisfacción importante hacia un producto, marca, empresa, generará un comportamiento más frecuente de cambio o una ruptura más frecuente de la relación comercial.

Son posibles varios comportamientos en caso de insatisfacción. En un caso, un tipo de cliente insatisfecho no toma ninguna acción ni se queja. En un segundo caso, se produce una acción privada (transmite su descontento a familiares o amigos, o no compra). En tercer caso puede darse una acción pública (que busca una capacitación por parte de la empresa, o promoviendo una reclamación ante asociaciones de consumidores o emprendiendo acciones legales).

El comportamiento posterior del consumidor dependerá del grado de insatisfacción. En el caso de insatisfacción simple, los consumidores harán una conciliación, un arbitraje después de efectuar una compra posterior entre las diferentes

ofertas entre las que se encuentra la que no le dio satisfacción. En el caso de descontento importante la empresa es excluida.

La lealtad del cliente se ve reafirmada en caso de un tratamiento bien llevado de las reclamaciones, o sea, de retención de clientes después de una incidencia que genere insatisfacción.

Si la insatisfacción es detectada por medio de una queja y la empresa tiene medios establecidos para dar respuesta, muy probablemente la fidelidad se verá reforzada.

La gestión de las quejas

La gestión de las quejas consiste en registrar las quejas de los clientes, a veces a solicitarlas, y ubicarlas en categorías para, finalmente, dar respuestas precisas.

La gestión de las reclamaciones permite a las empresas determinar las dificultades de los clientes en su relación con la empresa y observar las tendencias. Este instrumento es, sin embargo, limitado, dado que la mayoría de los consumidores insatisfechos no lo hacen saber. En otros casos, las personas que representan una queja no son representativas del conjunto de la clientela. O bien, las dificultades tratadas no representan una muestra representativa del conjunto de dificultades.

La gestión de las quejas se limita a tratar las dificultades que ya han tenido los clientes. Esta actividad exige recursos humanos y un presupuesto importante.

El reclamo es una tentativa de cambiar una situación insatisfactoria, pero se constata que, mientras la queja es un intento de conseguir un cambio de prácticas, políticas u ofertas de la empresa, es la salida del cliente la respuesta dominante a la insatisfacción. El comportamiento de salida es el más grave para la empresa, pues ésta no tiene alternativa para corregir. En cambio, en el comportamiento de reclamo se da pie a transformar la insatisfacción en satisfacción y a incrementar con ello la lealtad.

Los reclamos de los clientes deben ser maximizados y las empresas no deben ser temerosas a la hora de arreglar las reclamaciones. Al contrario, deben alentar las mismas, ya que la pérdida de ingresos que sigue a una salida es superior al costo de arreglar la queja, siendo que una gran parte de los que reclaman pueden ser convencidos a seguir fieles a la empresa. Una gestión generosa de la reclamación produce el efecto

boca-oído favorable. Por último, y no por ello menos importante, las quejas son una fuente de información útil para elaborar controles de calidad.

Conviene, por lo tanto, alentar las reclamaciones de clientes insatisfechos. Pero esta opción depende de las capacidades de escucha y de aprendizaje de la empresa, como también de los procedimientos internos del tratamiento de la información.

Los errores son inevitables, pero los clientes descontentos no lo son. El tratamiento de las quejas permite restablecer la satisfacción amenazada de los clientes. Una empresa puede y debe poner a punto medidas permanentes que le permitan registrar los problemas que pasan inevitablemente. Una posible vía a seguir para conseguir una gestión de quejas eficaz puede ser:

- Hay que romper el silencio de los clientes, no solamente escuchando atentamente las quejas sino saliendo a buscarlos, facilitando la transmisión de las quejas, solicitando las observaciones, escuchándolos personalmente o mediante buzón de quejas.
- Anticipar los errores por una mejor concepción de los sistemas empleados.
- Actuar con rapidez, pues la impresión de calidad está ligada a esta rapidez.
- Capacitar a los empleados para solucionar quejas otorgándoles poder, autonomía y recursos para ello. Básicamente, facultar a los que están en primera línea: delegar la autoridad a estos empleados a fin de que resuelvan ellos mismo los problemas y, a su vez, dotar de una metodología formal y sencilla de reportes y conductos de estas quejas ya atendidas hacia niveles de organigrama superiores. La formación no se puede improvisar. Debe planificarse para cubrir deficiencias y carencias de las personas en relación a los objetivos. Sin un enfoque estratégico, la formación no será más que una solución puntual al los problemas a corto plazo.¹⁷
- Cerrar el circuito de retroinformación de los clientes: informarles del seguimiento de sus quejas.

El objetivo es comprender mejor la satisfacción integrando el comportamiento de las reclamaciones en la comprensión de esta satisfacción. La conclusión es que las expectativas están ligadas positivamente a las actitudes.

¹⁷ Solé Parellada, F. Y Mirabet, M (1997): Guía para la formación en la empresa.

Es importante para la empresa no refutar la percepción del cliente. La percepción es lo que él sabe inequívocamente que pasó. Para el cliente su percepción son hechos. Es “su realidad”. Lo que debe tratar la empresa es percibir y abordar esa realidad como si realmente fuera la única realidad.

Lo que es importante es ofrecer al cliente una respuesta abierta, sincera y no defensiva a los fallos en el servicio. Debido a la gran variedad de percepciones del cliente y la naturaleza humana, es difícil encontrar respuestas que no suenen a excusa o que impulsen reacciones adversas por parte de los clientes. Por ello se deben monitorear los éxitos y fracasos al resolver reclamos individuales, analizando cada aspecto del proceso y buscando lo que “agrada o desagrada” de la respuesta.

No hay que olvidar que uno de los principales objetivos de la gestión de las quejas es convertir a clientes descontentos en clientes leales.

La relación entre gestión de las quejas y la fidelidad del cliente

Existen dos puntos esenciales en la gestión de las quejas para mantener al cliente en la empresa:

- La importancia del contacto directo en su resolución
- El tiempo de respuesta.

Si comparamos el contacto directo frente a la comunicación por escrito, la fidelidad crece cuando existe un contacto directo.

Asimismo se comprobó la importancia del tiempo de respuesta. Se ha demostrado cómo en una empresa de servicio el grado de satisfacción es más del doble en el caso que una respuesta llegue en menos de cuatro horas que en más de cuatro horas.

Si después de una queja, la empresa reacciona rápidamente y con una forma de comunicación directa, la fidelidad tiende a crecer. Puede ser más leal un cliente que ha tenido problemas, cuya queja fue resuelta y que ha quedado satisfecho, que un cliente que no ha tenido ningún problema y que está también satisfecho.¹⁸

¹⁸ Adamson, C.(1993)

Diferencia entre la expectativa del cliente y la percepción final

El análisis de los *gaps* (o desviación entre expectativa y percepción) es una forma apropiada y directa de identificar inconsistencias entre los resultados percibidos por proveedor y cliente.

Su tratamiento puede constituirse en una base lógica para formular estrategias y tácticas con el fin de asegurar unas expectativas y experiencias consistentes, aumentando así la probabilidad de satisfacción y una evaluación de la calidad.

Se explica la desviación entre las expectativas de los clientes y la percepción del servicio real por cuatro fenómenos imputables al ofertante, cuatro “gaps”:

1. la diferencia entre las expectativas del cliente y la percepción que tiene la dirección de la empresa de esas mismas expectativas: Toda mala comprensión de parte de la empresa se traduce en la concepción del servicio y lleva a un descontento.
2. la diferencia entre la percepción que tiene la dirección de la empresa entre las expectativas de los clientes y las especificaciones de la calidad del servicio. Desviación después de la concepción del servicio.
3. la diferencia entre las especificaciones de calidad y el servicio dado en realidad.
4. la diferencia entre la prestación real y la comunicación externa de la empresa sobre la naturaleza de esta prestación: esta comunicación incide a la vez en las expectativas de los clientes y la percepción efectiva.

Estas cuatro diferencias se conjugan para crear una desviación global entre el servicio esperado y el servicio percibido, constituyendo entonces cuatro fuentes de insatisfacción.

El servicio esperado está en función de las necesidades personales del cliente, de su experiencia pasada y de la comunicación oral percibida. Además está influido por las comunicaciones externas de la empresa.

El servicio percibido es el resultado de actividades y decisiones internas de la empresa. Las percepciones de las expectativas del cliente guían las especificaciones de la calidad de servicio, que se deberá seguir cuando se produzca realmente la entrega de servicio.

Quien percibe la calidad de servicio es el cliente y en su percepción juegan un papel importante las comunicaciones externas.

Las expectativas de los clientes se sitúan en dos niveles: el servicio deseado (el que el cliente espera recibir) y el adecuado o aceptable (que corresponde al servicio previsto). Entre los dos se encuentra una zona de tolerancia. Su tamaño varía en cada sector y cada cliente.

El servicio, la confianza y la empatía permiten sobrepasar las expectativas, sorprender al cliente y fidelizarlo.

Trabajo de Campo

Para llegar a una respuesta al problema que se plantea en esta tesis; ¿a qué dan prioridad las empresas de servicio de telefonía celular: aumentar su cartera de clientes o mantener a los actuales?, se realizó el siguiente trabajo de campo.

Se efectuó una investigación en el mercado local del servicio de telefonía celular, para obtener información acerca de la relación de los clientes con las empresas prestadoras correspondientes.

La metodología utilizada para la investigación, fue el método de encuestas, que se realizó en la ciudad de Mar del Plata a usuarios de telefonía celular.

Al no contar con información precisa sobre la cantidad de usuarios de telefonía celular de la ciudad, el tamaño de la muestra se obtuvo determinando, el universo de usuarios a nivel nacional y su proporción con la cantidad de población a nivel nacional, según el Censo 1991. El resultado, tras realizar la ecuación para determinar el tamaño de la muestra, con un 95 % del nivel de confianza y un error muestral de 0.5%, fue de **216 elementos** a encuestar. (Ver anexos, determinación tamaño de la muestra)

Como son cuatro las prestadoras del servicio de telefonía celular, (Unifón, CTI, Personal, Movicom) se dividió proporcionalmente la muestra dando un total de 54 encuestas para cada empresa.

Las encuestas se realizaron en la salida de las oficinas comerciales de cada prestadora, desde el 5/12/01 al 10/01/02 en horas de la mañana.

A continuación se presenta el instrumento de investigación y luego los resultados por pregunta.

Cuestionario

1.¿Cuánto hace que es usuario del servicio de telefonía celular?
 <6meses 6meses-1año 1año-2años >2años

2.¿Qué clase de servicio tiene?

Plan individual Plan corporativo Prepago Monto fijo +Tarjeta

3.¿Cuál es su consumo mensual promedio?

<\$10 \$10-\$30 \$30-\$50 \$50-\$100 >\$100

4.¿Está satisfecho con el servicio?

SI NO

PORQUE?_____

5.¿Alguna vez se comunicaron para ofrecerle algún beneficio?

SI NO No recuerda

Cual?_____

6.¿Siente que la empresa realiza acciones para que permanezca en la misma?

SI NO

7.¿Si no tuviese telefonía celular y tuviera que optar por una compañía, elegiría nuevamente a la actual?

SI NO NS /NC

8.¿Anteriormente tuvo otra prestadora?

SI NO CUAL?.....

9.¿Se comunica con el Servicio de Atención al cliente?

SI NO

Resultados por pregunta

1-¿Cuánto hace que es usuario del servicio de telefonía celular?

<6 meses **6 meses-1 año** **1 año-2 años** **>2 años**

| <6 meses* | 6 meses-1 año* | 1 año-2 años | >2 años |
|---------------------|-----------------------|---------------------|-------------------|
| 15% | 29% | 21% | 35% |

*en la actualidad existe una cláusula en la solicitud de servicio pospagos en donde los usuarios se comprometen a permanecer un año en la empresa, de lo contrario deben abonar una penalización.

2-¿Qué clase de servicio tiene?

Plan individual **Plan corporativo** **Prepago** **Monto fijo + Tarjeta**

| Plan individual | Plan corporativo | Prepago | Monto fijo + Tarjeta |
|------------------------|-------------------------|----------------|-----------------------------|
| 42% | 9% | 37% | 12% |

El 57 % de los clientes con mas de dos años de antigüedad poseen planes con abonos mensual, mientras que el 81% de los clientes con una permanencia menor a los seis meses posee el servicio con modalidad de tarjeta prepaga. (Ver anexos, cruce preguntas 2 - 1)

3-¿Cuál es su consumo mensual promedio?

<\$10 \$10-\$30 \$30-\$50 \$50-\$100 >\$100

| <\$10 | \$10-\$30 | \$30-\$50 | \$50-\$100 | >\$100 |
|-------|-----------|-----------|------------|--------|
| 18% | 40% | 12% | 19% | 11% |

El 40 % de los clientes tiene un consumo promedio entre los \$10 y \$30, mientras que solo el 11% tiene un consumo que excede los \$100.

El 95 % de los clientes con tarjeta prepaga no consumen más de \$50 mensuales, mientras que el 47% de los usuarios con abono mensual consumen por encima de los \$50. (Ver anexos, cruce preguntas 3 - 2)

La tarjeta prepaga es un servicio que permite al cliente un máximo control de sus consumos, una utilidad medida, pero con un valor del minuto elevado. En cambio los abonos mensuales, brindan al cliente la posibilidad de obtener minutos libre por el pago adelantado del plan y los minutos excedentes tienen un valor menor si se compara con la modalidad prepaga.

4-¿Está satisfecho con el servicio?

SI NO

| SI | NO |
|-----|-----|
| 45% | 55% |

La no conformidad radica en temas vinculados con la facturación del servicio. A modo de ejemplo, pueden citarse según lo expresado por los clientes encuestados, el valor del minuto de aire, impuestos sobre el servicio, rigidez para el pago de las facturas.(En momentos de realizar las encuestas la mayoría no aceptaba el pago con monedas alternativas como las monedas provinciales). La demora en dar respuesta a los reclamos también es un ítem que los usuarios tienen en el momento de demostrar su disconformidad con las prestadoras.

Las opiniones positivas se basan en la mejora de la calidad del servicio básico prestado, tal como es la mejora notoria de señal como así también la incorporación de servicios de transmisión de datos escritos como Internet.

El 62% de los clientes con planes individuales está no conforme con el servicio, como así también lo está el 69% de los clientes con Monto fijo + Tarjeta. Se deduce pues, la disconformidad de los usuarios a los cuales se emiten mensualmente facturas, sobre los que tienen modalidad de tarjeta prepaga. (Ver anexo, cruce preguntas 4 - 2)

5-¿Alguna vez se comunicaron para ofrecerle algún beneficio?

SI NO No recuerda

| SI | NO | NO RECUERDA |
|-----|-----|-------------|
| 33% | 59% | 8% |

Los beneficios que las prestadoras ofrecen a su cartera de cliente, son generalmente servicios de valor agregado, tal como puede ser el ofrecimiento del contestador de llamadas, la identificación de llamadas o servicios adicionales, en donde se le bonifica el 100% de su valor o parte del mismo. Clientes con más antigüedad recuerdan programas de recambios de terminales o modificaciones en sus abonos.

Hay que tener en cuenta que se ofrecen más beneficios a los clientes con facturación mensual, debido a que los usuarios de tarjetas prepagas poseen un servicio más limitado, en cuanto a la variedad de servicios de valor agregado que pueden poseer. Esta información es respaldada con el cruce de información (ver anexo cruce preguntas 5 -2) , en donde se observa que el 82.5% de los clientes con modalidad prepaga, no recuerda haber recibido un ofrecimiento de algún servicio, mientras que el 54 % de los usuarios con planes individuales si recuerdan el ofrecimiento.

6-¿Siente que la empresa realiza acciones para que permanezca en la misma?

SI NO

| SI | NO |
|-----|-----|
| 36% | 64% |

Esta pregunta esta vinculada con la anterior, pero aquí se consulta la *percepción* que tiene el usuario de las acciones que realiza la empresa.

Los resultado de este punto, influyen en la respuesta que da origen a la tesis, puesto que el 64% de los clientes no se sienten contenidos por la empresa prestadora del servicio.

7-¿Si no tuviese telefonía celular y tuviera que optar por una compañía, elegiría nuevamente a la actual?

SI NO NS / NC

| SI | NO | NS / NC |
|-----|-----|---------|
| 44% | 22% | 34% |

Personas encuestadas manifiestan que en este momento todas las empresas tienen políticas muy similares, por lo tanto la mayoría prefiere continuar con su prestadora actual.

Es un dato a tener en cuenta. Una competencia fuerte hace más difícil la implementación de acciones de retención y fidelización, por lo tanto se puede deducir que es un buen momento para realizar dichas acciones ya que no hay una elevada voluntad por parte de los clientes a cambiar de prestadora de telefonía celular.

8-¿Anteriormente tuvo otra prestadora?

SI NO CUAL?.....

| | |
|-----------|-----------|
| SI | NO |
| 44% | 56% |

| | | | |
|------------|---------------|-----------------|----------------|
| CTI | Unifón | Personal | Movicom |
| 42% | 34% | 16% | 8% |

Las respuestas reflejan que cuando en 1999 se incorporan al mercado las demás prestadoras (Personal – Movicom), muchas emigraron a estas, que con políticas de penetración muy marcadas, obtuvieron una fuerte aceptación en el mercado local, provocando que las ya existentes (CTI – Unifón) realizaran estrategias de retención a través de beneficios a su cartera de clientes.

Los principales movimientos de usuarios entre empresas se realizaron los primeros meses luego de la desregulación. Luego se vio un mercado que, aunque más competitivo, no ofreció mucha diferenciación en los servicios y tarifas ofrecidas.

9-¿Se comunica con el Servicio de Atención al cliente?

SI NO

| | |
|-----------|-----------|
| SI | NO |
| 72% | 28% |

El servicio de atención al cliente de una empresa de telefonía celular, representa un sector por el cual pasan diariamente miles de llamados.

Es una gran base de datos de reclamos y solicitudes de los clientes, pudiéndose aprovechar éstos para detectar insatisfacciones, orientar estrategias de marketing o reforzar las ya existentes.

Que un cliente se comunique con la empresa es de gran utilidad, siempre y cuando la organización posea un sistema eficiente y orientado para detectar necesidades e insatisfacciones de los mismos. Si un cliente se comunica por una inquietud es probable que no sea el único. Por esto y como la fidelización comienza siempre con el análisis de una base de datos, el servicio de atención al cliente debe ser uno de los sectores con más importancia para las gerencias de fidelización y satisfacción de clientes.

Hoy en día la mayoría de los clientes se comunican por reclamos inherentes a la facturación.

Conclusión

La respuesta a la hipótesis que da origen a esta tesis de grado es la siguiente: En la actualidad, las empresas de telefonía celular no están captando clientes, como así tampoco implementando programas de fidelización, están abocadas a la *retención de los clientes*.

Las ventas disminuyeron considerablemente comparadas con años anteriores, producto de la situación socio-económica que existe en el país. Por consecuencia ninguna empresa esta orientada a estrategias de ventas ya que son muy costosas y no existe mercado con poder de compra.

Si nos referimos a programas de fidelización, existe un gran malestar en los clientes, lo que hace muy difícil crear lazos duraderos y convincentes.

Por ello, *la retención es la acción de las empresas de hoy*. Retener a clientes con voluntad de dejar la empresa, mediante flexibilidad en el pago de facturas, convenios de pagos y ofrecimiento de servicios bonificados.

Los resultados de la investigación demuestran que son muy pocas las incorporaciones de clientes en los últimos seis meses y que la tendencia es la activación de líneas prepagas, lo que permite a los usuarios estar comunicado pero con un máximo control de sus gastos. El consumo mensual de éstos clientes varía entre los \$10 y \$50.

En cuanto a la satisfacción del servicio, los resultados fueron parejos. Los clientes insatisfechos en su mayoría son aquellos con abono mensual, y sus reclamos son vinculados con la facturación del servicio. Mientras que los usuarios satisfechos dan hincapié en la mejora del servicio básico.

Un dato significativo que se obtuvo de las encuestas, es que el 67% de los clientes indican nunca haber sido contactados o no recuerdan si lo fueron, por las compañías para ofrecerles algún servicio. Este resultado se contrapone con la información de las empresas que indican haber realizados campañas de activaciones masivas bonificadas de servicios o reducción en los valores de los abonos. De aquí que se puede deducir que los beneficios ofrecidos por las empresas, no son tales para la mayoría de los clientes.

Si bien en un 64% los usuarios no se sienten contenidos por las empresas prestadoras del servicio, solo un 22% no volvería a contratar el servicio en la misma compañía, dato a tener en cuenta por éstas, ya que es un buen momento para desarrollar estrategias de marketing que se centren en formar o reforzar los vínculos con sus

clientes. La muestra indica que no existe una diferencia marcada entre empresas que compense un cambio.

Se puede concluir indicando que :

- Es un buen momento para que las prestadoras del servicio de telefonía celular orienten sus esfuerzos en la creación de programas de fidelización, con beneficios que sean recibidos como tales por los clientes.
- Que los programas se adapten a la situación actual del país.
- Aprovechar las bases de datos de las empresas para monitorear a sus clientes.
- Orientar la compañía al mercado, en especial aquellos sectores que están en contacto directo con el cliente, como lo es el servicio de atención telefónica.
- Escuchar y canalizar adecuadamente los reclamos y solicitudes de los clientes. Valorar que un usuario manifieste su satisfacción e insatisfacción, esto permitirá evaluar y corregir si es necesario, las acciones realizadas.
- Por último tener en cuenta que la retención tiene que ser una acción temporal, **que lo importante es crear al cliente fiel.**

Anexos

Anexo 1:Tres factores claves para la Satisfacción y Fidelización de Clientes¹⁹

PRODUCTOS, SERVICIOS, e INGRESOS.

Clientes / Productos

Tomando a este factor clientes como la razón misma del ser y existencia o continuidad en el mercado de cualquier empresa, se plantea una serie de preguntas para determinar cuanto se hace con respecto a la satisfacción del mismo.

A continuación se presentan solamente algunas de estas preguntas para su análisis.

Respondiéndose a preguntas como las siguientes, es como los empresarios pueden mejor emprender y mantenerse en los caminos que llevan al éxito, siempre reformulándolos, reinventándolos, rediseñándolos y profundizándolos cada vez más.

- ✚ Si se está en el negocio industrial de producir directamente, o en el comercial de vender o distribuir bienes manufacturados por proveedores ¿se tiene en claro todas las características específicas y relevantes de lo que ahora quieren y adquieren esos clientes?
- ✚ ¿Se estudian y analizan, las tendencias de lo que probablemente los clientes actuales y potenciales, así como sus descendientes querrán respecto a esas características, y respecto a los productos mismos, en diferentes periodos relevantes de tiempos por venir?
- ✚ ¿Se monitorea todo lo anterior como para anticiparse a los gustos de los clientes o como para cambiarlos, cambiar los de la empresa a

¹⁹ Dr. Alberto D.R. Salinas. CPN – Consultor Internacional

tiempo, antes que las circunstancias, saquen del mercado a la empresa / producto?

⚡ ¿Se es consciente que al futuro de las relaciones con los clientes se debe reinventar cada día, y que no se puede depender exclusivamente de lo que se venía haciendo?

⚡ ¿Se tiene presente que lo único permanente es el cambio, y que la aceleración de éste será cada vez mayor?

⚡ ¿Se toma conciencia y actúa con el convencimiento pleno que el éxito también y en buena parte está en la persistencia, del “no abandonarse”, del “no creer en las crisis”, en hacer de las crisis las principales fuentes de desafío y oportunidades a realizar?

Clientes / Servicios

Sean productos o servicios los ofrecidos, es fundamental que los clientes actuales, en primer lugar, y subsecuentemente todos aquellos clientes en perspectiva que luego se incorporen a la cartera, estén satisfechos con el servicio.

Por ello,

⚡ ¿Se está siempre en contacto con los clientes, preguntándoles después de cada compra y regularmente en períodos prudenciales a partir de ese momento, si es que siguen o no estando satisfechos con la compra que hicieron, o con los servicios o ausencia de servicios que asociados o no a esa compra recibieron?

- ✦ ¿Se resuelve o no de inmediato las quejas o insatisfacciones que formulan los clientes en estos contactos, sean ya iniciados por ellos o por la empresa?
- ✦ ¿Se da trato especial y tratamiento ininterrumpido a los clientes más insatisfechos, hasta asegurar, sin declinar en el esfuerzo, a que queden completamente satisfechos y decididos a promover la compra entre sus contactos y asociados de toda índole, dando testimonio activo de su satisfacción con la empresa /producto?
- ✦ ¿Se fundamentan las compras y diseños de servicios en las respuestas y reacciones buscadas y no buscadas de los clientes?
- ✦ ¿Aumentan crecientemente la frecuencia y montos promedios de las compras de los clientes actuales; y, si así no fuera, se investiga la razón del porque no sucede, y las posibles vías de acción para revertir esta situación en beneficio de los clientes?
- ✦ ¿Se tienen cuentas inactivas de buenos clientes, sin saber a qué se debe que así sea?
- ✦ ¿Se contactan e investigan prioritariamente a esos clientes inactivos para saber de las razones que los asisten; y, se aprovecha realmente esa información, realizando los ajustes necesarios en el comportamiento empresarial hasta lograr y asegurarnos que esa situación se revierta total, sostenida y efectivamente?
- ✦ ¿Se logra que los clientes en cartera promuevan la empresa / producto efectivamente entre sus contactos y amistades, al punto que un porcentaje cada vez más significativo de los nuevos clientes provengan principalmente de esa fuente?
- ✦ ¿Se comparan los costos de lograr esos aumentos de clientes por la anterior vía de las recomendaciones de clientes actuales, frente a los costos de conseguir esos nuevos clientes vía publicidad masiva?

✚ Y, frente a esa comparación ¿Se establecen los márgenes financieros para premiar a los clientes actuales, por compras realizadas y cantidad de nuevos clientes que ellos influenciaron para que ingresen a la cartera?

✚ En fin, ¿Se tiene o no la real “fidelización” de clientes actuales, siempre en torno a la calidad total de los servicios que se proporciona, como la base principal del desarrollo competitivo creciente y sostenido de la empresa?

Cientes / Ingresos

Todos y cada uno de los clientes; valen pero cada uno de ellos y todos en conjunto pueden valer más si los como empresarios así se proponen que sea.

Todos los clientes son fuentes de ingresos para la empresa. El que esos ingresos, después de costos, sean positivos, sostenidos y crecientes, depende de en cuánto se cuidan.

El conjunto de los clientes de una empresa, es casi siempre el activo más importante, y potencialmente más perdurable y al alcance de las manos dentro de la empresa. Por lo general, los clientes nunca se van; es la empresa, consciente o inconscientemente, quien los “va” o hace que, descontentos o no suficientemente contentos, decidan alejarse e irse con la competencia.

✚ ¿Qué o cuánto de los ingresos brutos y netos corresponde como promedio a cada uno de los clientes en cartera?

- ✦ ¿Cuál es esta estructura de ingresos brutos y netos promedio por cliente, clasificados por barrios y regiones geográficas, por sexo, por grupos de edad, por niveles de educación, por épocas del año, y por cruces de estas y otras variables significativas entre sí?
- ✦ ¿Qué lectura se hace de estas cifras, comparándolas periódicamente? ¿Hay alguna tendencia? ¿Crecen o decrecen? ¿Con cuáles de las acciones se asocian a esos crecimientos y decrecimientos?
- ✦ ¿Cómo es influye sobre ellos, ahora, después, en distintos periodos del año; y, principalmente, sostenida y crecientemente en el sentido positivo?
- ✦ ¿Cuánto valen los clientes en conjunto, dentro de cada una de las áreas geográficas en las que se trabajan?
- ✦ Y, en ese conjunto y dentro de cada una de esas áreas, ¿cuánto valen cada uno de nuestros grupos clasificados significativamente por niveles de educación, grupos de edad, sexo y otras variables cruzadas significativamente?

En fin, ¿cuánto y en qué profundidad conocemos a la población de clientes, como el principal activo empresarial; y en qué medida se actúa para lograr una consolidación y crecimiento de este importante activo de la empresa?

Anexo 2: Diferentes programas de fidelización**A)**

16 de agosto del 2001.

Empresa: Telefónica Móviles (TME) para su producto Movistar Activa.

TME, lanza un programa de recompensa para sus clientes con modalidad de tarjetas prepagas.

Beneficios para el cliente:

- Renovación de sus terminales
- Obtención de créditos para consumo.

Para ingresar en esta promoción, es condición tener un año de antigüedad como mínimo y una carga de crédito durante ese periodo.

Además según su nivel de consumo, los clientes podrán ganar líneas nuevas.

TME posee 15 millones de clientes de los cuales 10 millones poseen tarjeta prepaga. De aquí la importancia de este programa que intenta fidelizar a los mismos.

B)

1 de agosto del 2001

Empresa: Unifón .

Unifón realiza el lanzamiento del "Programa de Puntos"

Beneficios para el cliente:

- Obtención de premios.

El cliente suma puntos por su consumo, permanencia, pago en término de sus facturas y por pago por débito automático.

Sólo es para clientes con facturación mensual.

C)

14 de junio del 2001.

Empresa: Shared Technologies Cellular, Inc (STC).

STC, lanza al mercado el "Club connect" para sus clientes con servicio con tarjetas prepagas.

Beneficios para el cliente:

- Mantener su línea activa evitando al preocupación de los vencimientos de sus ciclos.
- Seguridad de conservar su número.
- Descuentos en el tiempo de aire.

Para acceder al "Club connect" el cliente debe abonar un monto fijo mensual.

Si un cliente paga un adicional sobre el monto fijo, puede acceder a una categoría de "*Cliente de Oro*", que le permite obtener descuentos de hasta un 50% en la compra de accesorios y consumos.

STC posee 400.000 clientes con modalidad prepaga.

D)

6 de junio del 2001

Empresa: Orange. Compañía Británica de telefonía móvil.

Orange reportó su alianza con Air Miles U.K..

Beneficios para el cliente:

- Descuentos a aquellas personas que compran más de 450 millas.
- Descuentos en las tarifas telefónicas.

Este programa de recompensa está destinado a aquellos clientes que compren líneas con abonos mensuales.

Anexo 3: Plan de muestreo

Método de muestreo: Probabilístico

Diseño del plan de muestreo: Población seleccionada, clientes de compañías de telefonía celular de la ciudad de Mar del Plata.

Unidad de muestreo: clientes que asisten a las oficinas comerciales de cada compañía.

Determinación de la muestra

Cantidad de clientes por empresa.

Personal: 2.100.000 clientes

CTI: 850.000 clientes

Unifón: 1.700.000 clientes

Movicom: 980.000 clientes

Total de clientes de telefonía celular a nivel nacional: 5.630.000 clientes

Habitantes según Censo 1991: 32.615.528 habitantes

Proporción de clientes según cantidad de habitantes: 17%

Nivel de Confianza: 95%

Error Muestral: 5%

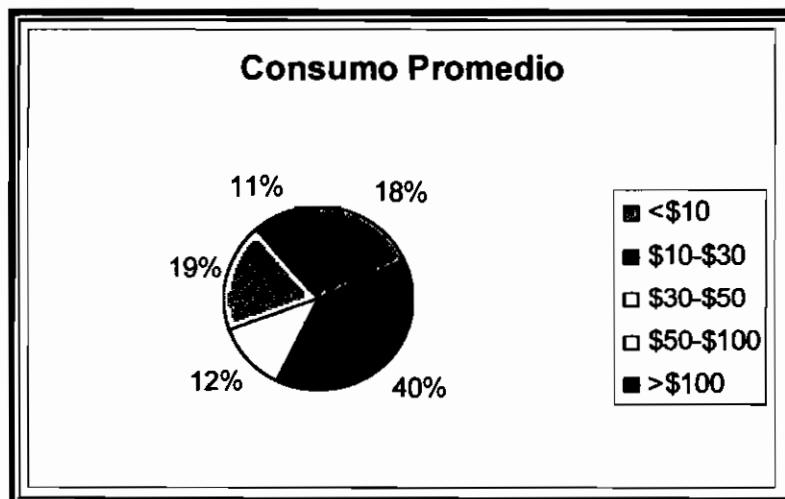
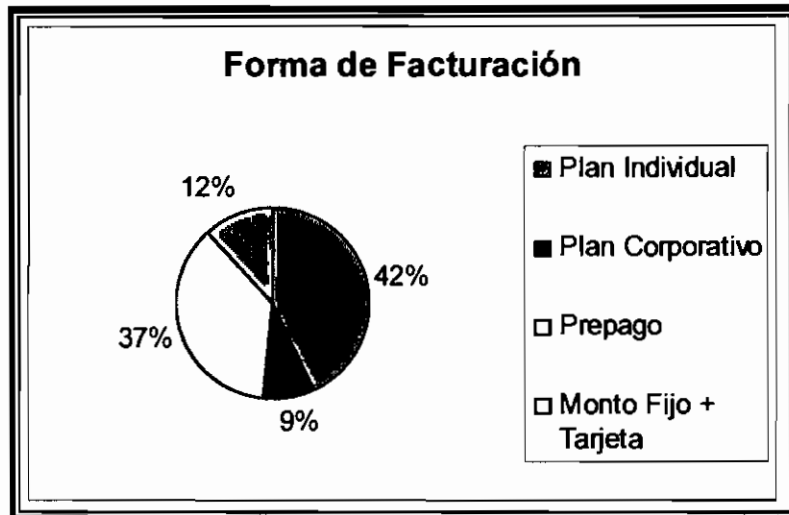
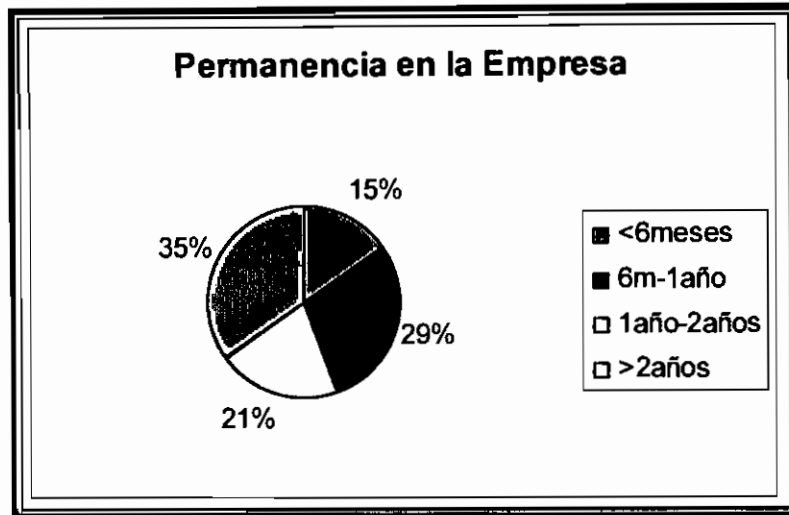
$$n = \frac{Z^2 \cdot p \cdot (1 - p)}{(\text{Error Muestral})^2} = \frac{1.96^2 \cdot 0.17 \cdot (1 - 0.17)}{(0.05)^2} = 216 \text{ elementos}$$

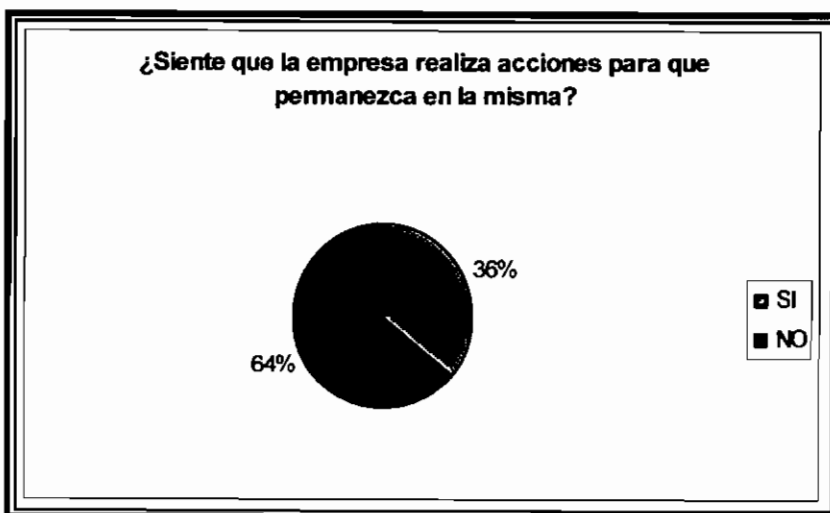
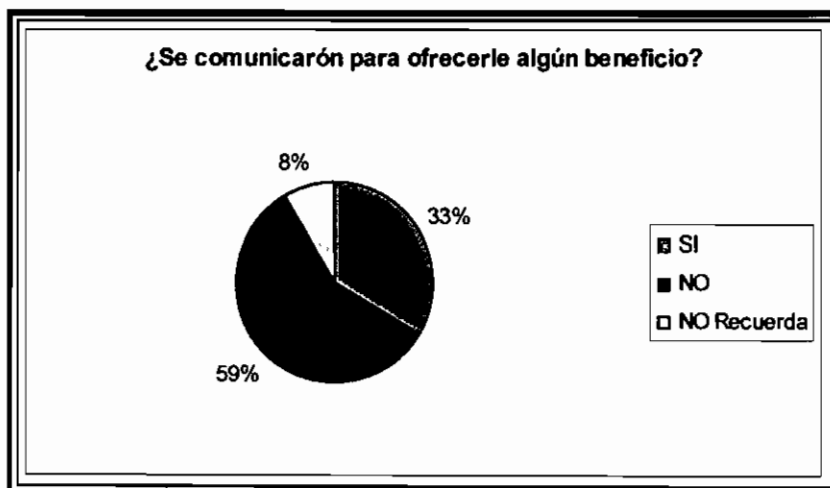
n = Tamaño de la muestra

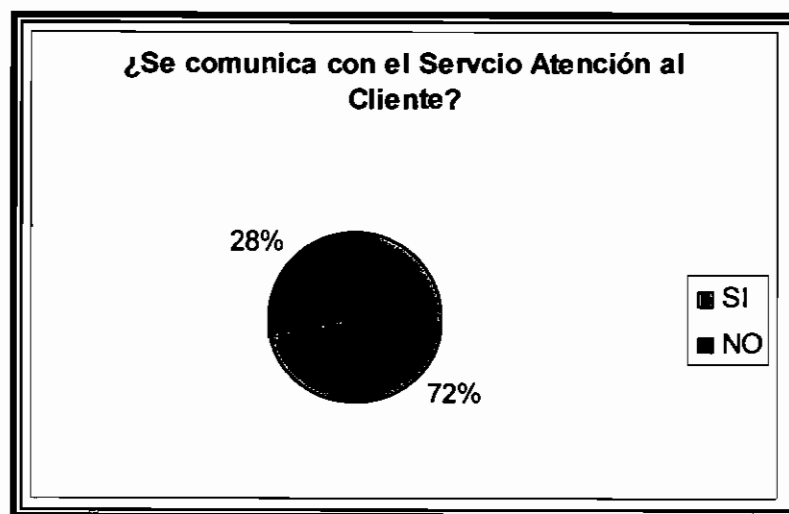
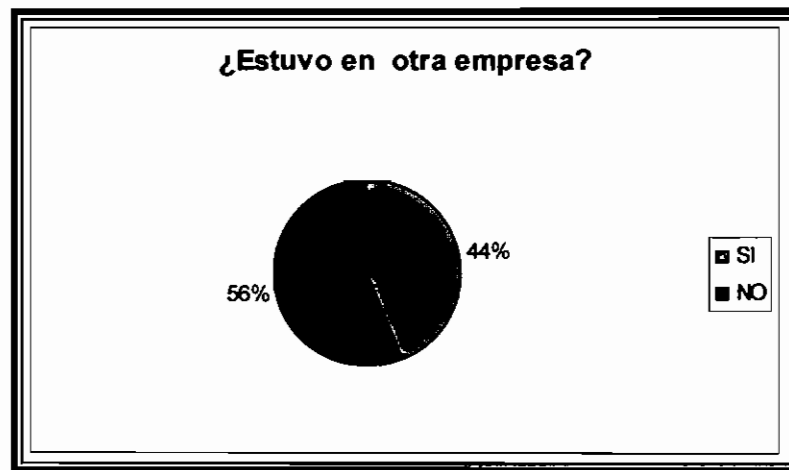
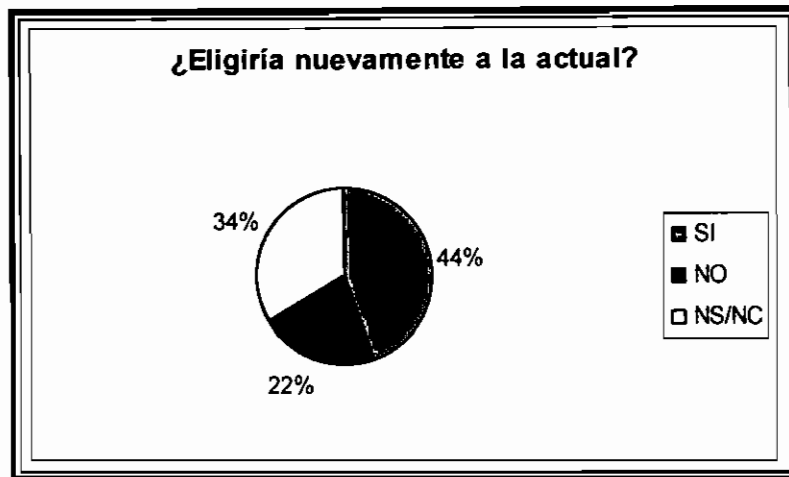
Z = Nivel de confianza

p = La proporción de la muestra para estimar la población desconocida.

Anexo 4: Gráficos







Anexo 5: Cruces de preguntas

Preguntas 1-2.

| | | | |
|------------------------|--------------------|----------------------|--------------------|
| > 2 años | 76 usuarios | < 6 meses | 32 usuarios |
| Plan individual | 57% | Plan individual | 13% |
| Plan corporativo | 12% | Monto fijo + Tarjeta | 6% |
| Prepago | 31% | Prepago | 81% |

Preguntas 3-2

| | <\$10 | \$10-\$30 | \$30-\$50 | \$50-\$100 | >\$100 |
|-----------------------------|-----------------|------------------|------------------|-------------------|------------------|
| Plan individual | 11% | 34% | 8% | 28% | 19% |
| Plan Corporativo | - | 5% | 16% | 42% | 37% |
| Prepago | 36% | 46% | 13% | 5% | - |
| Monto fijo + Tarjeta | - | 65 % | 23% | 12% | - |

Preguntas 4-2

| | SI | NO |
|-----------------------------|-----------|------------|
| Plan Individual | 38% | 62% |
| Plan Corporativo | 68% | 32% |
| Prepago | 51 % | 49% |
| Monto Fijo + Tarjeta | 31% | 69% |

Preguntas 5-2

| | SI | NO | NO RECUERDA |
|-----------------------------|----------------|------------------|----------------|
| Plan Individual | 54% | 35% | 11% |
| Plan Corporativo | 37% | 63% | - |
| Prepago | 12,5% | 32,5% | 5% |
| Monto Fijo + Tarjeta | 19% | 69% | 12% |

Bibliografía

- **Fidelizando Clientes.** Joseph Maria Martínez – Ribes, Luis de Borja Solé, Patricia Caravajal.
Editorial Eada Gestión, 1999.
- **Comprender, captar y fidelizar a los mejores clientes.** George S. Day.
Ediciones Gestión 2000, 1999.
- **Marketing Estratégico.** Lambin, Jean-Jacques
Editorial Mc Grow Hill, 1995.
- **Dirección de Marketing. La Edición del Milenio.** Philip Kotler
Editorial PHH Prentice may, 2001.
- **Investigación de Mercados.** David A. Aaker – George S. Day
Editorial Mc Grow Hill, 1994.

Revistas especializadas

Revista Gestión Volumen 6/ Julio-Agosto 2001.- La conquista del cliente

Sitios de Internet relacionados

www.unifón.com.ar

www.personal.com.ar

www.movicom.com.ar

www.cti.com.ar

www.loyalty.com

www.gestión.com

www.rcp.net