

Fidelización de Clientes como Estrategia de Rentabilidad en Empresas Comercializadoras



Jhon Jairo Triana Fonseca

Trabajo de grado presentado como requisito para optar al título de:

**ESPECIALISTA EN MERCADEO DE SERVICIOS**

**UNIVERSIDAD MILITAR NUEVA GRANADA**

**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**

**PROGRAMA MERCADEO DE SERVICIOS**

**BOGOTÁ, NOVIEMBRE 2018**

Fidelización de Clientes como Estrategia de Rentabilidad en Empresas Comercializadoras

Jhon Jairo Triana Fonseca

Universidad Militar Nueva Granada

Facultad de Ciencias Económicas

Especialización en Mercadeo de Servicio

Bogotá, D.C. 2018

**Tabla de Contenido**

Tabla de Gráficas .....	iv
Resumen.....	5
Abstract .....	6
Introducción .....	7
Objetivos .....	8
Objetivo General .....	8
Objetivos específicos.....	8
Marco Teórico.....	8
Satisfacción del Cliente .....	15
Concepto de Fidelización .....	16
Ideas para desarrollar programas de fidelización efectivos. ....	18
El talento humano, como estrategia de fidelización y retención de clientes.....	27
CONCLUSIONES .....	29
REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....	30

**Tabla de Gráficas**

Tabla i Marketing de relaciones Vs Marketing de transacciones .....	10
Tabla ii Niveles que distinguen entre clientes de un programa.....	20
Tabla iii MARE.....	26

### **Resumen**

El servicio es un recurso con el que cuentan todas las organizaciones, y las organizaciones están obligadas a generar estrategias de servicio, si en sus objetivos se encuentra perdurar, crecer y generar rentabilidad en el tiempo, y dichas estrategias deben estar ligadas a fidelizar a los clientes, donde se generen transacciones reiterativas, que se puedan retener y que gracias a un buen servicio referencien este a otras organizaciones. Estas organizaciones deben tener principios de servicio extraordinario, que generen valores de diferenciación, superioridad y ventaja competitiva, ver todo lo que está inherente al servicio y hacerlo bien.

Estas estrategias deben estar apoyadas con tecnología, a través de sistemas de información, pero enfocados en el servicio, que sirvan como herramienta para el análisis de los clientes, contactos, perfiles, que clientes compren más, que productos y de estos cuales son los que generan más rentabilidad, ventas por sedes y cuales tienen mayor movimiento de compra.

Adicional, la fidelización de los clientes debe ir acompañada de una fidelización del personal involucrado en los procesos, el talento humano es clave para cumplir con la satisfacción del cliente, una cultura de servicio de superioridad no solo de las personas de atención directa, sino también de todas las áreas funcionales de la organización.

### **Abstract**

The service is a resource that all organizations have, organizations are forced to generate service strategies, if on their objectives are endure, grow and generate profitability over the time; these strategies must be linked to get loyalty from customers, where repetitive transactions are generated, that can be retained and good service experience could refer this experience to other organizations. These organizations must have service extraordinary's principles, which generate differentiation values, superiority and competitive advantage, see everithing inherent to service and do it well.

These strategies must be supported with technology, through information systems , but focused on service, which help as a tool for customers analysis, contacts, profiles, what customers buy too much, which products and which are those generate high profitability, sales by branch and which have more purchase flow.

Additionally, customer loyalty must be matching with employee loyalty who are involved with processes, human skills are the key to get customer satisfaction, a culture of high service not only from front of stage people, also from all organization functional areas.

## **Introducción**

La fidelización de los clientes, se ha convertido en un recurso importante y útil para las organizaciones, generando estrategias orientadas al cliente con el objetivo de mejorar la relación y atención donde se puedan entender y atender sus necesidades (Reinares, 2017).

Mantener clientes fidelizados y trabajar en buenas relaciones con ellos, motiva a que estos continúen con las relaciones comerciales, para que se generen más transacciones entre las partes, mayores oportunidades de venta, mejor rentabilidad, una mejor gestión y mejores procesos.

Adicional, es mejor mantener a los clientes actuales que captar nuevos, y mucho mejor que recuperar a los inconformes, dado que captar y recuperar es más costoso.

Evidentemente las organizaciones requieren de los clientes, sin estos, prácticamente la organización desaparece, y la competencia esta alerta al descuido de los demás para captar más clientes que estén insatisfechos y estén buscando nuevas opciones.

Los clientes activos, efectivamente ya conocen el servicio y saben que cumple con sus necesidades, saben de las condiciones del servicio, sus ventajas y quizás desventajas, pero también saben que pueden conseguir más opciones en el mercado. “La proliferación creciente de productos y competidores significa que no hay escasez de productos sino de clientes”. (Kotler P. 2008, P 31)

Se identifican estrategias claves en el marketing relacional, utilizando herramientas como el CRM que a través de un buen seguimiento, se logre fidelizar a los clientes claves para la organización, y se logre mantener a los clientes satisfechos.

## **Objetivos**

### **Objetivo General**

Analizar estrategias de mercadeo relacional para fidelización y retención de clientes que incrementen la lealtad y la rentabilidad del negocio en organizaciones comercializadoras.

### **Objetivos específicos**

Determinar los elementos claves para desarrollar una estrategia de fidelización constante.

Identificar la importancia de la satisfacción del cliente en las organizaciones, para que sean clientes leales y recurrentes.

Reconocer como el relacionamiento, la personalización del servicio y un buen talento humano, son herramientas clave para que los clientes sean leales y rentables.

## **Marco Teórico**

La importancia del Marketing relacional se debe en gran parte a que los clientes cada vez tienen más información de rápido y fácil acceso, donde juega un papel importante el incremento de competidores que ofrecen productos y servicios “La proliferación creciente de productos y competidores significa que no hay escasez de productos sino de clientes”. (Kotler, 2008, p.31), dando mayor importancia al cliente, por la facilidad de encontrar información con la ayuda de las TICS, donde se pueden encontrar productos y servicios, comparar precios y tomar decisiones, adicional, puede interactuar con otros usuarios o simplemente evidenciar experiencias o



identificar más proveedores que otros usuarios ya han utilizado y de los cuales dejan comentarios e información para que un cliente analice y cambie de decisión respecto a su proveedor tradicional.

El mercadeo de servicios, se ha visto impactado con mayor relevancia, por los nuevos desarrollos en tecnología que buscan, satisfacer necesidades, resolver problemas y realizar actividades, todo esto obligando a que se generen estrategias de marketing que permitan a empresas y clientes estar más relacionados o a emplear una atención más personalizada y que les permitan realizar negociaciones o acuerdos en línea, o lo llamado como negocios electrónicos. (Hoffman, 2017)

La definición de estrategia es importante, para asegurar que es lo que se busca plantear:

Un conjunto de acciones encaminadas a la consecución de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo y defendible frente a la competencia, mediante la adecuación entre los recursos, las capacidades de la empresa y el entorno en el cual opera, y a fin de satisfacer los objetivos de los múltiples grupos participantes en ella. (Manuera, J., & Rodriguez, A., 2012,p41,42).

En el proceso del Marketing relacional, se identifican estrategias para atraer y mantener relaciones con los clientes o usuarios, donde se busca crear vínculos de confianza que generen beneficios para las partes, de tal forma que puedan cumplir con sus objetivos independientes que generen valor agregado a lo largo del tiempo.

El marketing relacional intenta conocer a fondo al usuario, y por ello quiere conocer y hablar un mismo lenguaje, personalizar la relación con el cliente, para que se sienta exclusivo, segmentar el mercado de tal forma que se mantenga relación con los clientes o usuarios a los cuales se les pueda agregar valor, adicional:

- “El Marketing relacional asume que cada consumidor tiene un valor potencial y diseña una estrategia destinada a desarrollar dicho valor” (Reinares, 2017.)
- Su finalidad es fidelizar al usuario con la marca, que se reitere la cantidad de solicitudes o servicios y establecer vínculos durables.
- Tiene como objeto establecer relaciones conjuntas, no solo la transacción inicial, si no en todas las direcciones, donde se identifiquen todos los que pueden intervenir y agreguen valor a la relación, como proveedores, distribuidores y competencia.
- Es una estrategia centrada en el cliente, estrategia en la que debe estar alineada toda la organización y las personas que intervienen en el proceso.
- Maximizar la relación con el cliente, haciéndola duradera y rentable.

Cuando se habla de estrategia para fidelizar la relación con el cliente y mejorar la rentabilidad del negocio, el término CMR (siglas de Customer Relationship Management – Gestión de la Relación con el Cliente) se debe entender que es un concepto estratégico y no tecnológico. (Reinares, 2017.), donde el CRM se basa en 3 pilares fundamentales que son la tecnología, los procesos y muy importante, el recurso humano.

El pilar de la tecnología es importante porque debe estar en la capacidad de tener toda la información relevante del cliente, y es vital que la información sea verás y que sea manejada con sistemas o procesos de manejo de información como el data mining y el datawarehouse.

Otro pilar son los procesos, y estos deben estar orientados a satisfacer las necesidades de los clientes, y por último, un pilar clave es el de los recursos humanos, que aunque frecuentemente

no es valorado, el personal es un elemento fundamental para que los procesos y estrategias se implementen, y así se obtengan los resultados, ya sean positivos o negativos, y es en este punto, donde también se debe implementar una estrategia para que el mismo personal tome conciencia y entienda las consecuencias de aplicar correctamente las estrategias propuestas y conseguir los objetivos planeados.

Reinares (2017), aclara de una mejor forma la evolución del concepto de marketing y diferencia el marketing relacional del transaccional en el siguiente cuadro comparativo.

MARKETING DE TRANSACCIONES	MARKETING DE RELACIONES
Perspectiva temporal corta. Meta: Conseguir Clientes.	Perspectiva temporal larga. Meta: Mantener clientes por encima de conseguir otros nuevos. Generar beneficio a largo plazo
Obtener beneficios a corto plazo	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes
Búsqueda de transacciones puntuales	Desarrollo y mantenimiento de una relación continuada con valor para las partes
Escaso o nulo contacto con el cliente	Contacto directo con el cliente
Orientado al producto. Escasa diferenciación.	Verdadera orientación al mercado.
Dirigido a las masas.	Personalizado: -mass customization-.
Relaciones distantes entre comprador/vendedor.	Relaciones interactivas
Escasa presencia e importancia del compromiso hacia los clientes.	Alto nivel de compromiso hacia la relación con los clientes
Filosofía de rivalidad y conflicto con proveedores, competidores y distribuidores.	Filosofía de relaciones y cooperación mutua entre organizaciones.
Roles claramente establecidos del comprador (parte pasiva) y vendedor (parte activa).	Roles "Flexibles" o poco definidos del comprador y vendedor.
Necesidad de intermediarios.	Comprador y vendedor acometen funciones tradicionalmente desarrolladas por intermediarios.
Busca el resultado del intercambio	Recursos y capacidades estratégicas orientados a la creación de valor y satisfacción.
La función de marketing se desarrolla dentro de un departamento.	La función de marketing se desarrolla por toda la organización.
Escasa importancia estratégica de la interconexión entre funciones.	La interconexión entre funciones de la empresa tiene una importancia estratégica para el éxito.
Necesidad de marketing interno limitada.	Necesidad de un marketing interno completo y continuo.
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción.	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación.
Poco énfasis en el servicio al cliente.	Gran énfasis en el servicio al cliente
Reducida importancia del servicio al cliente, visión interna de la calidad.	Visión global de la integración de calidad, servicio y orientación al cliente

Gráfica 1, Fuente: Reinares (2017) -“Los cien errores del CRM. mitos, mentiras y verdades del mercadeo de relaciones”

La diferencia del marketing relacional y el transaccional es notoria, y se ve como el marketing relacional se enfoca más en el cliente, enfocando recursos dirigidos en satisfacer sus necesidades específicas.

Existen situaciones cotidianas en las cuales el cliente interactúa con el prestador del servicio, a estos espacios se les llama momentos de verdad, y son importantes desde el punto de vista en el cual, la atención brindada es la percepción que el cliente tendrá acerca del servicio, especialmente si es en un momento crítico del proceso, en el que se debe manejar con especial cuidado, porque en este momento se pueden solucionar problemas y el cliente puede salir satisfecho, o quizás no solucionarlo, pero si identificar de qué manera le podemos dar una respuesta que satisfaga al cliente o que le dé la tranquilidad de que su problema se tramitará en búsqueda de una solución, y la habilidad de la persona que le atiende, también puede servir para identificar el punto de vista del cliente e identificar qué estrategia se puede emplear para mejorar el servicio. (Schnarch, A., (2017), p.38,39).

Con el CRM se puede hacer un planteamiento estratégico a partir de tres elementos principales:

- “Se modifica el concepto de relación con los clientes teniendo una visión integrada y única tanto de los actuales como de los potenciales. Esto permite desarrollar acciones más inteligentes”
- “Se gestionan las relaciones con los clientes de forma común, independientemente del canal de contacto utilizado. Hoy en día los canales son múltiples complejos: internet, teléfono, redes sociales, fuerza de ventas, atención al cliente, etc”.

- “Se mejora la eficacia y eficiencia del conjunto de procesos implicados en las relaciones con los clientes” (Reineros, 2017, p82)

Si bien el CRM es una de las estrategias para el marketing relacional, otros autores o personas implementan estrategias de relación con los clientes y los relacionan con el concepto de CRM, siendo estos elementos parciales de la estrategia, la cual integra tres elementos funcionalmente diferenciados, que son el CRM analítico, el CRM operacional y el CRM colaborativo.

El CRM analítico es el único que permite hacer Business Intelligence, herramienta para explotar y analizar la información de los clientes, como actividades, productos principales, eventos entre otros, para con esta información planificar con una mejor probabilidad, la posibilidad de ocurrencia de ciertos eventos.

El CRM analítico integra el componente de data warehouse que es el almacenamiento de los datos, y el componente de data mining, que analiza y detecta patrones de comportamiento.

Los aportes del CRM analítico, se pueden resumir en 4 objetivos que son:

- a) la retención de los clientes, determinando el valor del cliente a lo largo del tiempo, conocer los canales de compra preferidos por el cliente, construir modelos para identificar perfiles de clientes con riesgo de abandono e identificación de cambios de hábitos de compra del cliente,

- b) la adquisición de clientes, con datos detallados de diferentes fuentes de información de clientes potenciales, identificación de clientes que requieran el servicio, construcción de modelos de afinidad de clientes,
- c) desarrollo del negocio con la base de clientes, identificando los segmentos de clientes más rentables, gestión de up selling, y cross selling por cliente, adecuación de cartera o grupo de productos enfocados en los mejores clientes, y
- d) productividad de marketing, automatizando acciones de comunicación, gestionando eventos de acuerdo con el grupo relacionado y mejora de la relevancia y oportunidad en el tiempo de las ofertas (Reineros P., 2017)

El CRM operacional es el destinado a la integración y automatización de la información de los sistemas de toda la organización, como finanzas, ventas, postventas, facturación, servicio al cliente, logística. El CRM operativo, da soporte a los principales procesos del negocio que se relacionan con el cliente, ventas, marketing y servicio al cliente.

Este CRM operacional incluye entre otros componentes, la automatización de ventas, la automatización de servicios y la automatización de marketing, estas que incluyen la información personal detallada del cliente, centros de llamado, recepción de información vía web, aplicación de políticas de precios y promociones.

El CRM colaborativo, integra los recursos de personalización de la comunicación, su principal aplicación es en los call center, es el encargado de la relación personalizada con el cliente y es el que permite la interacción y entrega de la información para los demás

departamentos y así facilitar la entrega de la información para que cada uno de ellos sea más eficaz en sus funciones.

La teoría del marketing relacional explica y analiza de forma precisa como se pueden llegar a implementar estrategias de fidelización, sin embargo, muchas de las personas y organizaciones que intentan aplicarlas fallan en su intento, ya que las teorías a simple vista aparentan ser sencillas y operativas, pero al momento de aplicarlas los resultados no son los esperados, o se identifica que los objetivos quizás no estaban bien planteados desde el inicio. “Un estudio que combina diferentes fuentes, analizando datos entre los años 2001 al 2013, cifra entre el 30 y el 60% el porcentaje de proyectos de CRM valorados como fallidos (C5 Insight, 2014). (Reineros, 2017).

### **Satisfacción del Cliente**

Cuanto de la satisfacción del cliente conocen las organizaciones, o cuantas organizaciones le dan la importancia a conocer cuál es el grado de satisfacción de sus clientes. Todas las organizaciones deben medir y definir la satisfacción de sus clientes, no solo esperar a que en determinado momento, un cliente que ha recibido un mal servicio, llegue y se queje, y solo sobre estas quejas medir la satisfacción, dejando de lado los clientes que definitivamente no vuelven a comprar y simplemente al recibir un mal servicio, lo que hacen es buscar más opciones en una siguiente oportunidad, y lo más crítico, que cuando tienen la oportunidad de referenciar, lo que hacen es un voz a voz perjudicial que en muchas oportunidades no solo se van con la competencia, si no que le hablan mal a los clientes actuales y potenciales.

El trabajar en la satisfacción de los clientes, puede traer beneficios rentables para la organización, los mismos clientes al hablar bien de un producto o de un servicio, hacen un voz a voz que atrae nuevos clientes, y con esta ventaja, la organización puede concentrarse en nuevas estrategias de comercialización, fidelización y satisfacción del cliente y dejar a un lado la estrategia de competencia por precio, ya que un cliente que se siente satisfecho y que sabe que su proveedor cumple con sus requerimientos y necesidades puede estar dispuesto a pagar más, y no correr riesgos con proveedores que le cobren menos pero con los cuales tenga problemas, quizás de calidad y servicio. Por esto es muy importante medir la satisfacción de los clientes (Bateson, 2015).

### **Concepto de Fidelización**

La fidelización de clientes tiene como objetivo que los clientes realicen compras recurrentes y se conviertan en clientes habituales, todo esto mediante la implementación de estrategias y técnicas de marketing.

Las estrategias de la empresa se orientan básicamente a lograr y consolidar la participación de mercado, no solo a <vender>, como resultado de incrementar los niveles de satisfacción de los clientes (la razón de ser de la empresa es crear valor para sus clientes). Es decir, la cultura de empresa se orienta hacia los clientes (Alcaide, 2015).

Para fidelizar a los clientes, se debe tratar de ofrecer un producto o servicio de calidad lógicamente, pero es fundamental generar estrategias específicas para incentivar y conservar esa fidelización, que el cliente conozca y tenga en su mente, que es un producto de calidad, pero que



requiere en determinado momento un mantenimiento preventivo que ayude al buen funcionamiento del producto y alargue su vida útil.

Así entonces, se muestra la importancia de los medios con los cuales se le puede llegar al cliente, y en la actualidad se reafirma con claros ejemplos como las redes sociales, claves e importantes en esta evolución del marketing, en el aprovechamiento del enfoque que este autor encamina, y es el de dar atención y cultivar la relación entre cliente y empresa, que la haga competitiva creciendo con rentabilidad, satisfaciendo sus necesidades, “desde el desarrollo de nuevos productos hasta la definición operativa de los procesos de producción, o de entrega de servicios” (Vilaginés, 2004, p24).

Los consumidores y usuarios son una sociedad cambiante, donde se requiere que cada vez se dé una atención más personalizada para así analizar sus comportamientos de compra y de utilización de servicios, los cuales son algo difíciles de seguir, si no se cuenta con estrategias y herramientas que ayuden con este análisis, adicional, con el paso del tiempo, se ve como las necesidades evolucionan a gran velocidad, donde un producto que quizás en un momento era un lujo, hoy en día puede ser una necesidad, caso de los celulares, algunos servicios públicos, seguros, entre otros.

En algunos casos, el valor de la marca hace clientes leales y en oportunidades no les importa pagar sobre precios, por en muchos otros casos, buscan otras opciones, que satisfagan sus necesidades, teniendo en cuenta su relación de calidad y precio, así cobra aún más importancia el mantener un relacionamiento estratégico con el cliente y hacer un seguimiento

que permita una relación duradera, aumentando las probabilidades de mantener o incrementar la rentabilidad en la organización.

### **Ideas para desarrollar programas de fidelización efectivos.**

En el desarrollo de un programa de fidelización, se pueden analizar muchas teorías, pero depende del negocio que se quiera evaluar, pues si bien hay acceso a mucha información, no hay verdades absolutas, ni un programa específico o puntual para implementar un programa de fidelización general a todos los negocios. Todo depende de las condiciones del cliente, y la información con la que se cuenta, su frecuencia de compra, su comportamiento y lealtad en el tiempo, la capacidad de generar lazos cercanos de negociación y amistad.

Para implementar un buen programa de fidelización, se debe construir a partir del conocimiento de las actitudes y comportamientos de los clientes para identificar así, a cuales se les puede enfocar con mayor esfuerzo y de cuales se quiere tener una relación más cercana de aprovechamiento mutuo.

Con el conocimiento a fondo de los clientes, es decir, información legal, contactos claves, personal involucrado en los procesos, quien y que compran, con qué frecuencia, si le compra a la competencia, como paga, entre otros, se puede comenzar a analizar su perfil específico, para que el programa que se implemente sea relevante y efectivo. (Alet, 2015)

Según Alet, (2015), en uno de sus artículos, establece una serie de pasos para estructurar el proceso de definir un programa de fidelización. Como en cualquier proyecto, relaciona que se deben plantear objetivos claros para conseguir el éxito, uno de ellos es el objetivo de mejorar el

comportamiento de compra, saber el porcentaje de participación, clientes activos, estimado de compras por producto o servicio, complementarios, entre otros; otro objetivo es mejorar el conocimiento, con el conocimiento de sus datos de contacto, perfiles, necesidades, deseos; otro objetivo sería el de mejorar los atributos de imagen, con la calidad del servicio, y diferenciales en su sector, como su garantía, comodidad, rapidez, entre otros.

“El programa debe estar asociado a un hecho básico: generar un comportamiento en los clientes, de tal forma que estos sean más rentables para la empresa”, (Alet, 2015), se les puede ofrecer beneficios y ventajas que beneficien a las dos partes, como canales digitales donde puedan evidenciar estados de sus pedidos, programaciones de sus servicios, consulta de precios, compra de productos y servicios de mayor margen, o estados de cuenta y facturación. Por esto es muy importante contar con la información inicial o de partida acerca del estado actual y la percepción que tiene el cliente de la organización, producto-servicio.

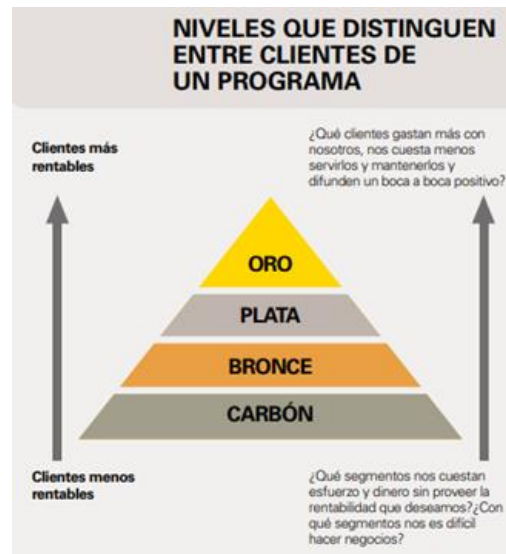
Otro de los pasos es generar conocimiento sobre los clientes, donde se centra en la captación de información referente al volumen de compras que ayude a identificar su comportamiento sobre los productos y servicios que maneja, para así ver cual estrategia comercial puede ser más efectiva. Esta información bien explotada y analizada ayuda para saber qué programa diferencial se le puede ofrecer al cliente, y desarrollar con ellos una relación a largo plazo que genere mayor rentabilidad. Un ejemplo que nos relaciona el autor en su reportaje, es el caso de los supermercados Tesco, donde han explotado de forma eficaz la información de los clientes con sus tarjetas de fidelización en todas las bases de su negocio, desde la estrategia de producto, precio, ubicación hasta la comunicación.

El siguiente paso es el de seleccionar a los clientes por su valor, se recomienda identificar clientes prioritarios a futuro por su valor potencial como por su valor estratégico en el mercado (Influyente), adoptar técnicas de segmentación efectiva con clientes de mayor valor potencial que rentabilice la información o RFM (recency, frequency, monetary).

El paso que continua es el de desarrollar una propuesta de valor relevante, en el que ya identificados los clientes potenciales, se les desarrolla su propuesta de valor, la cual debe contar con información relevante para el cliente, y que sea adecuado eficientemente para la marca, para así obtener buenos resultados de lealtad, ventas y satisfacción de clientes y empleados. Se han empleado programas de relacionamiento utilizando medios digitales que ayudan con la disminución de los costos de comunicación más personalizada, es decir información a cada cliente vía e-mail, de donde se puede obtener información con el tiempo de millones de personas que consuman los productos o utilicen los servicios, al recibir información de ellas, se aprovecha dicha información, y se motiva a las personas incentivándolos con planes de puntos para canjear por premios, para que participen y retroalimenten a la organización.

Los programas deben estar asociados a generar cambios de comportamiento en los clientes para que sean rentables para la organización, donde se reconozcan cuáles son los mejores clientes, y se incorporen niveles que distingan los tipos de cliente y sus comportamientos de compra para así saber qué ventajas especiales, económicas y de trato se pueden ofrecer para que se vinculen con la organización de una forma extraordinaria y se asegure su lealtad. (Alet, 2015).

Esta incorporación de niveles conviene para distinguir comportamientos de compra excepcionales o clientes de mayor valor e importancia. Ejemplo de niveles del autor Josep Alet.:



Gráfica 2 tomada de Harvard Deusto Márketing y Ventas, por Josep Alet 2015.

En esta diferenciación por niveles, se pueden diferenciar de diversas formas a los clientes, pero en conclusión lo que se busca es identificar el grado en el que se debe dar importancia al cliente, si bien todos los clientes son importantes para la organización, de acuerdo con esta categorización, ayuda a que la organización identifique a cuales se les puede dar mayor importancia e invertir más recursos, los cuales en el transcurso de las negociaciones, dicha inversión tendrá un retorno de más efectivo, aumentando la rentabilidad del negocio.

De acuerdo con Alet, (2015), relaciona estos niveles como los tramos de gasto, a partir de los cuales crecen los puntos a favor o los descuentos que puede obtener un cliente, adicional, en este caso, se le puede informar al cliente en qué nivel se encuentra, o asignarle una cuota con un porcentaje, que a medida que el valor de compra se incrementa, el porcentaje de descuento

también lo hace, adicional, al vincular al cliente este programa, y que se dé cuenta de la importancia y los beneficios que tiene con la organización, éste incrementará su nivel de satisfacción y lealtad, además que los clientes al ver que están en un nivel superior, tendrán un trato preferente y privilegios adicionales. Otra oportunidad que generaría el programa, es que los clientes de los niveles inferiores, también tendrán el acompañamiento de la organización, y se les llevará a que con acompañamiento, logren llegar al siguiente nivel, lo que generará que estos estén motivados y tendrán la sensación de estar más cerca a la consecución de los objetivos y lógicamente a la obtención de un descuento adicional.

Los beneficios que aporta este programa de fidelización por niveles, van asociados al incremento de la rentabilidad, comparado con lo costos que dejan la pérdida de un cliente o la recuperación de uno, no obstante, es claro que para mantener la fidelidad del cliente, es requerido que exista una inversión, que si bien financieramente es un costo, por lo comparado con la pérdida y recuperación, es un costo mínimo que se puede cruzar con los márgenes que dejan las negociaciones con los clientes de mayor nivel con los cuales hay un comportamiento diferencial.

Evidentemente, la estrategia de diferenciación de clientes por niveles, se puede adecuar y manejar con diferentes estrategias, en el que el principal objetivo es un ganar-ganar de empresa y cliente, pueden ser los descuentos por compras de acuerdo a lo relacionado anteriormente, asignación de más recursos a los de más alto nivel, programas de puntos, programas asociados con dinero entre otros, con los cuales, el cliente se sienta bien relacionado con la organización, y vea los beneficios adicionales asociados a las negociaciones que se llevan en los diferentes procesos y se vea recompensada su lealtad.

No hay que descuidar a los clientes, lo ideal es estar al tanto de sus opiniones y percepciones acerca de las estrategias o programas implementados, el objetivo es incrementar las negociaciones y al rentabilidad, pero sin que esto sea para que el cliente se sienta solo como un número más, pues como en cualquier tipo de relación, el cliente también quiere sentirse importante y sentir que son clientes especiales, por esto cada detalle es muy importante en la percepción del cliente, adicional de los beneficios financieros que traen las negociaciones.

Se evidencia la importancia de mejorar las relaciones con los clientes, y como estos cuando pasan de ser simples clientes a ser miembros de la familia o aliados estratégicos, la actitud de sus miembros cambia positivamente, lo cual incentiva cada vez al mejoramiento de la relación, y como en muchos sectores, cuando el cliente se siente tratado de forma especial, se convierte en el factor básico para lograr su fidelización, además que al fortalecer estos vínculos personales, se minimiza la importancia que en oportunidades los clientes le dan a los descuentos y la sensibilización de los precios, Alet, (2015).

Hay detalles que marcan la diferencia en las relaciones con los clientes, algunos clientes, prefieren sentirse bien atendidos en cuanto a cordialidad se trata, que los saluden, que estén pendiente de ellos, que las cotizaciones sean rápidas, la atención, las garantías, la entrega de información, capacitaciones y hasta invitaciones a eventos.

Otros de los planteamientos o estrategias que se le pueden ofrecer a los clientes son quizás algo habituales, una de las estrategias que se pueden emplear, es el ofrecimiento de descuentos, donde se debe analizar a profundidad si los márgenes permiten realizarlos, sin afectar la rentabilidad, otro pueden ser concesiones o servicios gratuitos que generalmente la

empresa cobra, pero que dependiendo el caso, sirven de doble objetivo, donde se le muestra un trato preferencial al cliente, y por otro lado, mostrarle los beneficios de un servicio superior que quizás no utilice, o que lo haga de forma esporádica, pero que al final, se pueden convertir en recurrentes y en un ingreso a futuro.

Otras estrategias se pueden analizar y emplear, pero todas ellas continúan con la importancia de los vínculos personales en el desarrollo de su relación con el cliente y la importancia de una lealtad sólida fomentando el sentido de reciprocidad.

El reconocimiento a los clientes de acuerdo con los niveles es muy importante, y aunque diferenciado, los clientes deben percibir beneficios de atención especial, y en ciertos sectores se ve, como es el caso de los clientes que pertenecen o están vinculados con compañías de servicios de mantenimiento, servicio de medicina prepagada, seguros, en las cuales al tener un contrato preferencial, reciben los beneficios de atención prioritaria, diferencial y especializada, y es en estos casos, que más se evidencia la lealtad de los clientes, debido a que se sienten bien atendidos, sienten una relación muy cercana y de gran beneficio, tanto así que los usuarios pueden llevar años de vinculación, y en dicho tiempo, no han cuestionado los valores e incrementos anuales que se presentan.

Esta fidelización de clientes cobra mayor importancia en momentos de crisis, donde los clientes fieles son los que pueden ayudar a soportar momentos para los cuales las personas y las organizaciones deben estar preparados, como lo menciona Eslava (2013), que no más del 20% de los clientes, son buenos clientes, pero que generan el 80% de los beneficios. “Nunca hay que olvidar, y menos en situaciones de crisis, que la rentabilidad de la empresa, no la generan los



productos, sino los clientes. En la búsqueda de esta rentabilidad de los clientes, la empresa deberá concentrar todos sus esfuerzos de marketing y comerciales en focalizar y fidelizar a los clientes que sean más rentables”. (Eslava, J. 2013)

Kotler afirma que una de las cosas que más valor tiene para una organización, son las relaciones de interdependencia mutua y cooperación.

Para fomentar la lealtad de los clientes, se pueden analizar diferentes temas que dependiendo el momento, producto, servicio y necesidad, se puede emplear o enfatizar para que los clientes permanezcan leales a su proveedor. El personal involucrado en la atención de los servicios, debe estar mentalizado en el cliente, saber que la organización, representada por ellos, existe para satisfacer los deseos y necesidades de sus consumidores o clientes, que es fundamental mantener contacto cercano con ellos, que sientan ese contacto sincero y personal con el cliente, donde “la meta de esta táctica es comunicar a los clientes que la empresa se preocupa en realidad por su bienestar”. (Hoffman, K., 2017, p379).

Otros temas relevantes que ayudan a generar esta lealtad que se quiere conseguir, son la capacitación y empowerment para que los empleados brinden una excelente entrega de los servicios con autonomía y herramientas para ello; ofrecer incentivos a los clientes es una buena estrategia, más aún para aquellos clientes que son leales y a los cuales no se pueden descuidar por mas cercanía que ya se tenga; la recordación por parte del proveedor es clave, en el momento que se interactúe con el cliente, que se sepa que negociaciones o acuerdos se han tenido hace que el cliente se sienta importante y valorado y no solo un número más; generar confianza, es clave y muy importante, la confianza, honestidad e integridad, si uno de estos componentes fallan, los

clientes no volverán a confiar. Otros elementos a tener en cuenta para que los clientes incrementen su lealtad son el ser flexibles, no dejar las comunicaciones solo con las herramientas tecnológicas, como contestadores o e-mails, tratarlos por su nombre, estar disponibles en los momentos necesarios que se requieran, todo ello fomentara una mejor relación y una lealtad constante.

“Algunos expertos consideran que la retención de los clientes tiene un efecto más potente sobre las utilidades que la participación de mercado, las economías de escala y otras variables asociadas por lo general a una ventaja competitiva” (Hoffman, K., 2017, p385).

Las utilidades de las ventas, son uno de los beneficios de la retención de los clientes y sus compras reiteradas, las cuales incrementan la rentabilidad de la empresa, así mismo, al obtener reiteración de compras se pueden evaluar reducción de costos operativos, se pueden obtener oportunidades de ventas por referenciación de clientes, y se pueden enfocar los recursos en actividades de marketing para los clientes existentes y los nuevos.

Otra estrategia eficaz que se puede emplear para la retención y fidelización de los clientes es la herramienta MARE, donde se puede realizar una designación que funciona para mantener, alcanzar, recuperar y expandir, y gracias a estas designaciones priorizar las cuentas objetivo y aprovecharlas como una base para entender y definir criterios con precisión para identificar a cuales clientes darles prioridad asignándoles más tiempo y recursos.



Grafica 3, Pupkin A., (2017). Herramienta de crecimiento de cuentas M.A.R.E..Sandler System, Inc.

### El talento humano, como estrategia de fidelización y retención de clientes

Es fundamental que el personal colaborador de la organización, esté satisfecho, y que así lo demuestre al cliente con el servicio que presta, esto dado porque la satisfacción de los clientes está directamente relacionada con la satisfacción del cliente. Cuando el personal se encuentra satisfecho, se motiva y presta un mejor servicio, mejoran la productividad y se disminuye el porcentaje de rotación, que al final hace ruido en el cliente y genera diferentes sensaciones o percepciones de inestabilidad en la organización, adicional, que se incrementan los gastos de la organización en reclutamiento y capacitación, que al final afectan la rentabilidad del negocio. En conclusión, el personal involucrado en la prestación de los servicios, es fundamental y

estratégico y hace que sea un factor diferencial a la hora de vender o prestar servicios o vender productos. (Hoffman, 2017).

Se pueden analizar e implementar más tipos de estrategias que logren el objetivo de retener y fidelizar a los clientes en búsqueda del incremento de la rentabilidad, estrategias que pueden ir enfocadas en el análisis de la competencia o competidores, análisis estratégico del atractivo, necesidad y percepción de los productos y/o servicios prestados, análisis de las oportunidades y necesidad de crecimiento dependiendo la necesidad y demanda, y porque no pensar en una expansión internacional, el análisis de desarrollo de nuevos servicios o servicios aumentados, el análisis de que está haciendo bien la competencia, y dentro de lo ético la imitación de estas buenas prácticas, y porque no, el análisis de todos los casos de éxito que ya han implementado diferentes empresas del sector y de otros sectores (Manuera, J., & Rodriguez, A., 2012).

## CONCLUSIONES

Si se establece un sistema de manejo de información, donde se registren todos los datos del cliente, se implemente un proceso que dé alertas de seguimiento periódico, se le ofrezcan facilidades de acceso a la información de la organización, actualización de productos y servicios, los clientes tendrán la percepción de sentirse atendidos y se generará una fidelización que apoyará la generación de rentabilidad para la organización.

Los clientes pueden marcharse con gran facilidad debido a la gran oferta que encuentran en el mercado, por tanto, los esfuerzos de la organización deben ir enfocados en generar constantes estrategias para mantener a los clientes satisfechos los cuales son los que generan una mejor rentabilidad y un ahorro en estrategias de recuperación.

Se debe trabajar en conjunto con las demás áreas de la organización, ya sea que tengan contacto directo o no con el cliente, donde se concientice a toda la organización de la importancia que es mantener al cliente satisfecho y fidelizado, donde este es en gran parte el gran aportante a que se obtenga una rentabilidad positiva en la organización.

La comunicación entre las partes es fundamental, que el cliente sienta el vínculo cercano que existe, y que sienta que es importante para la organización y que no solo es un número más.

La información que aportan los clientes es muy importante a través de sus compras y uso de servicios, esto se puede traducir como un capital invaluable si se sabe aprovechar.

Es indispensable conocer al cliente, identificar sus gustos y preferencias, y en lo posible recompensarlo por su fidelidad lo cual puede significar la diferencia y dar ventaja

competitiva frente a otros proveedores, perdurar en el tiempo e incrementar la rentabilidad de la organización.

### REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide Casado J., (2015). Fidelización de Clientes. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Eslava J., (2013). Finanzas para el marketing y las ventas. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Hoffman, K. & Bateson, J., (2011). Marketing de servicios: Conceptos, estrategias y casos. México D.F.: Cengage Learning Editores.
- InboundCycle, (2015). Fidelización de clientes: ventajas y principales estrategias para lograrla. España. InboundCycle. Recuperado de <https://www.inboundcycle.com/diccionario-marketing-online/fidelizacion-clientes>.
- Manuera, J., & Rodriguez, A., (2012). Estrategias de Marketing, Un enfoque basado en el proceso de dirección. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Pupkin A., (2017). Herramienta de crecimiento de cuentas M.A.R.E.. Santiago, Chile. Sandler System, Inc.
- Reinares P., (2017). Los Cien Errores del CRM. Mitos, Mentiras y Verdades del Mercadeo de Relaciones. Madrid, España: ESIC Editorial.
- Sarmiento Guede J., (2015). Marketing de relaciones. Aproximación a las relaciones virtuales. Madrid, España: DYKINSON SL.
- Schnarch, A., (2017). Marketing de Fidelización: Cómo lograr clientes satisfechos, leales y rentables. Bogotá, Colombia. Ecoe Ediciones.
- Sierra H., (2014). Marketing relacional: cómo obtener clientes leales y rentables. República Dominicana, Harony Sierra. Recuperado de <https://www.haronysierra.com/-marketing-relacional-obtener-clientes-leales-rentables/>.

Vilaginés J., (2004). Cómo obtener clientes leales y rentables: marketing relacional. Barcelona, España. Ediciones Gestión 2000.

Vilaginés, (2015). Publicación, Claves para desarrollar un programa de fidelización efectivo. Harvard Deusto Márketing y Ventas.