

UNIVERSIDAD DE MÁLAGA

DEPARTAMENTO DE ECONOMÍA
Y ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS



EL VALOR DEL CLIENTE COMO HERRAMIENTA
ESTRATÉGICA DE GESTIÓN EN UN MERCADO
INDUSTRIAL

Doctorando: Antonio Jesús Sánchez Arrieta

Directoras de Tesis: Dra. Eva María González Robles
Dra. Francisca Parra Guerrero

Málaga, 2007



UNIVERSIDAD
DE MÁLAGA

Departamento de Economía y
Administración de Empresas

FRANCISCA PARRA GUERRERO y EVA MARÍA GONZÁLEZ ROBLES del Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga,

CERTIFICAMOS:

Que Don ANTONIO JESÛS SÁNCHEZ ARRIETA, licenciado en Ciencias Físicas, ha realizado en el Departamento de Economía y Administración de Empresas de la Universidad de Málaga, bajo nuestra dirección, el trabajo de investigación correspondiente a su Tesis Doctoral titulada:

"El valor del cliente como herramienta estratégica de gestión en un mercado industrial"

Revisado el presente trabajo estimamos puede ser presentado al Tribunal que ha de juzgarlo.

Y para que conste a efectos de lo establecido en el artículo 8 del Real Decreto 778/1998, regulador de los estudios de Tercer Ciclo - Doctorado, AUTORIZAMOS la presentación de esta tesis en la Universidad de Málaga.

Málaga a treinta de octubre de dos mil siete

Fdo.: Francisca Parra Guerrero
Eva María González Robles

A María Victoria

No existen países pequeños. La
grandeza de un pueblo no se mide por
el número de sus componentes, como
no se mide por su estatura la grandeza
de un hombre.
(Victor Hugo).

**EL VALOR DEL CLIENTE COMO MODELO ESTRATÉGICO
DE GESTIÓN EN UN MERCADO INDUSTRIAL**

	Pág.
I.- RESUMEN INTRODUCTORIO	5
II.- FUNDAMENTOS TEÓRICOS	11
<u>CAPITULO 1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING</u>	13
1.1 Etapa inicial del Marketing (1901-1934)	16
1.2 Fase preconceptual y de despegue (1934-1959)	20
1.3 Desarrollo, conceptualización y ampliación del campo de actuación (1960-1990)	23
1.3.1 El marketing social	30
1.3.2 La orientación estratégica del marketing	32
1.3.3 La definición de la AMA de 1985	33
1.4 Integración y cambio de orientación (1990 en adelante)	35
1.4.1 La orientación al mercado	36
1.4.2 La definición de la AMA de 2004	43
<u>CAPÍTULO 2 CONCEPTOS FUNDAMENTALES</u>	45
2.1 Del Marketing Tradicional al Marketing Relacional	47
2.1.1 Segmentación de mercados	49
2.1.2 Centralización en el cliente	53
2.1.3 Criterios a seguir para pasar de un marketing de masas a la comercialización “One to One”	60

2.1.4 Diferencia entre marketing tradicional y marketing “one to one”	77
2.1.5 Más allá de la relación con el cliente	81
2.2 Estructura “Customer Relationship Management” (CRM)	89
2.3 Satisfacción del Cliente, Calidad Percibida y Valor para el Cliente	101
2.4 Retención, Lealtad y Confianza	125
2.5 Modelos de Valoración del cliente	151
2.6 Recomendación Cliente – Cliente (Word of Mouth)	175
2.6.1 La satisfacción del cliente y la confianza en WOM positivo	179
2.6.2 La insatisfacción del cliente y WOM	181
2.6.3 Calidad y Compromiso y WOM	188
2.6.4 Tipología de quién referencia y WOM	189
2.6.5 La influencia de WOM en el comportamiento futuro del cliente	191
2.6.6 La influencia de la cultura en WOM	193
2.6.7 Contribución de WOM en el valor de la firma y la lealtad	194
2.6.8 WOM como estrategia de negocio	197
2.6.9 WOM y la cuenta de resultados de un cliente	200
2.7 Marketing Industrial o Marketing entre Empresas	205
2.7.1 Contexto del marketing Industrial	205
2.7.2 Mercados Industriales	209
2.7.3 Comportamiento de la Compra Industrial Organizada	212
2.7.4 La venta Industrial (la “fuerza de ventas”)	223
2.7.5 Comunicación e Investigación Industrial	228
2.7.6 El Producto en el mercado Industrial	232
2.7.7 El Precio en el mercado Industrial	238
2.7.8 Estrategias en el mercado Industrial	241

III.- INVESTIGACIÓN	245
<u>CAPITULO 3 EL MODELO DE VALOR DEL CLIENTE</u>	247
3.1 Marco Teórico de Desarrollo	249
3.2 Modelos e Hipótesis	269
<u>CAPITULO 4 EVALUACIÓN DEL MODELO</u>	279
4.1 Encuesta	281
4.2 Análisis de datos y validación de hipótesis	287
4.2.1 Satisfacción del cliente por los servicios prestados.	288
4.2.2 Calidad percibida del cliente por los servicios prestados	290
4.2.3 Confianza del cliente en la empresa que le presta los servicios.	293
4.2.4 Valor que el cliente aprecia que le aporta la empresa comercializadora.	294
4.2.5 Eficiencia apreciada por los clientes en la Gestión de las Reclamaciones.	296
4.2.6 Nivel de recomendación de los clientes (WOM).	298
4.2.7 Nivel de la extensión de la recomendación de los clientes (WOM).	300
4.2.8 Relación entre las diferentes variables de entrada y el nivel de recomendación (WOM). Hipótesis H1b, H2b, H3b, H4b y H5	303
4.2.9 Rentabilidad Directa de los clientes. Hipótesis H1a, H2a, H3a, H4a y H6)	307
4.2.10 Rentabilidad Inducida por los clientes en otros clientes y viceversa	313
4.2.11 Análisis discriminante múltiple a la clasificación (WOM) según las variables de entrada al modelo	316

IV.- RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	327
<u>CAPITULO 5 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES</u>	329
<u>CAPÍTULO 6 RECOMENDACIONES</u>	339
6.1 ¿Cuándo empieza la fidelización?	341
6.2 Pasar de hablar de una empresa a recomendarla	342
6.3 La importancia de la gestión de las incidencias y las reclamaciones	343
6.4 Clasificar a los clientes por el alto nivel de recomendación	343
6.5 Importancia de la confianza	344
6.6 Crecer con los clientes Claves	344
6.7 Benchmarking entre carteras de clientes de una empresa	345
<u>CAPÍTULO 7 CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACIÓN</u>	347
7.1 Herramienta de medición del valor de una empresa	349
7.2 Mapa de recomendación	349
7.3 La influencia del tipo de vendedor en el nivel de recomendación	350
7.4 El modelo mejorado de Análisis de Valor del Cliente	351
7.5 La influencia de la WOM recibida en la Rentabilidad Directa	352
7.6 El efecto de los “blogs” en la recomendación WOM	352
V.- BIBLIOGRAFÍA	353
VI. ANEXOS	373

ANEXO A. MODELO DE LA ENCUESTA	375
ANEXO B. REFERENCIAS DE FIGURAS	377
ANEXO C. REFERENCIAS DE CUADROS	388

AGRADECIMIENTOS

AGRADECIMIENTOS

Quisiera expresar a través de estas líneas mi agradecimiento a todas aquellas personas e Instituciones que a lo largo de los últimos años me han aportado inquietudes en el marketing, como disciplina orientada a ayudar a las empresas y a las personas para encontrar lo que necesitan y poder realizar sus proyectos, siempre alejada de una visión especulativa.

La tesis doctoral conlleva un esfuerzo que no se conoce hasta una vez terminada la misma, donde la colaboración y aporte de los directores de tesis y los medios en Internet puestos a disposición del doctorando por la Universidad son imprescindibles para poderla realizar.

En este sentido quiero agradecer en especial a las Doctoras Paquita Parra Guerrero y Eva María González Robles por su inestimable apoyo, experiencia, y en especial a su confianza en los resultados esperados de mi trabajo, con su permanente ánimo, aportaciones y consejos.

Asimismo debo de reconocer la inestimable ayuda en cuanto a inquietudes en el campo en que se mueve la tesis, la “importancia de la recomendación de los clientes”, al Doctor Félix Cuesta Fernández, profesor del Instituto de Empresa de Madrid, a través del que también desearía transmitir mi agradecimiento a los profesores de dicho Instituto por las inquietudes que en mí crearon en mi paso por dicha Institución.

También agradecer a las empresas que han contribuido en la investigación por su inestimable colaboración y aportación de ideas a esta tesis doctoral. Aportación no solo realizada durante los meses de realización de la encuesta y la tesis doctoral, sino a lo largo de casi diez años de relación profesional con ellas, especialmente en aquellos momentos más difíciles, cuando han surgido problemas y se consiguieron resolver, en la mayoría de los casos.

No debo de olvidar a todas aquellas personas que en estos años no han dejado de animarme a realizar la tesis, como mi mujer, y en especial a mis hijos, por el tiempo que les he robado.

I. RESUMEN INTRODUCTORIO

RESUMEN INTRODUCTORIO

Las empresas siempre se han preocupado por el beneficio que aportan a sus dueños, socios o accionistas. Incluso en las empresas sin ánimo de lucro, los patronos que las financian esperan que su contribución tenga un resultado.

Toda empresa que comercializa en un mercado industrial, tiene como objetivo mantenerse en el mismo aportando beneficios a sus inversores así como capital para poder, no solo mantenerse, sino crecer en su mercado. Normalmente este resultado se recibe de aquellas personas a las que va dirigida el bien social de la empresa.

En esta tesis doctoral se pretende analizar cuales son las variables del cliente que son necesarias medir para conocer a aquellos que son más valiosos para una empresas, los que contribuyen a que ésta crezca, para así poderlos clasificar. Aparte de estas variables que se analizan (satisfacción, calidad percibida, confianza, valor recibido y modo en que se gestionan las reclamaciones e incidencias) consideramos que la recomendación que los clientes hagan de su empresa en sus mercados es decisiva para asegurar un crecimiento, o lo que puede ser peor, la pérdida de clientes y de valor en el mercado.

El ámbito de estudio de esta tesis está enmarcado en la empresa privada, y a efectos de investigación se estudiará en el mercado industrial de clientes de gran consumo energético, eléctrico concretamente (consumos anuales mayores de 1 Gwh).

La repercusión que puede tener la recomendación de un cliente no se recoge en la “contabilidad analítica” de la empresa y por tanto en la “cuenta de resultados”, ni tampoco a través de un análisis de Costes Basado en Actividades (ABC), donde repercutamos a cada cliente sus costes. Tendríamos que ir más allá y analizar el impacto que en el mercado en que opera una empresa puede provocar

la recomendación de los clientes. Este impacto se puede traducir en el beneficio que ese cliente nos aporta por sus recomendaciones o en las pérdidas que puede acarrear, si las recomendaciones son negativas.

Veremos por tanto la importancia que tiene el valor que cada cliente aporta, para en función de ello definir cuales son nuestros clientes claves y dedicarles a éstos la mayor atención, ya que los recursos de la empresa son limitados.

El no tener adecuadamente clasificados a los clientes en cuanto al poder que éstos tiene de tomar decisiones o influir con éstas en el mercado, puede llevar a que clientes clasificados como importantes teniendo solo en cuenta su contribución a la cuenta “contable” de resultados, estén realmente destruyendo valor para la empresa por recomendaciones negativas que hagan, disminuyendo considerablemente lo que en otro cliente puede haber de valor, por no estarse midiendo adecuadamente el valor real que cada cliente aporta.

Para el desarrollo de la tesis, se ha empezado por realizar un estudio de la situación del marketing a día de hoy desde sus inicios a principios del siglo pasado hasta terminar en la situación actual de las empresas que van a una orientación al mercado (Capítulo 1). Más aún, empresas avezadas no solo se fijan en el mercado de sus clientes para estar orientada a ellos, sino también en la competencia y en otras empresas con las que pueda crear alianzas en este mundo globalizado y altamente competitivo, donde los clientes ya no sólo saben lo que quieren, sino que pueden elegir quienes les van a dar lo que quieren. Partiendo de este estudio de situación, nos encontramos al día de hoy en la importancia del marketing relacional (epígrafes 2.1 y 2.2)

El objetivo de la tesis es poner de manifiesto, en este nuevo entorno altamente competitivo, la importancia que tiene escoger los clientes claves para el desarrollo del proyecto empresarial de la empresa. Estos clientes deben de ser

aquellos que contribuyan dando valor a dicho proyecto y que éste se perpetúe en el tiempo creciendo.

La recomendación positiva puede ayudar al crecimiento de la empresa, no sólo a través de la consecución de nuevos clientes por los clientes actuales que recomiendan, sino que estos clientes que recomiendan positivamente son los que crean a su vez más valor a través de su propia cuenta (ventas cruzadas, mejores precios, etc.), además de reforzar las cuentas de otros clientes a los que recomiendan. En cambio, la recomendación negativa solo puede destruir valor. Los clientes que recomiendan o prescriben negativamente, en algunos casos destruyen más valor del que ellos están generando directamente, y en un mercado industrial, de carteras de clientes limitadas y pequeñas o en un mercado globalizado y comunicado a través de Internet por correos electrónicos y “blogs”, el daño que un número pequeño de clientes pueden hacer, puede ser muy grande.

Por todo esto para conseguir el objetivo de esta tesis nos hemos propuesto desarrollar un modelo que permita un mejor conocimiento del valor que cada cliente aporta realmente, para así poderlos clasificar adecuadamente. Sobre todo en los tiempos actuales, donde por una parte, la globalización y por otra la liberalización en sectores, como en el energético y el de las telecomunicaciones, se debe de tener detectados cuales son los clientes “claves” para blindarlos de la competencia, y cuales los que se deben de trasladar o dejar que se pierdan.

Al ser las variables de entrada al modelo la “satisfacción del cliente”, la “calidad percibida”, “la confianza del cliente”, el “valor que el cliente ve se le aporta”, y, según hemos visto a lo largo de la documentación encontrada, la “gestión en la resolución de las reclamaciones”, éstas se han desarrollado a lo largo de los epígrafes 2.3 y 2.4.

En el epígrafe 2.5 se hace un recorrido por las diferentes herramientas que al día de hoy se utilizan para medir el Valor del Cliente en el Tiempo (VCT).

Al versar esta tesis entorno a la recomendación de lo clientes (Word of Mouth), se ha analizado documentación que aportara los diferentes puntos de vista de diferentes autores y su relación con las variables de entrada al modelo expuestas anteriormente (epígrafe 2.6).

Por analizarse el modelo en un mercado industrial o entre empresas, se ha visto conveniente e interesante, dedicarle un apartado, epígrafe 2.7, ya que este mercado entre empresas por otra parte está menos tratado por los investigadores, cuando en él se maneja un gran porcentaje de valor de muchas empresas y del mercado en general.

En el Capítulo 3 se desarrolla el modelo a estudio en esta tesis. En el epígrafe 3.1, “Marco teórico de Desarrollo”, se recoge una visión del propósito y alcance de esta tesis. En el epígrafe 3.2 se recoge el modelo que mide cuánto aporta económicamente un cliente, no desde el punto de vista contable que toda empresa aún en este siglo XXI sigue haciendo, que por otra parte se le exige, sino desde una punto de vista de marketing que le sirva para conocer el valor estratégico que cada cliente tiene y en función de ello poderlos clasificar y así formalizar estrategias adecuadas para crecer con los clientes de alto valor.

El Capítulo 4 recoge la encuesta diseñada para poder contrastar en el mercado el modelo planteado. Conclusiones de estas encuestas se recogen en el epígrafe 4.2, donde se analizan todos los datos tratados, así como el modelo.

En los Capítulos 5 y 6 se recogen las conclusiones a las que hemos llegado en esta tesis, así como recomendaciones a empresas que estén interesadas en la importancia de la medición del valor de los clientes y su correcta clasificación.

Para terminar, en el Capítulo 7 se recogen observaciones detectadas a lo largo de la tesis, principalmente durante la realización de las encuestas y nuevos campos a desarrollar en esta línea, no considerados suficientemente, a nuestro entender, a día de hoy.

II. FUNDAMENTOS TEÓRICOS

CAPÍTULO 1

ORIGEN Y EVOLUCIÓN DEL CONCEPTO DE MARKETING

El término “marketing” viene utilizándose en España tanto en el ambiente académico como en el empresarial desde principios del siglo XX.

La traducción al castellano de dicho término anglosajón ha sido objeto de controversia y no se ha llegado a una formalización exacta de su significado.

Marketing es un vocablo inglés difícil de traducir con precisión. Esta dificultad se puede comprobar mediante su análisis semántico. El sufijo “ing” identifica la relación de un proceso, más que un hecho concluido. Añadido a “market”, la traducción literal de marketing sería «mercadeando», o sea un proceso continuo, más que una acción concreta y única, y una palabra análoga no existe en español.

Podemos afirmar que en nuestro país no existe una denominación única para referirse a esta disciplina, siendo la denominación habitual y más aceptada la de “marketing” (recientemente aceptada por la Real Academia de la Lengua Española como voz anglosajona cuyo significado es mercadotecnia, a su vez definida como conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda), además de otras denominaciones como, “comercialización e investigación de mercados”, “dirección comercial” y la anterior de “mercadotecnia”. El emplear una u otra denominación puede estar sujeto a intereses y condiciones de diverso tipo, que van desde un purismo lingüístico hasta una internacionalización de la economía, y en especial de los vocablos anglosajones. En cualquier caso, y al margen de la importante discusión semántica en torno al vocablo que en castellano pueda o deba utilizarse para referirnos al marketing, la cuestión fundamental es la correcta comprensión del conjunto de conocimientos que se engloban dentro de la disciplina. (Bigné, 1996).

El nacimiento del marketing es una cuestión que siempre crea controversias entre los distintos autores, ya que no suelen ponerse de acuerdo ni en la época ni en el país de procedencia. En efecto, algunos autores, basándose en la idea de intercambio, sostienen que el marketing es tan antiguo como la humanidad misma. Con una visión histórica más reciente, Martín Armario (1993) considera que “el marketing no constituye una actividad nueva, puesto que las tareas que comprende son consustanciales a todo sistema económico basado en el intercambio. En efecto, desde que el hombre existe ha recurrido, en un principio, al trueque, y más tarde a formas más sofisticadas de intercambio, como un medio para satisfacer sus necesidades”. En un sentido parecido se expresa Lambin (1995) al señalar que “incluso en un sistema autárquico, basado en la forma más rudimentaria de intercambio, el trueque, los flujos de intercambio y de comunicación existen, aunque su manifestación sea espontánea y no exija la asignación de recursos específicos, ni de las formas de organización para garantizar su funcionamiento”.

En esta misma línea, resaltando la trascendencia del trueque, se declaran Kotler y Roberto (1989) que relaciona el nacimiento del marketing como práctica comercial con la aparición del trueque de mercancías.

Las actividades de marketing son muy antiguas, pero su estudio es muy reciente.

1.1 ETAPA INICIAL DEL MARKETING (1901-1934)

La aparición del marketing como disciplina académica se sitúa en los primeros años de 1900. En 1898 se imparte el primer curso universitario sobre comercialización en Alemania, y entre 1900 y 1910 diversas universidades de Estados Unidos ofrecen cursos relacionados con lo que entonces se denominaban

“industrias distributivas”, y que giraban en torno a los problemas de la distribución y de la venta.

En 1902, en la Universidad de Michigan, el profesor E.D. Jones impartió un curso titulado “The Distributive Regulative Industries of the United States”, en cuya descripción se utiliza por primera vez el término marketing (Bartels, 1988).

Otros cursos de materias relacionadas con problemas de distribución se imparten en las universidades de California e Illinois, por los profesores S. Litman y G.M. Fisk, respectivamente. Sin embargo, ya en este período se imparten cursos centrados en temas distintos a la distribución.

En el curso 1904-1905, el profesor Kreusi impartió un curso en la Wharton School de la Universidad de Pensilvania con el título de “Marketing de productos”, centrado básicamente en ventas y publicidad. Durante ese mismo curso el doctor Hagerty desarrolla un curso titulado “La distribución de productos” en la Ohio State University (Maynard, 1941).

Cinco años después, el profesor Butler impartió un curso en la Universidad de Winsconsin con el nombre de “Métodos de marketing”, en el cual desarrolló lo que el promotor del producto debía efectuar antes de empezar a lanzar mensajes publicitarios y a realizar su acción de venta.

Es como resultado de estos primeros cursos, aproximadamente a partir de 1911, cuando el marketing adquiere personalidad propia, constituyéndose en un campo de estudio independiente del resto de disciplinas. Justamente en este momento empiezan a crearse en Estados Unidos los primeros centros de investigación de marketing (García Lahiguera, 1980).

En 1914 el profesor Lewis Weld presentó la investigación “Distribución de mercado” en la Asociación Económica Americana, trabajo que ha sido

considerado como la primera investigación científica en marketing. En ese mismo año Butler define el marketing como “una combinación de factores, un trabajo de coordinación, de planificación, y de administración de las complicadas relaciones que debe considerar un distribuidor antes de realizar su campaña” (Bartels, 1988).

En 1915 se publica el primer libro sobre marketing, tal y como hoy lo entendemos, titulado “Algunos problemas de la distribución” por Shaw (Hunt y Goolsby, 1988; Munuera, 1992).

En 1917 Weld escribe un libro titulado “El marketing de los productos agrícolas”, donde el marketing se concibe como una parte de la producción que genera utilidades de tiempo, lugar y propiedad (Munuera, 1992). Todos estos pioneros eran economistas y sus preocupaciones académicas se centraban en la distribución tratada desde un enfoque funcional del marketing (Hunt y Goolsby, 1988).

Durante estos primeros años se considera al marketing como un conjunto de actividades encaminadas a mejorar la distribución de los productos, desde una doble perspectiva: facilitar el acceso del consumidor al producto, y reducir costes. El elemento primordial era pues la distribución. El papel del marketing era enviar los bienes de la fábrica al mercado al menor coste y lo más rápidamente posible, ya que una vez en él, el consumidor lo compra con gran velocidad puesto que la demanda es superior a la oferta. Esta visión se ve ilustrada por el hecho de que en estos años los términos ‘compra-venta’, ‘distribución’, ‘comercio’ y ‘marketing’ son utilizados indistintamente (Munuera, 1992).

Durante los años veinte, la preocupación de los académicos sigue centrándose en la distribución, como se refleja en la definición que hace Clark en 1925 en el sentido de que el marketing es “el conjunto de esfuerzos que efectúan transferencia de la propiedad de bienes y se ocupan de su distribución física” (Bartels, 1988).

Pero tal vez el elemento más característico de estos años es el inicio de la preocupación por la investigación de mercados. Así, en 1921 White publica “Análisis de mercados: principios y métodos”, y a lo largo de los años veinte se realizan numerosos estudios sobre la actitud y los hábitos de compra de los consumidores en un intento por satisfacer la necesidad que tienen las empresas de conocer las reacciones de los consumidores ante los productos propios y de la competencia. Durante este período se produce un desarrollo extraordinario de las encuestas de consumo por institutos como Nielsen y Gallup, si bien la metodología utilizada se basaba en principios muy rudimentarios (García Lahiguera, 1980).

La crisis del 29 vino a apoyar el desarrollo de la investigación de mercados al poner de manifiesto la fragilidad de los métodos comerciales utilizados hasta el momento. Este año puede considerarse como el fin de un marketing orientado hacia la producción y el nacimiento del marketing orientado hacia la venta.

Durante los años treinta se sigue profundizando en las líneas de investigación tradicionales: investigación de mercados y distribución. En el primer caso se estudia el concepto y la metodología de la investigación de mercados (Brown, 1937), y se reconoce la íntima vinculación entre mercado y marketing (Breyer, 1931).

En cuanto a la distribución, encontramos los trabajos acerca de la ley de gravitación del comercio al detalle (Reilly, 1931), que posteriormente perfeccionará Converse (1949).

Otro hecho a resaltar en esta década es la introducción del análisis matemático, y más concretamente del econométrico, como herramienta de estudio cuantitativo. Este hecho se debe al estrecho vínculo que aún existe con la teoría económica, ya que muchos autores que estudian el marketing son economistas. Como ejemplos de esto se pueden citar un libro sobre la diferenciación del

producto de Robinson (1933), y otro de Chamberlain (1933) sobre los instrumentos del marketing.

1.2 FASE PRECONCEPTUAL Y DE DESPEGUE (1934-1959)

De una parte, en 1934 aparece la *American Marketing Journal*, y un año más tarde la *National Marketing Review*, revista de la Asociación Nacional de profesores de Marketing y Publicidad. De la fusión de estas dos revistas, surge a partir de 1936 el actual *Journal of Marketing*.

En 1937 se crea la *American Marketing Association*, A.M.A., como fusión de la mencionada asociación de profesores y la *American Marketing Society*, integrada por directivos e investigadores (Kerin, 1996), con el fin de promover el estudio científico del marketing, y que ha dado lugar a numerosos debates, conferencias y comisiones para el desarrollo y reflexión sobre el marketing (AMA, 1988; Garda, 1988).

Durante la década de los cuarenta se continúa profundizando en la investigación de mercados, introduciéndose la investigación psicológica (Blankenship, 1943; 1946), o presentándose diferentes técnicas (Blankenship y Heidingsfield, 1947). En este sentido, Kerin (1996), refiriéndose al *Journal of Marketing*, señala que la mitad de los artículos de los diez primeros años de la revista se centraban en la investigación de mercados como técnica de recogida de datos y utilización de métodos estadísticos, o en aspectos de regulación comercial.

En 1940 R. Alexander, F. Surface, R. Elder y W. Alderson publican “Marketing”, donde definen el marketing como un “subsistema de la economía”, enunciando las funciones de: negociar contratos de compra; persuadir a los clientes; determinar la calidad del producto; gestión de riesgos por cambios en el

precio y pérdidas físicas; concentración, reunión y clasificación de productos; necesidades de financiación; control de movimientos físicos; y control y almacenamiento de existencias.

En la tercera edición del libro de Clark y Clark (1942) se agrupan las funciones del marketing en tres categorías, las funciones de intercambio (creación de demanda, persuasión de los clientes y negociación de contratos de compra), las funciones de distribución física (transporte, almacenamiento, mantenimiento, conservación y gestión de existencias), y las que facilitan las dos anteriores (financiación, gestión de riesgos, recogida de información sobre el mercado y estandarización).

Kerin (1996), por su parte, señala que el periodo 1946-1955 del *Journal of Marketing* se caracteriza por una gran presencia de artículos orientados a la mejora de la función de marketing, calificando en consecuencia este periodo como de análisis de la función directiva del marketing.

También a estas alturas de evolución pueden observarse claramente las diferencias entre las conceptualizaciones de principios de siglo y las últimas. Mientras en las primeras se percibe el marketing como una actividad encaminada a distribuir los productos, en las segundas se le concibe como algo mucho más complejo, como demuestra la definición de Duddy y Revzan (1947) cuando señalan que el marketing es “el proceso económico por el cual los bienes y servicios se intercambian y se determinan sus valores en términos monetarios”.

No obstante hay un elemento común, ya que, como señalan Ferrell y Lucas (1987), durante estos primeros cincuenta años el marketing se asocia con el estudio de los productos, establecimientos y funciones.

También en estos años surgen las primeras preocupaciones por las extensiones del marketing, como los bienes industriales, tema olvidado casi completamente hasta entonces (Barwell, 1968).

Howard (1957) contempla el marketing desde un punto de vista de dirección, distinguiendo entre variables incontrolables (leyes, competencia, demanda, entorno social y político, estructura de distribución), e instrumentos de la empresa para adaptarse al entorno (productos, precio, publicidad, vendedores, canales y localización).

En cambio Maynard y Beckman (1952) estudian el marketing desde un punto de vista más conceptual al considerarlo como todas las actividades empresariales necesarias para transferir la propiedad de bienes y servicios, incluyendo la distribución física.

En esta misma línea destaca Alderson (1957). Su aportación fundamental es elaborar una teoría de la firma que agrupe el punto de vista de los académicos y de los directivos, y considerar la teoría del marketing como un aspecto de la teoría general del comportamiento humano. En este sentido, establece que el fin último del marketing es entender cómo las empresas y los consumidores se comunican entre ellos e intentan resolver sus necesidades en el mercado.

En esta época aparecen trabajos muy decisivos en el desarrollo del marketing, como el de segmentación de Smith (1956).

En este período se puede concluir que el marketing se ha vuelto multidisciplinar. Efectivamente, con el transcurso de los años se ha pasado de una visión tradicional, donde había una interrelación escasa con otras áreas de conocimiento, excepto tal vez la economía, a una visión ampliada en la que se multiplican los nexos de unión con otras disciplinas, como la organización de

empresas, la psicología, la investigación operativa, las matemáticas, la sociología, las finanzas y la economía.

1.3 DESARROLLO, CONCEPTUALIZACIÓN Y AMPLIACIÓN DEL CAMPO DE ACTUACIÓN (1960-1990)

El hecho de mayor transcendencia en relación con la conceptualización del marketing, y que marca el cambio de época, se produce en 1960, cuando el comité de definiciones de la American Marketing Association culmina su trabajo de recopilación y estudio de conceptos, y define el marketing como:

“la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario” (AMA, “Marketing Definitions”, 1960).

Lo más destacable de esta definición puede señalarse en cinco puntos: (Cruz Roche, 1981; Munuera, 1992)

1. Circunscribe el marketing al ámbito empresarial, y a un flujo real de bienes y servicios, sin tener en cuenta el intercambio de información que se produce entre el mercado y la organización.
2. Se sigue pensando en el marketing como algo propio única y exclusivamente del productor de mercancías, sin tener en cuenta las magnitudes intangibles, y menos aún a las organizaciones no lucrativas.
3. Contempla el marketing de forma limitada al considerar básicamente la función distributiva de los bienes y servicios, olvidando otras áreas como la investigación de mercados, la comunicación o el diseño de los productos.

4. El marketing aparece como un área de segundo nivel dentro de la empresa, y no como parte activa y fundamental en la toma de decisiones.
5. La transacción es el núcleo del marketing, entendida como la transferencia de propiedad o uso de un bien o servicio económico a cambio de una contraprestación.

Con esta definición el marketing entra en un período de consolidación, en una etapa de fertilidad que le llevará a ampliar su concepto, su contenido y sus límites.

Un aspecto que se convierte en centro del debate es la vieja idea de clasificar los instrumentos del marketing. La clasificación más aceptada y que más popularidad ha alcanzado con el paso de los años son las “cuatro P’s” de J.E. McCarthy (1960), en la cual se pone de manifiesto la interrelación existente entre las diversas variables de marketing.

McCarthy define el marketing como:

“el resultado de la actividad de las empresas que dirige el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario, con la pretensión de satisfacer a los consumidores y permitir alcanzar los objetivos de las empresas” (McCarthy, 1964).

Stanton (1969), por su lado, también formula su propia definición, ya que considera que el marketing es:

“un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales” (Stanton, 1969).

En la década de los 70 se produce una ampliación del alcance del marketing en una doble dirección:

- 1) La ampliación *vertical*, o responsabilidad social del marketing, en la que el interés particular de las organizaciones se supedita al interés de la sociedad, apareciendo un orden ético jerárquicamente superior que debe velar por los intereses de la sociedad frente a las actividades de marketing de las empresas.
- 2) La ampliación *horizontal*, en la que se extiende el área de actuación del marketing desde las empresas hasta las organizaciones no lucrativas, como consecuencia de la cual surge el marketing social.

La propuesta es que la empresa tenga presente los intereses generales de la sociedad. Feldman (1971) considera que los efectos sociales deben ser un factor determinante a la hora de tomar decisiones.

Así pues, lo que se propone es que el director de marketing añada tres conceptos a su terminología clásica:

- 1) Consumerismo.
- 2) Limpieza (ecología, anticontaminación, y reciclaje de los productos).
- 3) Conservación de recursos (prudencia, eficiencia y justificación de los recursos gastados).

Esta preocupación lleva a algunos autores a proponer la creación de un nuevo elemento funcional dentro de la organización del marketing: una oficina encargada de observar las demandas sociales, puesto que las organizaciones no pueden vivir de espaldas a los efectos sociológicos que el propio marketing produce (Lazer, 1969; Lavidge, 1970; Spencer y Moinpour, 1972).

Otros autores van incluso más allá al considerar que el gobierno debería tomar cartas en el asunto y convertirse en el guardián que autorice el lanzamiento de nuevos productos y vele por los intereses de la sociedad (Feldman, 1971).

En resumen, tal y como señala Dawson (1971), se postula la necesidad de tener en cuenta las consecuencias y los efectos sociológicos del marketing.

A finales de los sesenta, Kotler y Levy (1969a) sugieren una nueva dimensión del marketing, que supone un ensanchamiento del horizonte conceptual, al tiempo que una fuente de polémica, al propugnar la extensión del marketing al campo de las ideas y de las organizaciones no lucrativas (iglesias, escuelas públicas y museos, entre otros) en la medida en que éstas poseen productos o servicios que ofrecen a unos clientes y utilizan herramientas de marketing. Más concretamente consideran que el marketing es:

“la función que mantiene el contacto de la organización con sus consumidores, averigua sus necesidades, desarrolla productos que cubren estas necesidades, diseña la forma de distribuirlos y construye un programa de comunicación para expresar los propósitos de la organización” (Kotler y Levy, 1969a).

Pero esta idea pronto encuentra oposición, y así Luck (1969) se muestra contrario a la tesis de Kotler y Levy, al señalar que el marketing ve limitado su campo de acción a los procesos y actividades empresariales que se ultiman en una transacción de mercado. No obstante, Luck (1969) piensa que los especialistas en marketing pueden contribuir y ayudar a las organizaciones no lucrativas a alcanzar sus objetivos.

Kotler y Levy replican a Luck acusándolo de una nueva forma de miopía comercial, y sugieren que “la esencia del marketing reside en una idea general de

intercambio más que en la reducida tesis de las transacciones de mercado” (Kotler y Levy, 1969b).

Se acuña el término *Marketing Social*, concebido como:

“el diseño, implementación, y control de programas pensados para influir en la aceptación de ideas sociales e implicando consideraciones de planificación de producto, precio, comunicación, distribución, e investigación de marketing” (Kotler y Zaltman, 1971)

Esta definición presenta a las 4 P's como el mix del marketing social, proponiéndose que se realice un diseño adecuado del producto en función del público objetivo, teniendo presente que hay un producto central de carácter intangible (la idea social), y unos productos y servicios tangibles.

La venta personal, la ‘publicity’ y las promociones de ventas serían, junto a la publicidad, los instrumentos de la promoción, mientras que la distribución consistiría en proveer los canales de distribución y de respuesta adecuados, que permitan la transformación de las motivaciones en acciones. Respecto al precio se considera que representa lo que el comprador debe aceptar para obtener el producto. Este primer trabajo concluye afirmando que las técnicas de marketing son perfectamente trasladables al área social.

Estos planteamientos llevan a Kotler a sugerir un “concepto genérico de marketing”, cuya esencia es la idea de la transacción, entendida como el intercambio de valores entre dos partes, no limitada a productos, servicios y dinero, e incorporando otros recursos como el tiempo, la energía y los sentimientos. De esta forma, afirma el autor:

“el marketing estudia específicamente cómo se crean, estimulan, facilitan y valoran las transacciones” (Kotler, 1972).

Shapiro (1973) expone las diferencias existentes entre una empresa lucrativa y una organización no lucrativa. Mientras la primera basa sus objetivos en la satisfacción del consumidor mediante un producto ofrecido para conseguir un beneficio, la segunda tiene una tarea más compleja, ya que posee dos audiencias objetivo diferentes (los consumidores y los donantes de fondos), ante lo cual el trabajo de marketing debe ser flexible, debiendo ejecutar dos funciones y satisfacer dos mercados potenciales. Asimismo, debido a la dificultad para medir los resultados obtenidos en la atracción de fondos, el éxito de una organización no lucrativa será cuantificado por el grado de satisfacción de sus consumidores.

Kotler y Levy (1979) afirman que “la misión del marketing no consiste forzosamente en plantearse el aumento de la demanda; si este punto de vista ha tenido importancia ha sido porque el marketing se ha desarrollado en una época de exceso de oferta y de crecimiento económico. Las funciones del marketing deberán regular el nivel y el volumen de la demanda, para adecuarla a la oferta de la empresa en cada momento, y a sus objetivos a largo plazo, y si la existencia de una baja demanda supone un gran problema, no lo será menos si la demanda desborda a la oferta.

Cuando una empresa se encuentra con niveles de demanda superiores a los de su oferta y en situaciones en las que debe encontrar la forma de reducir intensiva o selectivamente la demanda, sin que ello perjudique la imagen que los clientes tienen de la empresa, por lo menos a largo plazo, deberá poner en práctica una serie de políticas a las que Kotler y Levy (1979) denominan *desmarketing*. Así pues, el *desmarketing* consistirá en acciones conducentes al desestímulo de la demanda de los consumidores, en general o parcialmente, temporal o permanentemente. Este concepto ha recobrado interés recientemente en el ámbito del marketing ecológico como propuesta disuasoria de la demanda de determinados bienes y procesos perjudiciales para el medio ambiente.

La aportación esencial de Bagozzi (1975a y b) se refiere a la formulación de una teoría que define el marketing como la ciencia del intercambio. El marketing es la respuesta a dos preguntas muy concretas: ¿por qué las personas y las organizaciones se comprometen en relaciones de intercambio?, y ¿cómo son creados, resueltos o evitados los intercambios?. En este sentido considera que el marketing social intenta determinar la dinámica y naturaleza del comportamiento de intercambio en las relaciones sociales como opuestas a las relaciones económicas, considerando que existe un intercambio social, con un componente utilitario y otro simbólico, tanto cuando hablamos de bienes y servicios tangibles como de intangibles. Con ello subraya que el marketing es una función general de aplicación universal, y es una disciplina que se ocupa del comportamiento de intercambio y de resolver los problemas relacionados con dicho comportamiento. La tesis del intercambio de valores permite recoger transacciones en sentido amplio y no exclusivamente de bienes y servicios.

Al iniciarse la década de los ochenta surgen nuevas definiciones del término marketing.

Kotler (1984) que define el marketing como:

“la actividad humana dirigida a satisfacer necesidades y deseos por medio de un proceso de intercambio”.

Otra definición es la de Hunt (1983), que profundiza más en el corazón del marketing, y postula que el marketing es:

“la ciencia del comportamiento que intenta explicar las relaciones de intercambio entre compradores y vendedores”.

Kotler (1984) considera el marketing como un proceso social por el cual los individuos y las organizaciones obtienen lo que desean y necesitan, mediante la

creación y el intercambio de productos y servicios con otros. Más recientemente Bagozzi (1986) propuso una definición formal de marketing como el conjunto de actividades individuales y sociales relativas a la iniciación, resolución y/o esquivamiento de las relaciones de intercambio.

Como pone de manifiesto Kerin (1996) refiriéndose al *Journal of Marketing*, las publicaciones del periodo 1976-1985 se caracterizan por el énfasis en la toma de decisiones de marketing y la aparición frecuente de trabajos sobre planificación y estrategia de marketing.

1.3.1 El marketing social

En opinión de Kotler (1979) el sector privado no lucrativo tiende a ser socialmente responsable y a orientar su actividad como si se tratara de un servicio social.

Este sector tiene problemas de mercado, ya que los administradores de estas organizaciones no se dan cuenta de los rápidos cambios habidos dentro de las necesidades sociales, del incremento de la competitividad privada y pública, del cambio de actitudes de los clientes, y de la disminución de los recursos financieros.

En consecuencia, aboga por la introducción de las técnicas de gestión empresarial dentro de las organizaciones no lucrativas, y más concretamente, el uso sistemático, y no tan sólo accidental, del marketing dentro de dichas organizaciones. Para ello cree que será preciso un cambio de mentalidad, puesto que, hasta ese momento, de todas las funciones clásicas de la empresa, el marketing ha sido el último en llegar a la organización no lucrativa, y sólo entra en escena cuando los clientes, miembros o donantes decrecen.

Kotler (1989a), además, afirma que “el concepto de marketing es una orientación hacia necesidades y deseos del cliente, respaldados por un trabajo de marketing integrado, cuya finalidad es generar la satisfacción del cliente, como meollo para satisfacer las metas organizacionales”.

“El concepto de marketing social es una orientación administrativa que sostiene que la tarea fundamental de la organización es determinar las necesidades y deseos de sus mercados objetivo y adaptar la organización a la entrega de las satisfacciones deseadas, de forma más efectiva y eficiente que sus competidores, de tal modo que preserve o aumente el bienestar de los consumidores y de la sociedad” (Kotler, 1989a).

Las cuestiones más destacables de estas definiciones son el reconocimiento de la importancia del consumidor y de la responsabilidad social del marketing, la necesidad de buscar ventajas con respecto a la competencia, y una concepción integral del marketing.

Fox y Kotler (1980) afirman que el marketing social fue concebido como la aplicación de los conceptos y técnicas del marketing a diversas ideas y causas socialmente beneficiosas, y creen que debe distinguirse el marketing de las causas sociales del marketing de las organizaciones no lucrativas, poniendo de manifiesto las dificultades de aplicación de las técnicas tradicionales del marketing fuera del sector privado.

Otros autores destacan las diferencias con el marketing comercial al considerar que algunas de las teorías procedentes de la economía no son válidas en el marketing social, ya que los agentes sociales están motivados por el bienestar social, el mecanismo de precio no opera plenamente en el área social, las actuaciones de la competencia no se rigen por las leyes tradicionales de la oferta y la demanda, y el marketing social es menos efectivo en el control del mercado (Sirgy, Morris y Samli, 1985).

1.3.2 La orientación estratégica del marketing

Un hecho característico de la década de los ochenta es la introducción de un componente estratégico en la disciplina.

Vázquez (1986), refiriéndose a la década de los ochenta, aboga por “una estrecha colaboración entre la estrategia de marketing y la estrategia corporativa”.

Este desarrollo es una consecuencia de la influencia de la economía de la empresa, y más concretamente de las teorías de la administración de las organizaciones que postulan que el entorno externo es fundamental para las organizaciones (Renau, 1985).

La postura tradicional implícita en las investigaciones de marketing ha sido que el entorno es un ente prefijado y donde la organización sólo puede aprovechar las coyunturas e ir adaptándose a ellas. De hecho, entre las variables que pueden influir sobre la demanda se distinguen las controlables y las no controlables. Pero con la introducción de la visión estratégica se propone una visión proactiva de dirección del entorno, con un marketing concebido como “una fuerza importante que la organización puede invocar para crear el cambio y ampliar su influencia sobre el entorno” (Zeithaml y Zeithaml, 1984).

Bennet (1979) afirma que cuanto más acepte una empresa el marketing como filosofía de empresa, menor será la distancia entre el plan de marketing y el plan estratégico. Si la empresa acepta el concepto de marketing estará más cerca de resolver los problemas peculiares de la dirección estratégica, esto es, los intercambios entre los objetos de la empresa y de la sociedad, los intercambios entre la obtención de un beneficio económico y la satisfacción de un mercado, y los intercambios entre el corto y el largo plazo.

El marketing solucionará la cuestión estableciendo una dirección en la que se da preferencia al consumidor y a la satisfacción de sus necesidades en busca de la obtención de una rentabilidad a largo plazo (Biggadike, 1981).

Se postula que el marketing también puede influir en el entorno, con lo que surge la necesidad de centrarse en las relaciones transaccionales entre el vendedor y el comprador, poniendo énfasis en las interdependencias, interacciones y reciprocidades entre ambos (Arndt, 1983).

Como señala Day (1992), el campo del marketing está capacitado para hacer contribuciones significativas a la teoría y práctica de la estrategia. No obstante, el que estas contribuciones se hagan y tengan influencia reconocible, dependerá de la eficacia de los investigadores de marketing en el desarrollo de sus competencias y contribuciones.

1.3.3 La definición de la AMA de 1985

Asistimos a otra circunstancia relevante como es la definición de la AMA de 1985:

“El marketing es el proceso de planificación y ejecución de la concepción, precio, comunicación y distribución de ideas, productos, y servicios, para crear intercambios que satisfagan a los individuos y a los objetivos de la organización” (AMA, 1985).

Como señala Cruz Roche (1990), de la anterior definición pueden destacarse las siguientes características:

- a. El objeto fundamental de estudio del marketing es el intercambio.
- b. Dichos intercambios deben satisfacer tanto a los individuos como a los objetivos de la organización.

- c. Se amplía el ámbito de actuación a los intercambios de instituciones no lucrativas.
- d. Incorpora el componente estratégico además del de ejecución.
- e. Describe el contenido a través de las cuatro variables clásicas del marketing mix.

De cualquier modo, esta nueva definición de la AMA adolece de varios inconvenientes:

- 1) No parece incluir la actividad de control en el ámbito del marketing.
- 2) No explícita claramente si en las relaciones de intercambio a las que se refiere, se incluyen también las realizadas entre organizaciones, y entre individuos exclusivamente.
- 3) No refleja la perspectiva relacional o de intercambios duraderos en todas las direcciones.

Kotler (1986) propone una redefinición y ampliación de las variables de acción del marketing: el megamarketing. Para él, el radio de acción del marketing alcanza a un amplio abanico de públicos, como los consumidores, los distribuidores, los proveedores, los competidores, los legisladores, los gobernantes, los sindicatos, los empleados, los grupos de presión y el público en general. Ello tiene repercusiones en el concepto de marketing, ya que considera necesario introducir dos nuevas P's a las cuatro tradicionales: el poder político y las relaciones públicas. Las diferencias fundamentales entre el marketing y el megamarketing se centran en el mayor campo de acción que posee este último en cuanto a objetivos, instrumentos, estímulos, espacio temporal, personal, partes interesadas, y su mayor coste, tal y como se refleja en el Cuadro 1.3.1.

	Marketing	Megamarketing
Objetivo	Satisfacer la demanda de los consumidores	Acceder a un mercado para satisfacer la demanda de los consumidores, crearla o modificarla
Partes interesadas	Consumidores, distribuidores, intermediarios, proveedores, empresas de marketing, bancos	Las anteriores y, además, legisladores, organismos oficiales, sindicatos, grupos de oposición, gran público
Instrumentos	Investigación de mercado, desarrollo de productos, fijación de precios, planificación de la distribución, promoción	Las anteriores y, además, el empleo del poder y las relaciones públicas
Tipo de estímulo	Estímulos positivos y oficiales	Estímulos positivos (oficiales y no oficiales) y negativos (amenazas)
Marco temporal	Corto	Mucho más largo
Coste de la inversión	Bajo	Mucho más alto
Personal que interviene	Responsables del marketing	Responsables del marketing y, además, abogados, directivos, personal de relaciones públicas y de asuntos públicos

Cuadro 1.3.1 Marketing y Megamarketing (Kotler (1986)

1.4 INTEGRACIÓN Y CAMBIO DE ORIENTACIÓN (1990 EN ADELANTE)

Conforme nos acercamos a la década de los noventa, se van intensificando los enfoques integradores que se observan en algunos temas como:

- 1) Orientación al mercado (Jaworski y Kohli, 1993).
- 2) Marketing Relacional (Crosby, Evans y Cowles, 1990).
- 3) Marketing postmoderno.

Así pues, en los años noventa la investigación ha continuado, y tal y como pone de manifiesto Webster (1992) en su artículo sobre el papel del marketing, la

creciente inadecuación de las transacciones y la maximización del beneficio como ejes centrales del marketing, conducen a un mayor énfasis en torno a dos cuestiones: las relaciones a largo plazo con el consumidor y las alianzas estratégicas.

Para Webster (1992) y otros, como Greenly y Oktengil (1996), parece necesario incorporar dos nuevas preocupaciones para el marketing: las relaciones a largo plazo y el ámbito organizacional-estratégico. Estas “nuevas” dimensiones pueden ser integradas dentro del marketing relacional y la orientación de la organización al mercado que será objeto de análisis a continuación como grandes líneas de investigación que afectan al concepto de marketing.

Las alianzas estratégicas, consideradas en toda su extensión, están dando lugar a una nueva filosofía de marketing que podemos llamar marketing de alianzas o marketing cooperacional.

1.4.1 La orientación al mercado

El esquema o idea básica de “orientación al mercado” se ha utilizado con diversos significados e interpretaciones. Así algunos autores la emplean como sinónimo de orientación al marketing (Trustum, 1989); otros, al cliente (Shapiro, 1988); y otros, utilizan los términos de modo genérico, refiriéndose a la necesidad genérica de la empresa de adaptarse a los cambios del entorno.

La orientación al mercado no es un fin en sí misma, sino el medio más adecuado al alcance de la empresa para el logro de sus propios objetivos. Debemos tener presente que el interés de la empresa en satisfacer las necesidades de su mercado nace del deseo nada altruista de satisfacer sus objetivos y que la forma de alcanzarlos pasa por conseguir que la elección del consumidor recaiga en la propia empresa (Munuera, 1998).

En la orientación al marketing se concede prioridad a las técnicas de marketing, mientras que la orientación al mercado se concibe como una aplicación integral de la filosofía del marketing. Por consiguiente su implantación se produce por el departamento de marketing, y por parte de toda la empresa, respectivamente. En consecuencia, la principal responsabilidad recae en el director de marketing y en el director general en uno y otro caso (Llonch, 1993).

Webster (1988) estima que para que se pueda decir que una empresa está orientada al mercado debe cumplir cuatro requisitos: tener una clara orientación al consumidor y al mercado; que esta orientación al mercado esté integrada en el proceso de planificación estratégica; que disponga de herramientas y personal adecuado para desarrollar programas de marketing; y que los resultados sean medibles en función de variables de mercado.

Martín Armario (1993) expone la necesidad de revisar la orientación del marketing hacia el consumidor: “la orientación hacia el marketing se da en mercados donde la oferta es muy superior a la demanda y, por lo tanto, la competencia es muy intensa. Esta orientación supone un cambio drástico en la forma de orientar la gestión de las relaciones de intercambio, ya que el balance de poder en las mismas se inclina, con mayor o menor intensidad, hacia el lado del consumidor o cliente. En este contexto, la organización debe diseñar su oferta de acuerdo con los dictados y necesidades que se plantean en el mercado.

Es posible diferenciar dos ópticas dentro del enfoque de marketing: la que se centra en el consumidor y la que, además de este punto focal, añade la consideración del entorno”

Vázquez Casielles y Trespalacios (1998) ponen de manifiesto que la orientación al mercado no sólo abarca la orientación al consumidor, sino también la orientación a la competencia: “la orientación hacia el consumidor implica que la

empresa disponga de lo que el cliente desea, identifique las necesidades y deseos del consumidor y proceda a su satisfacción a largo plazo”.

El problema es que la satisfacción es un término relativo. Generalmente los consumidores no perciben los productos de una forma aislada, sino en comparación con otros productos alternativos que puedan sustituirlos. Una organización puede, por tanto, ser superada por otra que logre alcanzar un mayor nivel de satisfacción con sus productos. Este razonamiento ha propiciado una corriente de pensamiento que plantea la necesidad de revisar la orientación hacia el consumidor a partir de una orientación estratégica que tenga en cuenta, de una forma clara y explícita, a la competencia (Martín Armario, 1993).

“En la actualidad, no existen dudas de que centrarse exclusivamente en los consumidores o en los competidores no es suficiente; es necesario unir las dos orientaciones en una visión más completa del marketing estratégico”.

Luego la orientación al mercado se ha de enfocar teniendo en cuenta además la reacción y actuación de la competencia.

Rivera (1995) pone énfasis en el carácter organizacional y señala dos áreas básicas de la orientación al mercado: el uso organizativo de la información y la elección de los mercados a satisfacer y de los agentes a controlar, proponiendo como definición la siguiente:

“La Orientación al Mercado es una estrategia competitiva que desarrolla una organización para alcanzar sus objetivos de negocios. Esta estrategia supone que la satisfacción de los mercados genera una posición competitiva de diferenciación, y que esta posición se traduce en una performance de negocios en el largo plazo”.

Para obtener esta posición competitiva, las acciones organizativas deben seguir una secuencia de análisis, coordinación y acción para cumplir dos objetivos: satisfacer los mercados que le proveen de recursos y controlar los grupos (competencia y macroentorno) que pueden interferir con la satisfacción de estos mercados.

Para Narver y Slater (1990) la orientación al mercado se rige por dos criterios de decisión: la rentabilidad y la perspectiva a largo plazo. La perspectiva adoptada por estos autores contempla:

- * Orientación al cliente
- * Orientación a la competencia
- * Coordinación de funciones

Estos autores desarrollan una serie de relaciones entre la orientación al mercado, los factores propios de la empresa y los relativos al mercado y su incidencia en los resultados de la empresa.

En la Figura 1.4.1. se recogen esquemáticamente dichas relaciones.

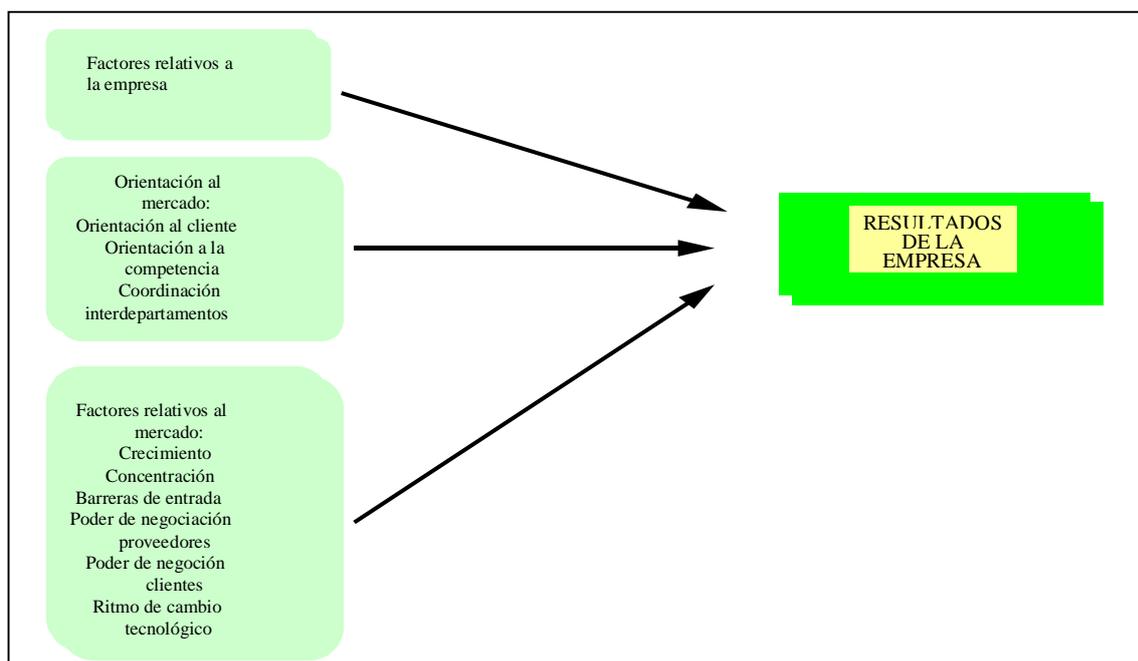


Figura 1.4.1 Efectos moderadores de la orientación del mercado en los resultados de la empresa (Narver y Slater (1990).Bigné (1996))

A medida que la intensidad competitiva en el mercado se hace patente, la organización tratará de conciliar ambas orientaciones adoptando una *orientación hacia el mercado*, donde se vigila de forma conjunta la evolución de los clientes y de la competencia (Vázquez y Trespalacios, 1998).

Con otra aproximación Tuominen y Möller (1996) proponen conceptualizar la orientación al mercado integrando las perspectivas cognitiva y comportamental de la orientación al mercado. Esta visión integradora de la orientación al mercado se basa en el concepto de aprendizaje organizacional que hace referencia al proceso de mejora de las acciones a través de un mejor conocimiento y comprensión. En consecuencia el aprendizaje organizacional incluye aspectos cognitivos (aprendizaje) y comportamentales (cambio). Los primeros afectan básicamente a la organización de la interpretación de acontecimientos, al desarrollo entre los miembros de la organización de las creencias compartidas y

comprensión, mientras que los segundos, se refieren a las nuevas respuestas o acciones que están basadas en la interpretación de la información del mercado.

Tuominen y Möller (1996) presentan un marco conceptual de referencia del enfoque de orientación al mercado basado en el enfoque de capacidades y en la integración del resultado empresarial. El modelo conceptual recogido en la Figura 1.4.2., describe el contenido de la orientación al mercado como una construcción integrada que incluye los aspectos cognitivos y comportamentales del aprendizaje organizacional.

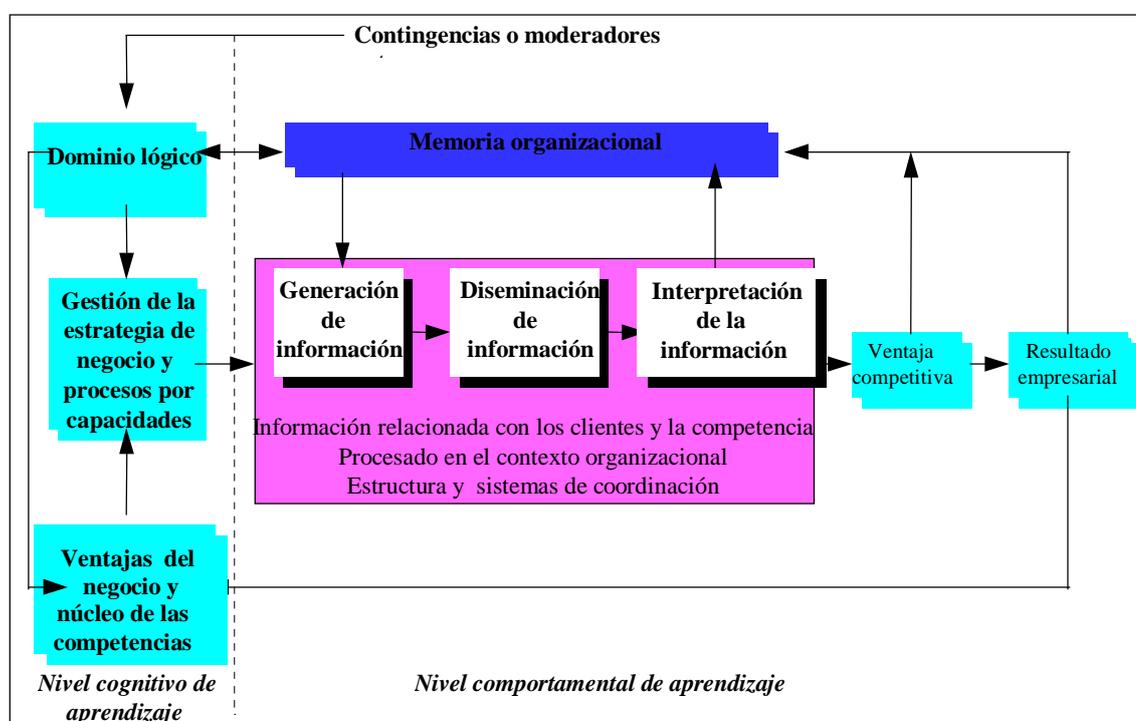


Figura 1.4.2 Marco general del enfoque de capacidades a la orientación al mercado (Tuominen y Möller (1996). Bigné (1996)).

La capacidad de marketing es una condición necesaria y suficiente para la Orientación al Mercado siendo un intangible de la empresa basado en la información. Se desarrolla en el tiempo gracias a los recursos del nivel comportamental del aprendizaje organizacional (Figura 1.4.3).

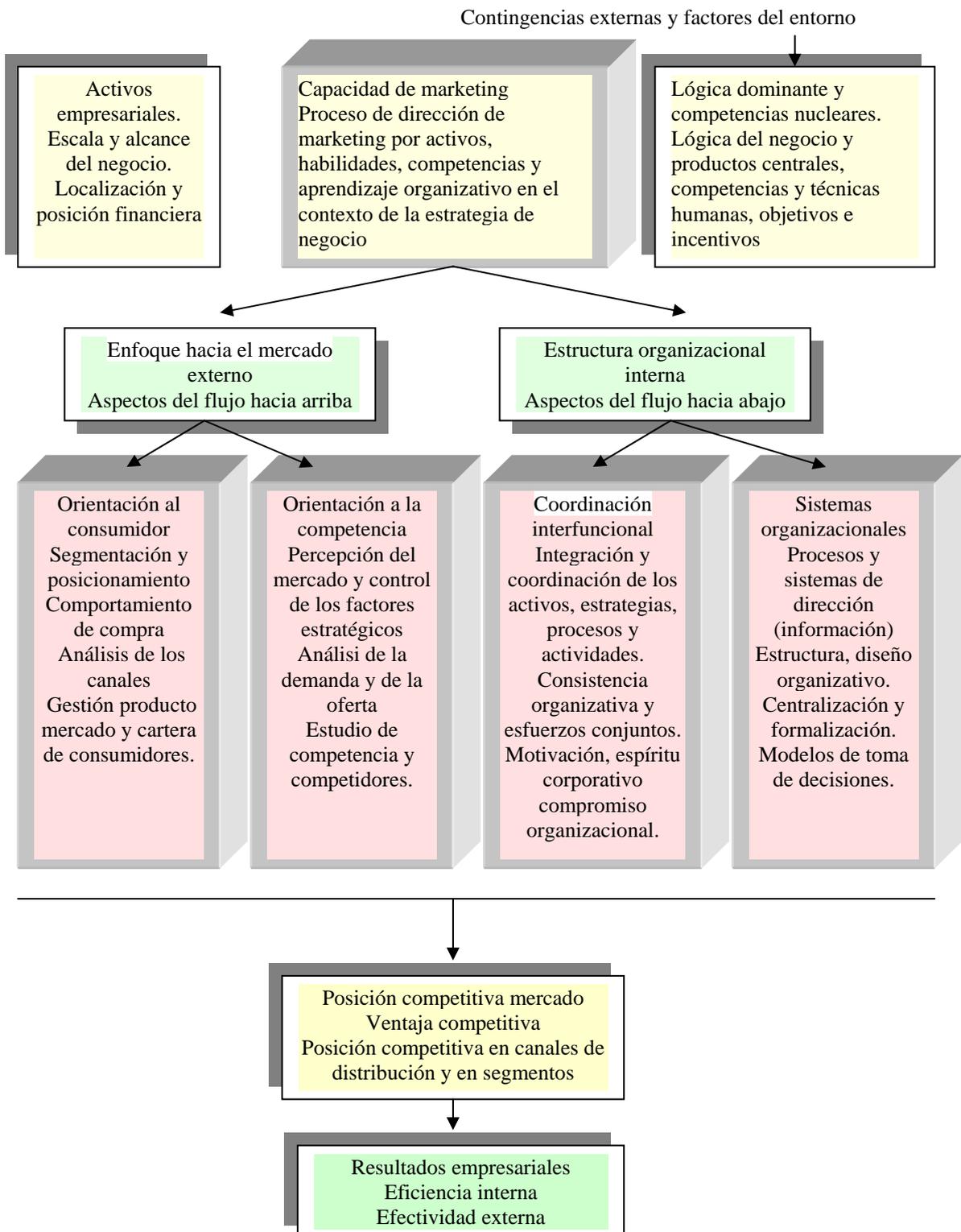


Figura 1.4.3 Concepto capacidad de Marketing (Touminen, Möller y Rajala (1997) en Barlés (1998))

La orientación al mercado supone una reconciliación e integración de dos aspectos. En primer lugar el carácter organizacional o corporativo de la actividad de marketing. En segundo lugar la integración de la visión estratégica mediante el reconocimiento de la importancia del entorno y la competencia.

1.4.2 La definición de la AMA de 2004

En agosto de 2004 la American Marketing Association Board of Directors aprueba la siguiente definición de marketing (AMA, 2004):

“Marketing es una función de las organizaciones, y un conjunto de procesos para crear, comunicar y entregar valor a los clientes y para gestionar las relaciones con los clientes mediante procedimientos que benefician a la organización y a todos los interesados”

Asimismo define la investigación de marketing como “ la función que une al consumidor, clientes y público con el mercado a través de la información, información usada para identificar y definir oportunidades y problemas de marketing; generar y evaluar acciones de marketing; monitorizar acciones de marketing; y mejorar el entendimiento del marketing como un proceso. La investigación en marketing especifica la información requerida para dirigir las publicaciones, diseña los métodos de recogida de información, maneja e implementa los procesos de datos, analiza los resultados, y comunica los hallazgos y sus implicaciones”

CAPÍTULO 2

CONCEPTOS

FUNDAMENTALES

2.1 DEL MARKETING TRADICIONAL AL MARKETING RELACIONAL

Las actividades tradicionales de marketing que se basaban en favorecer la realización de los intercambios y atraer clientes están resultando insuficientes para nuestras organizaciones.

El marketing dirigido al mercado masivo o marketing de masas, es el que históricamente se ha dirigido a la “familia típica”, formado por un padre que trabaja fuera y una madre que cuida del hogar y de los hijos. Hoy en día, este arquetipo de familia no solo se ha reducido considerablemente en número, sino que han ido apareciendo diferentes “familias”, en muchos casos formadas por un solo individuo.

Este marketing de masas, con producción masiva, tuvo éxito mientras los clientes estaban satisfechos con productos estandarizados.

En una aproximación centrada en el producto, el objetivo es encontrar clientes para los productos a través de un esfuerzo de marketing de masas, mientras que en una aproximación centrada en el cliente, el objetivo es desarrollar productos y servicios que se ajusten a las necesidades del cliente.

Es cierto que anteriormente a la revolución industrial, los vendedores conocían a sus clientes, en muchas ocasiones por su nombre, y generalmente entendían sus necesidades. En cambio con la producción de masas se construyó un muro entre los compradores y los vendedores, donde lo más importante era encontrar clientes para unos productos estandarizados.

En los años 80 y, sobre todo, a principios de los 90 las empresas se encuentran además con la necesidad de actuar también en la línea de mantener y consolidar los intercambios, en definitiva, tienen que desarrollar tareas enfocadas a la fidelización de los clientes.

La fidelización de los clientes reduce incertidumbres, garantiza el negocio y facilita el conocimiento del mercado.

El objetivo de la fidelización de clientes surge en un principio en el sector servicios.

Debido a las características de los servicios que son las de intangibilidad, inseparabilidad, participación del consumidor en la producción, etc., se detecta la necesidad de establecer relaciones permanentes con los clientes en el sector servicios antes que en cualquier otro tipo de mercado.

Se ha pasado de encontrar clientes para los productos a buscar productos para los clientes (Burnett, 2002).

Según van cambiando y diferenciándose las necesidades y preferencias de los clientes y éstos se pueden empezar a segmentar y clasificar, es necesario definir más pequeñas estas segmentaciones para poder atender, y conocer mejor estas necesidades de los clientes.

Es imposible intentar satisfacer a todos los clientes en un mercado masivo con una estrategia de marketing masiva. Las empresas van pasando de dirigirse a un mercado masivo a un mercado más selecto de un grupo particular de clientes.

Si pasamos de dirigirnos de un mercado masivo, como todavía viene haciéndose, a un mercado de segmento, dentro de éste nos encontraremos individuos o familias con diferentes actitudes y necesidades, por lo que no deberemos dirigirnos y atenderlos a todos de la misma forma. La única forma de

dirigirnos adecuadamente dentro de un segmento es creando un grupo de personas afines a los que dirigimos como un micromercado.

2.1.1 Segmentación de mercados

La segmentación es un enfoque a medio camino entre el marketing de masas y el marketing individualizado (Kotler, 2000).

Según Kotler (1989), la primera introducción de “segmentación de mercados” la hizo Wendell R. Smith en 1956 en un artículo titulado “Diferenciación de productos en segmentación de mercados: estrategias alternativas”.

Para Kotler (1989), las cuatro P del marketing estratégico siguen los siguientes pasos:

- Investigación (Probing). La investigación del mercado es la que nos lleva a definir a qué clientes queremos dirigimos.
- Segmentación (Partitioning). Comienza cuando empezamos a notar que aquellos clientes a los que nos queremos dirigir tienen diferentes peculiaridades y se pueden agrupar en segmentos.
- Clasificación de los clientes (Prioritizing). Una vez hecha la segmentación de los clientes, priorizamos a qué segmentos nos vamos a dirigir por haber una ventaja competitiva o porque nos interesa dirigimos.
- Posicionamiento (Positioning). En cada uno de los segmentos a los que se decida ir, se definirá con toda precisión los puntos fuertes que se pueden aportar para diferenciarnos y posicionarnos.

Con estas cuatro P del marketing estratégico y las cuatro P del marketing mix, según Kotler, será más fácil dirigirnos, con una ventaja competitiva, a un segmento determinado al que deseemos atender.

Kara y Kaynak (1997) definen “segmentación de mercado” como aquella segmentación que identifica un grupo homogéneo de personas con similares deseos y necesidades. En esta segmentación, las necesidades y expectativas de los clientes incluidos difieren de las de otros segmentos de clientes.

Kara define “nicho de mercado” como un pequeño mercado que no está servido por la competencia. Según Kotler (1995), en una estrategia de nicho de mercado hay que ir a la especialización.

La selección de un mercado implica un compromiso con un determinado grupo de clientes.

El marketing de segmentos ofrece varias ventajas respecto al marketing de masas. Se afina mejor en el producto o servicio, se ajusta el precio según el público al que se dirige y los canales de comunicación y distribución son más eficientes.

La segmentación fina FS (“finer segmentation”) según Kara y Kaynak (1997), es el mercado de “un solo cliente”, es decir, asumiendo la heterogeneidad de cada cliente y focalizándose en las necesidades y deseos de éstos, el mercado se segmenta en pequeños micromercados para así diseñar, según necesidades individuales, las estrategias como si se dirigieran a un mercado masivo. La segmentación fina (FS) es una conceptualización más precisa de la segmentación del mercado. De esta manera se reducen costes en stocks y costes relacionados, disminuyéndose en fallos en el servicio y mejorando la calidad percibida por el cliente.

Estos mismos autores, Kara y Kaynak (1997) recogen los pasos sucesivos de la segmentación del mercado, desde el mercado masivo al mercado personalizado (Figura 2.1.1.1).



Figura 2.1.1.1 Desarrollo progresivo de la segmentación de mercados según Kara y Kaynak (1997)

Según Kara y Kaynak (1997), existen las siguientes ventajas en una segmentación fina del mercado:

- El valor del cliente en el tiempo, concepto que analizaremos más adelante, para la empresa se verá maximizado. El cliente será mas leal en una segmentación fina que en una segmentación tradicional.
- Conforme una empresa pueda entregar productos personalizados, mayor ventaja competitiva tendrá sobre sus competidores.
- En una segmentación fina de mercado, unos costes se reducirán (menos fallos y mayor eficiencia en campañas) y otros aumentarán (bases de datos e información), pero las actividades de marketing serán mas eficientes. Los costes por unidad son mayores en una FS, pero los totales son menores.
- Las negociaciones adquieren una mayor importancia en la segmentación fina que en la tradicional, a la vez que serán más rápidas.

- El éxito de una correcta implantación de una segmentación fina de mercado dependerá de la compartición de la información del cliente en toda la organización.
- Aquellas compañías que adoptan una estrategia de FS tendrán estructuras más planas que aquellas que no la adopten, con la consiguiente agilidad y disminución de costes.

Kotler (1989) dentro de la segmentación considera cuatro niveles a los que dirigirse:

- Mercado masivo
- Mercado de segmento
- Micromercado, dentro del segmento definido.
- Mercado de individuos, considerando a cada persona como un segmento.

Kara y Kaynak (1997) clasifican las diferentes segmentaciones del mercado según los diferentes rasgos que cada una presenta, estando todas orientadas a dar la mayor satisfacción a cada cliente (Figura 2.1.1.2).

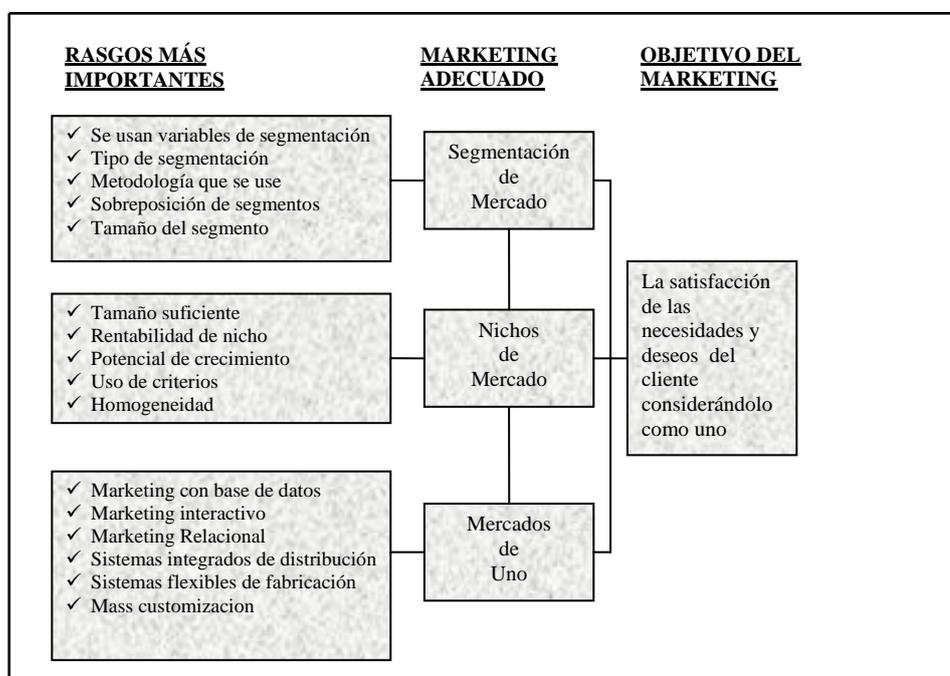


Figura.2.1.1.2. Clasificación de segmentos según Kara y Kaynak (1997).

La segmentación del mercado permite un mejor conocimiento del mercado e identificación de nuestros clientes potenciales, consiguiéndose una mayor efectividad en las estrategias de marketing. Según Küster (2002), ofrece las siguientes ventajas recogidas en la Figura 2.1.1.3.

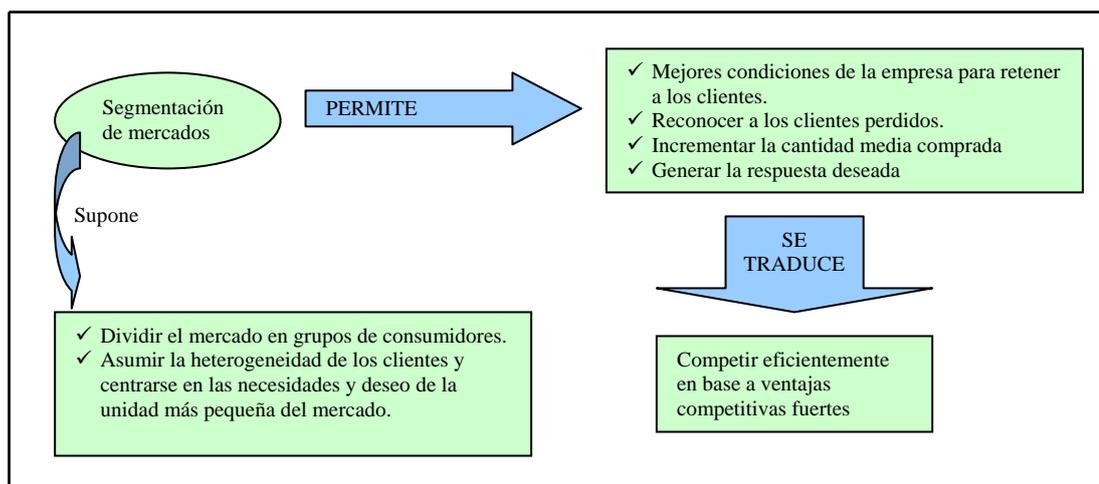


Figura 2.1.1.3 Ventajas de la segmentación, Küster (2002)

Burnett(2002) considera la relación con el cliente como una extensión natural de la segmentación, llevando a la empresa a centrarse en el cliente.

2.1.2 Centralización en el cliente

En este nuevo entorno globalizado donde operan las empresas, y donde cada vez más el cliente puede optar a tener unas necesidades más diferenciadas, la gestión adecuada y personalizada será la clave de éxito de cualquier empresa, independientemente del tamaño y el sector en que opere.

Según Kayak y otros autores (recogido por Kotler, 2000), una empresa de alto rendimiento presenta el esquema recogido en la Figura 2.1.2.1

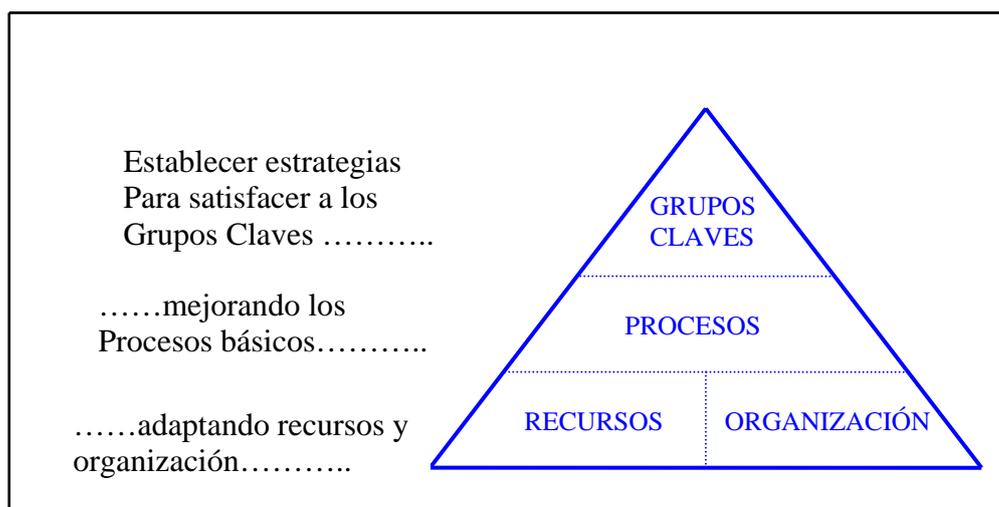


Figura 2.1.2.1. La empresa de alto rendimiento (según Kayak, Drazen y Kastner, recogido por Kotler, 2000).

La empresa de “alto rendimiento” establece sus objetivos priorizando sobre los clientes claves. Para esto, las estrategias (estrategias de relación como veremos más adelante) que se definen están encaminadas a satisfacer a estos clientes “claves”, haciendo hincapié en la mejora continua de los procesos, orientándolos a satisfacer las necesidades de estos clientes, y para ello adaptan y orientan continuamente los recursos y la organización a dichos clientes claves.

Según Kotler (2000), las empresas centradas en el cliente se encuentran en mejor posición para identificar nuevas oportunidades y establecer estrategias que proporcionen beneficios a largo plazo. Pueden decidir qué clientes y necesidades emergentes son más importantes.

Para una empresa es clave del éxito el conocer y dirigirse a los “Grupos Claves” de clientes para satisfacerlos a través de los procesos adecuados que contribuyan a tal fin, adaptando a los mismos los recursos y toda la organización. Por ello, toda empresa debe de empezar por diferenciar a sus clientes (y a los clientes de la competencia a los que quiera dirigirse), distinguiendo a aquellos que son “claves” para el modelo de negocio que haya definido. Además, deberá de agrupar a los clientes en función de criterios que le permita tratarlos con diferentes

estrategias, adecuándose mejor a sus necesidades para así poder ofrecérselas. Esto le podrá crear una ventaja competitiva frente a la competencia, pero que deberá estar en continuo desarrollo para poder ser sostenible en el tiempo. Hoy en día, una empresa es sostenible en el tiempo si es capaz de dar continuamente (y renovadamente) un servicio al cliente que cree un valor a éste superior al que le pueda dar la competencia. Para detectar esto, y poderlo llevar a cabo y de manera continuada, veremos posteriormente que la metodología CRM (Customer Relationship Management) es una buena herramienta.

Whiteley y Hessian (1996) indican que cuando la empresa se focaliza en el cliente y se organiza entorno a éste, haciendo de él su centro, conocerá perfectamente a sus clientes, identificándolos y pudiendo trasladar a toda la organización las necesidades del cliente para poder así añadir valor en cada uno de los procesos que conforman el servicio a los clientes.

Estos autores sugieren cinco acciones que ayudan a reconocer una empresa centrada en el cliente de aquella otra que no lo está (ver Cuadro 2.1.2.1):

Acción	Empresas centradas en el cliente	Otras empresas
Focalización definida en clientes	Directivos y empleados se orientan a “targets” definidos de clientes para darles valor	Ven oportunidades en todas partes
Crear infraestructuras que inteligentemente traten la información recibida del cliente	Invierten en desarrollar la información que reciben de los clientes y adecuadamente tratada es trasladada a toda la organización para dar el servicio que el cliente quiere con el mayor valor	Invierten fuertemente en investigaciones del mercado, pero apenas toman decisiones en actuar sobre dicha información
Colaboración Global	Crean grupos interdisciplinarios dentro de la organización orientados a servir al cliente	Prima la jerarquía, y toda la mejora de la empresa está dirigida a ella misma, sin considerar al cliente
Transformar clientes satisfechos en clientes entusiasmados	La empresa desarrolla una interacción con el cliente formando éste parte en el proceso del producto/servicio	La fuerza de ventas está presionada en dar servicio a todos los pedidos. El servicio es una necesidad

La dirección en contacto permanente con el mercado	La dirección se involucra con los clientes y empleados	Los directivos toman decisiones de posicionamiento sin tener en cuenta al mercado
--	--	---

Cuadro 2.1.2.1. Diferenciación entre empresa centrada en el cliente y otras empresas (Whiteley y Hessian, 1996).

Las empresas que aprendan a centrarse en el cliente y se posicionen adecuadamente en un mercado, cada vez más competitivo, tendrán más oportunidades para crecer y prosperar.

Las estrategias de creación de relaciones sólo pueden ser efectivas cuando son tangibles y sostenibles y supongan una ventaja competitiva para el proveedor y el cliente (Burnett, 2002).

Según Lee Iacocca (recogido por Burnett, 2002), una compañía que tenga el mejor sistema de distribución y el mejor servicio tiene todas las de ganar, ya que en otras áreas no se puede mantener durante mucho tiempo las diferencias.

Una vez que la empresa haya hecho su diagnóstico, si ve que está orientada al mercado de manera tradicional (“producto céntrica”), según se recoge en la Figura 2.1.2.2 para una empresa comercializadora de servicios,



Figura 2.1.2.2. Empresa Tradicional (orientado al producto)

debe de pasar a estar orientada al cliente (“clientecéntrica”) o ajustada a los servicios del cliente, según se recoge en la Figura 2.1.2.3., como paso previo para

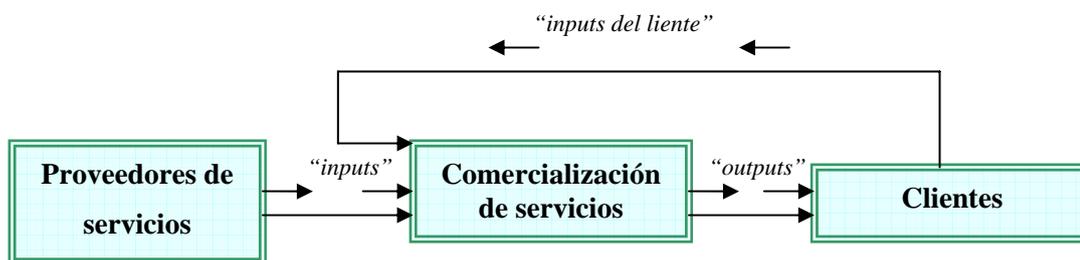


Figura 2.1.2.3. Empresa Ajustada a los servicios (orientado al cliente)

poder iniciar una implantación de la herramienta CRM anteriormente citada y que más adelante se expandirá.

Uno de los factores distintivos de una estrategia de marketing de relación o centrada en el cliente es que el flujo de comunicación tenga lugar en ambos sentidos.

Pinto (1997) destaca la importancia de la comunicación en el marketing de relaciones. *“el marketing de transacciones se centra en la transmisión de mensajes al cliente, y el marketing de relación pretende iniciar y mantener diálogos con el cliente. Recibir información de los clientes es tanto o más importante que transmitir información. Esto tiene grandes implicaciones para el negocio de una empresa”*.

En el marketing de transacciones, el punto de partida de las decisiones empresariales es el cliente, a quien hay que satisfacer, y en el marketing de relaciones también es el cliente, pero a quien hay que escuchar y ofrecer el máximo valor para conseguir su satisfacción.

Según Slater y Narver (ver Munuera y Rodríguez, 2002) la adopción de una filosofía de marketing orientada al mercado tiene una gran importancia en el proceso empresarial de creación de valor y en el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible y defendible en el tiempo frente a la competencia.

Es importante dar un nuevo enfoque del Marketing para adaptar el mismo al cliente:

Producto vs. Solución. Hay que buscar soluciones que den valor añadido o definan servicios a la medida del cliente. En una venta “relacional” es preciso conocer el negocio del cliente (sus clientes, donde opera, etc.), la identificación de cada una de las personas que influirán o ejercerán la compra y qué “valor” aprecian es aportado en la venta o servicio.

Precio vs. Inversión. El cliente tiene que ver el servicio/producto que se le da como una inversión en sus procesos, que a su vez le permitirá unos “retornos”.

Plaza vs. Usabilidad. El servicio/producto que se “diseña” para el cliente debe de ser integral, no solo puesto a disposición del cliente. Se debe de incorporar un servicio postventa y de formación/asesoramiento. La venta no es un acto concreto de poner a disposición del cliente un producto o servicio, sino que debe de haber una continuidad y seguimiento.

Promoción vs. Comunicación. La comunicación tiene un sentido más amplio de reciprocidad. Hay que recoger y saber lo que quiere el cliente para poder dar el servicio o producto a su medida y con el mayor valor para éste.

Por otra parte los clientes ahora saben qué necesitan, cuándo lo necesitan, cómo lo necesitan, y qué precios están dispuestos a pagar. Tienen una mayor expectativa y quieren sentirse y estar en el centro de la organización de la empresa.

La gestión de la relación con el cliente, no significa ignorar a la competencia, sino mantenerse cerca y responder a las necesidades del cliente (Burnett, 2002).

Claycomb y Martín (2002) realizaron una encuesta dirigida a 1.100 empresas de servicios de USA, obteniendo una respuesta en 205 de ellas, 19% de los casos. El objetivo de la misma era poner de manifiesto las estrategias de relación que se marcan estas empresas con sus clientes. De 42 estrategias que se marcaron, puntuándose en una escala de 1 a 7 desde muy prioritaria a nada prioritaria, se pone de manifiesto aquellas estrategias más importantes, donde además el 80% de los encuestados dieron una alta prioridad (1 ó 2) a las siete primeras marcadas. En el cuadro 2.1.2.2 se recogen las quince estrategias con mayor priorización por parte de los clientes de las cuarenta y dos presentadas.

Ranking	Objetivo	Media	Desviac. Estand.
1	Animar a sus clientes a pensar en nuestra firma cuando piensan en comprar	1.71	1.39
2	Proveer de un mejor servicio a nuestros clientes	1.75	1.29
3	Animar a nuestros clientes a hablar favorablemente de nuestra firma	1.80	1.42
4	Animar a nuestros clientes a confiar en nuestra firma	1.84	1.47
5	Animar a nuestros clientes a seguir haciendo negocios con nuestra firma	1.89	1.36
6	Añadir valor a lo que nuestros clientes reciben	1.96	1.39
7	Animar a nuestros clientes a reverenciarnos	2.01	1.46
8	Hacer que nuestros clientes se sientan orgullosos de hacer negocios con nuestra firma	2.14	1.41
9	Animar a nuestros clientes a ser honestos con la firma	2.23	1.46
10	Animar a nuestros clientes a comprar otros servicios y productos de nuestra firma	2.28	1.58
11	Hacer nuestro negocio más atractivo para ser referenciado	2.32	1.53
12	Animar a nuestros clientes a comprar más frecuentemente	2.35	1.57
13	Animar a nuestros clientes a comprar mayores volúmenes	2.43	1.62
14	Animar a nuestros clientes a apreciar la calidad de nuestros productos y servicios	2.45	1.45
15	Animar a nuestros clientes a comprar únicamente a nuestra firma y no a la competencia	2.48	1.48

Cuadro 2.1.2.2. Ranking de importancia de estrategias con los clientes (Claycomb y Martín, 2002)

Los siete primeros “items” recogen que las empresas priorizan construir relaciones con los clientes mejorando el “recuerdo” del cliente, el servicio que se presta, provocando la prescripción del cliente, y alentando al cliente a hacer “negocios” con la empresa.

Según Munuera y Rodríguez (2002), las empresas prospectoras y analizadoras muestran una orientación al mercado que no comparten las defensoras y reactivas y según Bourgeois (recogido por los anteriores autores), los negocios de este tipo de empresa son los que obtienen un mejor resultado (ver Figura 2.1.2.4).

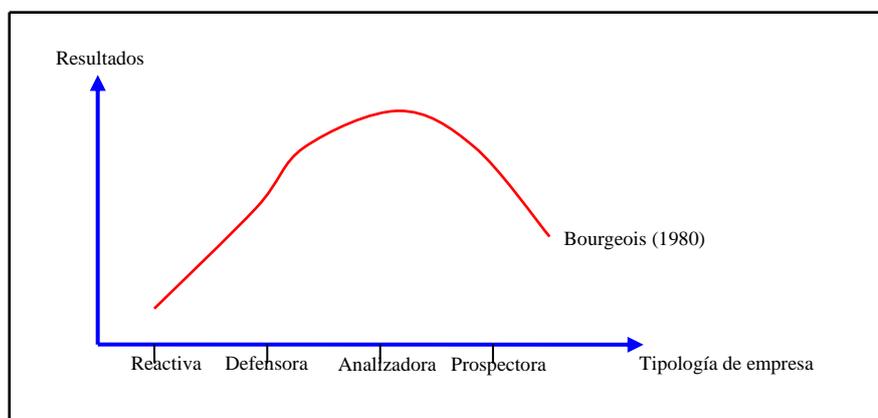


Figura 2.1.2.4. Relación entre el tipo de estrategia empresarial y el beneficio (de Bourgeois, recogido por Munuera (2002))

Pero para centrarse en el cliente, se debe de pasar de un marketing clásico dirigido a masas, a una comercialización “one to one”.

2.1.3 Criterios a seguir para pasar de un marketing de masas a la comercialización “One to One”

La preocupación de los investigadores y de los directivos que estudian y practican el marketing se ha centrado mucho más en cómo atraer clientes a los productos que en cómo retenerlos (Schneider, 1980), tal vez debido a que no ha sido hasta los noventa cuando los clientes se han vuelto más exigentes, la

competencia se ha intensificado, y la tecnología ha abierto nuevas posibilidades (Cravens, 1995).

Ya Alvin Toffler anticipó el concepto de “comercialización de masas” o “mass customization” como una metodología adecuada en su clásico de 1970 *Future Shock* (ver Joseph Pine, 1993). Según Toffler “Mass Customization” es un modelo competitivo de servicio que identifica completamente los deseos y necesidades de manera individualizada de cada cliente, sin aumentar necesariamente de manera significativa los costes ni reducir la efectividad.

Parasuraman y otros autores (1991a) en entrevistas realizadas con clientes han detectado que éstos desean ser “clientes relacionados” con la empresa que les da servicios. Desean un socio que les conozca y se preocupe de ellos.

Berry (1983) define el marketing relacional de la siguiente forma:

“El marketing relacional consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con el cliente”.

La escuela nórdica de servicios muestra su discrepancia con la definición de la AMA ya que la considera orientada a la producción, y es por ello que uno de sus investigadores más notables propone otra definición, muy influida por el marketing de servicios e industrial y por el paradigma relacional.

“El marketing consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo plazo con la clientela, de forma que los objetivos de las partes sean alcanzados”.

Esto se lleva a cabo a través del intercambio y el mantenimiento mutuo de promesas” (Grönroos, 1989).

Cada vez más, el cliente va buscando además del producto un servicio personalizado que cubra las necesidades que tiene.

¿Pero cómo pasar de ofrecer un producto de manera masiva a ofrecerlo cliente a cliente en un marketing “one to one”?

Pine (1993) recoge cinco pasos para implementar una comercialización de masas:

- 1º Dar el servicio personalizado entorno a productos y servicios existentes ya estandarizados.
- 2º Dar servicios y productos personalizados que los clientes puedan fácilmente adaptar a sus necesidades.
- 3º Llevar la producción o el servicio hasta el cliente, para darle una entrega personalizada.
- 4º Tener respuestas rápidas y adecuadas al cliente en la forma y el tiempo.
- 5º Modularizar el servicio y los productos.

Asimismo Peppers y Rogers (1998) recogen cuatro pasos para pasar de una manera segura desde un marketing de masas a un marketing “one to one”.

1. *Visionado*. Antes de pasar a un marketing “one to one”, la empresa debe de verse como operaría desde el otro lado, el del cliente. Los autores proponen hacerse la siguiente pregunta: “si dispusiéramos de toda la información que entendemos necesitamos de nuestros clientes, ¿qué haríamos diferente en nuestro negocio con los clientes?”
2. *Organización*. Pasar a tratar a los clientes de manera individualizada no puede hacerse sin una reorganización. No debe de ocurrir que a un cliente que compra tres servicios o productos diferentes a una misma empresa, sea tratado como si fueran servicios a tres diferentes clientes porque es atendido por tres unidades de la empresa diferente, cada una de ellas con sus diferentes objetivos. Peppers y Rogers proponen clasificar a los clientes de valor para la empresa en “portfolios” según necesidades similares y asignar a un “gestor de clientes” a cada

“portfolio”. La responsabilidad de este gestor es desarrollar una relación de valor en el tiempo con los clientes de su “portfolio”, manteniendo a los clientes el máximo tiempo posible e incrementando el valor de los mismos.

3. *Medición.* Las formas métricas clásicas de medición del negocio que se hace con los clientes en un mercado masivo no es válida en el marketing “one to one”. Para una adecuada medición, hará falta una información adicional y nuevas herramientas tecnológicas. Métricas adecuadas entre otras según estos autores son el “valor en el tiempo de vida del cliente” y el “valor estratégico del cliente”. Normalmente los diferentes departamento de ventas a clientes tratan al cliente en su base de datos de manera independiente. Para ir a un marketing “one to one” esta información debe de ser compartida entre todos los departamentos y líneas de negocio de la empresa, desapareciendo las fronteras y barreras de las diferentes funcionalidades y divisiones de la empresa, intentando con ello disminuir el número de contactos necesarios y favorecer las ventas cruzadas.

Pasar de medir beneficios para los diferentes productos a beneficios por diferentes clientes. Para el marketing “one to one” es importante conocer el beneficio de cada cliente, lo que no “importa” en el marketing masivo o tradicional, más interesado en el beneficio por cada producto. La rentabilidad del cliente mide mejor a largo plazo la rentabilidad de la empresa. Estos autores inciden en la importancia de medir “cuota de cliente” más que “cuota de mercado”. Recogen como ejemplo el valor a largo plazo que tiene la venta de una automóvil a un cliente cuando éste es el primero que adquiere, no teniendo el mismo valor ese mismo automóvil vendido a otro cliente que ya ha poseído otros.

4. *Transición.* Una vez que la empresa sabe a donde ir y qué va a hacer en este nuevo escenario, debe hacerlo de manera gradual, cliente a cliente y producto a producto exponiendo el menor riesgo en el cambio. Los autores proponen empezar por aquellos clientes de mayor valor y a los que una atención personalizada será más significativa, continuando sucesivamente con el resto de clientes.

Peppers y Rogers (1998) propone en esta transición seguir los siguientes cuatro pasos creando una Relación de Aprendizaje:

1. El cliente enseña a la empresa qué desea interaccionando con ésta.
2. La empresa, con ese nuevo conocimiento adquirido del cliente, desarrolla el producto con las necesidades particulares del cliente, y recuerda cómo lo ha hecho para futuras interacciones.
3. Conforme más interacciones haya, mejor se irá conociendo al cliente a costa de un esfuerzo que éste ha hecho para enseñar a la empresa lo que quiere de manera personalizada.
4. En este momento, si el cliente deseara un mismo servicio de otra empresa, deberá de hacer nuevamente un esfuerzo par volver enseñar a esa otra empresa lo que desea y cómo lo desea. Se ha creado una barrera natural de salida.

Pitta (1998), clarifica dos pasos para llegar al marketing “one to one”, como desarrollo de dos conceptos ya definidos y tratados en el marketing tradicional o masivo, primero establece que la relación “one to one” es una extensión del proceso de segmentación del mercado, por lo que la empresa debe de conocer previamente las necesidades de estos segmentos a los que quiere atender.

Segundo, el nuevo concepto “mass customization”, como una extensión de la diferenciación del producto. El objetivo es hacer llegar a cada cliente el producto que éste necesita realmente.

Mientras el marketing dirigido a masas es una estrategia centrada en el producto, consistente en “empujar” (estrategia “push”) a través de los canales de distribución para venderlo al mayor número posible de clientes con unos requisitos estándares, en el marketing “mass customization” se identifican a los diferentes clientes con sus diferentes necesidades en segmentos homogéneos según Bardakci y Whitelock (2003).

Peppers y Rogers (1999c), recogen que el marketing “one to one” crea lealtad y barreras a la competencia. Indican la importancia de premiar a los representantes o vendedores por encontrar y mantener a los clientes de mayor valor.

En “mass customization”, la venta no es el objetivo último, sino la relación que se crea entre el vendedor y el comprador que se convierte en interdependiente (Bardakci y Whitelock, 2003). En “Mass customization” se sirve a un cliente cada vez.

Según Smith (1956), la falta de homogeneidad por el lado de la demanda puede estar causada por la diferenciación en los clientes, deseos variables o diferentes usos o necesidades. Es mejor aceptar la diversidad de la demanda como una característica y ajustar el producto y las estrategias de marketing acorde. Smith distingue entre estrategias de diferenciación y de segmentación.

La diferenciación del producto está referida a la curva de demanda que se quiere dar al producto desde el vendedor. La segmentación se basa en un desarrollo mayor de los clientes desde el lado de la demanda de éstos. Puede

ocurrir que estrategias de diferenciación de productos sean efectivas en unos segmentos del mercado y no en otros.

Smith concluye que para que sea exitosa la estrategia de marketing que se haga, tanto la diferenciación del producto como la segmentación del mercado tienen que estar integradas.

Para que sea rentable o la empresa obtenga el máximo beneficio, debe de integrar estos dos conceptos de manera inseparable, llegando a la “customización” en masa.

Para llegar a un servicio personalizado a nivel de masas (“mass customization”) aplicando un marketing “one to one”, según Pitta (1998) y Peppers y otros (1998a), hay que seguir los siguientes cuatro pasos:

1. *Identificación de los clientes.* Conocer a los clientes leales, ya que ellos representan el éxito futuro de la empresa, adelantándonos a sus necesidades.
2. *Diferenciación de los clientes.* Habiendo identificado a los mejores clientes, conocer sus preferencias y necesidades y tratarlos de manera diferente. Los clientes tienen diferente valor para la empresa y diferentes necesidades. En un marketing “one to one” se identifican a los clientes de mayor valor y se les trata adecuadamente.
3. *Interactuación con cada cliente.* Cada contacto con un cliente presenta la oportunidad de conocer más acerca de él y poderles ofrecer otros servicios. A través de sucesivas interacciones con el cliente se aprende cada vez más de él, y éste nos enseña a atenderle mejor.

4. *Ofrecimiento de un producto/servicio personalizado.* Dar a cada cliente lo que quiere. Esto se obtiene aprendiendo con el cliente lo que necesita y desea para dárselo en esa forma. Requiere un esfuerzo tanto de la empresa como del cliente que “enseña” a la empresa para futuros servicios, lo que además de un lazo, crea una “barrera natural” de salida para el cliente, ya que de irse a otra empresa debe de empezar de nuevo comunicando qué quiere y cómo lo quiere.

A diferencia de esto, el marketing tradicional se fundamenta en una producción y servicio a gran escala o masivo, tratando a todos los clientes por igual.

Peppers y otros (1998a), recogen que mientras el marketing tradicional se focaliza en un solo producto e intenta vender éste a tantos clientes como sea posible, el marketing “one to one” se focaliza en un solo cliente e intenta ofrecerle todos los servicios personalizados que necesite, no solo en un instante, sino a lo largo de toda la vida de ese cliente.

Aunque es más económico desarrollar estrategias por grupos en el mercado, es más rentable, sobre todo a un cliente valioso, la comunicación directa con éste, pudiéndole ofrecer lo que realmente éste necesita. En el marketing relacional, la información adecuada de cada cliente es crítica para poder ofrecer una ventaja competitiva en este cliente específico. La información del cliente es la verdadera ventaja competitiva sostenible. Es la mejor manera de poder ofrecer al cliente algo que nadie, ningún competidor que no posea dicha información, podrá copiar (Peppers y Rogers, 1995a).

En la Figura 2.1.3.1 se recoge la evolución de una marketing de masas a un marketing “one to one” según se acaba de exponer, donde pasamos de una focalización en el mercado a una focalización en el cliente (Chen y Popovich, 2003).

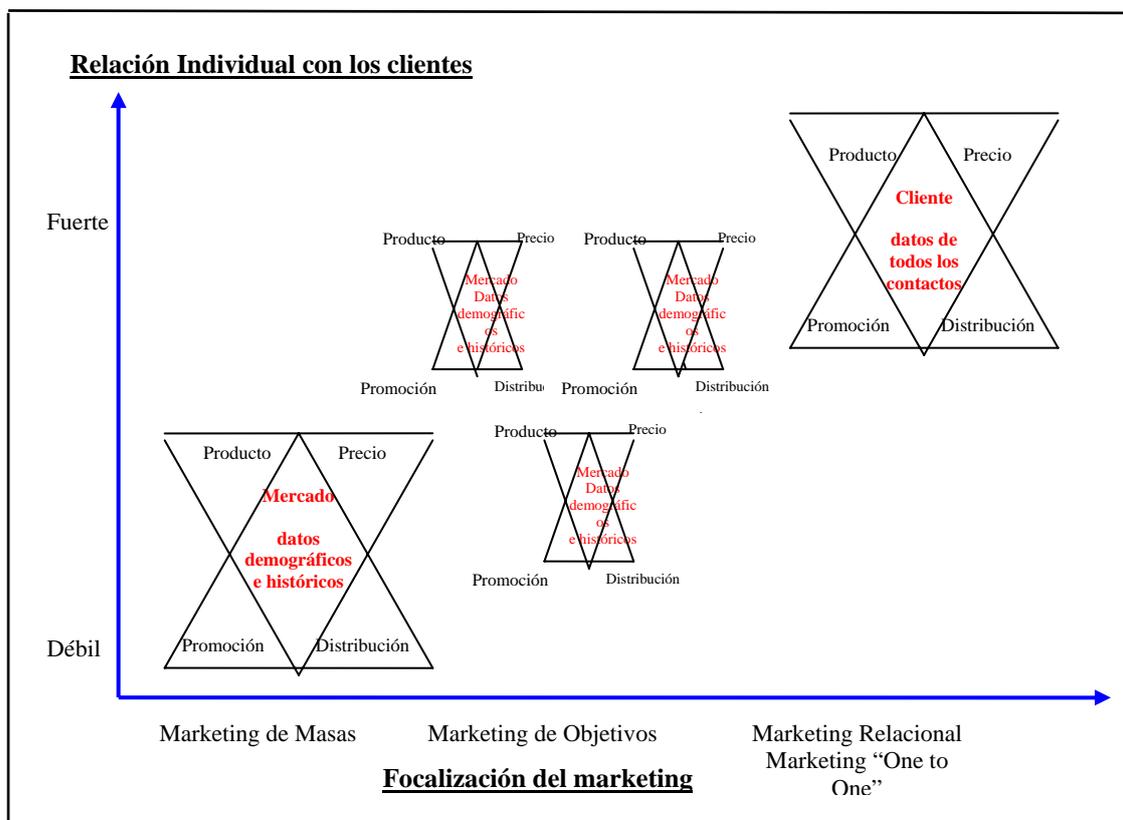


Fig. 2.1.3.1. Evolución del marketing de masas al marketing “one to one” (Chen y Popovich (2003))

En esta figura se muestra la evolución desde una relación débil a una relación fuerte.

Para hacer clientes leales, las empresas deben posicionarse en un mercado “one to one”. En vez de vender un mismo producto a muchas personas (marketing en mercados masivos), vender a menos clientes más productos (marketing “one to one”).

En la Figura 2.1.3.2 se recogen los sucesivos pasos que llevan a una orientación de marketing “one to one” desde un marketing masivo pasando por un marketing de segmentos (Cuesta, 2003).

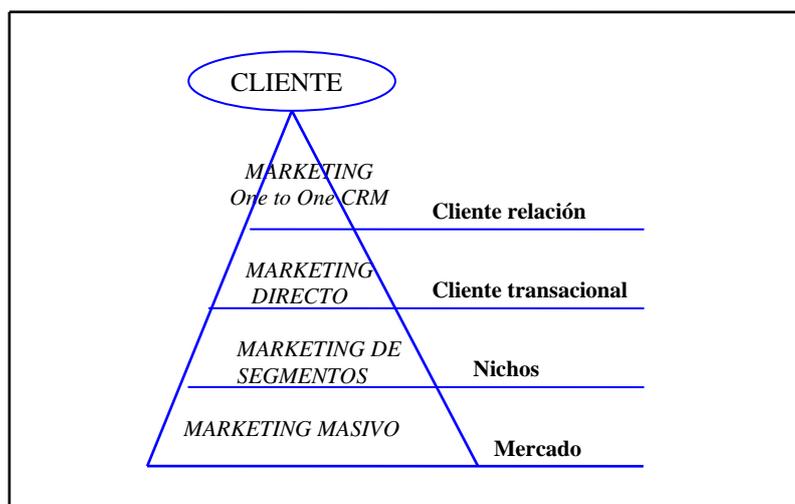


Figura 2.1.3.2. La orientación del Marketing (Cuesta, 2003)

Don Peppers y Martha Rogers (recogido por Sengupta (1993) y (1995a)) en su publicación “The One to One Future”, recomiendan pasar de “cuotas de mercado” a “cuotas de cliente”. Ir a un modelo de “cuota de mercado” implica vender a cualquier cliente interesado, tratando a los clientes nuevos y antiguos de la misma manera. En cambio un modelo de “cuota de cliente” implica vender, con un mayor beneficio, a aquellos clientes con los que ya hemos establecido una relación, con un menor coste de comunicación. Ya en su obra, los autores predijeron que en el futuro los mercados se concentrarían en satisfacer a un grupo selecto de clientes a lo largo de su vida, más que a un gran número en un corto periodo de tiempo de relación con ellos.

Peppers y Rogers (1998a) recogen cuatro pasos para ir eficientemente a un marketing “one to one”.

Paso 1. *Diferenciar a los clientes.* Por ejemplo se pueden diferenciar entre industriales, comerciales y residentes. En un marketing “one to one” hay que diferenciarlos en función de sus necesidades y el valor que tengan, siendo el valor lo que el cliente “valga” para la

empresa. La diferenciación de los clientes es un “core competency”.

Paso 2. *Construir una infraestructura de base de datos uno a uno*, como parte del proceso. Suele reconocerse como CRM (Customer Relationship Management) que más adelante se analizará.

Paso 3. *Transformar a los empleados en especialistas de relaciones* con los clientes. Las personas que se relacionan con los clientes son un recurso limitado dentro de la empresa, por lo que se deben dedicar a los clientes de mayor valor.

Paso 4. *Pasar a vender lo que el cliente quiere*, no lo que se ha venido vendiendo. Esto no quiere decir pasar a vender lo que la media o la mayoría de los clientes quieren, sino lo que cada uno de ellos quiere.

El marketing de relaciones se desarrolla bajo la base de que los clientes varían de unos a otros en cuanto a sus preferencias, necesidades, comportamiento ante la compra y su sensibilidad al precio (Chen y Popovich ,2003).

La técnica de marketing relacional con los clientes se focaliza en clientes individuales y necesita que la empresa se organice entorno al cliente más que entorno al producto.

La relación por sí viene a ser un atributo muy importante en el proceso de servicio al cliente, más que en la transacción.

“Mass customization” permite al cliente participar en el diseño y en el desarrollo del producto que va a adquirir. De esta manera es más probable que el cliente quede más satisfecho.

“Mass customization” diferencia a los clientes por sus necesidades, más que diferenciarlos por sus atributos comunes y es un camino significativo para aumentar la satisfacción del cliente y su retención.

Para Pinto (1997) una verdadera estrategia de marketing de relación debe contener cinco factores básicos:

1. *Establecer relaciones a largo plazo con el cliente* (el marketing tradicional se concentraba en el corto).
2. *Mantener un flujo de comunicación en ambos sentidos*. El tradicional se concentraba en mandar mensajes al cliente, y el relacional trata de iniciar y mantener diálogos con él. Considera tan importante recibir información de los clientes como transmitirla desde la empresa.
3. *Crear economías de conjunto, no de escalas*. Es decir, el marketing relacional intenta lograr muchas relaciones con un cliente, en vez de aumentar el número de clientes.
4. *Instaurar estrategias de adaptación*, pues la adaptabilidad al cliente objetivo es el núcleo del marketing relacional.
5. *Centrarse en la productividad del marketing*, de tal forma que logremos evaluaciones capaces de supervisar el resultado obtenido con cada iniciativa de marketing.

Este mismo autor reconoce que para adoptar este enfoque de marketing la empresa debe plantearse muchos cambios fundamentales. Se necesita visión, liderazgo y paciencia para tener éxito además de:

- 1) Establecer defensores en la alta dirección.
- 2) Crear un fuerte vínculo con la estrategia de la empresa.

- 3) Diseñar la estructura de la empresa como global.
- 4) Recoger información completa acerca de los clientes.
- 5) Mejorar las técnicas y procesos de información.
- 6) Utilizar las técnicas analíticas más eficaces para fijación de objetivos y para la adaptación a las necesidades del cliente.
- 7) Optimizar la fijación de objetivos, el contenido de los mensajes y la estrategia de los canales.
- 8) Integrar las líneas de negocio y las funciones.
- 9) Mantenerse atento a los cambios de gestión necesarios.
- 10) Prever las inversiones a largo plazo.

Propone además una estructura para la gestión de la relación compuesta por nueve componentes principales:

1. La estrategia de marketing relacional que debe coordinarse con la general de la empresa.
2. La base de datos de marketing que será la base de las acciones a tomar.
3. Los sistemas de ayuda a la toma de decisiones, que ofrecen los medios para acceder rápidamente a los datos.
4. La evaluación de los clientes necesaria para asignar los recursos eficientemente y comprobar la eficacia del marketing según los cambios en el valor del cliente.
5. El desarrollo de productos observando las tendencias de uso del mercado.

6. Los responsables de contactar con los clientes.
7. Los modelos para la fijación de objetivos y adaptación al cliente.
8. Las estrategias de canales para transmitir y captar información.
9. Los sistemas de medición y evaluación del marketing.

El marketing relacional supone no pocos esfuerzos e inversiones para la empresa y no existen recetas. Las empresas que han logrado su establecimiento parece que logran mayor rentabilidad, y son muchos los autores que plantean este enfoque como requisito fundamental para lograr un crecimiento a largo plazo con beneficios.

Gruen (1997) advierte que no es un simple cambio de procedimiento, sino un cambio estructural radical: “el marketing de relación supone un cambio de enfoque radical en comparación con el marketing tradicional. Las relaciones dejan de ser de enfrentamiento y pasan a ser de cooperación, y los objetivos pasan de la participación en el mercado a la participación en los clientes. La clave para conseguir una mayor participación en las actividades realizadas por los clientes a lo largo del tiempo consiste en el desarrollo y gestión sistemáticos de unas asociaciones de cooperación y colaboración”.

No obstante, según Bardakci y Whitelock (2003) hay tres inconvenientes que pueden tener lugar. Primero, es más caro por término medio el producir un producto diseñado por el cliente, que uno estandarizado. Segundo, un producto en un mercado “mass customization”, no se puede fácilmente entregar en el momento de su solicitud y tercero, el tiempo que puede transcurrir desde que el cliente inicia el diseño de su producto hasta que lo tiene puede ser excesivo.

A pesar de estos inconvenientes, Bardakci y Whitelock (2003) justifican que es adecuado un “mass customization”:

a) Los clientes están dispuestos a pagar un sobreprecio por un producto a su medida. Esto es contrario a ideas como que los clientes están dispuestos a sacrificar preferencias y algo de calidad por un precio menor.

Dando a los clientes aquello que desean y necesitan, es más probable que se alcance un alto grado de satisfacción, y en este caso, el precio no es lo más importante para el cliente (Peppers y Rogers, 1997). Existen bastantes casos de productos en “mass customization” con precios más altos que en el mercado tradicional.

b) Aunque en “mass customization” es más improbable poder entregar el producto final en el punto de venta, los clientes están dispuestos a esperar un tiempo razonable para recibir su producto.

Cada vez más, el cliente participa y forma parte de la cadena de valor del producto que va a recibir, y por ello es más difícil que él mismo lo pueda recibir al instante. Es importante conocer, y en ello radicará el éxito, el tiempo “aceptable” para un cliente.

Según Chase y Heskett (1995) en contraste con las empresas de producción, el servicio al cliente, que cada vez tiene mayor protagonismo, tiene lugar en presencia del mismo, con considerable participación de éste e interaccionando con la organización de la empresa. Asimismo, el servicio ofrecido requiere una coordinación extensiva entre el “front office” y el “back office”.

El tiempo necesario para terminar un producto y entregarlo, estará determinado por la naturaleza del producto y el nivel de personalización del mismo deseado por el cliente.

c) Los clientes están dispuestos a “invertir” parte de su tiempo especificando las características del producto que desean, sobre todo en la primera relación o compra.

Conforme más importante sea la involucración del cliente en el proceso de diseño y elaboración del producto, más tiempo deberá invertir el cliente en especificar sus deseos.

El que el producto no se entregue con la prontitud deseada y se deba de hacer una importante inversión de tiempo, tanto por parte del cliente como por la empresa, puede suponer un “ventaja/desventaja” competitiva, que por otra parte se afianzará/rebajará en función de la “relación de aprendizaje” entre el cliente y la empresa en ese tiempo invertido.

Dicho de otra forma, la inversión en tiempo que dedica el cliente, permite a la empresa conocer más acerca de éste creando unos lazos más difíciles de romper y una mejora en la manera de atender al cliente.

Podemos concluir diciendo que un cliente es “adecuado” en un mercado “mass customization”, si está dispuesto a pagar un sobreprecio, esperar a recibir el producto solicitado, y a invertir un tiempo razonable en solicitar lo que desea (véase Figura 2.1.3.3).

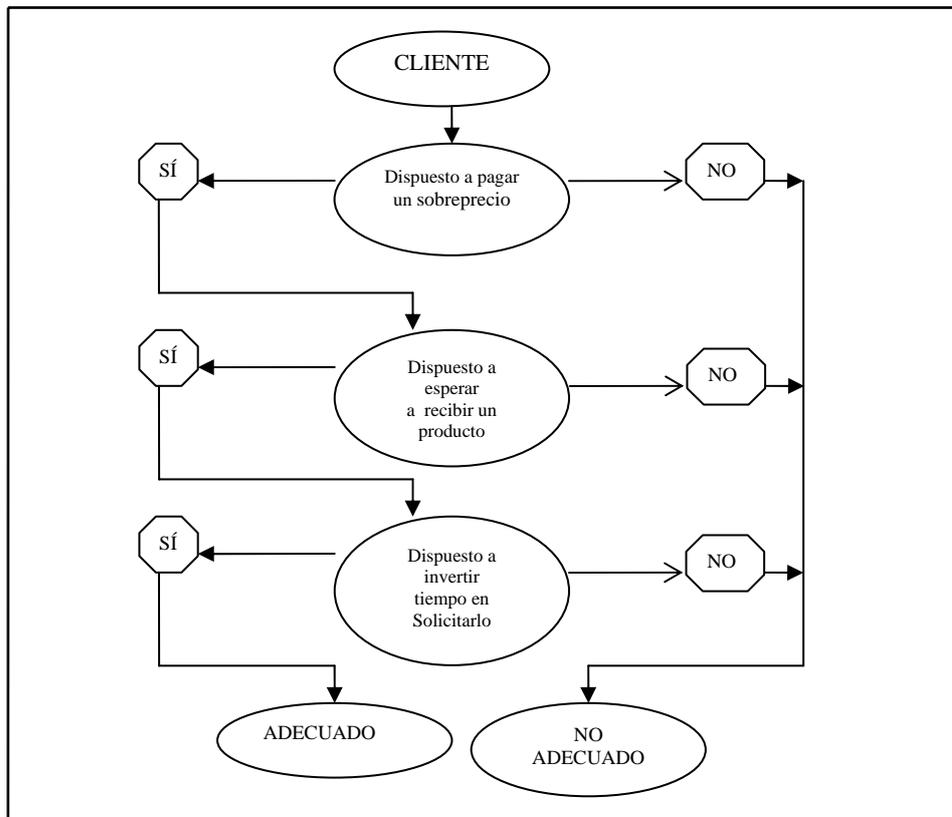


Figura 2.1.3.3. Diagrama de decisión para “customizar” a un cliente. Ahmet Bardakci y J. Whitelock (2003)

Dependiendo de la naturaleza del producto y del nivel de sofisticación que el cliente desee, estas variables tendrán un peso diferente.

Según Pine y Gilmore (2000), personalizar un producto se convierte en un servicio, personalizar un servicio se convierte en una experiencia, y personalizar una experiencia se convierte en una transformación (ver Fig. 2.1.3.4).

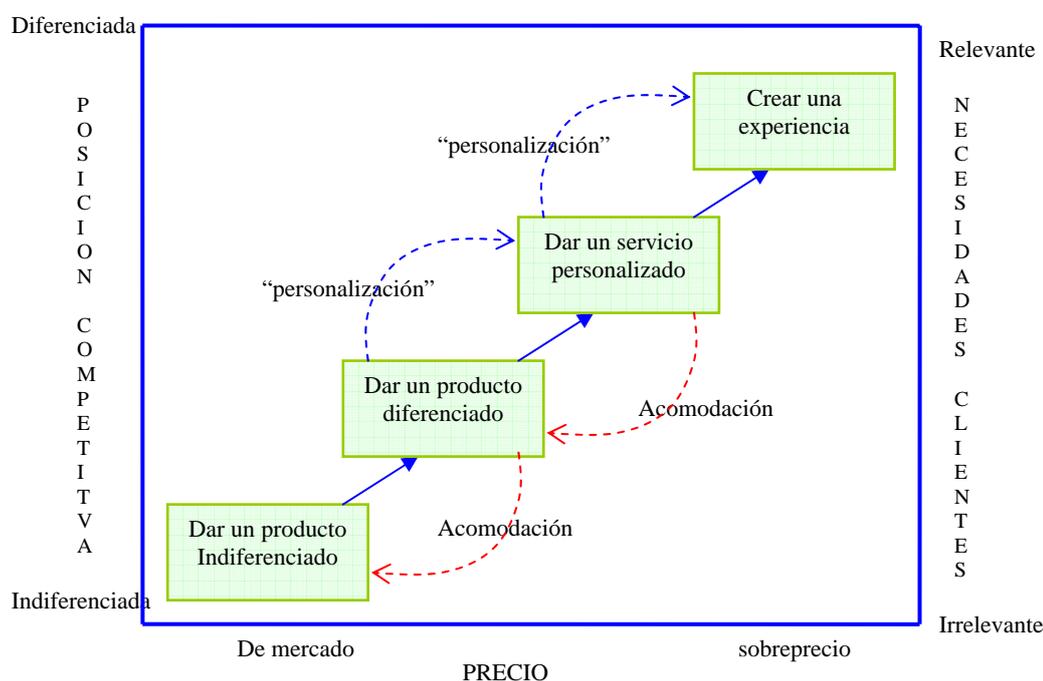


Fig 2.1.3.4. Progresión de economía de valor. Joseph Pine and Gilmore (2000)

Según estos autores no es fácil determinar qué desean los clientes para dárselo de manera personalizada. A través de encuestas se puede conocer qué desea el mercado, qué le satisface y en qué grado, pero no lo que a nivel individual se desea.

2.1.4 Diferencia entre marketing tradicional y marketing “one to one”

En el marketing de transacciones, marketing de masas o marketing tradicional, al cliente se le considera como un ente anónimo, sin rostro, se le trata como mercado objetivo. Sin embargo, en el marketing relacional, o marketing “one to one”, el cliente es un individuo personalizado y se le considera como colaborador.

En el Cuadro 2.1.4.1 se resumen las diferencias más significativas entre marketing “one to one” y marketing de transacciones o tradicional.

Marketing tradicional	Marketing “One to One”
Cuota de mercado	Cuota de cliente
Marketing competitivo	Marketing colaborativo
Diferencia productos	Diferencia clientes
Economías de escala	Economías de alcance
Gestión de productos	Gestión de clientes
Exprimir a los clientes	Dialogar con los clientes
Presionar a los clientes para aceptar los productos	Adaptar los productos a los clientes
Utilizar los datos del cliente	Proteger la privacidad
Cliente medio	Cliente individual
Anonimato del cliente	Perfil del cliente
Producto estándar	Oferta a medida
Producción masiva	Producción a medida
Publicidad masiva	Mensaje individualizado
Promoción masiva	Incentivos individualizados
Todos los clientes	Clientes rentables
Atracción del cliente	Fidelización del cliente

Cuadro 2.1.4.1. Comparación entre mercado masivo y mercado “one to one”

En el marketing de transacciones, la función de marketing informa a las demás funciones de la empresa sobre las necesidades del cliente. En el marketing de relaciones, la función de marketing se distribuye por toda la empresa, todas las funciones empresariales están implicadas en las tareas de marketing. Como señala Gruen (1997): “aunque el papel desempeñado aumenta, la función se reduce, puesto que el papel interno del marketing pasa a ser el de integrador”.

Grönroos (1994) adopta una postura aún más radical al respecto: “la existencia de un departamento independiente de marketing tiene, a la larga, un efecto devastador en el resto de la organización en lo relativo a la aparición de una orientación hacia el cliente o de una orientación hacia el mercado”.

Según Gruen (1997), la orientación de transacción parte de la base de que los motores de creación de valor son la competencia y el interés propio, mientras que en la orientación de relaciones, la noción de interdependencia y cooperación son el método más eficaz y eficiente para la creación de valor.

Según Gruen (1997), en el marketing de relaciones se produce la transformación de masas anónimas de personas en unos clientes bien definidos que se relacionan interactivamente con la empresa. “El marketing de transacciones ha llevado a las instituciones a creer que puede actuar de forma más económica atendiendo al cliente medio o típico. La medida que importa es la participación en el mercado y los directores de producto o de marca manipulan el mix de marketing, las cuatro P: producto, precio, distribución y promoción como fundamento de la gestión de marketing. De este modo, el marketing basado en las transacciones emplea la investigación para identificar las necesidades del cliente medio o típico y después presenta su oferta basándose en esta información”.

El marketing de relaciones le da acceso al cliente a que colabore y mantenga una relación interactiva con la empresa.

El grado de contacto con el cliente es moderado en el marketing de transacciones; y, en el marketing de relaciones, es muy alto.

Para poder conseguir una ventaja competitiva sostenible, la empresa se ha de basar en las relaciones de colaboración a lo largo del tiempo. La causa radica en las posibilidades de creación de valor. Con la colaboración a lo largo de toda la cadena de creación de valor, se puede conseguir más valor añadido en el producto, lo que posibilita mayor satisfacción al consumidor, y consecuentemente productos y servicios más competitivos.

En el marketing transaccional, la empresa confiaba en la adecuada mezcla de las cuatro P para adquirir ventajas competitivas. Hoy esto no es suficiente. Si se actúa de forma aislada se pierde valor en el paso de una fase a otra del canal de distribución y, por consiguiente, se pierde competitividad.

En la actualidad, se han conjugado una serie de fuerzas que han acentuado la necesidad de adoptar una orientación de relación y que han provocado que la

excelencia en la capacidad para manipular el mix de marketing haya dejado de ser la clave para alcanzar una ventaja competitiva sostenible.

Basándose en la noción de cooperación e interdependencia, el marketing de relación ha desarrollado un modelo de estrategia empresarial en el que las relaciones de colaboración mantenidas a lo largo del tiempo son la clave de la ventaja competitiva sostenible (Gruen, 1997).

En cuanto al estilo de la comunicación, hemos pasado de una comunicación divulgativa y unidireccional en el marketing de transacciones, a una comunicación de diálogo, bidireccional e interactiva en el marketing relacional. McKenna (1997) se expresa en los siguientes términos: “las alianzas de marketing y tecnología podrían centrar su atención en el desarrollo de sistemas que ayuden a la empresa a aprender a pasar de la divulgación al acceso”.

El paradigma transaccional se considera que está guiado por la rentabilidad inmediata y que las dos partes persiguen su propio beneficio, mientras que el paradigma relacional supone que ambas partes buscan el beneficio de la relación (Weitz y Jap, 1995).

El enfoque tradicional del marketing pone mucho más énfasis en el producto, al que se considera la variable fundamental de marketing (Lambin, 1995), mientras que el paradigma relacional pone mucho más énfasis en los procesos, por lo que el marketing de masas tendrá una aplicación limitada (Grönroos, 1994; Bitner, 1995). Íntimamente relacionado con esto debe recordarse otro cambio fundamental consistente en que las actividades de marketing no se centran únicamente en el departamento de marketing, sino que están presentes en toda la empresa, aunque, especialmente, en el personal de contacto con el cliente (Webster, 1992).

Por tanto, el concepto de relación es más amplio que el de transacción (Kotler, 1995). Además, la transacción es un hecho puntual, que se produce en

un momento del tiempo, y que, según la gran mayoría de modelos de comportamiento del consumidor, se acumula en la experiencia.

¿Pero, es suficiente estar orientado al cliente en una estrategia de marketing “one to one” en un mercado globalizado donde lo local adquiere importancia estratégica?.

2.1.5 Más allá de la relación con el cliente

En la actualidad, tanto los razonamientos teóricos como la puesta en práctica van mucho más allá de la relación empresa-cliente. El ámbito de la relación se amplía, según Morgan y Hunt (1994), en cuatro direcciones (Figura 2.1.5.1):

1. Alianzas con proveedores
2. Alianzas con compradores
3. Alianzas laterales
4. Alianzas internas

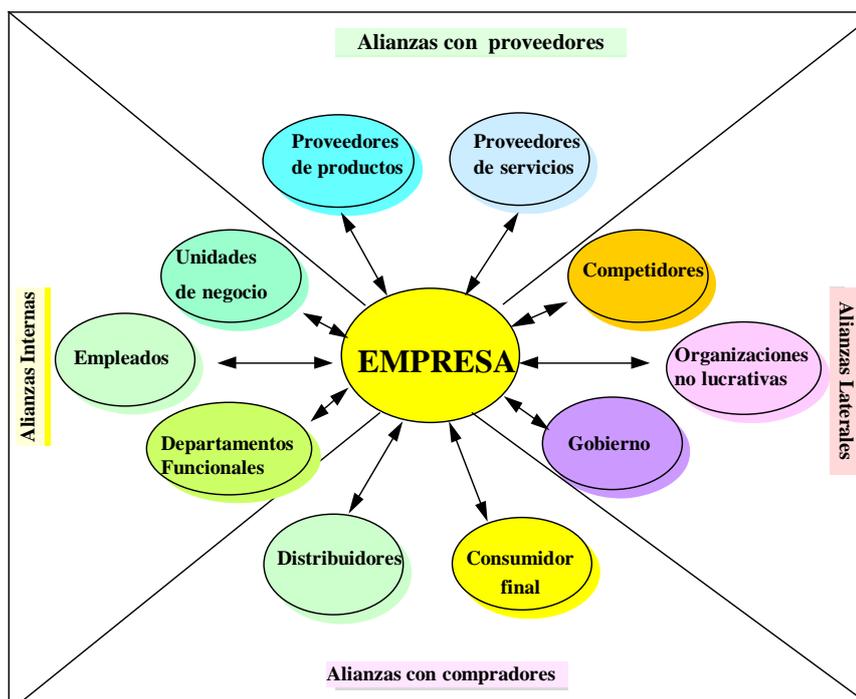


Figura 2.1.5.1. Dimensiones del marketing relacional (Morgan y Hunt (1994). Bigné (1996).

En palabras de Hunt (1994), las redes son ahora el punto central de la competencia y del éxito, extendiendo sus relaciones a todos los niveles y direcciones.

En este sentido, Houston y Gassenheimer (1987) argumentan que si se presta atención solamente al estudio de transacciones aisladas, se está ignorando el corazón del marketing.

Actualmente se está asistiendo a una “convergencia” de sectores. Por ejemplo un banco no solo ofrece servicios financieros a sus clientes o al mercado objetivo al que se dirige, si no que se asocia con otras empresas para poder dar un mayor servicio mediante integración de otros servicios, producidos, desarrollados y servidos por otras empresas, a sus cliente. Busca una alianza que le permita, no solo aumentar el beneficio con sus clientes, sino dar un servicio integrado en el

que el cliente vea un mayor valor y con ello se crea una ventaja competitiva. Un banco pueda dar servicios de telefonía, una empresa de Internet, puede vender un coche y una casa, etc. (véase Figura 2.1.5.2).

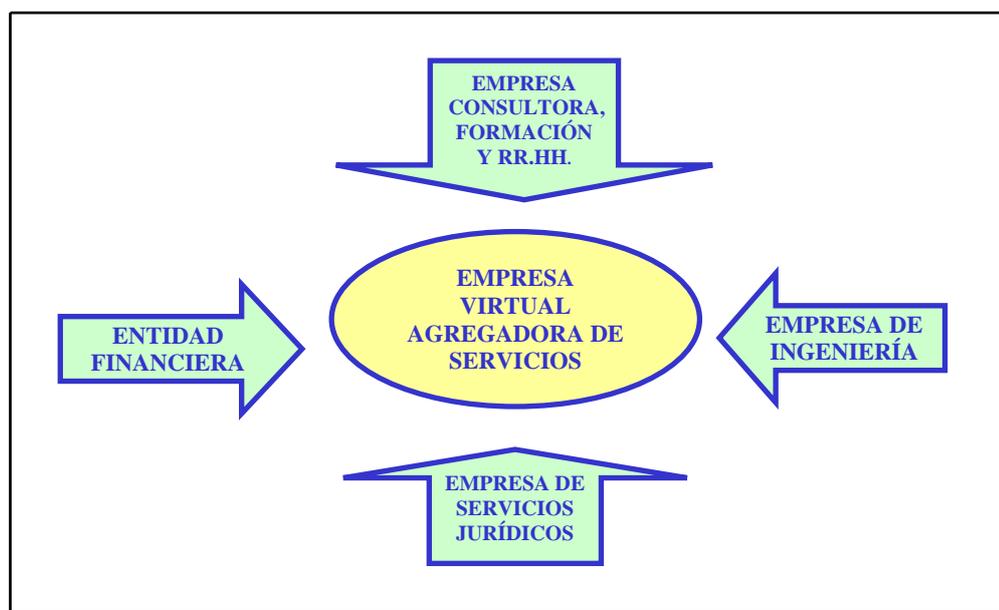


Figura 2.1.5.2 Ejemplo de empresa agregadora de servicios (elaboración propia).

Christopher, Payne y Ballantyne (1994) nos advierten que el estudio del intercambio debe ampliarse del enfoque transaccional al relacional.

Se está produciendo un cambio de paradigma dominante en el marketing, relativo al enfoque del estudio del intercambio (Bigné, 1996).

Si se reflexiona sobre las consecuencias que tiene para la empresa este nuevo enfoque, se comprenderá que estamos asistiendo al desarrollo de un nuevo modelo de marketing, a un cambio paradigmático que exige una nueva conceptualización del mismo.

En consecuencia, podemos llegar a definir el marketing de relaciones de la siguiente forma:

“El marketing de relaciones consiste en establecer, desarrollar y comercializar relaciones a largo, medio y corto plazo con clientes, proveedores, distribuidores, entidades laterales (competidores, organizaciones no lucrativas y gobierno) y ámbito interno (empleados, departamentos funcionales y unidades de negocio), tales que permitan el mayor valor ofertado al consumidor final y, a la vez, la consecución de los objetivos de todas las partes mencionadas de la forma más eficiente para cada una de ellas”.

Desde el punto de vista funcional, el marketing de relaciones tiene cuatro partes bien definidas:

- 1) Cooperación, colaboración e interrelación fabricante-distribuidor
- 2) Fidelización de clientes.
- 3) Alianzas laterales.
- 4) Alianzas internas.

La aplicación de este nuevo enfoque de marketing está comenzando a ponerse en práctica. Se puede plasmar a través de varias fórmulas, bien mediante un comportamiento contractual, bien a través de la relación compromiso-confianza o mediante el poder de recompensa, etc.

Hay autores, como Gundlach y Murphy (1993), que consideran que en una relación de intercambio hay dos dimensiones importantes que son los aspectos legales y los éticos, y que conforme la relación se va consolidando son los aspectos éticos los que van adquiriendo mayor importancia, lo cual implica confianza, igualdad, responsabilidad y compromiso entre las partes.

Se puede añadir una tercera dimensión no menos importante, que es los beneficios mutuos obtenidos a consecuencia de la relación.

Si a las partes contratantes les interesa mantener el contrato, las posibilidades de permanencia están aseguradas. El interés puede unir más que la

fuerza legal o ética, incluso se soportan situaciones ilegales o anti-éticas por el beneficio que reportan.

Otro modelo de intercambio relacional es la teoría compromiso-confianza.

Bajo esta situación se considera que el combinado compromiso-confianza es el eje invisible que conduce a la eficiencia, a la productividad y a la eficacia de las relaciones.

A partir de esta teoría, Morgan y Hunt (1994) formulan el modelo KMV (Key Mediating Variables) según el cual hay unos precursores del compromiso, como son los costes, los beneficios de la relación y los valores compartidos.

Además, existen precursores de la confianza que son la comunicación, el comportamiento y también los valores compartidos.

La orientación de las relaciones a lo largo de la cadena fabricante-distribuidor-consumidor se ha sustentado en la “distancia”, se ha procurado no perder el poder o bien conseguirlo y, cuando surgían objetivos contrapuestos, aparecían los enfrentamientos.

En el marketing de relaciones se produce un giro de 180 grados en la anterior orientación, que se reconduce hacia el compañerismo, el diálogo continuado y la relación interactiva y de total cooperación. Según McKenna (1997): “Para conversar con los clientes, las empresas deben crear conexiones interactivas con el mercado”.

Hoy la tecnología ofrece muchas maneras de interrelacionarse con los clientes y proveedores.

Hay investigadores que sitúan este cambio paradigmático del marketing dentro de un cambio más amplio que se está produciendo en el seno de la economía de la empresa, y que se ha denominado “el paradigma de la red”, donde

se postula que en los mercados globales, cada vez más, la competencia se está estableciendo entre redes de empresas (Morgan y Hunt, 1994; y Webster, 1992).

El concepto de relación supone para la empresa la asunción de la importancia de intercambios duraderos con otros públicos como los proveedores, resto de miembros del canal e incluso con la competencia, alcanzando mayor protagonismo los conceptos de redes y de alianzas (Day, 1995; Varadarajan y Cunningham, 1995).

Por otra parte al proveedor se le contempla como un adversario, con el que hay que tener una relación de confrontación, caracterizada por la falta de confianza y fidelidad mutuas.

Por parte del proveedor, la visión tradicional consiste en disponer de numerosos clientes para poder asegurarse las ventas.

En la actualidad, se hacen necesarios fuertes cambios en dichos planteamientos en consonancia con los cambios que se han producido y se vienen produciendo en el mercado, en general, y, en especial con las nuevas posibilidades tecnológicas.

Hoy se tiende a favorecer la relación de colaboración con los proveedores y subcontratistas basada en la lealtad y búsqueda de un mayor beneficio mutuo. La variable determinante de la selección de proveedores no es ahora únicamente el precio, sino la capacidad y adecuación a las especificaciones deseadas.

Tanto los proveedores como los clientes de una empresa se preocupan de obtener beneficios, por lo que en una relación con éstos solo podremos obtener beneficios a largo plazo si nos preocupamos de los de ellos (Burnett, 2002). El objeto de la relación es lograr nuestros objetivos ayudando a nuestros clientes y colaboradores a conseguir los suyos mediante una alianza “estratégica” con los

clientes y los proveedores o colaboradores. Cada vez más los clientes quieren tener menos proveedores, pero más comprometidos.

La falta de cooperación, coordinación y de intercomunicación efectiva entre las distintas entidades componentes de la cadena de valor fabricante-consumidor, provocan una serie de consecuencias que en su mayoría es un conjunto de ineficiencias. Éstas van restando valor a los productos, hasta que llegan al consumidor final con menor poder competitivo.

La tradicional separación entre proveedores, vendedores, intermediarios y clientes puede dejar de existir en un futuro muy próximo (Música, 1996).

Las empresas deben de aprovechar las ventajas que se les ofrece con las nuevas tecnologías de la información, y a través de alianzas con otras empresas que les permitan dar mayor valor al cliente mediante una agregación de servicios, ya expuesta anteriormente, poder ofrecer a estos una oferta diferenciada, competitiva y de valor, a través de ofrecer servicios más competitivos con un menor coste de estructura y un mayor valor de constitución. Para esto deben de adecuar la manera de organizarse entre ellas, pasando de ser empresas “multiservicios” a empresas “virtuales” lideradas en red (Figura 2.1.5.3, véase modelo COSMOS 2 de Cuesta, 2004)

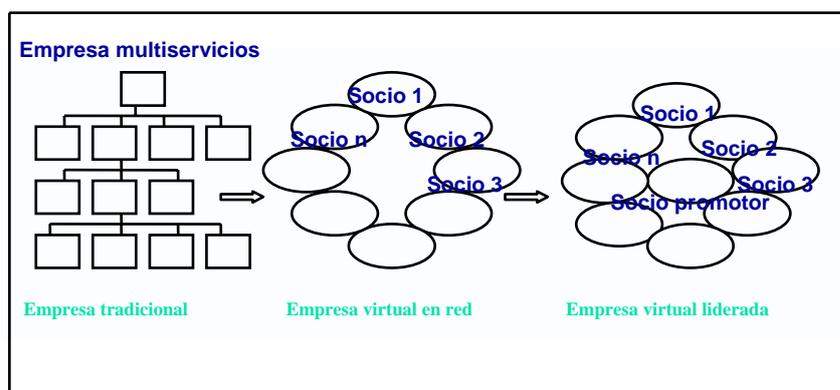


Figura 2.1.5.3 Transformación de la empresa tradicional a la empresa virtual liderada (adaptado de Cuesta, 2004)

Debido al gran número de desventajas que ocasiona la falta de cooperación e interrelación, en la actualidad, las empresas vanguardistas, tanto del ramo de la fabricación como de la distribución, asumen la necesidad de actuar conjuntamente para producir y ofrecer más valor al consumidor, obteniendo así un mayor beneficio mutuo.

No obstante, se ha de advertir la posibilidad de algunas consecuencias negativas para evitarlas o reducir sus efectos.

La relación de cooperación e interrelación exige reducir el número de proveedores y/o clientes, lo que supone mayor dependencia.

Según nos indica Castro (1998), los inconvenientes de la cooperación para el cliente se centran en reducir las fuentes de suministro. “Disponer de una única fuente de suministro para cada uno de los componentes, comporta el riesgo derivado de la dependencia respecto al proveedor. No sólo fortalece la posición negociadora de éste, sino que cualquier contratiempo en su gestión afectará directa y negativamente al comprador”.

Por otra parte, si el proveedor centra toda su actividad en un solo cliente, corre un gran riesgo ante cualquier situación adversa de éste.

Por tanto, como paso previo a la puesta en marcha de una estrategia de acercamiento a unos pocos suministradores, es conveniente estimar su oportunidad. Dependiendo de la naturaleza de los “inputs” a comprar, las relaciones de colaboración pueden ser la excepción en vez de la norma, con el fin de mantener cierta tensión competitiva (Castro, 1998).

2.2 ESTRUCTURA “CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)”

Los cuatro pasos básicos, anteriormente definidos en el epígrafe 2.1, para ir a un marketing “one to one” (Pitta (1998) y Peppers y otros (1998a)),

1. Identificación de los clientes.
2. Diferenciación de los clientes.
3. Interactuación con cada cliente.
4. Ofrecimiento de un producto/servicio personalizado.

son necesarios llevarlos a cabo para poder llegar a un servicio personalizado a nivel de masa (“mass customization”) rentable. Estos cuatro pasos dependen en gran medida de requerimientos informáticos adecuados. En el primer paso, “*identificación y clasificación*” de los clientes, es necesario trabajar con bases de datos, que en el caso de ser muy grandes se pueden complicar en su uso. En el segundo paso, “*diferenciar*”, se debe de “tratar” toda la información que se pueda disponer de cada cliente. En el tercer paso “*interactuar*”, es necesario poder recibir y conocer lo que cada cliente en particular quiere. Pero el cuarto paso, “*producto personalizado*”, es más complejo, aún con la nuevas tecnologías, pues los procesos necesarios para realizar y entregar ese producto/servicio, no es fácilmente estandarizable en un mercado masivo.

Pitta (1998) reconoce que para poder llevar a cabo estos cuatro pasos, las inversiones iniciales que hay que realizar son cuantiosas, pero una vez implantado un marketing “one to one” los ahorros (de interacciones con el cliente, evitación de fallos o falsas expectativas en el servicio) afloran, aumenta la satisfacción del cliente y lo que es importante, aumentan los ingresos. La tecnología es cara, pero cada vez más se está abaratando y mejorando. Un adecuado “data warehouse” permite conocer y diferenciar a los clientes de manera individualizada, pudiéndose centrar en aquellos más rentables para crecer en “cuota de cliente”.

CRM es una estrategia de negocio que permite anticiparse a la satisfacción de las necesidades del cliente con base en el conocimiento de sus gustos y prioridades, y que se soporta en una arquitectura integrada de procesos, tecnología y “cultura de la organización” (Cuesta 2003).

CRM es una buena herramienta para “identificar” a los clientes, “clasificarlos” según los criterios que en cada momento se definan (se distinguirían los clientes claves del resto) e interactuar con ellos para “aprender, conocerlos e integrarlos” en la empresa como socios, y a través de estrategias adecuadas a cada uno, adaptarnos a ellos para dar a cada uno el servicio que desea y por el que estará dispuesto a pagar un “premium price”. No obstante, antes de iniciar cualquier empresa la implantación de una herramienta CRM, debe hacer un diagnóstico interno para ver si sigue orientada de la forma tradicional, orientada al producto o ha pasado a orientarse al cliente como vimos anteriormente.

El objetivo de CRM no es solo satisfacer al cliente, sino saber que nos aporta cada cliente para que toda actuación que se defina en la empresa esté orientada a crear valor, tanto al cliente como a ésta.

Según Rigby y otros autores (2002), CRM es simplemente conocer a los clientes y tratarlos en el sentido que maximice su valor, normalmente usando un “software” que haga posible el proceso.

Según Cuesta (2003), un proceso CRM se esquematiza en cuatro pasos (ver Figura 2.2.1), dentro una estrategia competitiva orientada al cliente, con una organización por procesos orientados a satisfacer a los clientes y una cultura de los empleados de la empresa, como responsables últimos de la atención al cliente. Todo esto con la tecnología de software CRM dando un soporte integral.

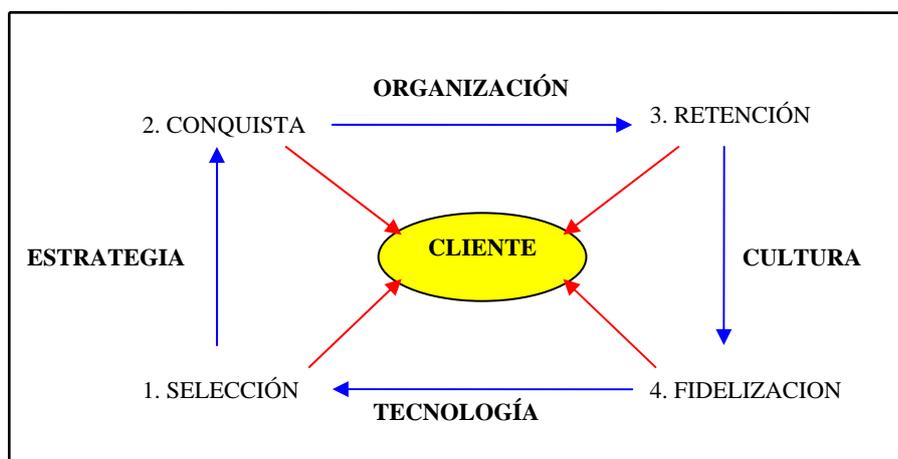


Figura 2.2.1 El proceso de fidelización de CRM. Cuesta (2003)

Sin un conocimiento detallado del perfil y comportamiento de los clientes, ningún CRM puede ser adecuado. Hirschowitz (2001) plantea CRM como un ciclo cerrado con tres pasos,

1. Desarrollando el conocimiento de los clientes para interactuar con ellos.
2. Reuniendo los datos que se obtienen de los clientes a través de las interacciones que se tengan con ellos o de campañas comerciales.
3. Tratando y analizando estos datos para generar un mejor conocimiento del cliente y poder predecir como el cliente va a reaccionar o comportarse.

Estos tres pasos no tienen un origen en uno de ellos, sino que cada paso se va retroalimentando del anterior (Figura 2.2.2).

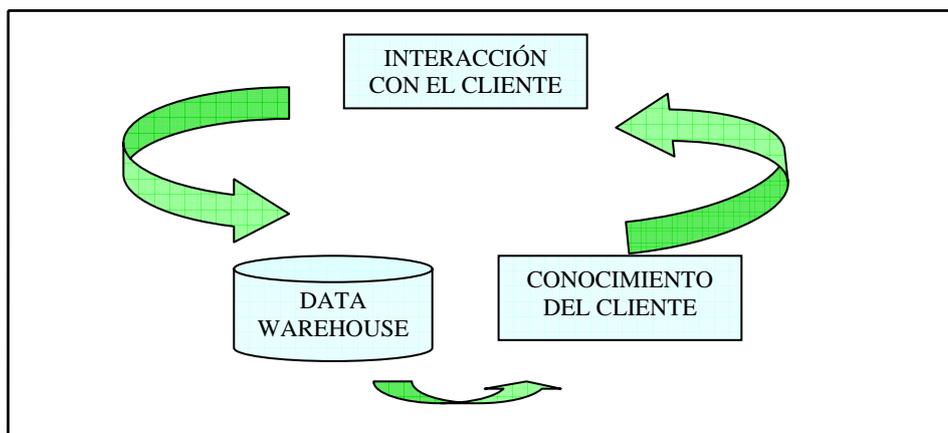


Figura 2.2.2. Ciclo cerrado de proceso CRM. Anton Hirschowitz (2001)

Este proceso cíclico permite utilizar lo que se conoce y aprende del cliente para utilizarlo en el siguiente paso y así con nuevas interacciones conocer y aprender más de los clientes.

Aprendiendo de la relación con el cliente y manteniendo dicha relación, se llega a un ahorro sustancial sobre todo en las campañas de retención (Bardakci y Whitelock , 2003).

Pero este proceso cíclico debe de estar soportado por un equipo y sistemas adecuados que no interrumpan la retroalimentación y sí refuercen continuamente el proceso, creándose una arquitectura que cierre este ciclo de CRM.

Hirschowitz hace tres recomendaciones para asegurar un correcto funcionamiento:

- Seleccionar adecuadamente el “target” de clientes.
- Hacer un seguimiento de la respuesta.
- Medir la acción de los clientes.

Customer Relationship Management (CRM), ha sido normalmente visto por las empresas como una actividad relacionada con desarrollar y retener a los clientes a través de aumentar su satisfacción y lealtad.

CRM es un proceso diseñado para recoger información de los clientes, comprender sus características, y aplicar éstas en actividades específicas de marketing.

Desarrollar CRM solo será un éxito si la cadena de Supply Chain Management de la empresa que lo integra sea de la siguiente manera, y en el sentido indicado en la Figura 2.2.3.

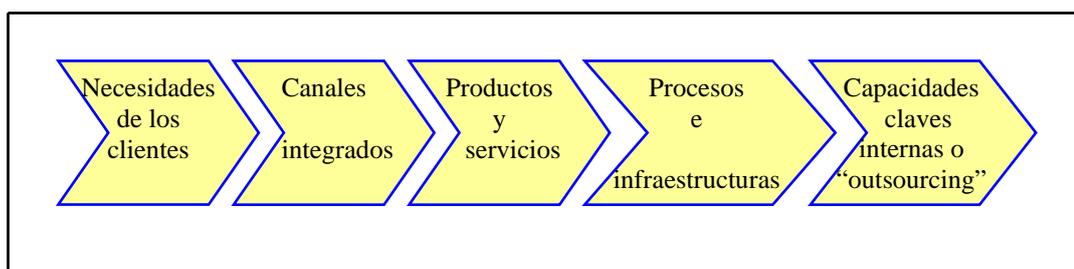


Figura 2.2.3. Cadena de “Suply Chain Management” orientada al cliente. Elaboración propia

Cadena normalmente inversa a la que normalmente se ha venido aplicando en muchas empresas, donde el cliente está al final de la misma, y no es inicio de ella.

Según Rigby y otros autores (2002), solo cuando la estrategia del cliente está en el centro de la empresa, y los procesos de ésta están alineados con él, la tecnología basada en CRM puede ser de utilidad. Asimismo indican que antes de ir a una metodología tecnológica para tratar la base de datos de los clientes (CRM) se debe de empezar con una estrategia adecuada con los clientes que claramente identifique las oportunidades de crear valor, entendiendo por estrategia de

clientes, entender y conocer quienes son los clientes y cómo pueden contribuir a los objetivos generales de la empresa. Posteriormente, rediseñar el proceso de negocios de la empresa que haga que se pueda cumplir la estrategia definida. Entonces el uso de la tecnología será apropiada para implementar el nuevo proceso de negocios, focalizándose en las oportunidades de crear valor.

Gillies y otros autores (2002) indican que el éxito de una implementación de un programa CRM en una empresa está en asegurar que la organización de la empresa está alineada con la estrategia de sus clientes. Una de las razones por las que los programas CRM fallan en su implantación en las empresas es por pensar que la solución de software CRM resolverá los problemas de relaciones con sus clientes. CRM no es solo un paquete de software; es una actitud que implica una completa reconsideración de la organización de una compañía y el modo en que realiza su negocio (Burnett, 2002). Una vez que se defina la estrategia que se desee llevar con los clientes, y la organización soporte dicha estrategia, sería el momento de implantar la herramienta de software CRM, no antes.

Las compañías no deben invertir en CRM hasta que se hayan organizado para convertirse en compañías centradas en el cliente (Kotler 2003). Asimismo, Kotler indica en cuanto a la base de datos de los clientes, que la empresa no debe de confiar en la información sobre los clientes, sino en la información de los clientes.

En la Figura 2.2.4 se pueden apreciar diferentes canales con los que se puede interactuar con el cliente. Estos canales tendrán un peso diferente según el tipo de negocio del que se trate y del tipo de clientes al que se dirija, pero a través de todos se interactuará con el cliente, y por tanto el CRM que se implante deberá estar interconectado con todos ellos, no solo para recibir información, sino para poder analizarla y responder al cliente.

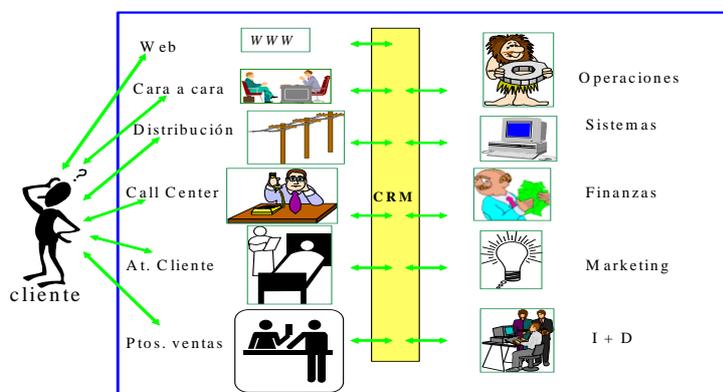


Figura 2.2.4 Canales de comunicación con el cliente en CRM.
Elaboración propia

En encuestas realizadas por Sweet (P. Sweet, recogido por Xu y Walton, 2005) entre los años 2001 a 2004, se analizaron en empresas del Reino Unido la motivación que tuvieron éstas para implementar CRM. En el Cuadro 2.2.1 se recogen las principales razones y orden de importancia que impulsaron a estas empresas a implementar CRM.

Razones para implementar CRM	2001	2002	2003	2004
Mejora del nivel de satisfacción del cliente	4.32	4.00	4.44	4.19
Retención de los clientes existentes	4.46	4.16	3.90	3.95
Mejora en el valor en el tiempo del cliente	4.38	4.22	4.36	3.48
Mejora en estrategias de ventas, marketing, finanzas, etc.	4.12	3.88	3.82	4.08
Atracción de nuevos clientes	3.98	3.60	3.48	3.50
Ahorro en costes	3.18	3.33	2.98	2.98

Cuadro 2.2.1. Razones para implementar CRM. De encuesta de Sweet años 2001 a 2004

Una implementación de sistema CRM no debe solo mejorar la interacción de la empresa con el cliente, para atraerlo y construir una relación uno a uno, sino también para adquirir más y mejores conocimientos del cliente.

CRM puede ayudar estratégicamente a crear nuevos clientes, y lo que es más importante, desarrollar y mantener a los clientes existentes. Es un modelo que se debe de construir alrededor del cliente.

El cliente ha adquirido un mayor poder hoy en día, mayor que nunca, y más aún con el desarrollo de Internet. Con aplicaciones CRM se intenta focalizarse primero en el cliente para construir una relación beneficiosa para ambas parte a largo plazo.

Gummensson (2004) indica que marketing “one to one” y CRM es lo mismo, con algunos matices.

Gummensson, asimismo, define CRM como el valor y las estrategias del marketing relacional, con particular énfasis sobre la relación con los clientes, llevadas a una aplicación práctica.

En un marketing “one to one”, se identifican individualmente a los clientes y se establece cómo acercarse a ellos, los diferencia según su valor y necesidades, interactúa con ellos, adecua la oferta al cliente y crea relaciones con el cliente.

CRM está basado en las Tecnología de la Información, esencial hoy en día, y por ello se incurre en el riesgo de construir los sistemas centrados en la tecnología más que en el cliente. La estrategia adecuada de marketing y la correcta selección de software de CRM es esencial.

Hoy en día, con las nuevas Tecnologías de la Información (TI), es posible dirigirse de manera personalizada a un mercado de un gran tamaño de individuos de manera rentable.

Kotler (1989), plantea la importancia de focalizar los esfuerzos en construir relaciones con los clientes. ¿Son todos los clientes importantes, o son unos más importantes que otros?.

La focalización en CRM es a menudo dirigida a un consumo de masas, donde es necesario manejar eficientemente millones de clientes y donde cada cliente es pequeño. Es por esto, que al ser la base de datos que se maneja muy grande, y cada vez con más y diferentes criterios, surge la necesidad de contar con un sistema que ayude a depurar de forma coherente los datos y transformarlos en “información” que permita a la empresa poder dar un servicio “personalizado” y a la medida de cada cliente. Aunque muchas veces se repite un mismo servicio para diferentes clientes, éstos deben de “recibir” el servicio según lo que ellos necesitan.

En el marketing relacional, las empresas necesitan mejorar sus relaciones con sus clientes. Así pueden identificar mejor sus necesidades. Con este fin, una adecuada base de datos de los clientes, es necesaria para que esta relación sea efectiva.

Los clientes cada vez tienen más poder al tener más información para elegir entre diferentes proveedores, lo que a su vez hace que los canales de distribución estén cambiando en la manera de relacionarse con los clientes (Esse, 2003).

Por otra parte las empresas han llegado a un punto donde desean maximizar el valor del cliente en su vida de relación y éste es su objetivo. Entonces CRM viene a ser CVM (Customer Value Management) (Esse, 2003).

En la Figura 2.2.5 se recoge el alcance que entienden por CRM Hwang y otros (2005).

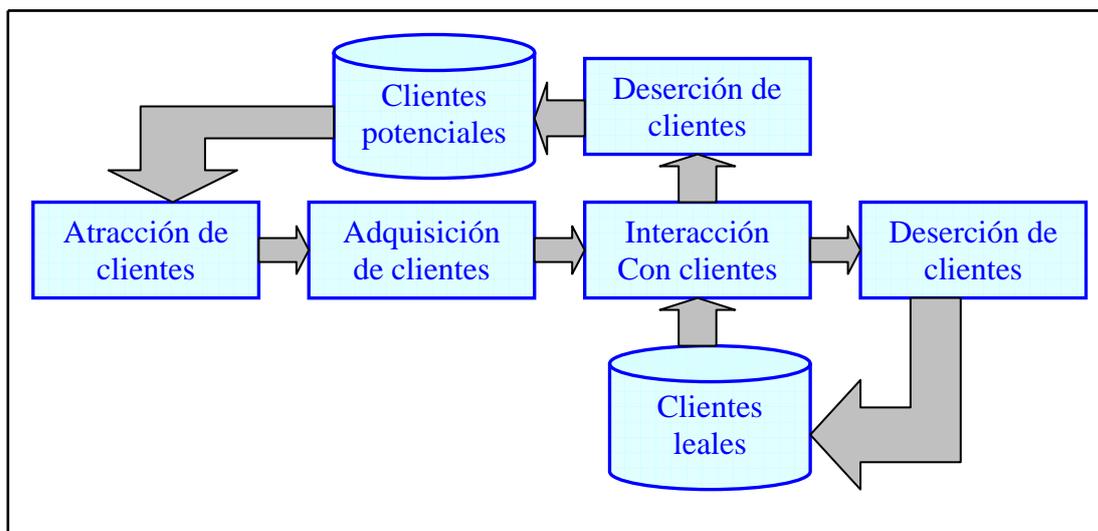


Figura 2.2.5 Alcance de CRM (Hwang y otros, 2005)

Kim y otros autores (2006) recogen las siguientes ventajas de CRM:

- Incrementa la retención y la lealtad.
- Mayor rentabilidad de los clientes.
- Creación de valor para el cliente.
- Personalización de los servicios y productos.
- Mejores y más reducidos procesos con una mayor calidad de los productos y servicios.

Indican que CRM, como concepto del “core business” de mejorar la relación con el cliente, está emergiendo como una competencia del núcleo (“core competente”) de la empresa. Indican que el éxito de CRM estará en identificar acertadamente el verdadero valor de los clientes y su lealtad, ya que el valor del cliente y el valor que el cliente vea, será la información necesaria para desarrollar y personalizar el marketing.

La herramienta CRM debe de ir más allá de la simple recopilación de datos, debe proporcionar a la empresa una perspectiva interna de los comportamientos de

los clientes. Conocer las motivaciones y el porqué de la forma de comprar es determinante para poder definir las estrategias comerciales. Es necesario un sistema que ayude a depurar coherentemente los datos, para transformarlos en conocimiento disponible para la toma de decisiones y elaboración de estrategias de marketing que definan servicios a comercializar, que generen nuevos clientes y retengas a los actuales.

2.3 SATISFACCIÓN DEL CLIENTE, CALIDAD PERCIBIDA Y VALOR PARA EL CLIENTE

La satisfacción del cliente supone, ciertamente, un coste: estudios de mercado, mejora de la calidad, más atención a los servicios postventa, etc., pero esto no supone necesariamente una reducción de la rentabilidad. Satisfacción del cliente y rentabilidad no son objetivos contrapuestos debido a que la satisfacción del cliente no es directamente proporcional al coste ocasionado por ella, sino que es función del valor percibido por el cliente.

Una de las consecuencias del marketing de relaciones es la ampliación del concepto de creación de valor. Mientras que el objetivo en virtud del concepto de marketing es la satisfacción del cliente, en el marketing de relaciones el centro de atención pasa a estar en la creación de valor. (Gruen, 1997)

Respecto a la calidad, en el marketing de transacciones es competencia que recae sobre producción y, sin embargo, en el marketing de relaciones es competencia de todas las funciones de la empresa.

El nuevo enfoque de intercambio está suponiendo un cambio en el marketing operacional, empezando por la gran importancia que ha adquirido el concepto de calidad percibida, y acabando por el poco énfasis que se ha puesto hasta ahora en el servicio al cliente, donde existe un bajo nivel de compromiso que da lugar a una necesidad de aumentar el nivel de contactos con la otra parte del intercambio (Christopher, Payne y Ballantyne, 1994).

Horovitz (1998) recoge que hay tres formas de diferenciación: la innovación (hacer algo que nadie más hace), la marca (que puede ser buena gracias a su valor, su personalidad o su carácter) y el servicio.

Se superará a la competencia cuando se sea capaz de hacer las cosas mejor que ésta y a un coste menor.

Reichheld y Sasser (1990) (recogido por Parasuraman y otros, 1991) dan evidencias de que retener clientes a través de la calidad en el servicio lleva a aumentar ventas y referencias a otros clientes, además de permitir un sobreprecio y reducir costes operativos.

En un marketing orientado al cliente, el valor dado al cliente es una herramienta estratégica para atraer y retener a los mejores clientes (Wang y otros (2004)).

En una estrategia dirigida hacia el valor (Burnett, 2002), es necesario conocer el valor que tiene el producto o servicio para el cliente, es decir, qué está obteniendo el cliente por encima del precio que ha pagado.

Los clientes no compran características del producto, sino beneficios (Horovitz, 1998).

Muchos investigadores han sugerido que las empresas deben de reorientar sus operaciones a crear y desarrollar valores en sus clientes mejorando su CRM, ya que el objetivo fundamental de CRM es asegurar retornos de compras de los clientes y maximizar el valor del cliente en toda su vida para la empresa.

Califa (2004) recoge el “modelo de construcción de valor al cliente” (Figura 2.3.1), modelo interesante para conocer el valor que el cliente percibe.

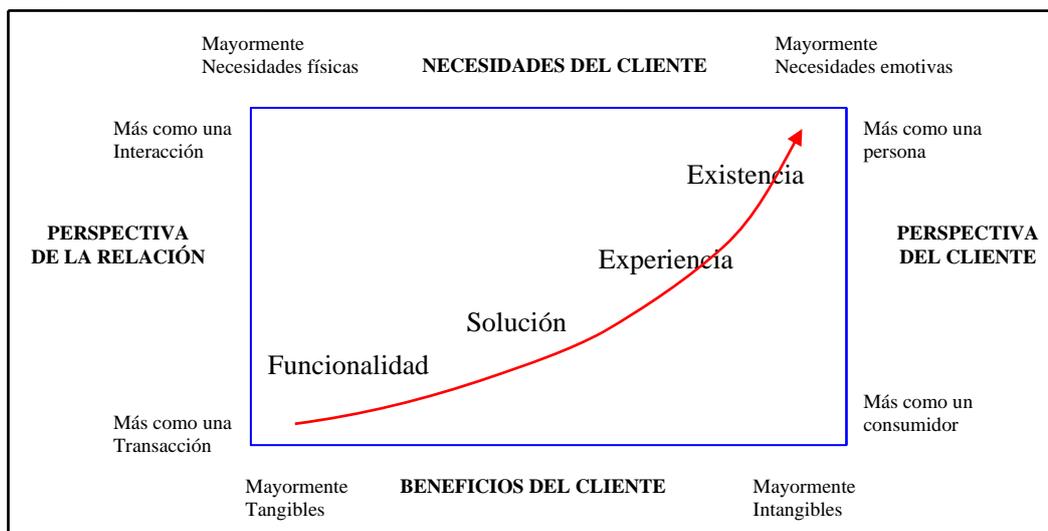


Figura 2.3.1. Modelo de construcción de valor para el cliente. Califa (2004)

Este modelo asume que el valor que percibe el cliente está afectado por cuatro factores, relacionados entre sí por parejas, *necesidades* y *beneficios obtenidos por el cliente* y *nivel de relación y trato con el cliente*.

Otra manera de que el cliente obtenga valor es reduciendo costes, y esto no es solo reduciendo precios, sino reduciendo los temores y las dudas del cliente a la hora de comprar, ayudándole a comprar, escuchándole y reduciendo su temor sin emplear tácticas de alta presión o coerciéndole. (Jacques Horovitz, 1998).

La medición de la satisfacción del cliente (“Customer Satisfaction Measurement”) ha sido siempre la “voz del cliente” que ha guiado los esfuerzos a realizar en calidad. Muchas son las empresas que han marcado sus estrategias orientadas a satisfacer a sus clientes, pero pocas son las que rigurosamente han medido la satisfacción de sus clientes (Woodruff, 1997) y de éstas pocas las que han tomado medidas para actuar en cumplir esa demanda.

La innovación en el producto y la mejora en la calidad es una ventaja competitiva, pero en poco tiempo es superada por la competencia. Las empresas

deben de prestar más atención al mercado y a los clientes para conocerlos y determinar que es lo que les aporta valor. Según Woodruff, ésta es la ventaja competitiva a largo plazo que continuamente estará “renovando y actualizando” la empresa en función del valor que sus clientes aprecian que reciben.

No solo hay que colaborar con el cliente en la preparación de las especificaciones de su producto, sino que la empresa debe de adelantarse identificando las necesidades, incluso antes que el cliente (Burnett, 2002).

Uno de los errores que frecuentemente se comete por parte del equipo de marketing de las empresas, es no tener construido un canal de alimentación (feedback) con el equipo de ventas (Burnett, 2002).

Vender antes de fabricar, es la clave de anticiparse a las necesidades del cliente, para lo que hace falta una relación especial y un compromiso con el cliente (Burnett, 2002).

En este sentido es necesario que la empresa esté continuamente aprendiendo de sus clientes. Hay una diferencia entre lo que los dirigentes de las empresas entiende por lo que da valor al cliente y lo que los clientes entienden por valor de lo que reciben de las empresas. Según Woodruff se debe de trasladar este aprendizaje continuo de nuestros clientes a acciones que les de valor, según se recoge en la Figura 2.3.2.

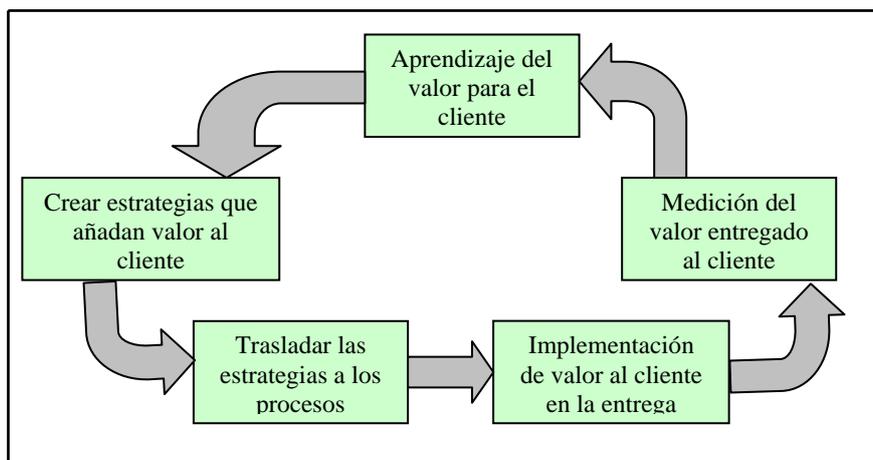


Figura 2.3.2. Traslación del aprendizaje del valor del cliente en Acción (woodruff 1997).

Asimismo, en la Figura 2.3.3 se recoge la relación entre el valor percibido por el cliente y la satisfacción de éste por el servicio (Woodruff 1997).

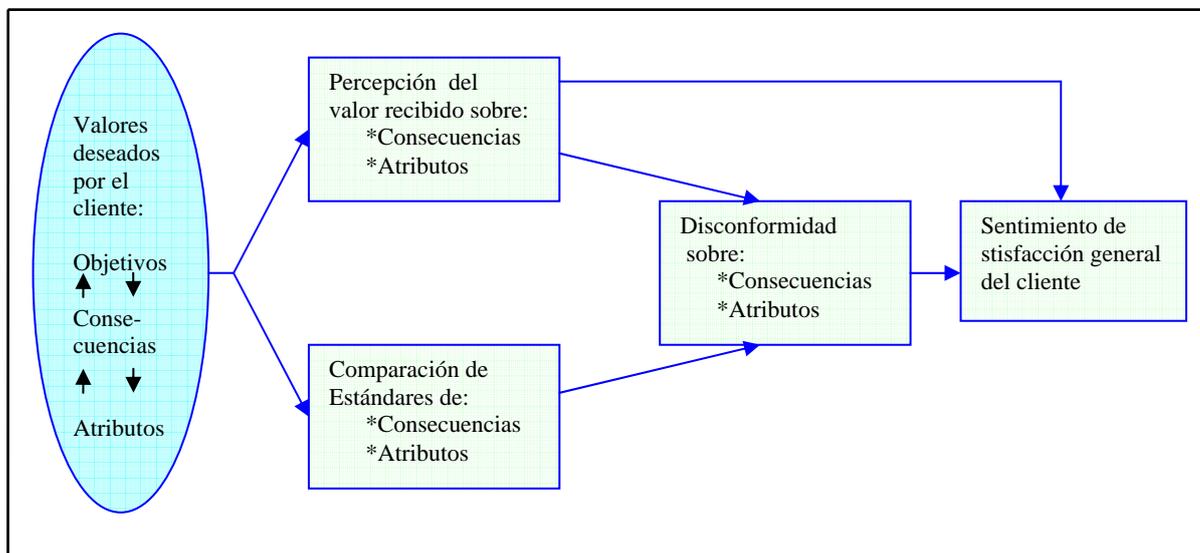


Figura 2.3.3. Relación entre el valor percibido por el cliente y la satisfacción (Woodruff 1997).

Wang y otros autores (2004) han intentado comprender las relaciones largas, profundas, y amplias en términos de retención, recompra, compras cruzadas y

recomendaciones que implican fundamentalmente un incremento del valor del cliente en el tiempo. Poco es sabido sobre cómo el valor que el cliente percibe afecta a estos comportamientos.

Gilmore y Pine (2002) indican que la experiencia con los clientes es la estrategia adecuada de marketing y que el camino para ganarse a los clientes es crear experiencias con ellos y que nos recuerden. En la Figura 2.3.4 podemos apreciar como la definición de valor para el cliente puede ser aquello que le aporte a éste algo más que el producto, un servicio personalizado que le deje una “experiencia”. En la Figura 2.1.3.4 se recogía la “progresión de economía de valor” de Pine y Gilmore (2000).

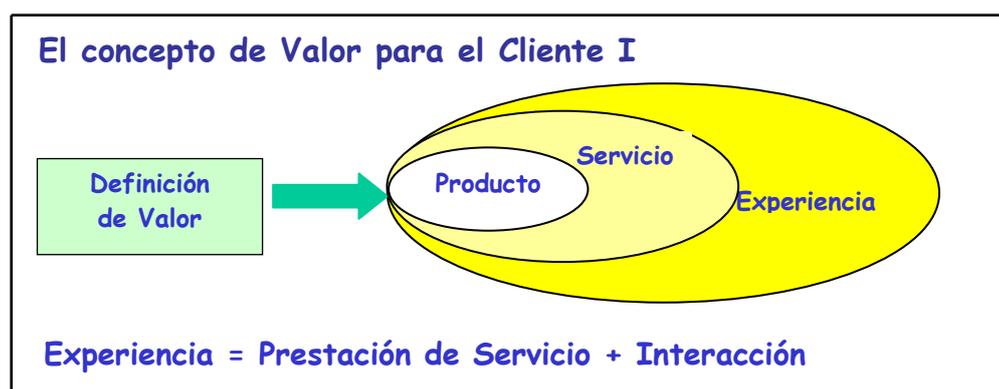


Figura 2.3.4. Concepto de “definición de valor”. Adaptado de Gilmore y Pine (2002)

Según Reichheld y otros autores (2000), la reducción de costes que se traslada al cliente en menores precios crea valor para éste. Pero la reducción de costes realizados solamente para dar más beneficios al accionista normalmente destruye valor a la empresa y a la larga al accionista.

Según Kotler (2000), el producto o servicio tendrá éxito si ofrecen valor y satisfacción al comprador potencial.

Para Kotler (ver Figura 2.3.5),

$$\text{Valor} = (\text{ventas/costes}) = (\text{ventas funcionales} + \text{ventas emocionales}) / (\text{costes monetarios} + \text{costes en tiempo} + \text{costes en esfuerzos} + \text{costes psíquicos})$$

El concepto de Valor para el Cliente II	
Resultados para el Cliente que compra el producto	Calidad Percibida del Proceso de Prestación del Servicio Logístico
Valor = Precio que el Cliente paga	+ Coste asociado a la obtención del Producto/Servicio

Figura 2.3.5. Ecuación de valor. Adaptada de Kotler (2002)

Según Crosby y otros autores (2002), el valor solo existe cuando los clientes hacen efectivo el uso de los servicios o recursos para a su vez crear más valor o reducir costes, tiempos, inconvenientes, etc. Esto implica que el valor no se produce en una empresa, sino en el uso que el comprador haga del servicio o productos que reciba.

Los clientes tienen ciertos objetivos que las empresas deben de ayudar a conseguir. Parte del trabajo de las empresas es convencer a sus clientes que usando sus servicios se contribuirá a conseguir sus objetivos.

Para Crosby (2002), crear valor para el cliente debe de ser la estrategia de negocio, no maximizar el valor del accionista de manera unilateral, pero a su vez indica que los beneficios son importantes, no como un fin en sí mismo, sino porque permite a la empresa mejorar en valor y provee de incentivos a los empleados a los clientes y a los inversores manteniéndolos fieles a la empresa.

Una estrategia de marketing relacional probablemente sea la mejor aproximación para ayudar a crear valor al cliente. Muchas veces las empresas pierden oportunidades para descubrir servicios que pueden contribuir a crear valor

al cliente. Para esto la empresa debe de entender y conocer el proceso de generación de valor del cliente y en función de ello determinar como esos procesos pueden ser mejorados por las actividades de la empresa (Crosby y otros autores, 2002).

Asimismo, clientes que aprecian un alto valor y empresas con atractivo en el mercado por su valor, hace que clientes similares o potenciales de parecido perfil se vean atraídos por la empresa (Weinstein, 2002).

En la Figura 2.3.6 se muestra un sistema integrado de valor que percibe el cliente y su actuación basada en entorno CRM (Wang y otros autores, 2004).

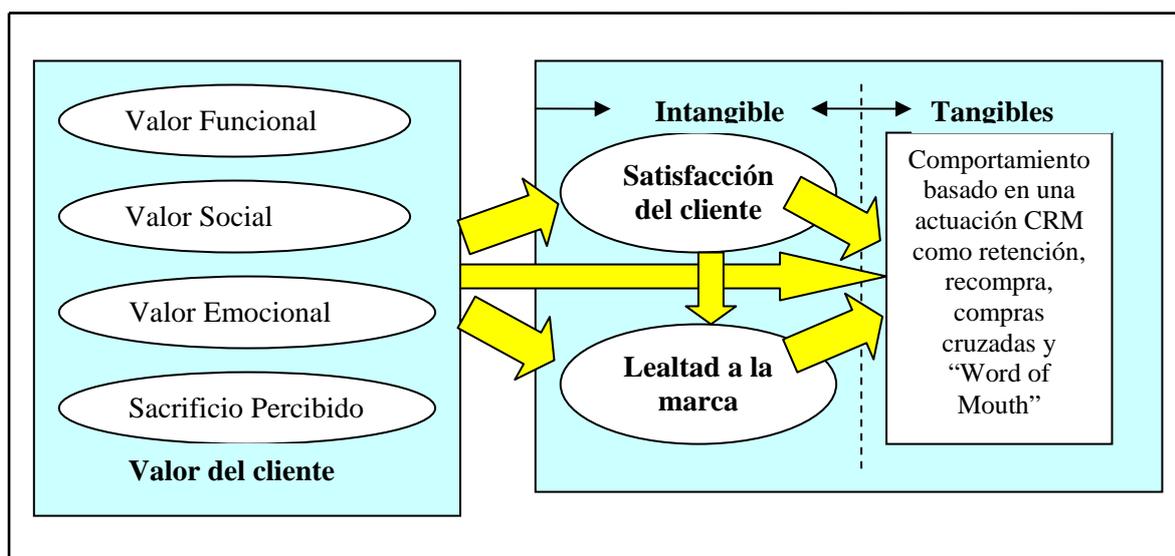


Figura 2.3.6 Sistema integrado de valor y CRM (Wang y otros autores, 2004)

Wang y otros autores (2004) recogen que el “valor emocional”, el “valor social” y el “valor funcional” tienen un efecto directo y positivo sobre el comportamiento del cliente, la lealtad de la marca y la satisfacción del cliente en un marco CRM, mientras que el “sacrificio percibido” tienen un efecto directo, pero negativo sobre el comportamiento del cliente, la lealtad a la marca y la satisfacción del cliente.

Asimismo, en sus estudios podemos apreciar la relación entre la satisfacción del cliente, la lealtad en la marca y el comportamiento del cliente.

Según Zeithaml (1988), el valor que percibe el cliente viene determinado por la calidad del producto, el precio relativo, y las expectativas del cliente.

Expectativas son los deseos de los clientes, es decir, que es lo que el cliente espera del servicio que ha solicitado (Parasuraman, 1991).

Los clientes comparan percepciones con expectativas cuando juzgan el servicio ofrecido por una empresa. Parasuraman y otros autores (1991b) sugieren que las expectativas del cliente por el servicio tiene dos niveles: deseado y adecuado (ver Figura 2.3.7).

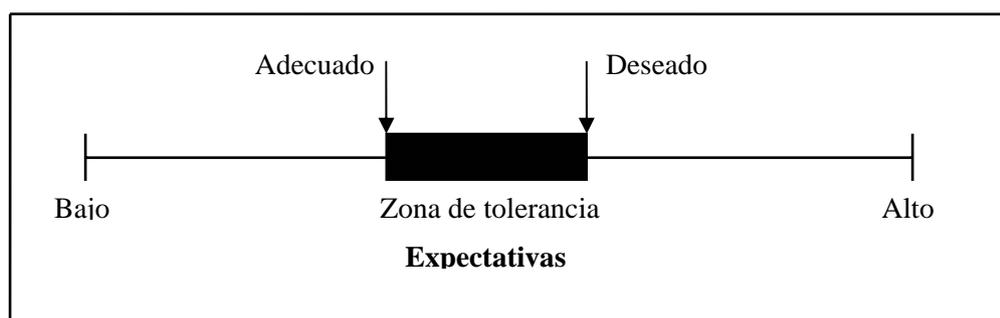


Figura 2.3.7. Expectativas en el nivel de servicio. De Parasuraman y otros (1991)

El nivel de servicio deseado es el servicio que el cliente espera recibir y el servicio adecuado es aquél que el cliente encuentra aceptable. La “zona de tolerancia” separa ambos niveles, y puede variar de un cliente a otro y de una situación a otra.

Cuando el servicio y el precio son consistentes, las expectativas del cliente tienen un efecto sobre el juicio de satisfacción que se hace (Voss y otros autores, 1998). Ante servicios inciertos para el cliente o que albergan alguna duda o

riesgo, el precio se convierte en una variable que marcará las expectativas que se hace el cliente.

En la Figura 2.3.8 se pueden apreciar las variables que afectan al servicio adecuado y deseado (Parasuraman, recogido por Cuesta, 2003).

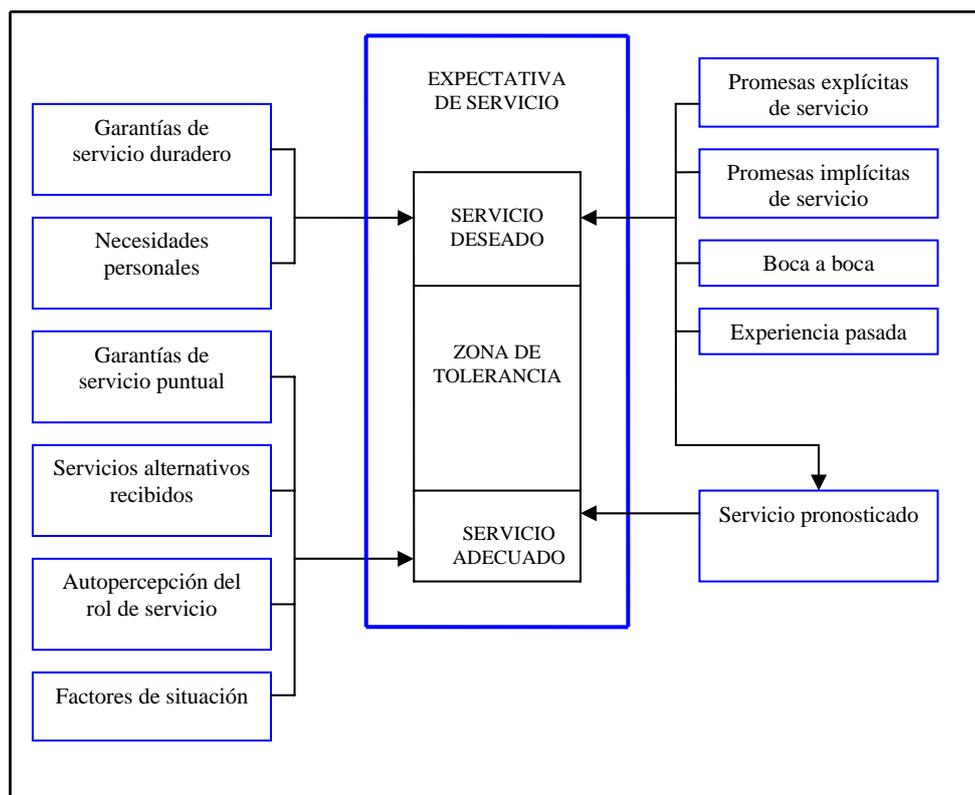


Figura 2.3.8. Determinante de las expectativas del cliente de Parasuraman (Cuesta, 2003)

En 1985 Parasuraman y otros autores (1990 y 1991a) desarrollan el “modelo conceptual de la calidad en el servicio (SERVQUAL)” que indica que la percepción de la calidad por el cliente está determinada por cinco “gaps” (ver Figura 2.3.9).

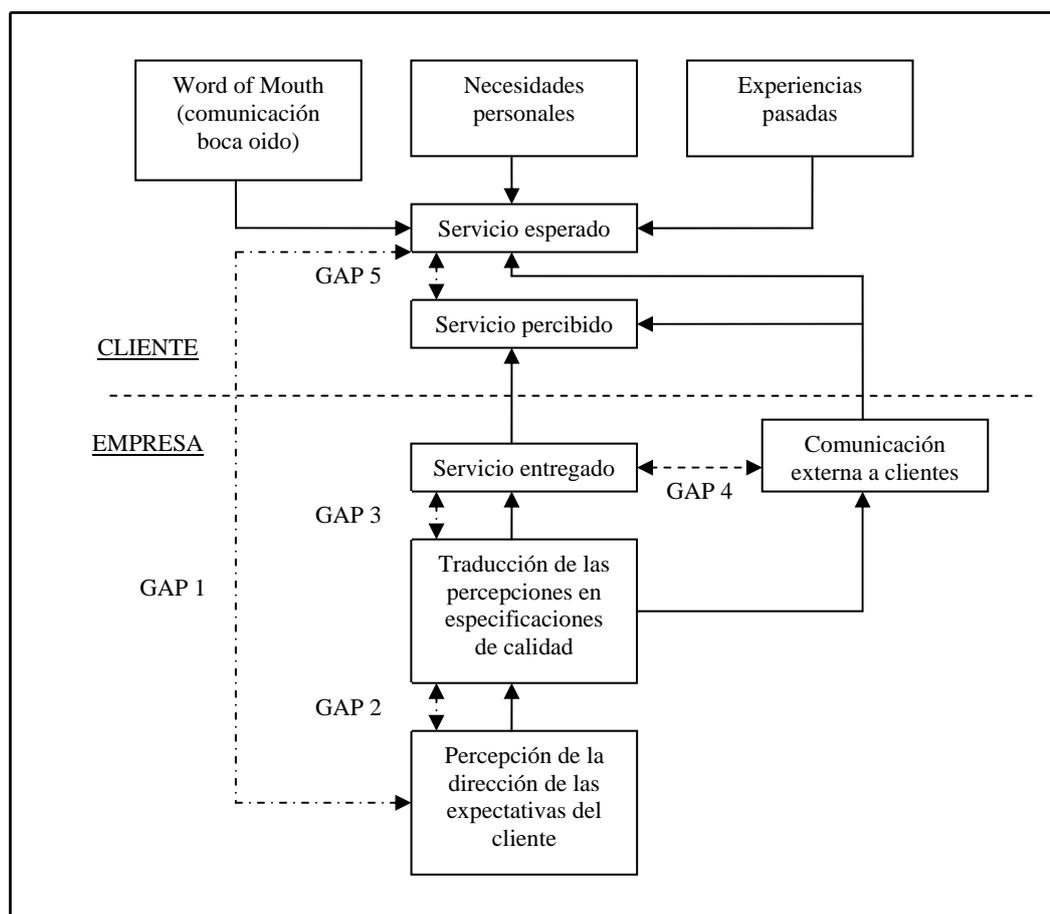


Figura 2.3.9 Modelo conceptual de la calidad del servicio Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985)

Donde:

- Gap 1: Diferencia entre la expectativa del cliente y la percepción de la empresa de las expectativas del cliente.
- Gap 2: Diferencia entre la percepción de la empresa de las expectativas del cliente y las especificaciones de calidad del servicio.
- Gap 3: Diferencia entre las especificaciones de calidad del servicio y la calidad del servicio entregado.
- Gap 4: Diferencia entre la calidad del servicio entregado y lo que se comunica externamente al cliente.

Gap 5: Diferencia entre la expectativa del cliente y la servicio percibido por el cliente

Cuatro de los “gaps”, del 1 al 4, están en la parte de la empresa, e hipotéticamente bajo la influencia de ésta. El quinto “gap” presenta la comparación que hace el cliente entre la expectativa que tiene y el servicio que recibe.

Asimismo definen la importancia de la Calidad del servicio como la calidad desde la óptica del cliente:

Calidad del servicio = Importancia x (Servicio percibido – servicio esperado)= Importancia x Gap 5

Estos autores miden el servicio entregado al cliente (Gap 5) a través de cinco parámetros:

<i>Tangibles</i>	Apariencia física de lo que se entrega, equipos, personal y comunicaciones
<i>Fiabilidad</i>	Habilidad para dar lo prometido de manera segura y precisa
<i>Receptividad</i>	Voluntad para atender al cliente de manera ágil
<i>Garantía</i>	Conocimiento y cortesía de los empleados y su habilidad para inspirar confianza y seguridad.
<i>Empatía</i>	Atención personalizada a cada cliente

Kara y otros autores (2005) desarrollan un modelo basado en el modelo SERVQUAL (Service Quality) anterior de Parasuraman y otros autores (Ver Figura 2.3.10).

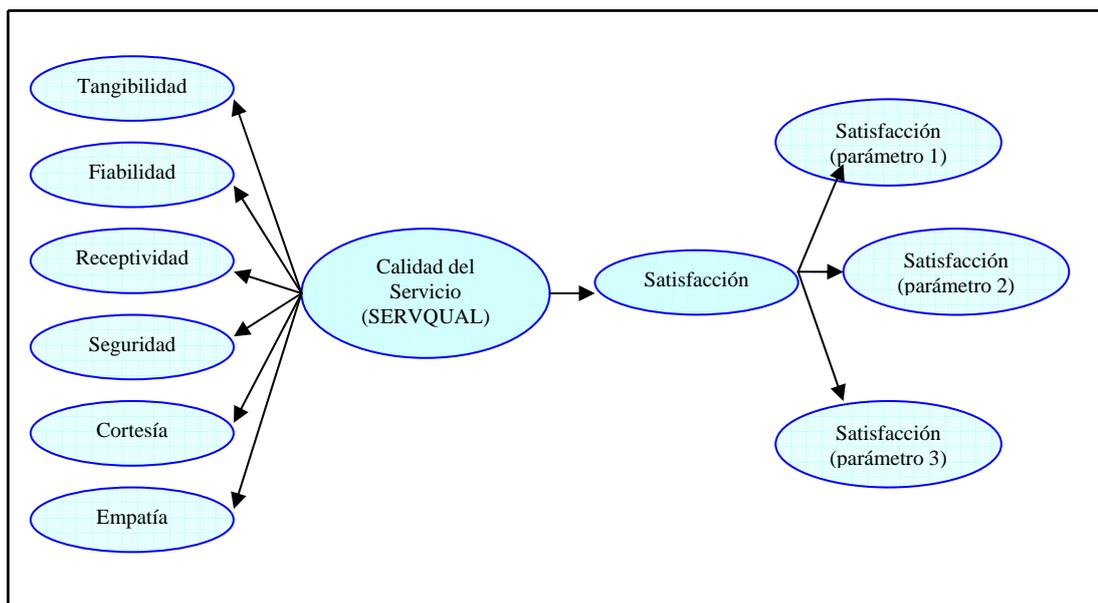


Figura 2.3.10. Modelo conceptual de Calidad de Ahmet Kara y otros (2005). De Parasuraman y otros (1985).

Donde introducen un nuevo factor, cortesía (“courtesy”) y diferentes parámetros para medir la satisfacción, aparte de la calidad.

Este modelo relaciona la calidad del servicio con la satisfacción, indicando que la satisfacción es consecuencia de la calidad del servicio.

Estos autores realizan una encuesta en un hospital de Turquía a 200 pacientes. Contestan 139 al cuestionario. El cuestionario recoge valores tangibles e intangibles del servicio esperado y del servicio percibido, a efectos de medir el gap de calidad del servicio, así como de tres parámetros para medir la satisfacción que tuvieron los pacientes (clientes).

Del trabajo se desprendió que todos los factores intangibles eran inequívocamente más importantes que los tangibles recogidos en el estudio en este sector (un hospital). Esto viene a contradecir lo que en un principio se esperaba, que la diferencia entre el servicio esperado y el recibido en la parte tangible tuviera mayor importancia o afectara más a la “calidad del servicio”

percibida por el cliente que en los aspectos intangibles, ya que normalmente la importancia de un atributo es proporcional a su grado de escasez, sobre todo en un país en desarrollo como Turquía. Esto no se puede extrapolar a otros sectores y otras culturas, pero sí pone de manifiesto la relación entre el nivel de satisfacción y el grado de cumplimiento de las expectativas que se haga el cliente, y la importancia de los factores intangibles.

Horovitz (ver Cuesta 2003) aporta una serie de medidas para mejorar el servicio al cliente, incidiendo en la importancia de la medición, ya que “si no se puede medir, no se puede gestionar”. Plantea la importancia de decidir qué es lo que se quiere medir (ver Figura 2.3.11).

Dominio Punto de vista	Valor para los clientes	Calidad
Calidad real	Prestaciones necesarias para que los clientes perciban la diferencia	Prestaciones reales de los productos y de los servicios
Calidad percibida	Nuevas dimensiones del valor deseado por los clientes	La satisfacción actual de los clientes con las dimensiones de calidad que se perciben como importantes

Figura 2.3.11 Decidir qué se quiere medir de los clientes de Horovitz (Cuesta, 2003)

Pine y Gilmore (2000), distinguen entre “satisfacción del cliente”, que tiene en cuenta el grado de cumplimiento de la expectativa del cliente, como la diferencia entre lo que los clientes esperan recibir y qué es lo que perciben que han recibido,

Satisfacción del Cliente = Qué es lo que el cliente espera – qué aprecia que ha recibido el cliente

y “sacrificio del cliente”, que tiene en cuenta que es lo que exactamente quiere el cliente, y lo define como la diferencia entre lo que el cliente quiere y lo que está dispuesto a recibir.

Sacrificio del Cliente = Qué desea exactamente el cliente – Con qué se contenta el cliente

Mientras en una política TQM (Total Quality Management) de calidad total, se usarán técnicas para aumentar la satisfacción del cliente, en un mercado personalizado se deberán emplear técnicas encaminadas a disminuir el sacrificio del cliente. Focalizándose a nivel individual en esta medida, se conseguirá disminuir en costes y actividades de las que el cliente está dispuesto a prescindir, a cambio, por ejemplo, de un menor precio o un servicio más ágil o que no desea en su totalidad (Pine y Gilmore, 2000).

También definen “sorpresa del cliente” como la diferencia entre lo que el cliente encuentra por el servicio recibido y lo que esperaba.

Sorpresa del Cliente = Qué obtiene el cliente – Qué espera el cliente

Las empresas que deseen incorporar estas tres S deben de ir más allá de “cómo lo hice y qué deseas” a “qué recuerdas” (ver Figura 2.3.12).

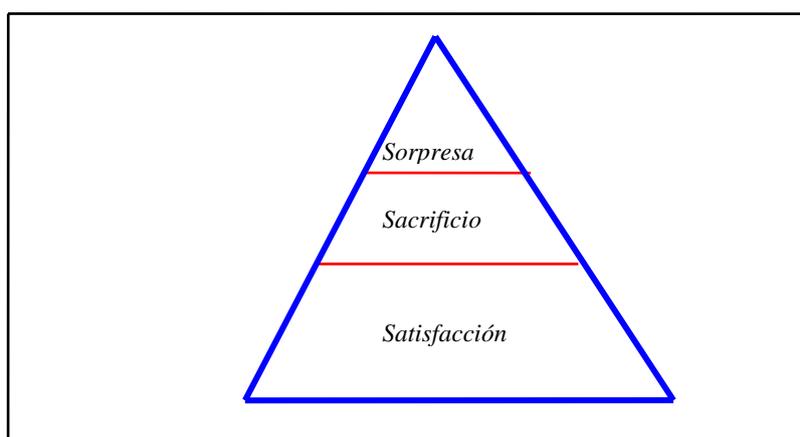


Figura 2.3.12 Modelo de las tres S de Pine y Gilmore (1999)

El aumento de calidad se traduce en una disminución de costes y en un aumento de la rentabilidad del cliente (Zeithaml, 2000). Zeithaml recoge el siguiente modelo que relaciona la calidad dada a los clientes con los beneficios que estos aportan (ver Figura 2.3.13).

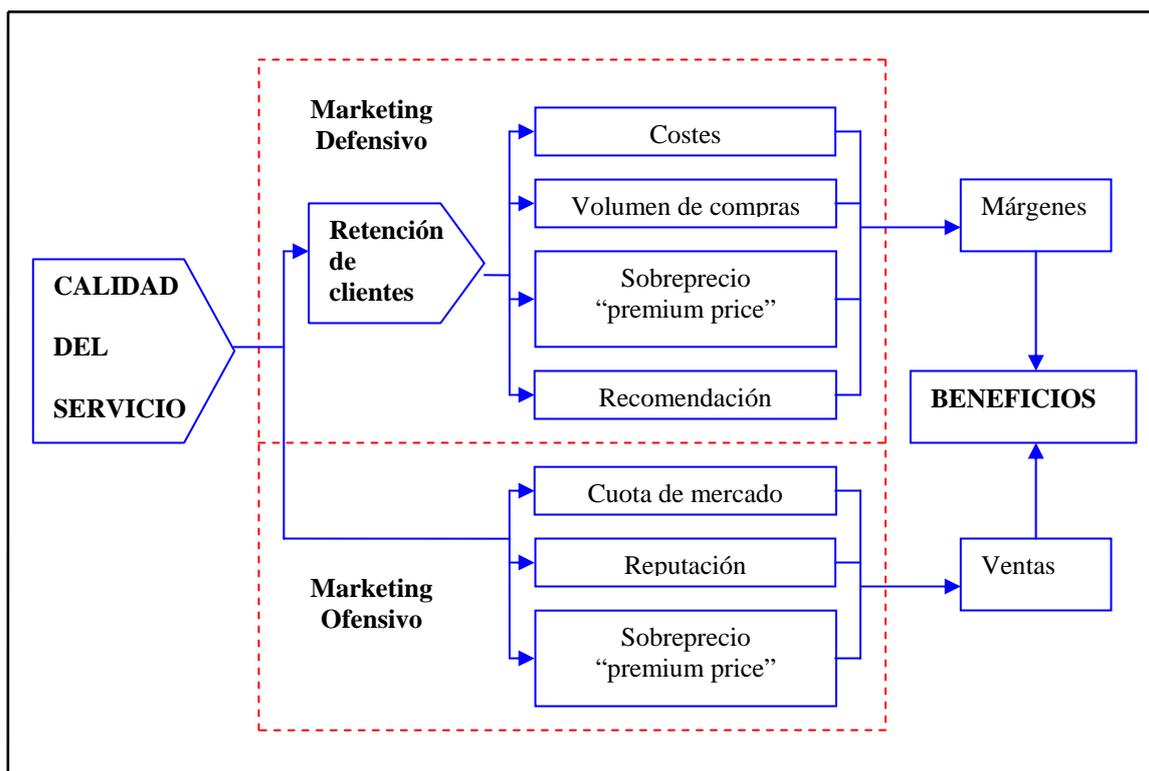


Figura 2.3.13 Modelo Calidad/Beneficio. Zeithaml (2000)

Por “marketing ofensivo” se entiende el impacto del servicio en obtener nuevos clientes, y por “marketing defensivo” el dirigido a mantener los clientes ya existentes.

Zeithaml recoge el peligro que supone medir la “calidad percibida” por el cliente desde la perspectiva de la empresa en vez de la del cliente. Resaltar de este modelo el impacto de la calidad sobre la recomendación a otros clientes (Word of Mouth), que lleva a la atracción de nuevos clientes reforzando la lealtad de los existentes y creando una mayor cuota de mercado.

La mejora de la calidad redundará en el aumento de las ventas y de los ingresos, a través principalmente de la fidelidad de los clientes y en la reducción de costes mediante acciones de mejora y de hacer las cosas bien a la primera. Juega un papel trascendente en los dos caminos para incrementar los beneficios: aumentar los ingresos y reducir costes.

Feciková (2004) Indica que hay una correlación entre calidad del producto o servicio, satisfacción del cliente y rentabilidad (ver Figura 2.3.14)



Figura 2.3.14. Correlación entre Calidad, Satisfacción y Rentabilidad. Feciková (2004)

Según Feciková (2004) hay dos clases de clientes, los externos o los que se encuentran en el mercado, y los internos, los que están dentro de la organización de la empresa, los empleados.

Problemas de satisfacción con los empleados llevan a problemas con los clientes. Esto nos lleva al ciclo de satisfacción (ver figura 2.3.15)

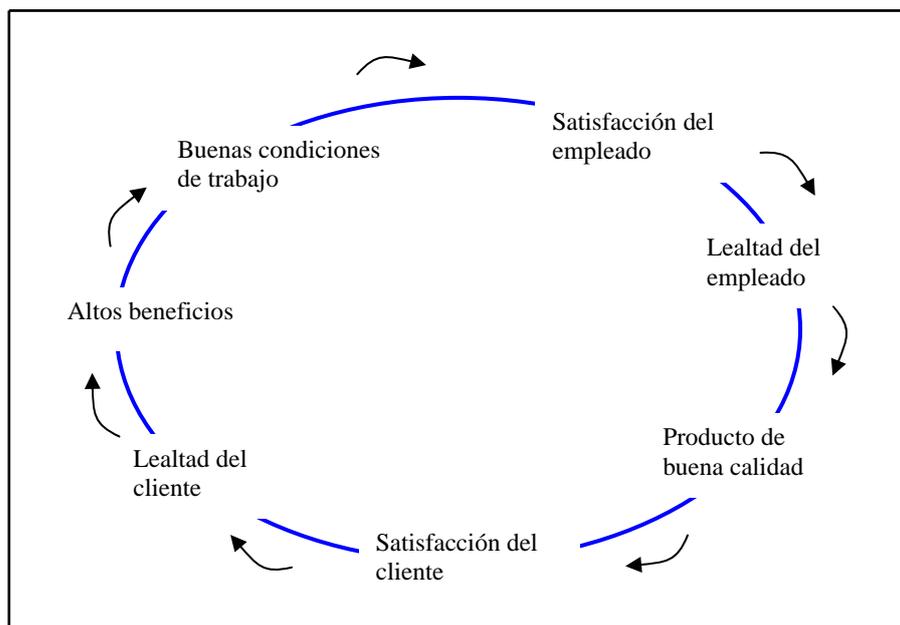


Figura 2.3.15. El ciclo de satisfacción cliente externo/interno. Feciková (2004)

Hay una correlación entre la satisfacción de los clientes externos y :

- Menor estrés de los empleados
- Mejores condiciones y realización del trabajo
- Mayor lealtad de los empleados

Detrás de todo problema hay una gran oportunidad escondida (John Gardner, recogido por Kotler, 2000).

Siempre ha habido conflictos entre mejoras en el servicio al cliente y el incremento en costes que conllevan, resolviéndose en la mayoría de los casos en no aumentar los costes, en detrimento de una mejora en la calidad del servicio. Según recoge Parasuraman (2002), unos mayores niveles en calidad de servicio contribuirán en mayores beneficios al cliente y a la empresa que da los servicios.

En el modelo de la figura 2.3.16, Parasurman recoge el marco que relaciona tanto desde la perspectiva del cliente como de la empresa, la productividad que éstas consiguen mejorándose la calidad del servicio.

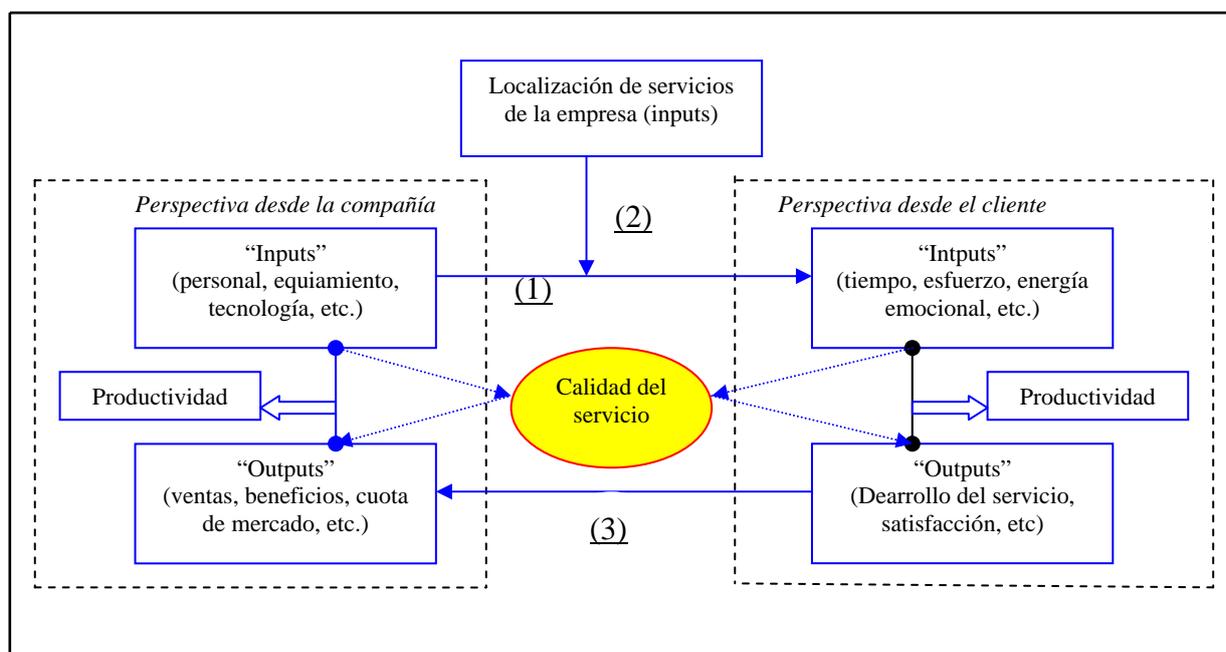


Figura 2.3.16. Marco conceptual de interrelación entre calidad del servicio y productividad. Parasuraman (2002)

Vemos (1) que si la empresa hace un mayor esfuerzo dando una mayor provisión de servicios (perspectiva de la empresa), a la vez que localiza y dispone mejor de estos de cara al cliente (2) (mejora en los procesos), es decir, mejora la calidad el servicio, el cliente verá disminuido sus esfuerzos, lo que llevará a que éste aumente su productividad. Esto hará que mejoren los beneficios de la empresa del cliente lo que la llevará a aumentar la demanda de más servicios, más ventas directas y cruzadas (3), que hará, a su vez, que aumenten los ingresos de la empresa que ofrece los servicios y por tanto su rentabilidad.

Muchas empresas, a través de encuestas sobre satisfacción de los clientes deciden qué productos se deben de comercializar de manera personaliza. Pine y Gilmore (2000) indican que no es una manera correcta de determinarlo, pues las

encuestas solo miden la satisfacción del mercado, no la satisfacción individual, con lo que solo sirven para estandarizar, no para “personalizar”.

Normalmente las encuestas no hacen preguntas personalizadas en cuanto a nivel de satisfacción. Más que preguntar a cada cliente, se suele preguntar por cómo lo hace la compañía.

Reichheld y otros autores (2000) indican que no se pueden utilizar medias para medir el grado de satisfacción, ya que en mismos segmentos de clientes pueden haber clientes de valores diferentes y entendamos o interpretemos que lo que preocupe a los más importantes no lo sea en realidad. Esto puede llevar a que se apliquen mejoras dirigidas a mejorar la media, pero que no afecte a los clientes verdaderamente importantes.

Con una política de cuota de cliente, se mejora la calidad del servicio ofrecido, ya que se conoce más directamente del cliente la calidad percibida y que es lo que desea para dárselo así (Peppers y Rogers, 1995a).

Allen y otros autores (2006), distinguen entre empresas “believers” y “achievers”, La mayoría de las empresas (“believers”) creen que dan un servicio superior al que da la competencia, pero los clientes solo reconocen a un 8% como las empresas que les da un servicio superior al de la competencia (“achievers”).

Cuando se mide la satisfacción de los clientes, cuando estos son muchos, no se puede medir de manera eficiente. Por ello se debe de concentrar la medida en aquellos clientes con mayor rentabilidad, “diferentes medidas de satisfacción para diferentes clientes” (Feciková, 2004).

Es conveniente medir lo correcto, es decir, lo que realmente es importante para el cliente. Los criterios para medir la satisfacción del cliente deben de ser definidos por el cliente. Hay que identificar necesidades de los clientes para mejorar la relación con estos o al menos con los más importantes. Asimismo

Horovitz (1998) plantea la necesidad de medir, no solo la satisfacción de los clientes que compran, sino también de quienes no compran, además de hacer un cliente aunque no haya compra.

Horovitz (1998) recoge que se puede mejorar la calidad percibida e incluso reducir costes a la vez en el servicio, resaltando los factores que más aprecie el cliente y reduciendo costes en aquellos que el cliente aprecie menos.

Feciková (2004), plantea que a veces al medir satisfacciones muy altas, pero en características poco importantes para el cliente, se piense que el cliente está satisfecho y no sea así.

Cuando se mide la satisfacción del cliente, según Feciková, hay que medir también que importancia tiene ésta para el cliente, pues suele haber un “gap” entre el nivel de satisfacción y la importancia que el cliente da al producto o servicio. La importancia que tengan las características de un producto hace que el cliente compre éste con una mayor o menor insistencia, pero puede ocurrir al revés, que un cliente no compre más aunque esté muy satisfecho, pues esas características no son muy importantes.

En la Figura 2.3.17 se recoge la correlación entre importancia y satisfacción y las estrategias a seguir dependiendo del grado de importancia/satisfacción.

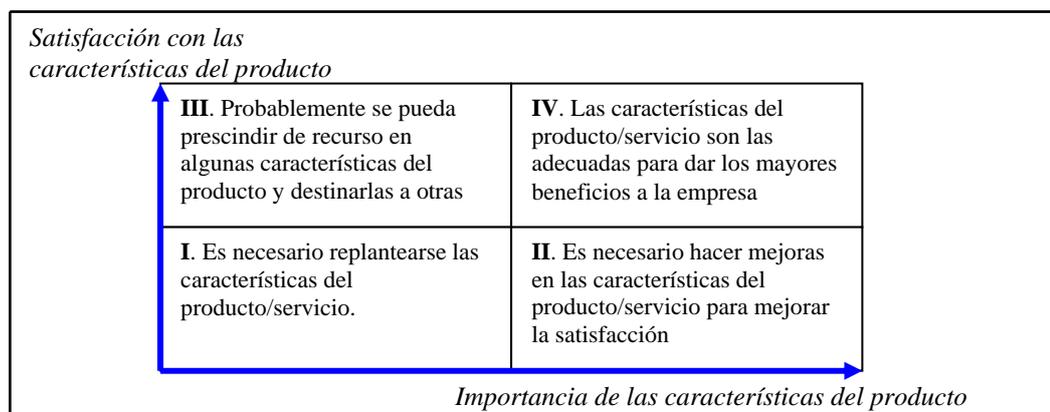
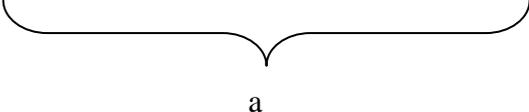


Figura 2.3.17. Correlación entre importancia y satisfacción. Adaptado de Feciková 2004

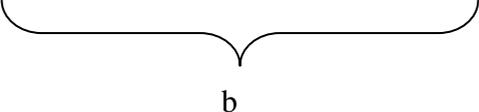
Feciková Plantea medir la satisfacción del cliente (CS), según la importancia del cliente, y según la importancia de las características del producto, mediante la siguiente expresión:

Satisfacción	Importancia	Cliente	Método
--------------	-------------	---------	--------

$$CS = ((\text{nivel de satisfacción}) - (\text{nivel de importancia})) \times (\text{Tipo de cliente}) \times (\text{Tipo de método usado})$$



a



b

a < 1 no está suficientemente atendida la demanda del clientes

a > 1 satisfacción suficiente del cliente, pero un alto valor de este índice significa que tanto la estrategia como las características del producto están sobradas de recursos que habrían de reestudiar.

b este índice recoge por una parte la importancia del cliente así como el método que se use de valoración (fiabilidad) en la medición. 1 en caso de cara a cara, 0.70 en comunicación telefónica, 0,40 por correo, etc..

En esta fórmula se resalta por una parte el nivel de satisfacción, y por otra la importancia del cliente.

En el cuadro 2.3.1 se recoge encuesta realizada por e-mail sobre la importancia que los clientes dan a un producto, concretamente una silla, según las características, estabilidad, precio y diseño, clasificándolo por segmentos de clientes según la importancia que tuvieran estos para la empresa. El método de evaluación por teléfono se valida con una ponderación de 0.7 según este autor.

Clientes muy importantes (50% de cuota de los beneficios)						Resultado = (S-I) x C x M	
Dimensión	Importancia	Satisfacción	S – I	Cliente	Método	(S-I)xC	Resultado
Estabilidad	9	6	-3	0.50	0.70	-1.5	-1.05
Precio	7	8	1	0.50	0.70	0.50	0.35
Diseño	5	7	2	0.50	0.70	0.10	0.70
Clientes importantes (30% cuota beneficios)							
Dimensión	Importancia	Satisfacción	S – I	Cliente	Método	(S-I)xC	Resultado
Estabilidad	9	6	-3	0.30	0.70	-0.9	-0.63
Precio	6	7	1	0.30	0.70	0.3	0.21
Diseño	4	10	6	0.30	0.70	1.8	1.26
Clientes no muy importantes (10% cuota de beneficios)							
Dimensión	Importancia	Satisfacción	S – I	Cliente	Método	(S-I)xC	Resultado
Estabilidad	8	4	-4	0.10	0.70	-0.40	-2.8
Precio	7	9	2	0.10	0.70	0.20	1.4
Diseño	4	10	6	0.10	0.70	4.20	4.2

Cuadro 2.3.1. Ejemplo de valoración de la satisfacción según las características. Feciková 2004

Feciková da gran importancia a clasificar la importancia de los clientes, y a la correcta elaboración del cuestionario teniendo en cuenta lo que es importante para el cliente.

En marketing en el mercado masivo, normalmente las campañas van dirigidas a través de muchos medios y con continuos descuentos de precios. La calidad se convierte en un “commodity”, es necesaria, pero no representa una ventaja, no diferencia al producto o servicio (Peppers y otros autores, 1998b).

El marketing “one to one” ofrece oportunidades para ofrecer servicios avanzados y diferenciados.

Asimismo, el marketing “one to one” permite a pequeñas empresas la oportunidad de tener información de pocos clientes, pero de un alto valor, compitiendo con empresas “mayores” por ese cliente.

Para realizar una vigilancia continua del nivel de calidad del servicio que los clientes reciben, Parasuraman (ver Cuesta 2003), propone el siguiente modelo (ver Figura 2.3.18).

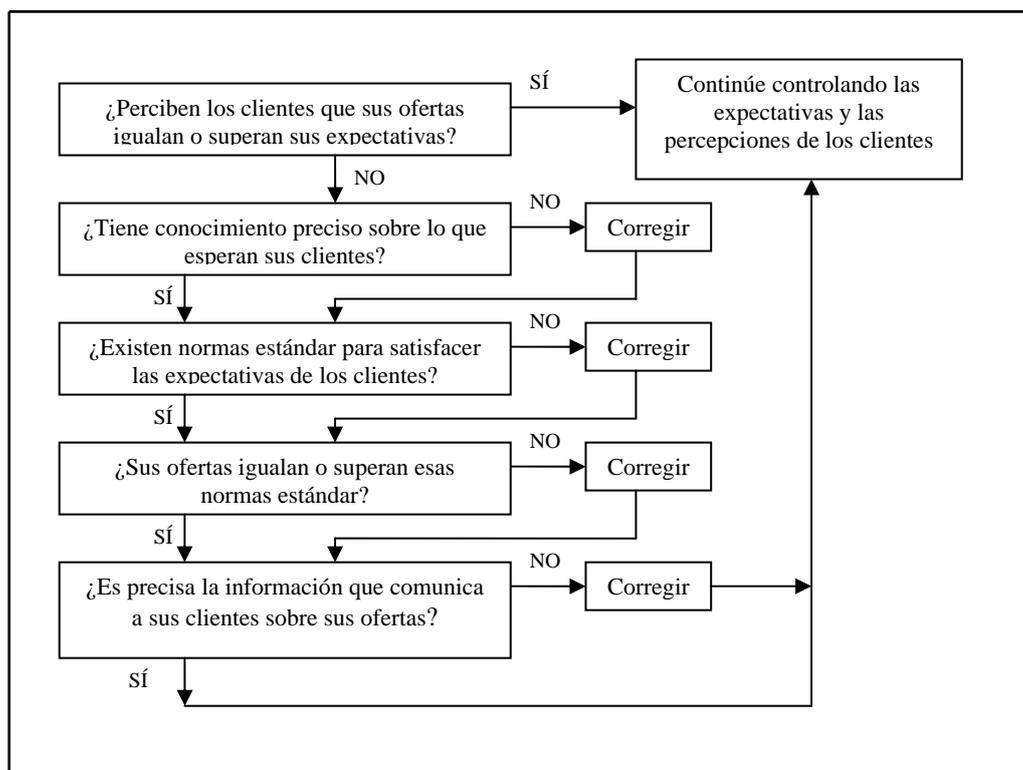


Figura 2.3.18 Modelo de medición y mejora continua de la calidad del servicio de Parasuraman (Cuesta, 2003)

En esta tesis queremos discriminar entre “satisfacción del cliente” y “calidad percibida”, ya que entendemos que la primera es una consecuencia de la segunda, pero hay veces que el cliente aprecia una “alta calidad” y no está satisfecho.

Estas variables, por su gran importancia, serán medidas en la encuesta.

2.4 RETENCIÓN, LEALTAD, CONFIANZA

En el marketing de relaciones los objetivos prioritarios son la participación en el cliente y la retención del mismo, es decir, buscar que el cien por cien de las compras de nuestros clientes respecto a las categorías de productos que trabajamos nos la hagan a nosotros de forma permanente en el tiempo.

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

De un pequeño número de contactos definidos tradicionalmente con el cliente en el proceso de relación con éste, tales como “servicio al cliente” y “resolución de reclamaciones”, se han pasado a ser muchos más, en orden a poder ser mejor proveedor y mantener relaciones adecuadas con los clientes (Evans , 2002). En la Figura 2.4.1 podemos observar las diferentes interacciones que puede haber con el cliente.

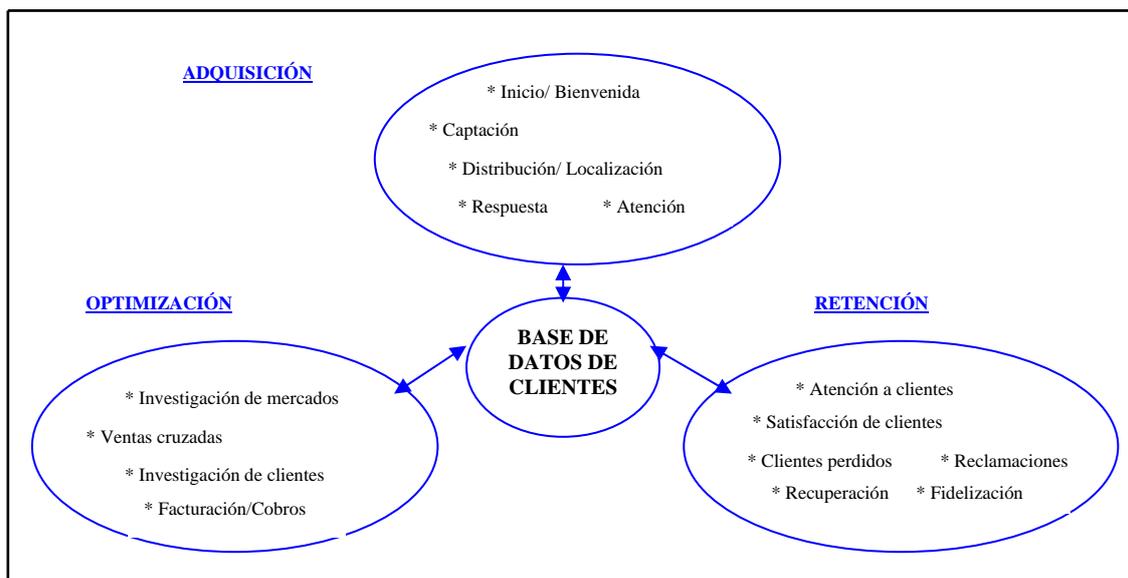


Figura 2.4.1. Contactos con el cliente durante su vida (Adaptado de Maggie Evan, 2002).

Si una firma está en contacto directo con sus clientes, entonces cada pequeño contacto es una preciosa oportunidad para aprender de éstos (Peppers y Rogers, 1996).

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

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

Reichheld (2002) recoge que construir relaciones a largo plazo permite aumentar los ingresos de cada cliente y disminuir los costes de servir, además de permitir un sobreprecio, pero no todos los clientes dan beneficios, por ello se debe de determinar cuáles o que segmentos lo dan. Concluye que las relaciones

beneficiosas mutuas y duraderas con los empleados, los clientes y los proveedores, son las que construyen una ventaja competitiva. La lealtad se inicia con los empleados.

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

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

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

Según estos autores, Reichheld y Kenny, mejorar la rentabilidad de la empresa no viene ni por aumentar los costes de servir ni por reducir los costes operativos, sino por aumentar la retención de los clientes.

Según Bardakci y Whitelock (2003), aprendiendo de la relación con el cliente (“learning relationship”) y manteniendo dicha relación, se llega a un ahorro sustancial sobre todo en las campañas de retención. Una falta de información puede llevar a no tratar a los clientes de manera diferenciada, lo que redundaría en mayores costes.

Suele ser menos costoso servir a clientes leales, que ya han sido “entrenados” o que conocen el proceso de compra, que a clientes que todavía no

han tenido la suficiente relación con la empresa y es mayor el coste de servir (Heskett, 2002).

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

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

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

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

Según Kara y Kaynak (1997), una de las ventajas que ofrece la Segmentación Fina (FS) sobre la segmentación tradicional es la retención de los clientes. Estos autores concluyen que si asumimos que los mercados son heterogéneos, con la FS la precisión en poder satisfacer la alta variedad de necesidades de los clientes llevará a una mayor satisfacción y por tanto de la lealtad de los clientes.

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

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

Según L. Heskett (ver Cuesta 2003), los clientes se pueden clasificar en dos dimensiones, según el grado de lealtad y el grado de satisfacción (ver Figura 2.4.2).



Figura 2.4.2. Clasificación de los clientes por su satisfacción/lealtad según Heskett (Cuesta, 2003)

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

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

Según Evans (2002), no es fácil atraer a un cliente nuevo, pero mantenerlo ilusionado y vivo una vez que éste ha tenido la primera “experiencia” es más difícil. El “deleite” del cliente es el nuevo objetivo de las empresas. La relación entre clientes satisfechos y clientes retenidos es fuerte (ver Figura 2.4.3).

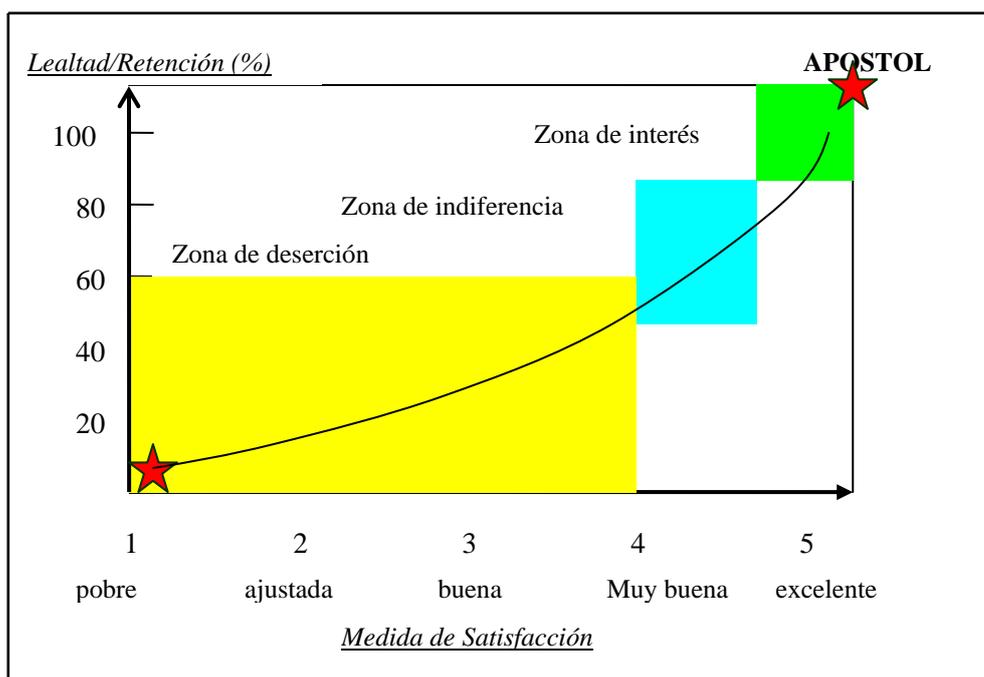


Figura 2.4.3. Satisfacción/lealtad de “Xeros study” adaptado por Maggie Evans (2002)

Rodrigalvarez (1997) establece una clasificación de los clientes en función del grado de satisfacción y fidelidad (ver Cuadro 2.4.1).

Cliente prescriptor: el convencido de que no hay alternativa mejor. Está satisfecho y mantiene unas relaciones cordiales.

Cliente oportunista: Satisfecho, pero piensa que en algún momento puede encontrar algo mejor.

Cautivo: Cliente descontento, pero que se encuentra atrapado por nuestras condiciones y le resulta caro cambiar de proveedor. Es vengativo y destructor en potencia.

Destructor: es aquel cliente que busca siempre alternativas pensando que cualquiera puede ser mejor, está descontento y genera publicidad negativa.

		NIVEL DE FIDELIDAD	
		<i>Alto</i>	<i>Bajo</i>
NIVEL DE SATISFACCIÓN	<i>Alto</i>	Prescriptor	Oportunista, ni crítica, ni alaba, se va con el mejor postor
	<i>Bajo</i>	Cautivo	Destructor

Cuadro 2.4.1. Clasificación de clientes por su fidelidad/satisfacción (Rodrigalvarez, 1997)

Todo plan de fidelización ha de fijarse unos objetivos que, en nuestra opinión, han de seguir la misma línea que los mencionados por Farache (1997):

- 1) *Ser rentable*. Un plan de fidelización debe provocar un comportamiento en el cliente usuario tal que aumente su consumo, prescriba el producto

en su entorno y, en definitiva, que aporte un margen bruto a la cuenta de explotación de la empresa superior a si el plan de fidelización no se hubiera puesto en marcha.

- 2) *Ha de mejorar la imagen de la marca y de la empresa.* Debe aumentar el valor percibido por el cliente respecto a la oferta de la empresa. El cliente tiene que percibir un conjunto de ventajas en el plan de fidelización, y las ha de concebir como exclusivas, diferentes. De esta manera, las ventajas reforzarán los valores de las marcas ofrecidas por la empresa, y la imagen de la propia empresa.
- 3) *Conocer más a los clientes.* Con la fidelización se puede conseguir un objetivo altamente útil a la empresa: el de la información sobre el cliente. Información sobre sus hábitos de compra, estilo de vida, grado de satisfacción con nosotros y con la competencia, etc. A medida que progresa la relación con el cliente, se puede conocer más sobre él.
- 4) *Crear una barrera de entrada a nuestros competidores* en la decisión de compra de nuestros clientes usuarios. Conseguir que el cliente no se plantease otras alternativas a la nuestra en su decisión de compra sería la situación idónea de fidelización. Para esto, el cliente ha de ser un cliente muy satisfecho, lo que le convierte en prescriptor. Estos clientes son un verdadero fondo de comercio para la empresa.
- 5) *Crear una barrera de salida a nuestros clientes-usuarios.* El plan de fidelización debe incitar a permanecer en la empresa. Debe interesarle al cliente continuar siéndolo, debe suponer un beneficio diferencial para nuestros clientes.
- 6) *Reconquistar los clientes perdidos.* Solo aquellos que aportan valor.

Según Kotler (2000) la llave de la retención del cliente es la satisfacción, pues los clientes satisfechos:

- ✓ Permanecen leales más tiempo.
- ✓ Hablan favorablemente de la empresa.
- ✓ Ponen menos interés en la competencia.
- ✓ Son menos sensibles al precio.
- ✓ Ofrecen ideas de mejora a la empresa.
- ✓ Cuesta menos servirles que a un cliente nuevo.

Según Bardakci y Whitelock (2003), la importancia de los programas de retención se sustentan en cuatro aspectos. Primero, adquirir un nuevo cliente es cinco veces más caro que mantener a uno ya existente (Kotler, 2000). Segundo, si el cliente está satisfecho con el producto y el servicio ofrecido, volverá a comprar. Tercero, clientes satisfechos, transmitirán a otros tres su satisfacción, o lo opuesto, clientes no satisfechos, se lo dirán a nueve (Whiteley y Hessian, 1996). Cuarto, un 5% de reducción de la tasa de deserción o abandono, puede incrementar los beneficios entre un 25% y un 80% dependiendo del sector (Kotler, 2000).

Reichheld y Sasser (1990) (recogido por Bardakci y Whitelock, 2003), muestran que un aumento en cinco puntos en el porcentaje de clientes retenidos, lleva a un incremento entre el 40-50% en beneficios en las ventas. Posteriormente Reichheld (1994) muestra que un decrecimiento en el abandono de cinco puntos en porcentaje, incrementa los beneficios entre un 25 y 100%.

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

Weinstein (2002), propone el siguiente modelo de retención/valor para el cliente, que relaciona los tres conceptos estratégicos básicos (satisfacción del cliente, lealtad y desarrollo del negocio) que crean valor a la empresa y al cliente (Figura 2.4.4).

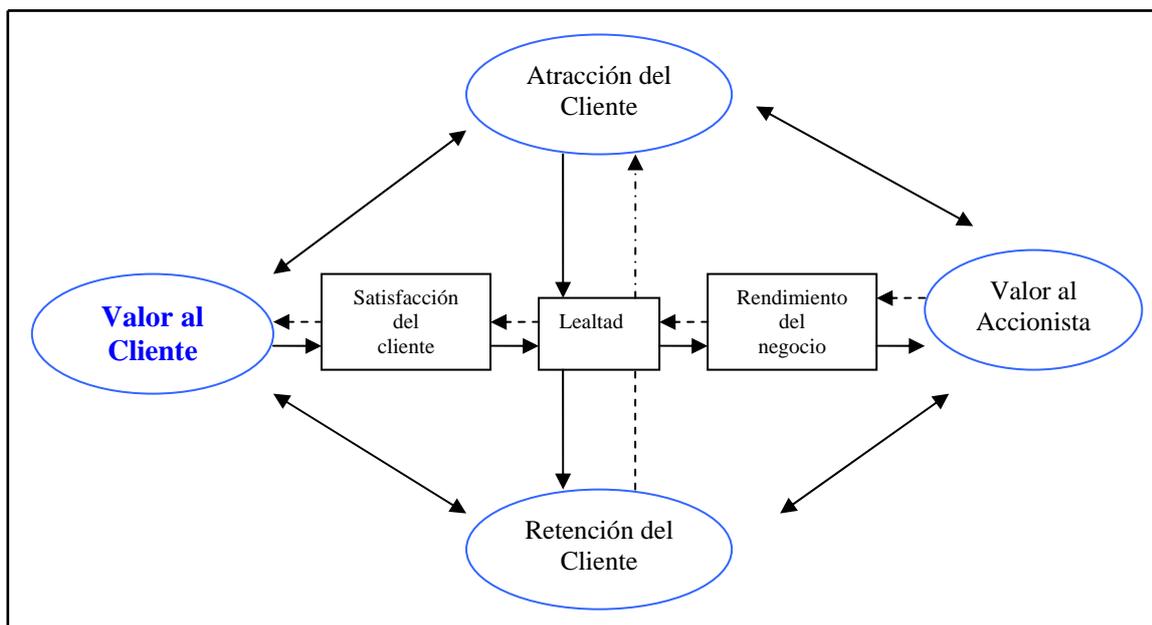


Figura 2.4.4 Modelo Retención/Valor del cliente de Art Weinstein (2002)

Weinstein recoge que dando un mayor valor al cliente, basándose en un mix de calidad, servicio y precio (QSP), de Imagen, Innovación e Intangibles (las tres I) y yendo más allá de la transacción, se deben de exceder las expectativas del cliente. Esta reiteración de alta satisfacción del cliente lleva a una mayor lealtad del mismo, y ésta a su vez a un incremento de la rentabilidad del negocio y a una retención del cliente.

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

Según Cuesta (2003), el camino óptimo a la fidelización es llegar a una alta lealtad consiguiendo una alta satisfacción del cliente. En la Figura 2.4.5 se muestra el camino y las herramientas para llegar a la fidelización ya expuestas en epígrafes anteriores.

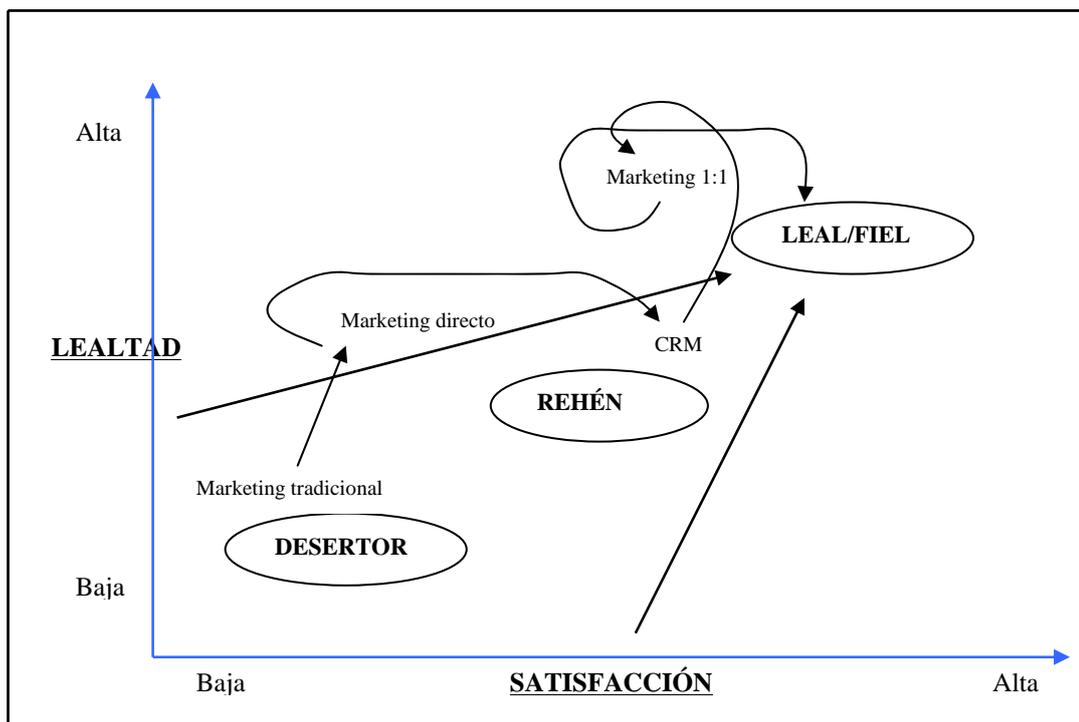


Figura 2.4.5 Camino hacia la fidelización (Cuesta, 2003)

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

En sus estudios confirman que “la recuperación del servicio” (corrección de un error detectado que ha provocado una insatisfacción) puede devolver al cliente a un estado de satisfacción, o clientes que experimentan exitosamente una recuperación del servicio pueden llegar, en algunos casos, a estar más satisfechos que otros clientes que no llegaron a tener insatisfacción. No obstante, aunque la recuperación del servicio tras un fallo puede recuperar la satisfacción, puede llevar a la pérdida de confianza y al cambio de empresa, ya que no se olvida ese fallo. Por ello, en clientes con una alta tasa de satisfacción, pero con bajo confianza, pueden ir al cambio, como se ilustra en la Figura 2.4.6. Los servicios de recuperación son más factibles en sectores con un alto contacto con el cliente.

No obstante en industrias donde el contacto es menor o no hay conocimiento de los fallos, esta recuperación es más difícil al no tenerse constancia.

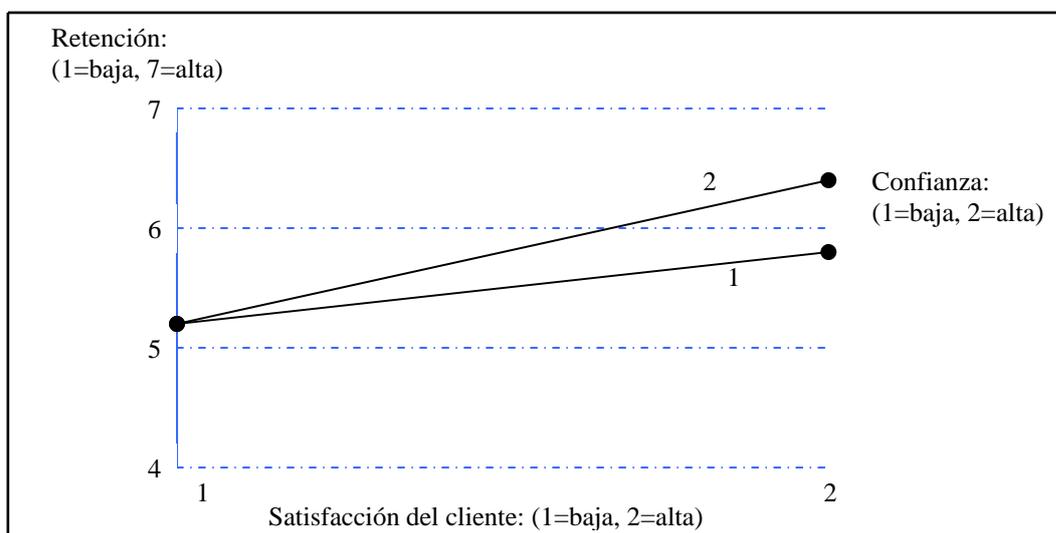


Figura 2.4.6. Variación de la retención con al satisfacción para diferentes niveles de confianza Ranaweera y Prabhu (2003)

En un análisis sobre el cambio de comportamiento en diferentes compras que conlleven servicios, Keaveney (1995) encontró que los factores orientados al servicio que tenían fallos, tales como problemas en servicios básicos, inconveniencias y fallos en el contacto o en el precio, intervinieron en más del 70% de los casos (ver Cuadro. 2.4.2) que provocaron cambios de proveedor en un estudio sobre una muestra de 526 encuestados que cambiaron de servicio en diferentes sectores, por 838 motivos o incidencias.

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

En la categoría de “inconvenientes” se recogen todos los diferentes inconvenientes que provocaron cambio, como inconveniente por la ubicación, espera por el servicio o por obtener una cita, etc. En un 21% de los cambios intervino esta causa, 22% como la primera y única causa, y un 8% como una de las dos causas más importante.

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

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

	Número de veces que apareció como motivo	% sobre el total de motivos	% en ser una de dos causas	% en ser única causa	% casos en que interviene
1. Precio	140	16.7	21	9	30
2. Inconvenientes	97	11.6	8	22	21
3. Fallos en el servicio	208	24.8	33	11	44
4. Fallos en el encuentro	160	19.1	25	9	34
5. Respuesta en fallos en el servicio	81	9.7	----	----	17
6. Competencia	48	5.7	----	----	10
7. Problemas éticos	35	4.2	----	----	7
8. Cambios involuntarios	29	3.5	----	----	6
9. Otros	40	4.7	----	----	5
Total de incidencias	838	100.0			

Cuadro 2.4.2 Clasificación de Incidencias en el servicio que provocan abandono Keaveney (1995)

Reichheld y otros autores (2000) recogen en sus investigaciones que entre un 60-80% de los clientes que han abandonado una empresa decían que estaban satisfechos o muy satisfechos en las encuestas antes de su abandono. Por tanto la herramienta de medición de la satisfacción no se puede usar para predecir la defeción. Muchas empresas investigan en cómo medir la satisfacción adecuadamente más que en desarrollar medidas de lealtad.

Liu y Shih (2005) definen la lealtad del cliente indexada a la tasa de abandono de éste.

$$\text{Lealtad del Cliente} = 1 - \text{Tasa de abandono}$$

Donde “Tasa de abandono” describe el número o porcentaje de clientes que abandonan la relación con un proveedor de servicios.

Wangenheim y Bayón (2004a) justifican que los clientes que cambian de proveedor o empresa, “switchers”, basan sus juicios sobre satisfacción y factores diferentes que los clientes que permanecen “stayers”, habiendo una diferencia en cuanto a la lealtad en ambos grupos.

Los “switchers” suelen tener una “experiencia” de sus relaciones previas. Debido a esa mayor experiencia adquirida en el cambio que han tenido, éstos perciben menos importante el coste o “esfuerzo” a cambiar, mientras que los “stayers” muestran un mayor miedo al cambio por esa falta de experiencia.

Al tener los “switchers” una mayor experiencia en el cambio de empresa o proveedor que los “stayers”, y suponiendo que han cambiado en parte por unas bajas expectativas en su anterior relación, cabe esperar que éstos, ante una igualdad en el servicio con los “stayers”, aprecien más esa diferencia que los “stayers” no han tenido anteriormente y no tengan esa exigencia de expectativa.

Basándose en estas experiencias Wangenheim y Bayón concluyeron que comparado con los “stayers”, los “switchers” estarán más satisfechos con su actual proveedor.

Por otra parte, los “switchers” referenciados, aquellos que cambian por una referencia o recomendación, serán más reacios que otros “switchers” a disfunciones que se produzcan en el servicio, por lo que, dentro de los “switchers”, los referenciados, estarán más satisfechos con el proveedor actual.

Según estudios de Ganesh y otros autores (2000), la lealtad tiene dos dimensiones, una activa y otra pasiva. La lealtad activa que conlleva una actividad proactiva e intenta extender la relación con el proveedor, y la dimensión pasiva, cuyo comportamiento está más afectado por el cambio de precios o competitividad y se ve influenciado por el coste percibido que supone el cambiar de proveedor, lo que para una lealtad activa es menos importante.

Según esto, Wangenheim y Bayón (2004a), concluyen que los “switchers”, en comparación con los “stayers”, exhiben un menor nivel de lealtad pasiva y un mayor nivel de lealtad activa.

La literatura muestra que la lealtad y los beneficios están fuertemente ligados al valor que se crea al cliente. Los clientes son leales a la empresa mientras ésta ofrezca un valor superior al de la competencia. (Califa, 2004).

La calidad del servicio es vista como un importante significado de la retención del cliente. La calidad del servicio tiene un alto impacto en la vuelta a comprar del cliente, y hace que el cliente recomiende a otros (Venetis, 2004). Además la calidad en el servicio influye en diferentes intenciones como en la recomendación, el crecimiento del negocio y en pagar un sobreprecio, según Zeithaml y otros autores (1996).

Las investigaciones de Venetis (2004) están en la línea de ver la relación entre la calidad del servicio y la retención. Se hace la siguiente pregunta, ¿contribuye la calidad del servicio en construir una mejor relación a largo plazo en el tiempo con el cliente?

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

Reichheld (1993) (recogido por Venetis (2004)), encuentra incluso que clientes satisfechos pueden cambiar de relación. Clientes satisfechos no necesariamente permanecen, y clientes insatisfechos no necesariamente abandonan. Pero la calidad del servicio, contribuye significativamente al inicio y mantenimiento de una relación.

Calidad es lo que el cliente percibe como tal, y generalmente es definida como la conformidad o disconformidad del cliente respecto a las expectativas. En cambio la satisfacción del cliente, no tiene una relación positiva directa con la retención del cliente.

Investigaciones de Berry y Parasuraman (1997), muestran la fuerte relación entre el servicio ofrecido al cliente y la lealtad de éste y su propensión a cambiar de empresa. En la Figura 2.4.7 podemos apreciar el comportamiento del cliente en función de la calidad percibida por el servicio.

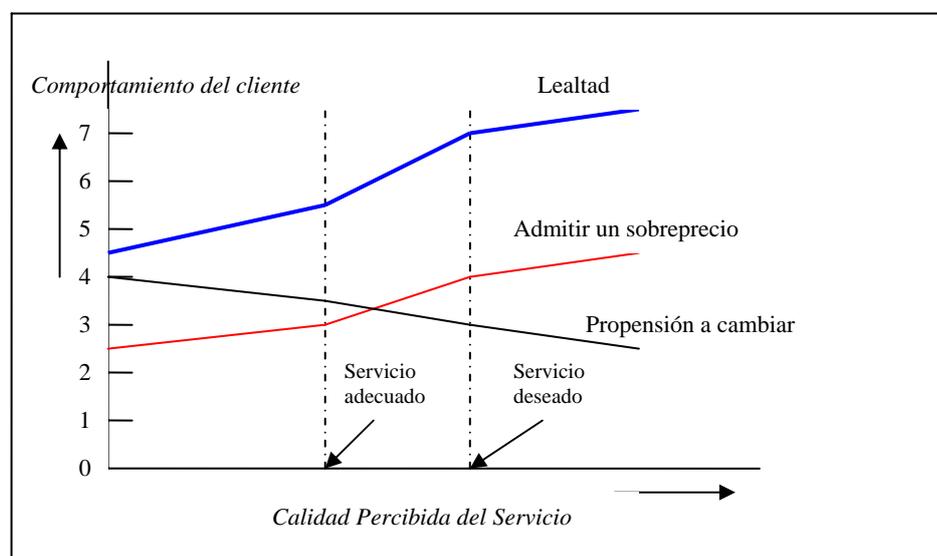


Figura 2.4.7. Relación entre “calidad del servicio” e “intención de comportamiento” del cliente (Berry y Parasuraman, 1997)

Clientes con una percepción del servicio por debajo de su zona de tolerancia (por debajo de donde no “entienden” una calidad), son menos leales y más propicios a cambiar de empresa que aquellos que sobrepasan el nivel esperado por ellos o que exceden la zona de tolerancia. Es significativo observar que clientes propensos a pagar más por un mejor servicio, dejan de hacerlo si la calidad del servicio baja de la zona de tolerancia.

Venetis (2004), en sus investigaciones determina que la calidad contribuye a mantener la relación. Recoge el siguiente modelo (ver Figura 2.4.8).

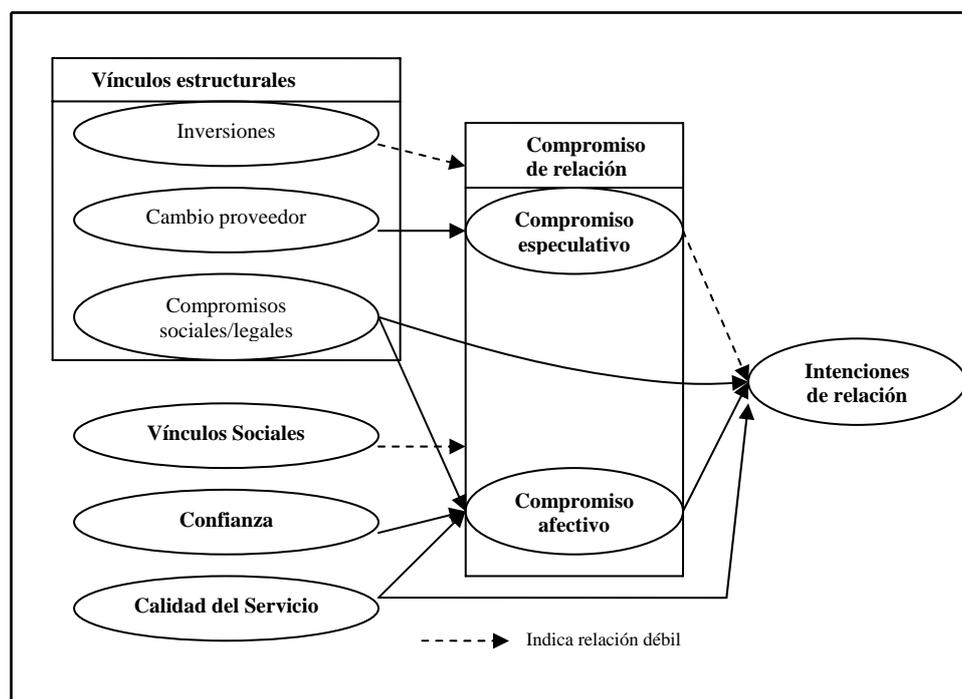


Fig 2.4.8. Modelo de relación calidad/compromiso. Venetis (2004)

Venetis define compromiso de relación (“commitment”) como una intención de continuación en la relación de negocios entre socios. El compromiso es la variable real que marca que haya un relación a largo plazo con el cliente.

Distingue dos clases de compromiso, el *compromiso afectivo*, definido como un deseo de continuar la relación porque es agradable y el *compromiso especulativo* o de cálculo (costes), como una extensión de mantener la relación debido a beneficios o disminución de costes.

Tanto el compromiso afectivo como el especulativo contribuyen positivamente a la intención del cliente a continuar la relación.

En este modelo, por *vínculos estructurales* se entienden aquellos que por la relación con el cliente se crean al hacerse “inversiones” que no se pueden “recuperar” cuando la relación termina y que hacen difícil que la relación deje de

existir debido a la complejidad de ésta, los costes que acarrearía el hacerla de nuevo con otro proveedor, las regulaciones que se deben de cumplir o compromisos que se han fijado entre el cliente y el proveedor.

El cliente tiene que invertir en intercambiar conocimiento e información con el proveedor para que éste le pueda servir adecuadamente, pero para esto debe de hacer una inversión en tiempo y recursos.

La fortaleza de los vínculos estructurales entre las dos partes, influenciará positivamente en el compromiso de relación especulativa y afectiva.

Los vínculos sociales se crean por las relaciones interpersonales entre el comprador y el vendedor. Se da la paradoja que la relación de un cliente con un empleado en particular, puede llegar a ser mayor que con la firma de la empresa.

La fortaleza de los vínculos sociales entre las partes, influenciará positivamente en el compromiso de relación.

La confianza es necesaria para el desarrollo de la relación. Se define la confianza, como una creencia firme de que la otra parte desarrollará acciones que lleven positivamente a la relación.

El grado de confianza infundida por los socios influenciará positivamente en el compromiso de relación.

La satisfacción es un factor importante, pero no necesariamente suficiente para mantener una relación a largo plazo. Si las inversiones que se hayan creado en la relación han sido muy altas o la calidad de las alternativas a tomar son peores, puede llevar a que, a pesar de que la satisfacción no sea la deseada, la relación se mantenga.

La calidad del servicio percibido influenciará positivamente en la relación de compromiso con el cliente.

Este modelo recoge que el compromiso afectivo está significativamente influenciado positivamente por la calidad percibida por el cliente y la confianza. La permanencia del cliente está afectada positivamente por el compromiso afectivo y directamente por la calidad del servicio percibido. En cambio, el compromiso especulativo no influye significativamente en la permanencia del cliente.

Como conclusión Venetis (2004) deduce que la calidad en el servicio contribuye en gran manera al mantenimiento de la relación a largo plazo. Este impacto es mayor que el causado por la confianza. También encontró que la calidad en el servicio no solo influía en compromiso afectivo, sino también directamente en el comportamiento del cliente.

Otra cosa es cuestionarse cuando la calidad del servicio es suficiente para tener un compromiso afectivo.

Se observa que cuando no hay un compromiso afectivo, la relación es fácil que se rompa ante un problema.

Vemos también que los “costes de cambio” que llevan a un compromiso especulativo no es motivo suficiente para mantener una relación según este modelo.

El estudio revela además que la calidad del servicio es el factor más importante para establecer una relación a largo plazo y por tanto la retención del cliente. Es más importante que la confianza y las fronteras sociales y estructurales que se creen. Una vez que la relación se inicia, los costes de cambiar se consideran altos y hace que las partes no deseen romperla, pero no es suficiente. El estudio también revela que los esfuerzos para mantener a los clientes con acuerdos formales no tienen influencia positiva para establecer relaciones a largo plazo.

Mantener a los clientes a través de acuerdos formales para que no se vayan no es una estrategia suficiente a largo plazo, la permanencia a largo plazo de los clientes está profundamente relacionada con los sentimientos de querer mantenerla y la calidad del servicio.

Según Parasuraman y Grewal (2000), los “drivers” que llevan a un mayor valor percibido por el cliente, y con ellos a una mayor lealtad, son la “calidad del producto”, el “precio” y la “calidad del servicio”. Los dos primeros son fácilmente imitables por la competencia, siendo la calidad del servicio lo que diferenciará a una empresa de otra.

Estos autores definen el siguiente modelo (ver Figura 2.4.9) de lealtad del cliente. Los componentes que definen la calidad del servicio ya fueron expuestos en el anterior epígrafe donde se recogía el modelo SERVQUAL (Service Quality) de Parasuraman y otros autores (1991).

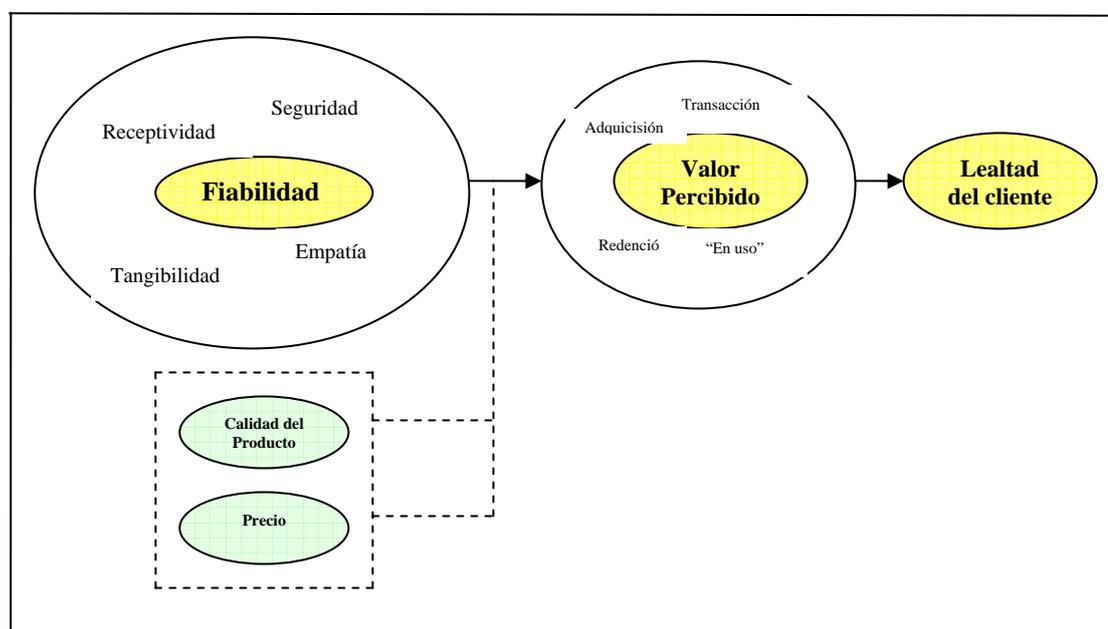


Figura 2.4.9. Modelo de expansión de lealtad del cliente (Parasuraman y Grewal, 2000)

Peppers y Rogers (1999b) resaltan la importancia de la confianza para mantener negocios a largo plazo. Comprador y vendedor deben de confiar el uno en el otro. Asimismo indican que para conseguir la confianza del cliente hay que permitirles la elección. Apuestan por crear la imagen de confianza como ventaja competitiva.

Cada contacto es una oportunidad para conocer mejor al cliente y con ello darle un mejor servicio que como consecuencia genere una mayor confianza. Según Cuesta (2003), existe un círculo virtuoso de la confianza (ver Figura 2.4.10), a través del cual, mediante transacciones repetidas por las que se tiene la oportunidad de conocer mejor al cliente y darle una mayor satisfacción, se afianza la confianza, la que a su vez nos permitirá acceder a un mayor conocimiento del cliente.

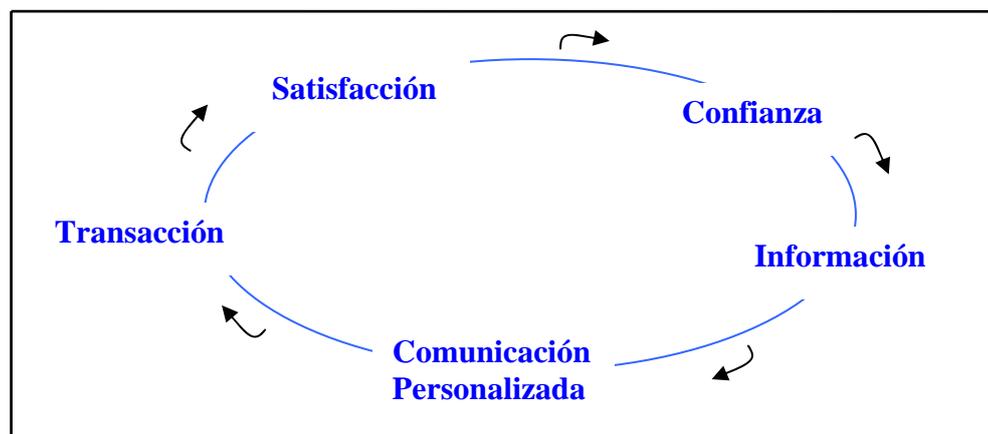


Figura 2.4.10 Círculo de la calidad (Cuesta, 2003)

Según Küster (2002), la confianza y el compromiso en la relación hacen que aumente la fidelidad y mantenimiento de los clientes. En la Figura 2.4.11 se recogen las ventajas derivadas de la confianza.

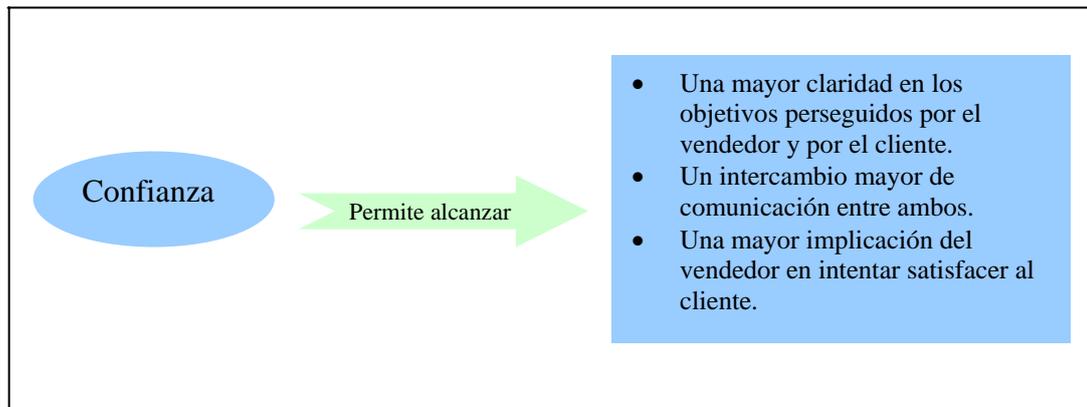


Figura 2.4.11 Ventajas de la Confianza (Küster, 2002)

Evans (2002) recoge que el conocimiento del cliente y su confianza ha tenido un importante significado, ya que cada vez es más fácil comparar y cambiar de producto o servicio. También indica que nunca hay que asumir que un cliente perdido no es recuperable.

El compromiso no es suficiente, ya que es necesario que exista un sentimiento de confianza mutua entre las partes, que es el elemento básico que permitirá establecer y mantener las promesas y las relaciones.

La confianza supone que las buenas intenciones entre las dos partes de la relación no se ponen en duda, que las promesas no generan incertidumbres, y que la comunicación entre las partes es honesta, abierta y frecuente (Czepiel, 1990).

La confianza se puede considerar como un acto de fe que ambas partes se hacen mutuamente, como una certeza de las buenas intenciones que hay detrás del intercambio de promesas, de tal manera que el mantenimiento de una relación beneficiosa a largo plazo para ambas partes dependerá de la buena voluntad de ambas.

Peppers y Rogers (1999a) indican que no es suficiente dar un gran servicio de alta calidad para mantener a los clientes leales, sino que se debe de construir

con ellos una “relación de aprendizaje” interactiva y colaborativa, que le cree unos lazos para no irse con la competencia. Si deseamos mantener a un cliente leal, no basta con darle un servicio excelente, hay que darle a cada uno de manera individualizada su producto o servicio, y para ello éste debe de mostrarnos y enseñarnos como dárselo. Hay que crear una relación envolvente de aprendizaje a lo largo del tiempo. Además de conocer al cliente, el cliente debe de constatar que le conocemos.

Según Reichheld y Schefter (2000) (ver Kelley y otros autores, 2003) adquirir un cliente en Internet es entre un 20% y 40% más caro que en el mercado tradicional. También encontraron que los clientes satisfechos no solo son menos sensibles al precio, sino que son más económicos de mantener.

Kelley y otros autores (2003) a través de encuesta en Internet, buscaron la relación entre e-CRM y la lealtad de los clientes en compras de CD, DVD, libros y consolas de juego por Internet. Probaron que aquellas empresas que desplegaron un e-CRM tenían clientes más leales y más tolerantes ante el precio, lo que recogieron en el modelo de la Fig. 2.4.12.

En este modelo podemos apreciar que al aumentar la “percepción” que el cliente tenga por el “valor” o “menor esfuerzo” que lleve el realizar la compra por Internet, aumenta la lealtad de éste. Asimismo, esta mayor percepción permitirá una menor sensibilidad al precio.

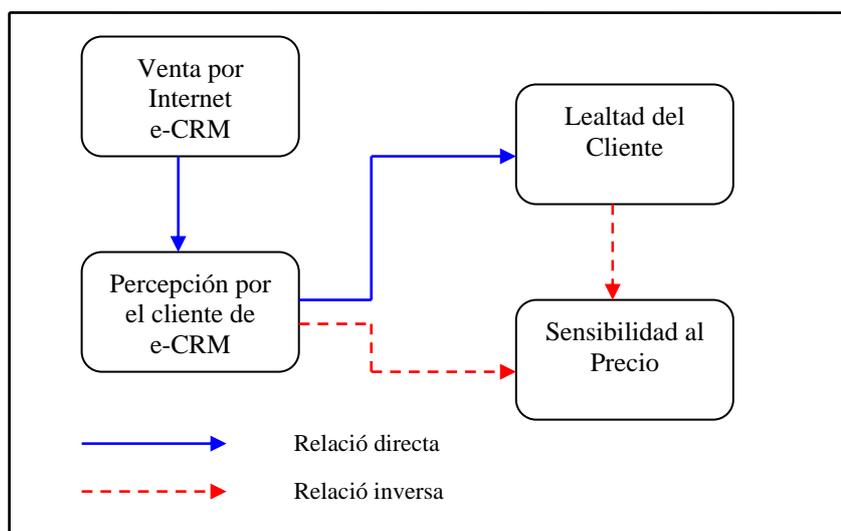


Figura 2.4.12. Modelo relacional entre eCRM, lealtad y sensibilidad al precio.
(Kelley y otros autores, 2003)

En este epígrafe hemos visto como se llega a la retención del cliente y a su lealtad a través de la confianza, el valor al cliente, la satisfacción y la calidad. Todas estas variables influyen directamente a aumentar la retención y la lealtad, pero no queda claramente definido en que grado contribuye cada una. Uno de los objetivos marcados en esta tesis es valorar en que grado contribuye cada una de estas variables en la aportación que cada cliente como tal aporta a la empresa que le ofrece sus servicios.

2.5 **MODELOS DE VALORACIÓN DEL CLIENTE**

Una organización pierde el 50 % de sus clientes cada cinco años y, por regla general, captar un cliente nuevo requiere un esfuerzo cinco veces mayor que conservar a uno ya existente (Burnett, 2002).

Peppers y Rogers (April 2006) se plantean tres cuestiones relacionadas con el cliente:

1. ¿Qué grupo de clientes dan el mayor y el menor valor a la empresa?
2. ¿Qué producto o mix de productos es el más adecuado para cada grupo de clientes?.
3. ¿Qué tipo de comunicación de marketing hay que mantener con los clientes para maximizar su lealtad y conseguir el máximo ROI?.

Según estas tres cuestiones, tanto el valor de cada cliente, como la definición de sus necesidades, identifican su segmentación. No solo se deben de clasificar según sus necesidades, sino su valor.

El mercado tradicional trata a todos los clientes de la misma manera, cada uno recibe el mismo producto, paga lo mismo, y ningún cliente tiene una interacción individual.

En el mercado en el que se aplica la segmentación se experimenta un progreso respecto al que lo trata masivamente, pero aún así dentro de cada segmento, por fino que sea (FS), todos tienen el mismo tratamiento, cuando algunos clientes tienen un valor mayor que la media en ese segmento.

Según Peppers y Rogers (1996), en el mercado “one to one” se muestra que diferentes clientes tienen retornos de diferentes niveles de ingresos y beneficios

para la empresa. Los clientes tienen diferentes necesidades y representan diferentes valores para una empresa (ver Figura 2.5.1).

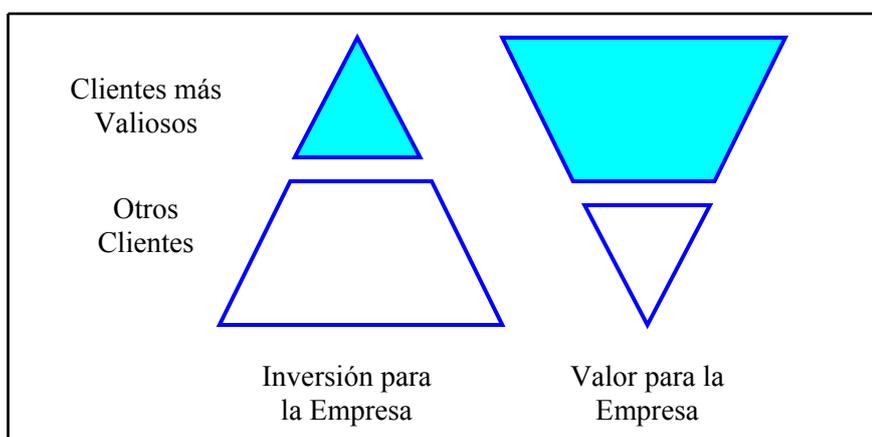


Figura 2.5.1 Jerarquización de los clientes por su valor. De Peppers y Rogers (1996)

El valor de un cliente en particular debe de determinar el nivel de tiempo que se le dedica y lo que en él se invierte.

La habilidad de las compañías para adquirir y retener a los clientes atractivos es crucial en el éxito de la empresa.

En un mercado tradicional masivo se va a un mercado lo más extensivo posible, en cambio, en un mercado “one to one”, se va a aquellos clientes de mayor valor y tratándolos uno a uno, para así ofrecerles lo que deseen y compren repetidas veces a lo largo de su vida como cliente. En el primer caso iremos a maximizar la cuota del mercado, mientras en el segundo caso iremos a maximizar la cuota del cliente.

Según Munuera y Rodríguez (2002), muchas empresas pequeñas, pero rentables, se contentan con su pequeño tamaño y ponen el acento en el beneficio, más que en el crecimiento de las ventas o de la cuota de mercado, y en la especialización más que en la diversificación.

Para poder maximizar esta cuota de cliente, primero debemos saber que “potencial” de negocio ese cliente puede o desea generar. Según Peppers, esto nos lleva que más que ofrecer descuentos y promociones en masa, es mejor hacer ofrecimientos específicos a nivel individual teniendo un mejor conocimiento de las necesidades de nuestros clientes e iniciar una relación duradera.

El marketing “one to one” va más allá de la venta. Para conocer cuanto es la cuota de un cliente, la empresa debe:

- Identificar a sus clientes de manera individualizada, bien directamente o haciendo que ellos se identifiquen
- Enlazar a estos clientes con las diferentes transacciones que hagan con la empresa.
- Preguntar a los clientes qué negocios hacen con la competencia.
- Preguntar qué recomendaciones positivas o negativas hacen.

Peppers y Rogers (1996), ponen de manifiesto la paradoja de cómo es más rentable tratar menos clientes, pero con una mayor cuota de cliente, que tratar muchos clientes con una baja cuota de cliente, pues se gastaría menos en campañas, aparte de ser menos vulnerables a ciclos económicos y estar más blindados frente a la competencia.

Para crear valor en la empresa se deben de ejecutar los siguientes pasos a través de CRM:

- 1º Identificar a los clientes clave, aquellos que crean valor al negocio.
- 2º Analizar qué crea valor en estos clientes.
- 3º Analizar si estos valores que se dan a los clientes impactan positivamente en la cuenta de resultados de la empresa.

4º Desarrollar estrategias a través de un Marketing Mix a medida de estos clientes.

5º Medir la rentabilidad de cada cliente.

Hwang y Suh (2005), indican que cuesta más adquirir un cliente nuevo que retener a uno ya existente. Crear una relación y retención de los clientes es más importante que adquirir otros, ya que por otra parte hay una falta de información de los nuevos clientes que hará que se creen ineficiencias en las estrategias de marketing y en el servicio.

Según Peppers y Rogers (1995b), esto nos lleva, con la ayuda de las nuevas tecnologías de la información, a hacer ofrecimientos individuales a los clientes y establecer con ellos una relación colaborativa uno a uno, pasando de cuotas de mercados a cuotas de clientes.

Según estos autores, algunas empresas han establecido sofisticadas bases de datos de sus clientes, de tal manera que utilizando las transacciones históricas de uno de sus clientes, aparte de otras variables específicas, como información demográfica y psicográfica, pueden estimar las transacciones a futuro a lo largo de la vida que como cliente puede efectuar potencialmente.

Liu y Shih (2005) recomiendan métodos, como los filtros colaborativos que determinan las recomendaciones a un cliente objetivo basado en las opiniones de otros clientes similares, y las recomendaciones basadas en asociación de reglas, donde las recomendaciones salen de reglas obtenidas a partir de compras de ese cliente, no del resto.

Los sistemas de recomendaciones consiguen aumentar la probabilidad de ventas cruzadas, establecen lealtades y determinan las necesidades de productos en los que el cliente puede estar interesado.

Buscar nuevos productos que vender a nuestros clientes actuales (ventas cruzadas) es más rentable que buscar nuevos clientes para los productos existentes (Burnett, 2002).

Según Cuesta (2003), la venta cruzada debe de ser la consecuencia de la oferta personalizada que se realiza a un cliente, apoyándose en el conocimiento de éste.

Peppers y Rogers (1995b) indican que en vez de medir el número de transacciones que en el mercado se prevé hacer, es más fiable medir el crecimiento o decrecimiento que el valor esperado a futuro de los clientes pueden aportar a la empresa.

Según Burnett (2002), cada cliente clave debe de ser un centro de beneficios único.

Una de las herramientas utilizadas con el fin de poder medir ese “potencial” de negocio que tenemos con un cliente es el Valor del Cliente en el Tiempo (VCT).

Bardakci y Whitelock (2003), definen el Valor del Cliente en el Tiempo (VCT, en inglés “customer lifetime value”, LTV), como los beneficios esperados a futuro, descontado costes, de las transacciones de un cliente y actualizados al momento presente según una tasa de retorno. El VCT es importante, pues permite conocer el valor que aportará cada cliente y así poderlo tratar de manera diferenciada según dicho valor.

Reconocen que calcular el VCT es bastante complejo, pues es difícil conocer el valor de otros beneficios no traducidos en ventas en ese cliente, como es la recomendación (word of mouth). No obstante, sin este conocimiento, permite comprender la tasa de retención de un cliente.

Los métodos de “costes basados en actividades” (ABC) ayudan a identificar a los clientes no rentables o menos rentables en cuanto a servir (Burnett, 2002).

Calciu y Salerno (2002), desde una perspectiva de atracción y retención, definen que un cliente rentable es un cliente cuyos ingresos durante toda la relación comercial excede aceptablemente la cantidad de los costes soportados para atraerlo, satisfacerlo y retenerlo. Este valor lo llaman VCT.

Hwang y otros autores (2005) recopilan diferentes definiciones de VCT según diferentes autores (ver Cuadro 2.5.1).

Definición de Valor del Cliente en el Tiempo	Autor que lo recoge
El valor presente de todos los futuros beneficios generados por un cliente	Gupta y Lehmann (2003)
El beneficio neto o las pérdidas por las transacciones de un cliente en toda su vida con la empresa	Berger y Nasr (1998)
Beneficios esperados de los clientes, excluidos los costes referidos al servicio con el cliente	Blattberg y Deighton (1996)
El total de los beneficios netos descontados que un cliente genera durante su vida como cliente de la empresa	Bitran y Mondschein (1996)
El valor presente neto de las contribuciones de beneficios que resultan de las transacciones y contactos del cliente con la empresa	Pearson (1996)
El valor presente neto de futura corrientes de contribuciones de gastos generales y beneficios esperados con un cliente	Jackson (1994)
El valor presente neto de todas las futuras contribuciones de gastos y beneficios	Robert y Berger (1989)
El valor presente neto de todas las futuras contribuciones de beneficios y gastos esperados de los clientes	Courtheoux (1995)

Cuadro 2.5.1 Diferentes definiciones de VCT (Hwang y otros autores, 2005)

Los modelos básicos del VCT se basan en el Valor Actual Neto (NPV) obtenido de los clientes a lo largo de su vida (ver Figura 2.5.2).

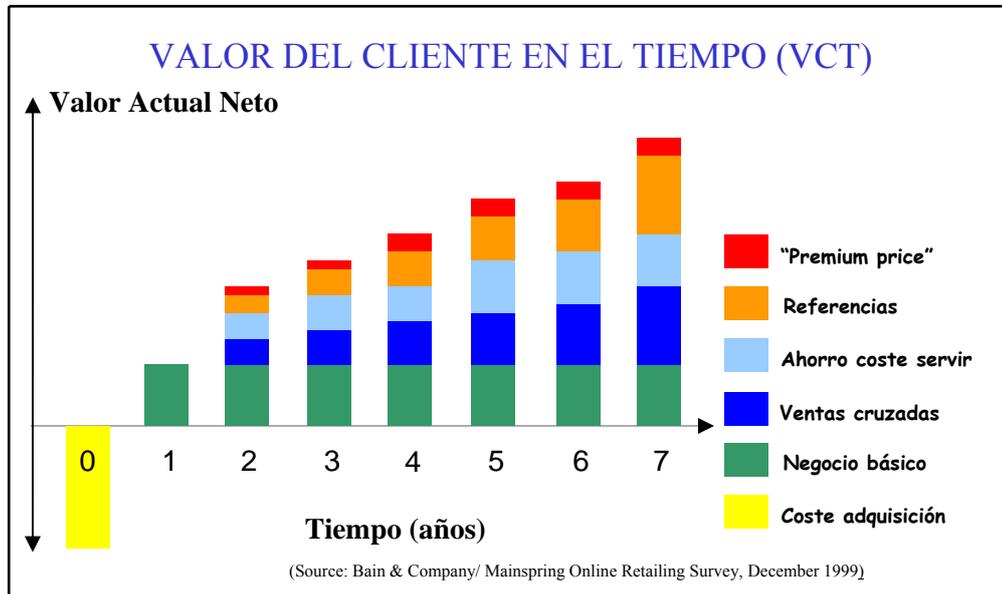


Figura 2.5.2. Modelo de Valor del Cliente en el Tiempo (fuente: Bain&Company)

Asimismo en la Figura 2.5.3 se recoge el bloque de conceptos que conforman el VCT. (Hwang y otros autores, 2005).

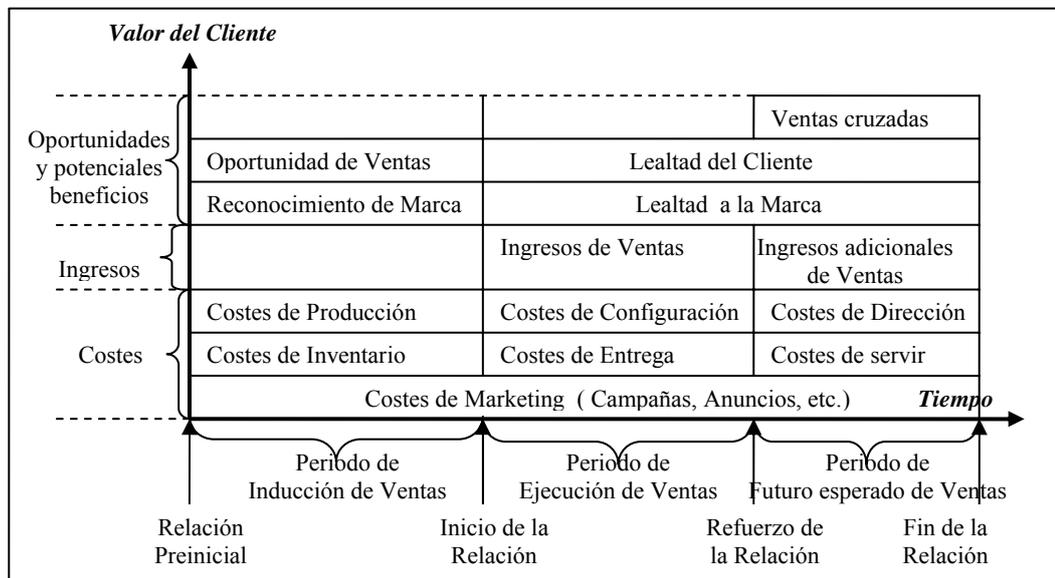


Figura 2.5.3. Bloque conceptual del VCT (de Hwang y otros autores (2005).

Hwang y otros autores proponen la siguiente expresión para calcular el VCT:

$$VCT_i = \underbrace{\sum_{t_i=0}^{N_i} \Pi_p(t_i)(1+d)^{N_i-t_i}}_{\text{Contribución de beneficios pasados}} + \underbrace{\sum_{t_i=N_i+1}^{N_i+E(i)+1} \frac{\Pi_f(t_i)+B(t_i)}{(1+d)^{t_i-N_i}}}_{\text{Futuros cash-flow esperados}}$$

siendo,

t_i	Periodo de servicio del cliente i
N_i	Número de periodos de servicios pasados ofrecidos al cliente i
d	Tasa de interés
$E(i)$	Periodos de servicios esperados de dar al cliente i
$\Pi_p(t_i)$	Contribución de beneficios pasados del cliente i en el periodo t_i
$\Pi_f(t_i)$	Contribución de beneficios futuros del cliente i en el periodo t_i
$B(t_i)$	Beneficio potencial del cliente i en el periodo t_i

Donde por una parte analizan el VAN de las contribuciones aportadas por el cliente en el pasado, y por otra parte las contribuciones a futuro, donde se toma en consideración el abandono o deserción ($E(i)$). Aunque un cliente haya contribuido con muchos ingresos, puede tener un bajo VCT debido a la alta probabilidad de deserción.

Estos autores proponen el siguiente modelo conceptual de VCT como herramienta para segmentar a los clientes y marcar las estrategias de marketing (ver Figura 2.5.4).

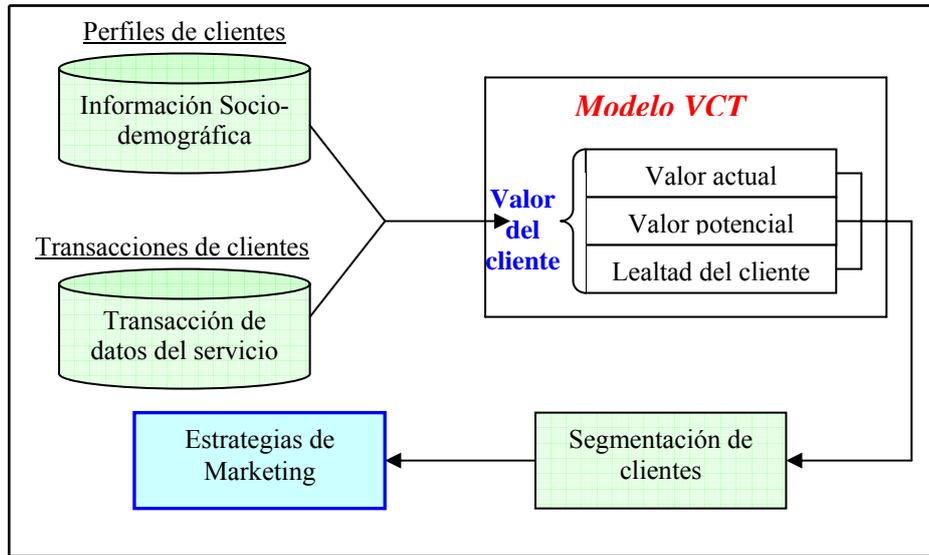


Figura 2.5.4. Modelo conceptual de VCT (Hwang y otros autores, 2005)

Según este modelo, estos autores proponen la siguiente segmentación de clientes (ver Figura 2.5.5)

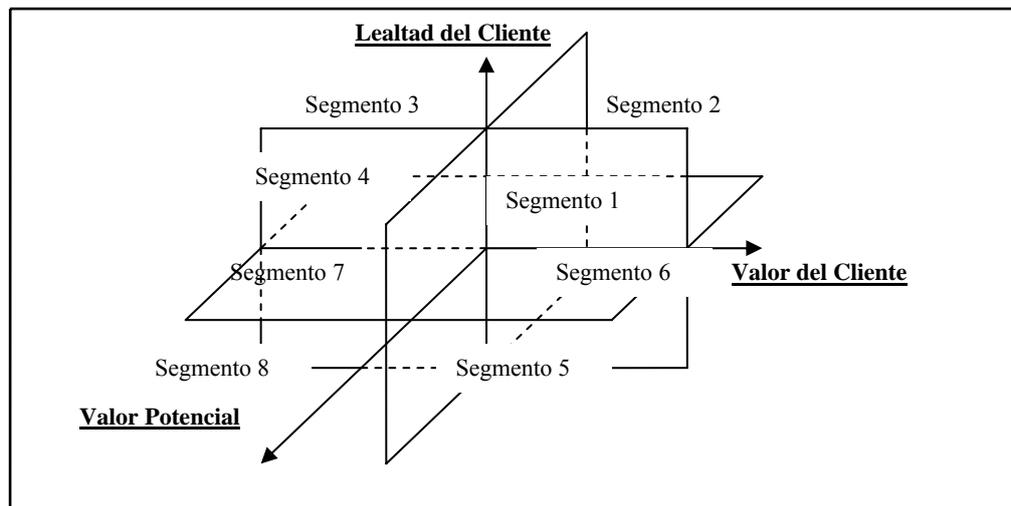


Figura 2.5.5. Modelo de segmentación de clientes (Hwang y otros autores, 2005)

Kim y otros autores (2006) plantean la segmentación de los clientes de varias maneras, o bien en función del VCT, de los componentes de éste o del VCT y otras variables (ver Figura 2.5.6).

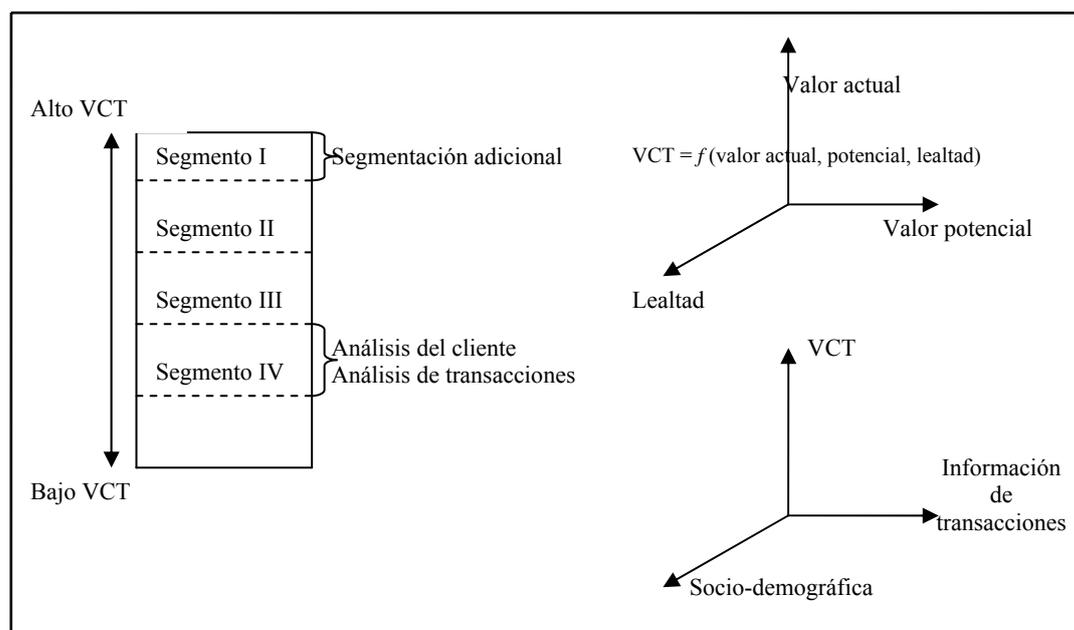


Figura 2.5.6. Diferentes criterios de segmentación. Kim y otros autores (2006)

Estos autores proponen tres dimensiones para la segmentación: Valor actual, Valor potencial y Lealtad según las siguientes definiciones:

Valor Actual = (cantidad promedio requerida pagar al cliente – Cantidades pendientes de pagar por el cliente) / Periodo de tiempo.

$$\text{Valor Potencia}_i = \sum_{j=1}^n \text{Probabilidad}_{ij} \times \text{Beneficios}_{ij}$$

Lealtad del Cliente = 1 – Tasa de abandono

donde “j” recoge los diferentes servicios o productos e “i” es el cliente para el que se realiza el cálculo.

Anteriormente a 1990, la relación entre calidad del servicio ofrecida a los clientes y la rentabilidad que estos aportaban estaba cuestionada, pero desde 1990 se establece y analiza esta relación (Zeithaml y otros autores, 2001).

Zeithaml y otros autores proponen una clasificación piramidal por niveles de los clientes según se recoge en la figura 2.5.7.

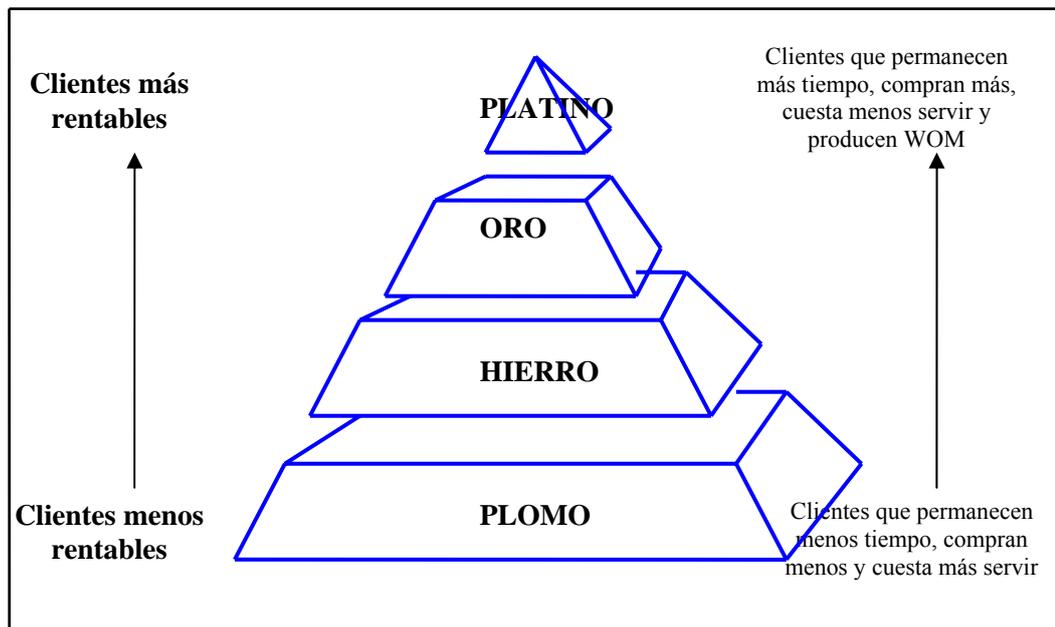


Figura 2.5.7 Clasificación piramidal de los clientes. Zeithaml y otros autores (2001)

En esta clasificación, donde se representa el tamaño del nivel por la proporción comparativa en número de cada tipo de clientes, estos autores definen:

- Los clientes de nivel “platino” son los clientes más rentables de la empresa. Con un alta tasa de compra y poco sensibles al precio. En estos clientes hay que averiguar qué necesidades tienen para darles nuevos ofrecimientos y mantener su compromiso con la empresa.
- Los clientes de nivel “oro” se diferencian de los de nivel “platino” en que su rentabilidad no es tan alta, quizá porque estos clientes desean continuos

descuentos sobre el precio. No son tan leales como los “platino”, pues suelen minimizar el riesgo comprando a varios proveedores, pero dan una alta rentabilidad.

- Los clientes “hierro” son clientes que dan “volumen” (cuota de mercado) a la empresa, pero provocan mayores gastos, dando menores rentabilidades, y no son muy leales.
- Los clientes “plomo”, son aquellos clientes que cuestan dinero a la empresa.

Esta clasificación es adecuada cuando una empresa, con recursos limitados, da a todos los clientes el mismo servicio, pero éstos no son iguales en cuanto a su rentabilidad. Podemos recoger los siguientes casos:

- ✓ Los recursos, incluido el tiempo, son limitados.
- ✓ Los clientes desean diferentes servicios o diferentes niveles de servicios.
- ✓ Los clientes desean pagar por diferentes niveles de servicios.
- ✓ Los clientes definen “el valor del servicio recibido” de diferentes formas.
- ✓ Los clientes se pueden distinguir unos de otros.
- ✓ Cuando hay una diferenciación en los servicios que pueden llevar a los clientes de un nivel a otro.
- ✓ Los clientes pueden clasificarse en grupo para marcar estrategias diferenciadas.

Hay que definir estrategias adecuadas para pasar clientes de un nivel al superior, excepto en los clientes “plomo” en los que hay que definir la estrategia para eliminarlos o hacerlos rentables (subiendo precios y/o reduciendo costes).

Según Kotler (2000), la empresa puede aumentar beneficios despidiendo a sus peores clientes, pero existen otras alternativas con menor riesgo (ya que despedir a un cliente puede generar un malestar que se prodigue a su entorno), aumentarles el precio o reducir el coste de servirles.

No todos los clientes deben de considerarse claves para la empresa, solo aquellos que entren en el “proyecto empresarial” de la empresa. Con estos clientes la empresa debe de comprometerse e involucrarse y conseguir que prescriban positivamente y den beneficios a la empresa (Cuesta 2003).

Peppers y Rogers (1995b) proponen medir la efectividad de las campañas de marketing no solo por los aumentos en los ingresos, sino también por el aumento en el VCT de los clientes a los que afecta la campaña. Aumentando el VCT se construye lo que llaman “Return on Customer” (ROC). ROC es la manera más exacta para determinar qué estrategias de marketing están creando valor o simplemente dando oferta sobre oferta sin aportar valor.

Peppers y Rogers plantean focalizarse en cómo dar valor al cliente en orden a obtener valor de los clientes.

Aunque indican que los programas de lealtad están viniendo a ser muy importantes estratégicamente, no se debe de emplear el esfuerzo en los clientes más leales, sino en los más rentables. El objetivo es aumentar el VCT no solo aumentando la lealtad “per se”. Cuando un programa de lealtad atiende las necesidades de los clientes como primer objetivo, aumenta la base de la lealtad, mejora el VCT de los clientes más rentables y aumenta el ROC.

Según Gummesson (2004) Retorno de la Relación (return on relationship ROR) es el retorno de los ingresos netos causados por el establecimiento y mantenimiento de relaciones a través de redes de la organización con los clientes.

Ambler (2002) considera que el punto de vista de las empresas debe de ser calcular el valor presente neto de los flujos de caja, y así poner los recursos en proporción al VCT de cada cliente. Aquellos con VCT negativo deben de recibir menos inversiones, o mejor invitarles a salir, pero cuidado, estos clientes pueden tener influencias y afectar a otros clientes con el boca oído (“Word of Mouth”). Hay que explicarles la situación y subirles el precio. Pone más énfasis en la

retención que en la adquisición, particularmente en los clientes de mayor valor. Viene a indicar que el VCT no es solo una herramienta para determinar a futuro ventas de un cliente y definir estrategias, sino que, principalmente, es una herramienta que compara clientes en función de su VCT.

Kumar y otros autores (2004), se plantean por qué algunas empresas dan preferencias a algunos clientes en atenderles personalmente, cuando sería más económico hacerlo por otros canales, como Internet o teléfono.

Definen VCT (o “Customer Lifetime Value”, CLV) como la suma de los ingresos de los clientes, descontados a un interés del capital, a la empresa en su vida con ella. Asimismo definen “Customer Equity” como la suma de los VCT de todos los clientes de una empresa o firma.

Indican que VCT puede ser la métrica que guíe las inversiones en infraestructuras y actividades de marketing dirigidas a los clientes viendo a estos como activos. Estos autores recogen que con la aproximación del VCT, una empresa puede desarrollar estrategias y tácticas desde la perspectiva del cliente más que desde la perspectiva de los productos. Se da la paradoja que un mismo cliente recibe campañas de diferentes productos, o lo que es peor, se ignoran clientes de alto VCT.

Gummesson (2004) define el concepto “customer equity”, valor de los clientes, como el VCT de todos los clientes, y es la combinación que sale del “value equity” (conocimiento objetivo y racional que el cliente tiene de la percepción de la calidad, el precio y la conveniencia), “brand equity” (percepción del cliente del servicio como algo relativamente emocional, subjetivo e irracional) y “retention equity” (compras repetidas).

Rust y otros autores (recogido por Ferrer, 2002) proponen “customer equity” como la métrica para evaluar el valor de una empresa en el mercado. Estos autores definen los siguientes conceptos que conforman el “customer equity”:

“Value equity”: En todos los clientes la elección está condicionada por la percepción de la calidad, el precio y la conveniencia. Estas percepciones vienen a ser cognitivas, objetivas y racionales. Se define “value” como la diferencia entre lo que el cliente percibe por lo que recibe y por lo que da. Hay dos maneras de aumentarlo, bien dando más de lo que el cliente desea obtener, o reduciendo lo que el cliente debe de dar.

“Brand equity”: Las percepciones emocionales subjetivas e irracionales que el cliente tiene de la percepción de la marca de una empresa

“Retention equity”: Compras repetitivas de los clientes que se alcanza de diversas formas estableciendo y manteniendo una relación de alta calidad.

Estos autores definen el “customer equity”, no como una estrategia centrada en el cliente, sino como una herramienta estratégica que tiene la empresa para mejorar financieramente.

Argumentan cómo en diferentes sectores los valores son más o menos importantes, por ejemplo, mientras el “value equity” y el “retention equity” son factores claves en el sector de coches de alquiler, son poco importantes en el sector de pañuelos faciales, donde el “brand equity” es el factor más importante en el “customer equity”.

Lo que sí ponen de manifiesto es que no todos los clientes son “reyes”. Los clientes difieren en su contribución a los beneficios de la empresa, y por tanto, ésta debe de focalizar su atención en aquellos que contribuyen más al “customer equity”, cómo en aquellos otros que tienen un gran potencial de influir en otros clientes, como se verá en el epígrafe siguiente.

Lemon y otros autores (2001) describen “customer equity” como una combinación del valor que el cliente ve en el servicio o producto que recibe (“value equity”), el valor que aprecian en la marca de la empresa (“brand equity”)

y la relación que la empresa tenga con sus clientes (“relationship equity”). Estos autores recogen que si los productos y servicios que la empresa ofrece no cumple con las expectativas y necesidades de los clientes, por muy fuerte que sean las estrategias de marca y de retención de los clientes, no habrá valor para la empresa.

Wangenheim y Bayón (2004b) entienden por Marketing de Valor del Cliente (Customer Equity Marketing), como una aproximación de la dirección para adquirir y retener clientes, midiendo a nivel individual los valores a lo largo de la vida de los actuales y futuros clientes con el objeto de incrementar continuamente el Valor del Cliente. Se basa en las ventas cruzadas, futuras recomendaciones, duración de la retención, etc.

En la Figura 2.5.8 se muestra el objetivo a alcanzar con el Valor del Cliente según estos autores.

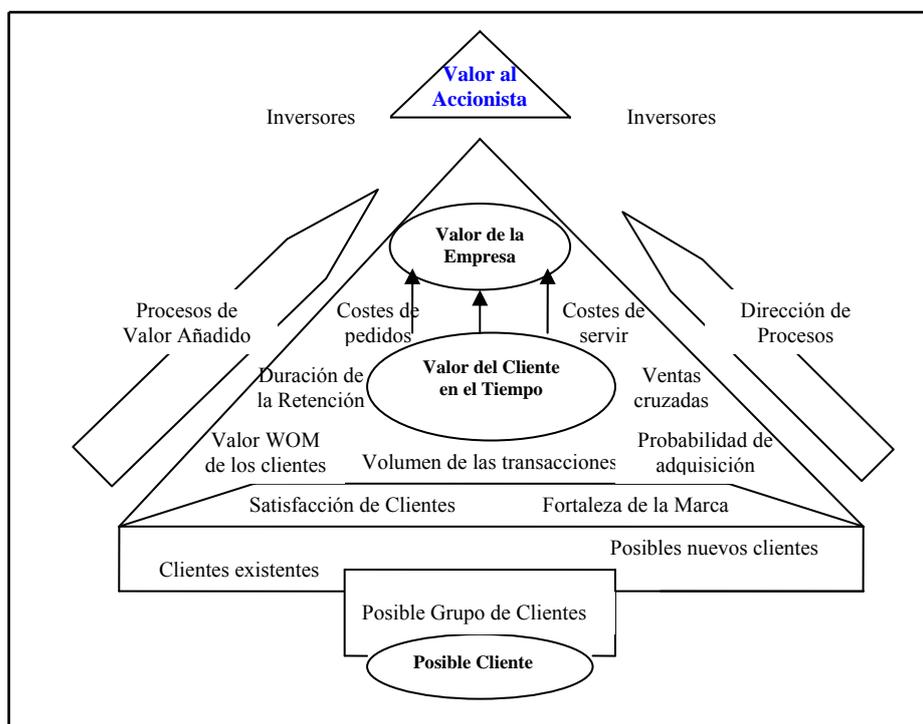


Figura 2.5.8 Modelo de Customer Equity Marketing (Wangenheim y Bayón (2004b))

Según Bayón y otros autores (2004b) a través de una orientación VCT, se puede incrementar o crear más valor con la adquisición y retención de clientes de alto VCT.

Estos autores proponen la siguiente ecuación para calcular el VCT de un cliente.

$$VCT_c = (C_c + WOM_c) \times W_c$$

($W_c, \geq 1$, es un peso relacionado con el potencial del cliente).

Donde, C_c es la suma de la “caja” generada por el cliente “c”, transacciones directas durante su vida T , descontada a la actualidad.

El cálculo de C_c es

$$C_c = \sum_{t=0}^T C_{c,t} \times 1/(1+i)^t$$

y WOM_c es el valor actual neto de los flujos de actividades de “word of mouth”, es decir las cajas generadas por referencias de este cliente “c”.

Estos autores indican que el VCT se refiere a los clientes actuales. No obstante el “Customer Equity”, además tiene en cuenta los posibles futuros clientes que también deben de ser considerados en el estudio.

Kumar y otros autores (2004) para el cálculo del VCT (de todos los clientes actuales y potenciales, “customer equity”) consideran tres escenarios:

Escenario 1. Se considera un coste de adquisición A , y una contribución media GC y unos costes de servir y de marketing M por cliente y año que se suponen constantes en cada periodo (GC y M). Si la tasa de retención es “ r ” y el

coste del capital para la empresa es “d”, el VCT de un cliente adquirido, en el instante $t=0$, referido al momento inicial ($t=0$) sería:

$$VCT_0 = \sum_{t=0}^{\infty} \left[\frac{(GC - M)}{(1 + d)^t} r^t \right] - A$$

Para un cliente obtenido en un momento posterior k ($t=k>0$), el VCT de ese cliente, actualizado al momento $t=0$ sería,

$$VCT_k = \frac{1}{(1 + d)^k} \left\{ \sum_{t=k}^{\infty} \left[\frac{(GC - M)}{(1 + d)^{t-k}} r^{t-k} \right] - A \right\}$$

Suponiendo que el número de clientes que se agregan o adquieren cada año es constante, al igual que el resto de los parámetros, tendríamos que el valor de los clientes adquiridos a lo largo de los años (un cliente cada año) sería:

$$VCT_{\text{escenario 1}} = \sum_{k=0}^{\infty} \left[\frac{1}{(1 + d)^k} \left\{ \sum_{t=k}^{\infty} \left[\frac{(GC - M)}{(1 + d)^{t-k}} r^{t-k} \right] - A \right\} \right]$$

pues se va sumando el VCT de cada cliente que entra en cada nuevo año (si cada año entraran dos clientes sería el doble, etc.).

Es decir, la suma del cliente adquirido en el momento cero ($k=0$ que coincide con VCT_0), más el adquirido un año después ($k=1$), etc. El escenario 1 mide el VCT de todos los clientes si cada año entrara un cliente. Si entraran n clientes cada año sería n veces ese valor, ya que el resto de los parámetros son constantes en el tiempo.

Escenario 2. Supongamos ahora un segundo escenario donde el número de clientes que se adquieren varía de un año a otro. En este caso el VCT sumado para todos los clientes adquiridos durante todos los años sería

$$VCT_{\text{escenario 2}} = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+d)^k} \left\{ \sum_{t=k}^{\infty} \left[\frac{(GC-M)}{(1+d)^{t-k}} r^{t-k} \right] - A \right\}$$

donde n_k sería el número de clientes adquiridos en el periodo k (si n_k fuera constante, independiente de k , el escenario 2 coincidiría con el 1). Se recoge el valor total de todos los clientes que entran en todos los periodos.

Escenario 3. En este escenario se supone que tanto GC, la contribución por cliente, como los costes de servicio y de marketing, M y los costes de adquisición de un cliente A varían de un periodo a otro:

$$VCT_{\text{escenario 3}} = \sum_{k=0}^{\infty} \frac{n_k}{(1+d)^k} \sum_{t=k}^{\infty} \left[\frac{(GC_{t-k}-M_{t-k})}{(1+d)^{t-k}} r^{t-k} \right] - \sum_{k=0}^{\infty} \frac{N_k - A_k}{(1+d)^k}$$

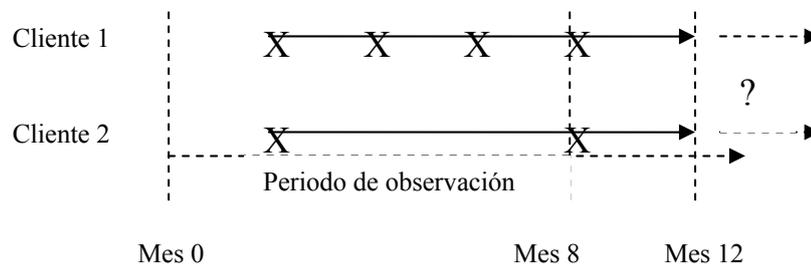
Estos autores sugieren esta herramienta para evaluar fusiones o adquisiciones de firmas. No obstante, estimamos que el efecto que sobre la cuenta de una empresa puede ejercer la prescripción de sus clientes, tanto positiva como negativa, hace que el “valor de la empresa” pueda diferir de este valor arriba expuesto.

También hacen una aproximación individual, ya que los clientes no tienen por qué estar activos (comprando) en todos los periodos. Recogen que la probabilidad de que un cliente esté activo en un momento N ($P(\text{activo})$), depende del periodo T transcurrido ($T \leq N$) desde que el cliente hizo la primera compra

hasta la última, en que se quiere medir N , y del número de compras “ n ” que se han efectuado en ese periodo T :

$$P(\text{Activo}) = (T/N)^n$$

Por ejemplo, veamos dos clientes diferentes con compras en diferentes momentos (X); ¿cuál sería la $P(\text{activo})$ o probabilidad de que esté “activo” en el mes doce de cada cliente?.



En ambos casos la última compra se efectuó en el mes ocho. Pero mientras el cliente 1 hizo cuatro compras, el cliente 2 solo efectuó dos.

Si calculamos en ambos casos la Probabilidad de que el cliente 1 y 2 estén activos (compre) en el mes 12:

$P(\text{Activo})$ en el mes 12 para el Cliente 1:

$$P(\text{Activo})_{\text{cliente1}} = (T/N)^n = (8/12)^4 = (0.667)^4 = 0.197$$

y $P(\text{Activo})$ en el mes 12 para el Cliente 2:

$$P(\text{Activo})_{\text{cliente2}} = (T/N)^n = (8/12)^2 = (0.667)^2 = 0.444$$

Es curioso observar, según estos autores, que el cliente que ha estado comprando cada dos meses, que ha hecho más compras que el otro, pero que no ha comprado cuando por cadencia le correspondía en el mes diez, tiene menos

probabilidades de comprar en el mes doce que otro que ha tenido, en comparación, una compra más reciente según su hábito de compra.

De esta manera, en función de la probabilidad de que el cliente esté activo y de la contribución de éste, se pueden hacer actuaciones estratégicas de seguir invirtiendo en marketing (si el Valor Actual Neto es mayor que los costes a incurrir en nuevas campañas de marketing a esos clientes en un periodo determinado) o seleccionando clientes adecuadamente en los que invertir.

En estos casos, calcularíamos el VAN de las contribuciones brutas esperadas del cliente “i” en un momento “t”, CBE_{it} , durante un periodo de tiempo “x” posterior en función de la probabilidad de que esté activo y de la contribución que aportaría:

$$\text{VAN del la } CBE_{it} = \sum_{n=t+1}^{t+x} P(\text{Activo})_{in} * MCBM_{it} \left[\frac{1}{(1+d)} \right]^n$$

donde,

$MCBM_{iT}$	Margen de Contribución Bruta Media en el periodo t basada en compras a priori del cliente i
d	Tasa de descuento
i	Cliente
t	Periodo para el que se calcula el Valor Actual Neto
X	Periodo posterior en el tiempo para el que se calcula el VAN
n	Número del periodo posterior a T (contador)
$P(\text{activo})_{in}$	Probabilidad de que el cliente i esté activo en el periodo n

Cabe plantearse cómo pueden afectar las diferentes estrategias que desarrolle la empresa en la curva de Valor del Cliente en el Tiempo en diferentes momentos de la vida del cliente. En la Fig.2.5.9 se puede apreciar cómo cabe esperar se comporte el VCT en las diferentes etapas de la vida del cliente, desde que se adquiere hasta que se pierde. Asimismo, a través de estrategias adecuadas

podemos impactar en que la curva de valor de cada cliente crezca (Kumar y otros autores, 2004).

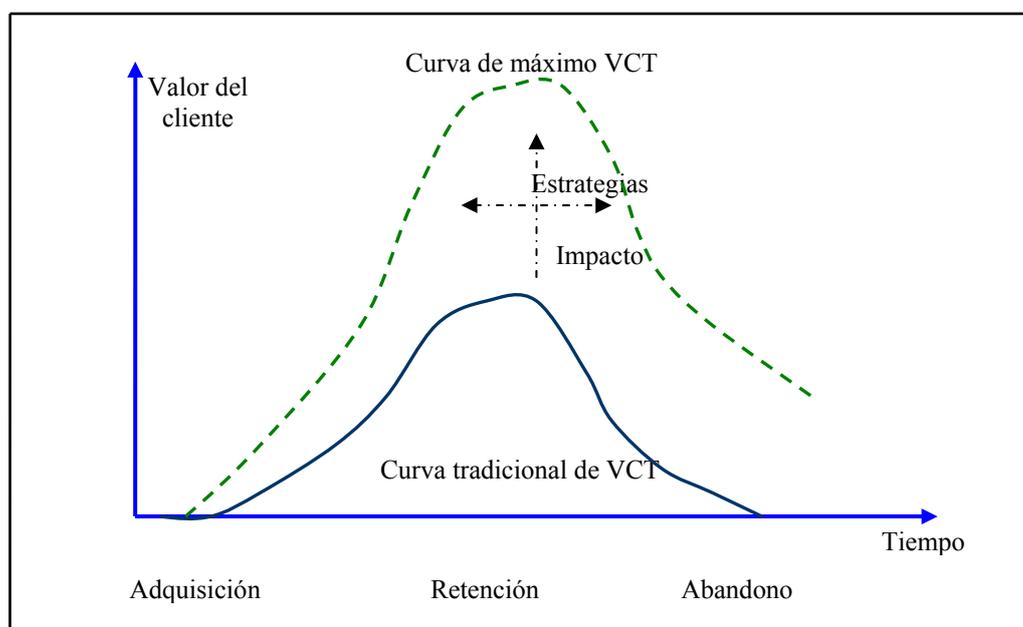


Figura 2.5.9 Curva del VCT a lo largo del tiempo y el impacto de las estrategias. Kumar (2004)

Parasuraman hace la siguiente clasificación jerárquica de los clientes en función de la permanencia de los mismos en la empresa :

Los clientes que etiqueta como A, recién incorporados, darán información útil para conocer atributos de valor apreciado por el cliente bajo la asunción de que los clientes que inician una relación ponen mayor atención en los atributos específicos del producto o servicio ofrecido.

Los clientes etiquetados como B y C, que ya llevan más tiempo de relación con la empresa, pueden aportar información de cómo reforzar las estrategias dirigidas a estrechar los lazos de relación con el cliente.

Los clientes que se han marchado, tipo D pueden aportarnos todo tipo de información anterior, pero sobre todo aprender de ellos como evitar el deceso de los clientes.

Conociendo y corrigiendo las deficiencias no solo se evitará que se vayan clientes, sino que se reforzarán los lazos de relación entre la empresa y el cliente.

2.6 RECOMENDACIÓN CLIENTE-CLIENTE (WORD OF MOUTH)

Cliente fiel es aquel que estando totalmente satisfecho con los servicios recibidos de parte de una empresa, está convencido de que no va a poder encontrar alternativa más ventajosa, desde su punto de vista, en el mercado.

Un cliente de estas características nos aportará beneficios por su comportamiento de compra y por su actitud de prescriptor en el entorno donde se desenvuelve. Al pretender conseguir este tipo de fidelidad y al planificarla adecuadamente, el programa de fidelización será eficiente con total seguridad.

Ahora bien, si entendemos por cliente fiel al que lleva más tiempo con nosotros, y consecuentemente ponemos en práctica programas de retención de clientes, los resultados pueden no ser positivos. Una pareja que lleve mucho tiempo casada no necesariamente ha de ser fiel sólo por este motivo.

Un cliente atrapado y descontento es vengativo y destructor. ¿De qué sirve a un banco establecer un programa de "fidelización" basado en hipotecas onerosas donde los clientes no se van a otro banco porque les resulta caro el cambio? Al banco lo que le interesa es que los clientes no se le vayan por propio convencimiento de que reciben el mejor servicio.

A corto plazo, la mejora de la tasa de fidelidad del cliente generará beneficios marginales procedentes del aumento de ventas. Sin embargo, a largo plazo, el aumento de rentabilidad del cliente fiel está motivada por la reducción de coste del servicio, disponibilidad del cliente para hacer recomendaciones a otros clientes y por el mayor precio que está dispuesto a pagar (Fay, 1995) por ese mismo servicio que ha comprobado vale más.

Blodgett y otros autores (1993) recogen estudios que indican que de media un cliente insatisfecho cuenta a nueve clientes su experiencia negativa, y la

empresa por esta falta de calidad o pobre servicio pierde entre un 10% y 15% de sus ingresos. Considerando que un cliente nuevo cuesta cinco veces más retener que uno existente, es esencial que se ponga atención y se resuelvan las reclamaciones de los clientes (y lo que es también muy importante, que se pongan de manifiesto las insatisfacciones para resolverlas y crear más valor en el cliente).

En 1955, Katz y Lazarsfeld (recogido por Harrison-Walker, 2001), encontraron que WOM (Word of Mouth, o recomendación cliente-cliente) era siete veces más efectivo que el anuncio en prensa o revista, cuatro veces más efectivo que el correo personalizado y dos veces que el anuncio en radio. Asimismo, una persona predispuesta a una compra era más abierta a recibir WOM sobre el producto o servicio.

Silverman (2001) define WOM como la comunicación sobre productos y servicios entre personas independientes de la empresa que da el producto o servicio, a través de un medio también independiente de la empresa que da el producto o servicio.

Stoke y Lomas (2002), definen WOM como la comunicación oral persona a persona entre un receptor y un comunicador que es percibido por el receptor como imparcial. Es una comunicación cara a cara, pero que en el nuevo contexto de Internet y otros medios, se debe de hacer extensible, por lo que se puede suprimir lo de oral.

Según Mitchel (2005), los consumidores tienen una percepción cada vez más negativa de la comunicación a través de anuncios. Por ello, las personas cada vez más tienden a los amigos para informarse y buscar recomendación. Es importante tener en cuenta a los llamados “Speakers or Influentials”, por ser personas con una gran influencia en un colectivo o comunidad determinada.

Según Silverman (2001), WOM puede ser una comunicación o un testimonio, en directo o a través de cualquier canal, en persona, por teléfono, e-

mail, o cualquier otro medio. Puede ser uno a uno, uno a muchos o en un grupo de discusión. Pero es esencial que además de ser independiente de la empresa que entrega el servicio o producto, no haya por medio ningún incentivo que distorsione la veracidad e independencia de la comunicación y le de toda la credibilidad.

Contrariamente, un anuncio o cualquier otro medio de comunicación que se emplee por parte de la empresa, tiene una parte interesada en la venta de dicho producto o servicio.

Precisamente es esta independencia lo que puede llevar a que la recomendación pudiera ser negativa y que incluso en estos casos, el poder de transmisión sea incluso mucho mayor que en la recomendación positiva.

Stoke y Lomas (2002), describen WOM en tres términos, dirección, valencia y volumen. Dirección en cuanto a la forma de influir (recomendación emitida ó recomendación recibida). Valencia en cuanto a su sentido positivo o negativo. La recomendación negativa suele tener un impacto mayor que la positiva, sobre todo cuando se emite. La recomendación negativa a través de quejas puede influir no solo en la lealtad de los clientes actuales, sino en los nuevos clientes a adquirir. Y volumen en cuanto al alcance de la WOM, que normalmente, en empresas pequeñas, se ve limitado por la restricción donde operan los clientes.

De estudio de File y otros autores (1992), se sugiere que la intensidad y frecuencia con que intervenga el cliente o participe durante la entrega del servicio, hace que éste sea más proclive a efectuar WOM.

También Zeithaml (1992) (recogido por Stoke y Lomas, 2002) recoge que el grado de interacción que el cliente tenga en el proceso de entrega del servicio o de interacción entre el cliente y el proveedor, influye en la recomendación.

Cuando una persona va a tomar la decisión de comprar un producto, sopesa el riesgo que la misma tiene. Para evitar este riesgo solo hay un medio, “experimentar” el producto. Esta experimentación solo se puede llevar a cabo de dos maneras, una directamente, y otra indirectamente.

La experiencia directa es haciendo la compra y comprobando si se han cubierto las expectativas. La otra es escuchando la experiencia de otras personas. Esta segunda experimentación es mucho más económica.

Silverman (2001) pone de manifiesto que si bien las campañas de comunicación de marketing están encaminadas a conseguir la venta, transcurriendo entre ambas acciones, la campaña y la venta solo el tiempo, esto no es del todo cierto, pues entre ambos hitos interviene poderosamente la WOM.

Muchas empresas no se preocupan de la WOM negativa o de sus efectos, pues creen que los clientes están satisfechos con sus productos, usan los ratios de satisfacción de los que disponen, que normalmente no son significativos, y por ello no prestan atención a la insatisfacción (Richins, 1983). La comunicación WOM de una empresa, se hace quiera ésta o no, según recoge Mitchel (2005).

Stoke y Tomas (2002) indican que el empresario debe de conocer las recomendaciones, tanto recibidas por el cliente (inputs), como las que da (outoputs). También recoge que el output es parte del comportamiento de la postcompra. Se debe de estimular la WOM positiva en comunicación, y minimizar la WOM negativa y su impacto.

Se entiende por comportamiento de compra del cliente como el “conjunto de actividades que lleva a cabo una persona física o jurídica desde que siente la necesidad hasta el momento en que efectúa la compra y posteriormente lo utiliza o consume” (Cuesta 2003).

A veces los prescriptores y clientes que prescriben, pero que no pueden llegar a ser clientes o no son clientes, tienen más valor que otros que sí son clientes. Algunas empresas, acertadamente, invierten más en ciertos prescriptores aunque no sean clientes que en otros clientes. (Peppers y Rogers, 1996)

No es habitual que las empresas pidan a sus clientes que referencien. Según estudio de LIMRA's U.S. "Buyers and non buyers of Life Insurance", sólo 3 de cada 10 clientes de seguros es requerido por su representante para que lo recomiende. Asimismo, 3 de cada 10 dijeron que si hubieran sido solicitados para referenciar, lo hubieran hecho (Mitchel, 2005).

El éxito en la relación con el cliente hace que éste se convierta en parte de la empresa y haga referencia y desarrolle positivamente WOM sin que ello suponga un sobre coste para el presupuesto de marketing (Gummesson, 2004).

No todos los sectores son igualmente de propensos a WOM. Aquellas profesiones o servicios más personalizados y asociados con un mayor riesgo en la selección (por ejemplo en los servicios médicos), se ven más influenciadas en la WOM, pues se emiten más juicios en cuanto al servicio. (Harrison-Walker, 2001).

2.6.1 La satisfacción del cliente y la confianza en WOM positivo

Ralston (1996) resalta la importancia de la satisfacción del cliente. Un cliente satisfecho repite y a su vez trae a más clientes. El modelo SURE (satisfacción-Uso-Recomendación) de Ralston (Figura 2.6.1.1) recoge que un incremento en la satisfacción hace que aumente la probabilidad de que el cliente siga usando el servicio, y un incremento en el uso del servicio lleva a su vez a una mayor recomendación a otro potencial cliente.

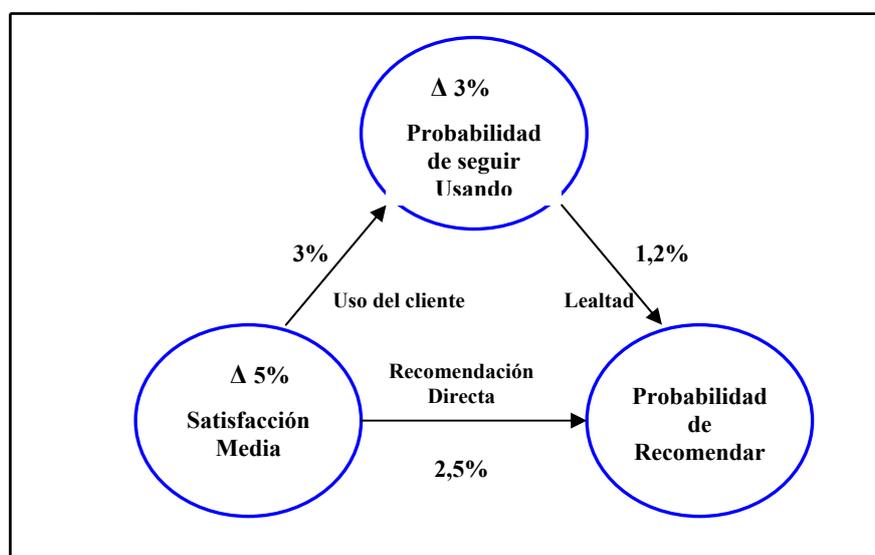


Figura 2.6.1.1 Modelo SURE (Satisfacción-Usado-Recomendación)
(adaptado de Ralston, 1996)

Según este modelo un incremento en un 5% en la satisfacción del cliente, lleva a un incremento en un 3,0% de probabilidad en seguir comprando y en un 2,5% de incremento en recomendar. A su vez, ese incremento en un 3% de seguir utilizando el servicio, lleva a un aumento en un 1,2% de recomendar, es decir, un aumento de un 5% en la satisfacción, lleva a un aumento de un 1,2% en recomendación indirecta vía mayor utilización, además de un 2,5% en recomendación directa, además de seguir utilizando, con un incremento en dicha probabilidad del 3%, los servicios o comprando.

Ranaweera y Prabhu (2003) analizaron los efectos de la “satisfacción del cliente” y de la confianza en la retención y la WOM positiva. Encontraron que el efecto sobre la retención es mayor con la satisfacción que con la confianza. No obstante, para una WOM positiva, influye casi por igual la satisfacción que la confianza, siendo marginalmente menor la confianza.

A mayores niveles de satisfacción, mayores niveles de WOM positiva.

Aunque la confianza es muy importante en la relación entre empresas, no es tan determinante en la relación en mercados masivos como la satisfacción. No obstante a mayor nivel de confianza, mayor nivel de WOM positiva.

Satisfacción y confianza, ambas, tienen una contribución positiva a la WOM, aunque en la retención, la confianza contribuye menos que la satisfacción al igual que en la WOM. Los efectos de la confianza, aunque menor que los de la satisfacción, son significativamente altos para la WOM positiva.

2.6.2 La insatisfacción del cliente y WOM

Muchos investigadores piensan que la lealtad a una marca incluye una aptitud positiva o preferencia hacia la marca o a volver a comprar, pero poco es sabido sobre la influencia de la insatisfacción en la lealtad a la marca o a cambiar de marca.

Según Fitzgerald (1995), los efectos de WOM serán mayores cuando el cliente se encuentra en una situación de disconformidad.

Richins (1983) investigó sobre las consecuencias en la queja o WOM según las insatisfacciones. Cuando la insatisfacción experimentada es pequeña, normalmente el consumidor no se queja, y no suele dar recomendaciones negativas, pero cuando la insatisfacción es importante y seria, el cliente tiende a quejarse. Si la queja es convenientemente tratada por la empresa, el cliente puede ser recuperado e incluso dar una recomendación positiva, mejor incluso que en los casos en los que el cliente no hubiera siquiera puesto una reclamación o queja, o estuviera incluso satisfecho.

Maxham (2001) define el fallo en el servicio como cualquier problema (real o percibido) que ocurre durante una experiencia del cliente con la empresa. Y

entiende como “recuperación del servicio” (“service recovery”), como el proceso por el que una empresa rectifica un fallo en el servicio entregado. Sugiere que un efectivo tratamiento de la queja puede llevar a una mayor lealtad. Los esfuerzos que una firma haga para recuperar el servicio ante un fallo o queja, puede tener importantes implicaciones en los niveles de satisfacción, intención de compra y WOM positivo.

Escuchar al cliente y la realización inmediata de la recuperación del servicio son esenciales para conseguir clientes leales (Rodríguez, 1997), entendiéndose por este autor la recuperación de servicio como la corrección inmediata del fallo por parte del proveedor mediante algún tipo de compensación hecha al cliente.

Blodgett y otros autores (1993) desarrollan el modelo “Comportamiento ante respuestas de quejas” de clientes insatisfechos (ver Figura 2.6.2.1), en el que recogen como influye el tratamiento que se da a una queja por parte de la empresa, en la WOM negativa y la influencia de ese comportamiento en que el cliente no deje de serlo.

Hacen el análisis de investigación en función de los siguientes parámetros recogidos en el modelo: la “Estabilidad y control en el comportamiento de la queja”, que viene a recoger el grado en que la insatisfacción se hubiera podido evitar o que no haya indicios de que se vuelva a producir por una falta de control por parte de la empresa, la “Actitud hacia la queja”, o predisposición de la empresa a que se repare la queja, la “Probabilidad de éxito”, o la percepción que tenga el cliente de la diligencia en resolver la queja la empresa, y la “Importancia del producto”, pues no a todos los productos el cliente les da la misma importancia y por tanto la disfunción no tiene el mismo impacto.

Gran parte de la influencia de estos parámetros en la WOM y la Intención de seguir siendo cliente, se canalizan a través del concepto que definen como “Percepción de justicia” recogido en el modelo. Clientes que tengan la apreciación

de que no ha habido justicia en la resolución de su queja, estarán más predispuestos a abandonar o no volver a comprar y a una WOM negativa.

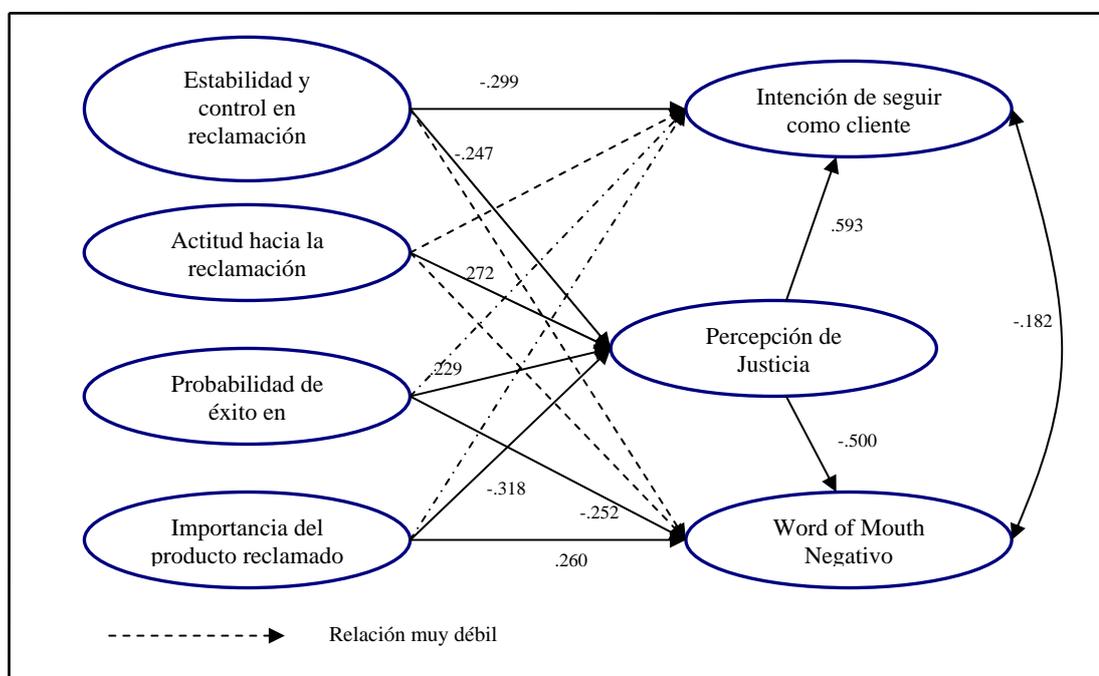


Figura 2.6.2.1 Modelo de comportamiento ante reclamaciones (Blodgett y otros autores 1993)

Las empresas que responden a los clientes insatisfechos y que se quejan, con una adecuada estrategia de respuesta que resuelva la queja o no satisfacción, pueden transformar clientes insatisfechos en satisfechos, impactando positivamente en las cuentas de resultados, evitando la WOM negativa, e incluso propiciando una WOM positiva.

La queja o la reclamación es una oportunidad de mejora y de fidelización, pues cuando un cliente se queja, en general está demostrando un interés.

Horovitz (ver Cuesta 2003) nos plantea la pirámide de problemas y quejas según el comportamiento de los clientes en porcentajes. Vemos en esta pirámide (ver Figura 2.6.2.2) que gran parte de los clientes se van sin quejarse, no dando la oportunidad de no perderlos y poderlos fidelizar, ya que un cliente que presenta

una queja cuando tiene un problema, normalmente está esperando una respuesta y suele ser de los que más comprometidos están (Cuesta 2003).

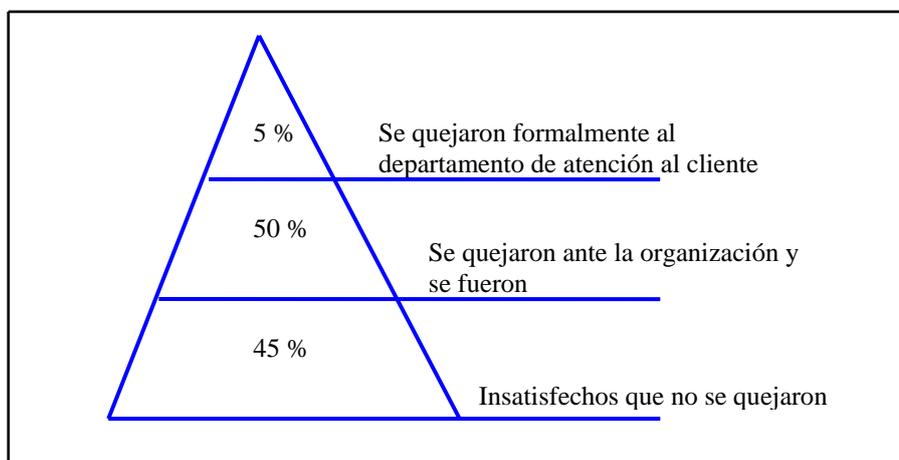


Figura 2.6.2.2 Pirámide de problemas y quejas de Horovitz (Cuesta, 2003)

Según Kotler (2000) solo el 5% de los clientes insatisfechos (siendo éstos el 25% de todos los clientes) se queja. El otro 95% no suelen transmitir la queja. El resolver satisfactoriamente una queja de un cliente es clave, pues siguen con la empresa (entorno al 34% de las quejas importantes bien atendidas siguen y este valor se eleva al 52% en caso de quejas menos importantes), además de aumentar la fidelidad y la recomendación (menos negativa y más positiva) que hacen de la empresa.

Halstead (2002) distingue tres tipos de comportamientos de quejas del comprador: queja directa al vendedor (“Voice complaints”), queja a amigos y familiares (“Private complaints”) y quejas a organizaciones independientes como prensa, grupos consumidores, etc. (“Third party complaints”). WOM en el caso de “private complaints” se refiere al acto de contar al menos a un amigo o familiar sobre una experiencia insatisfactoria del producto o servicio. Define por “extensión” de WOM, el número de personas al que el consumidor o cliente traslada o comunica su experiencia.

Halstead clasifica a los clientes según el siguiente cuadro (ver Figura 2.6.2.3)

Cientes	Que se quejan	Que no se quejan
Satisfechos		
Insatisfechos		

Figura 2.6.2.3 Clasificación de los clientes por su satisfacción/insatisfacción y queja directa. (Halstead, 2002)

La extensión, alcance o volumen de WOM de clientes insatisfechos será significativamente mayor que la extensión de WOM de clientes satisfechos.

Recoge que el comportamiento de los consumidores ante una insatisfacción y posterior tratamiento de su queja dependerá en como haya sido ésta tratada. Indica que “voice complaints” puede llevar a un mayor “private complaints” simplemente porque la experiencia que el consumidor tiene de la insatisfacción posterior a la queja al vendedor (“voice complaints”) hace que sea mayor la insatisfacción y por tanto también la extensión WOM será también mayor.

La extensión WOM será mayor tras una queja al vendedor (“voice complaints”) que si no la hubiera, si ésta no es correctamente tratada.

WOM negativa será más poderosa que la WOM positiva, particularmente en el impacto en otras compras y el comportamiento.

Los clientes insatisfechos (“voice complaints”) que se quejan son los que presentan una WOM más negativo.

Los clientes satisfechos que no se quejan son los que hacen los comentarios más favorables.

Los clientes insatisfechos que no se quejan tendrán una WOM más negativa que los que se quejan pero están satisfechos.

Las quejas son inevitables, según Richins (1983), y aunque existan controles, la forma en que se lleve su atención y resolución es importante para que el cliente no haga una WOM negativa. Se debe disminuir el impacto de la WOM negativa ante las reclamaciones, e incluso evitarlas ante clientes insatisfechos que no han llegado a reclamar, lo que es más difícil de detectar.

Según crezca la severidad del problema asociado a la insatisfacción, la tendencia a provocar una WOM negativa aumenta. Según Richins (1983) cuatro variables recogen la severidad del problema, el tiempo que el producto ha estado en manos del cliente, la utilidad del producto aunque no fuera satisfactorio, la dificultad de reparación del problema y el precio. Las dos primeras variables tienen una relación negativa con la percepción de un problema serio por parte del cliente y por tanto con la WOM, mientras que las otras dos sí tienen una relación positiva.

Cuanto más dependa el motivo de la insatisfacción del canal de distribución (“marketing institution”) que del consumidor, como podría ser una selección equivocada, mayor es la tendencia a la WOM negativa.

Asimismo, cuanto más negativa es la percepción del cliente de la actuación de la empresa en la reclamación o queja, mayor es la tendencia a la WOM negativa, es decir, cuando las expectativas que el cliente tenía de que se resolviera la reclamación y la forma en que se resuelve no es como al final se ha resuelto la reclamación.

Hay otros aspectos interesantes que Richins (1983) recoge en su estudio:

- Cuanto más serio es el problema asociado a la insatisfacción, mayor es el esfuerzo que el cliente está dispuesto a hacer en responder a la insatisfacción.
- Cuanto más dependa el motivo de la insatisfacción del canal de distribución, mayor es el esfuerzo que el cliente está dispuesto a hacer en responder a la insatisfacción.
- Ante una reclamación, conforme sea menor la apreciación que el cliente tenga del trato, atención o respuesta por la empresa para resolver la reclamación, mayor tendencia a la WOM negativa.

Los niveles de satisfacción, intención de compra y WOM positivo serán menores tras un fallo en el servicio, si en la recuperación posterior del servicio, el cliente percibe un bajo servicio de recuperación. Asimismo, los individuos que perciben un mayor esfuerzo en la recuperación del servicio, experimentarán una mayor satisfacción, intención de compra y WOM positiva después de dicha recuperación (Maxham, 2001).

Maxham en sus trabajos empíricos reveló que todo esfuerzo en la recuperación, aumentaban la satisfacción, intención de compra y WOM positiva tras una recuperación del servicio por un fallo en el mismo. Con esto se demuestra que las empresas pueden mantener la retención de sus clientes y la lealtad a través de un efectivo servicio de atención de los clientes (seguimiento y recuperación del servicio). También comprobó que no se experimentaba un aumento de la satisfacción y la intención de compra de pasar de un esfuerzo moderado a un esfuerzo alto en la recuperación del servicio. No obstante, sí apreció un aumento en la WOM.

Cabría preguntarse, ¿cuántos clientes retenidos hacen una prescripción positiva? Y ¿cuántos la hacen negativa?. Nos podemos encontrar con clientes

retenidos que además de costar dinero a la empresa están haciendo una prescripción negativa (Cuesta 2003), como se exponía al inicio de este epígrafe.

2.6.3 Calidad y Compromiso y WOM

Harrison-Walker (2001) define el compromiso de un cliente con una organización como la fuerza con que un individuo se identifica con ésta. Distingue dos clases de compromiso, el “*Compromiso afectivo*” (Affective commitment) y el “*Compromiso de alto sacrificio*” (High sacrifice commitment). Por “Compromiso afectivo” se entiende aquel motivado por una atracción hacia la empresa de la que se recibe el servicio. Por “Compromiso de sacrificio” aquel provocado por motivos que llevan a no abandonar la organización que presta el servicio por lazos o impedimentos que se crean.

Teniendo por otra parte en cuenta la “Calidad en el Servicio”, Harrison se plantea el siguiente modelo, (ver Figura 2.6.3.1).

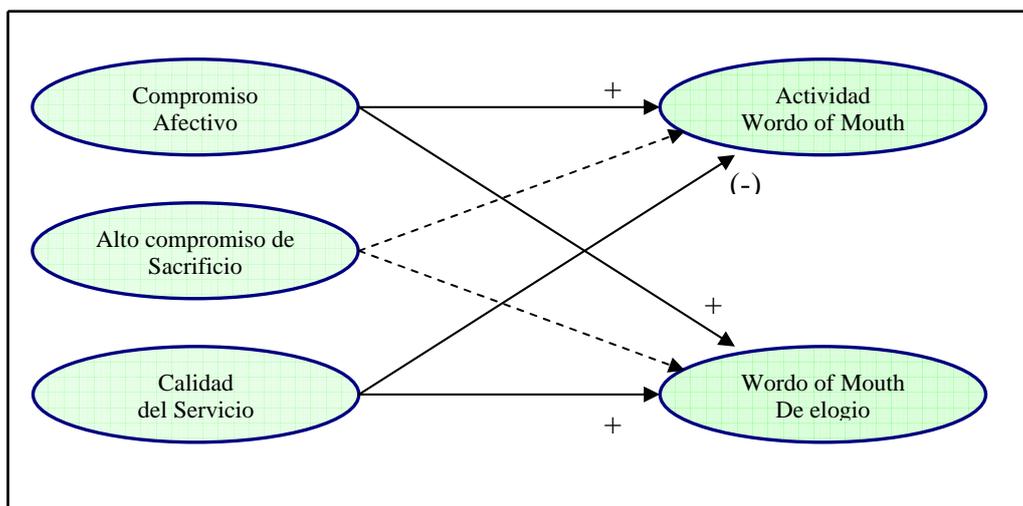


Figura 2.6.3.1 Modelo conceptual de calidad y compromiso y WOM (Harrison,2001)

Donde “*Actividad WOM*” viene a recoger la frecuencia, intensidad e interés en practicar y difundir WOM y “*WOM de elogio*” muestra el orgullo y buena opinión que se tiene de la empresa y así se transmite.

En este modelo, Harrison (2001) recoge que el “compromiso afectivo” afecta positivamente a la WOM de “actividad” y de “elogio”. En los resultados empíricos no recogía una relación entre el “compromiso de sacrificio” y la WOM. Respecto a la “calidad del servicio”, ésta está directamente relacionada con la “WOM de elogio” y negativamente relacionada con “Actividad WOM”. Aumenta más la intensidad y frecuencia de WOM negativa por una falta de calidad, que en el caso de recibir una calidad buena. A una persona a la que no se le haya atendido adecuadamente, se lo puede contar a otras 9 ó 10, mientras que una persona bien atendida solo se lo contará a 4 ó 5.

2.6.4 Tipología de quién referencia y WOM

Wangenheim y Bayón (2002) determinan dos clases de características que influyen en la comunicación WOM, que el que comunica sea de “similares” características al que recibe la recomendación, o que sea un “experto” frente a quién recibe la recomendación.

Según recogen en su modelo (ver Figura 2.6.4.1), el efecto de la WOM en el receptor es mayor cuando quien lo emite es un cliente “similar”, por lo que la influencia de la referencia WOM es mayor cuando quien la hace es similar a quién la recibe.

Es obvio pensar que la información de que dispone un experto debe de ser más influenciable, ya que además de disponer de mayor información, tiene una mayor credibilidad y por tanto su opinión será tomada más en cuenta que la de

otros. De aquí la influencia de la referencia WOM es mayor cuando quién la hace es un experto.

Estos autores discriminan entre diferentes clases de riesgos, definiendo éste como “la expectativa subjetiva de poder perder al tomar una decisión (comprar)”.

Por una parte está el riesgo “funcional”, que se refiere al riesgo que el cliente percibe de que los atributos funcionales del producto o servicio no satisfaga sus necesidades, y por otra el “riesgo financiero”, que está referido a las pérdidas económicas que podrían haber en el caso de que el producto no fuera viable o se haya efectuado una mala compra. Según investigaciones empíricas, hay una gran correlación entre estos dos riesgos, ya que por otra parte el cliente interpretará como una pérdida económica el que el producto no cumpla sus necesidades.

Por otra parte definen otros dos riesgos también correlacionados, el “riesgo social” que se refiere a las potenciales consecuencias negativas que puede llevar asociado el producto en relación con el entorno social del comprador, y el “riesgo psicológico”, asociado a la percepción que el cliente puede tener de haber podido hacer una mala compra. También hay una gran dependencia entre estos dos riesgos, pues una baja aceptación social llevará a una percepción de insatisfacción en la compra.

Según estos tipos de riesgos, cuando el riesgo social/psicológico es alto, el efecto WOM causado por un referente “similar” será mayor. Asimismo cuando el riesgo financiero/funcional es alto, el efecto WOM causado por un experto será mayor.

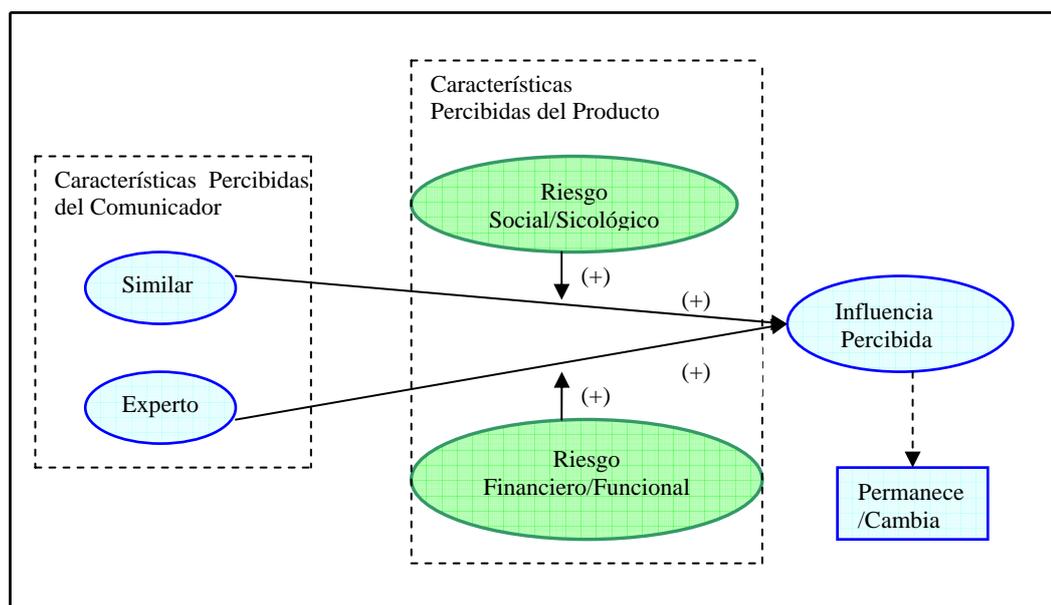


Figura 2.6.4.1 Modelo de influencia del tipo de comunicador y el riesgo percibido sobre el comportamiento de cambiar (Wangenheim y Bayón, 2002)

La WOM tendrá una mayor influencia en juicios producidos cuando es un experto la fuente, entendiéndose por experto aquél que tiene un conocimiento reconocido sobre el producto o servicio No confundir con “atractivo o persona influenciabile” (Fitzgerald, 1995).

2.6.5 La influencia de WOM en el comportamiento futuro del cliente

Money (2004) analizó que clientes que consultaron más de una fuente de WOM (o al menos una) en su búsqueda de proveedor, una vez que elegían uno, era menos probable que cambiaran de proveedor industrial (lo hicieron en el mercado B2B) que los compradores o clientes que no usaron fuente WOM para elegir al proveedor.

Wangenheim y Bayón (2004), analizaron las diferencias en cuanto a satisfacción, lealtad y WOM entre clientes recientemente adquiridos (“switchers”) o que han cambiado de empresa, de aquellos otros que permanecen (“stayers”), o hace mucho tiempo que no cambian de proveedor. Asimismo analizan la diferencia en cuanto a comportamiento de los adquiridos, o recibidos, a través de WOM y los adquiridos por otros medios.

Los “switchers”, debido a que han asumido experiencias y riesgos en su o sus cambios de proveedor, perciben menor riesgo al cambio por coste. Por ello, en un caso de insatisfacción o ante una oferta más económica, asumirán más fácilmente (con un menor riesgo estimado) el cambio de proveedor que los “stayers”. Esto les lleva a plantearse que comparado con los “stayers”, los “switchers” serán menos leales.

Asimismo, los clientes que cambian por una referencia (clientes referenciados), además de ver siempre un menor riesgo en las decisiones que toman al cambiar que los otros “switchers” tienen un mayor conocimiento (a través de la recomendación) de la calidad del servicio que van a recibir y constataran mejor la calidad entregada, por lo que serán más activos a referenciar. Comparado con otros “switchers”, los referenciados, exhiben mayores niveles de lealtad activa (comportamiento proactivo).

Asimismo. Los “switchers” que no vienen por referencia, han asumido mayores riesgos, y temen menos a equivocarse ante un nuevo cambio. Comparado con otros switchers, los switchers referenciados, exhiben mayores niveles de lealtad pasiva (son menos sensible al precio y a la competitividad).

Según Richins y Root-Shaffer (1988) (recogido por Wangenheim y Bayón, 2004), la WOM es mayor en el periodo inmediato posterior a la compra, por ello, estos autores se plantean que comparado con los “stayers”, los “switchers” serán más probables que referencien de su proveedor.

Los Switchers referenciados, han dado una gran importancia a la referencia para tomar la decisión de cambiar, por lo que comparado con otros “switchers”, los “switchers” referidos serán más propensos a referenciar a su proveedor.

2.6.6 La influencia de la cultura en WOM

Mooradian y Swan (2006), entienden por “extroversión” (nivel de extrovertido) como la predisposición a un afecto positivo y preferencia por la interacción interpersonal. Estos autores buscaron la correlación entre “extroversión” y la difusión de WOM. Recogen que culturas caracterizadas con un alto nivel de extroversión confían más en la WOM que aquellas otras con menor extroversión.

La base de estudio fueron doce países con 15.250 personas que respondieron, que una vez analizadas quedaron en 14.961.

Teniendo en cuenta datos de partida de medición de extroversión en diferentes culturas (DDB Needham Wordl Styles Survey, intercultural) obtuvieron el siguiente gráfico (ver Figura 2.6.6.1)

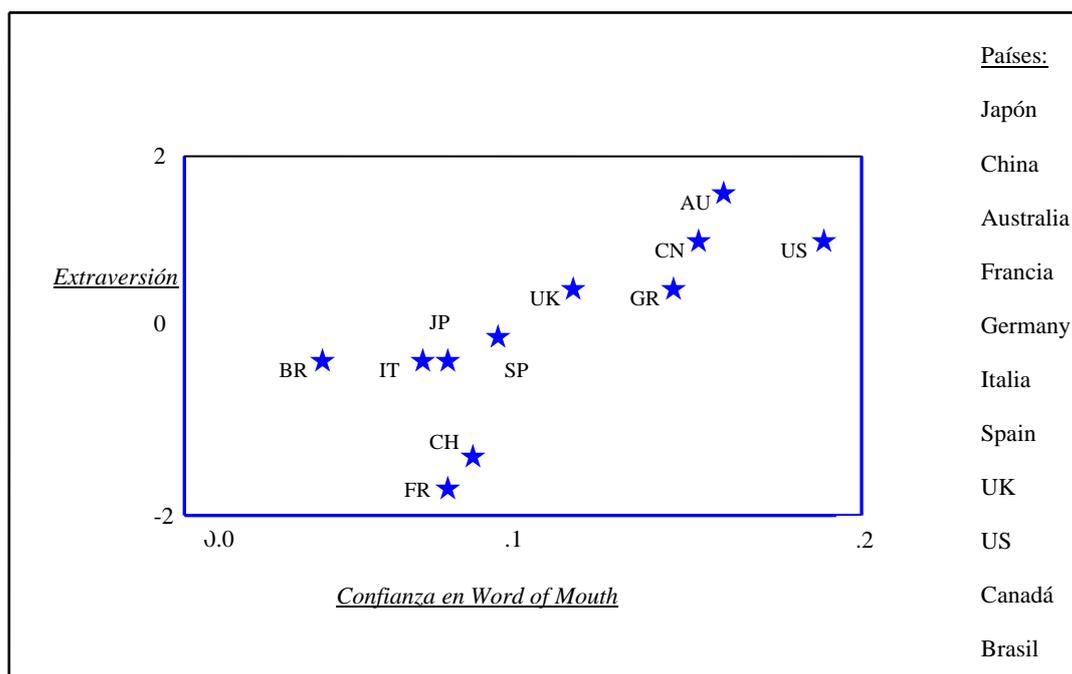


Figura 2.6.6.1 Relación de WOM y nivel de extroversión de la cultura de un país.
Adaptado De Mooradian (2006)

En Europa tendemos a mostrarnos menos enérgicos a la hora de pedir a los clientes que nos recomienden a otros clientes (Burnett, 2002).

2.6.7 Contribución de WOM en el valor de la firma y la lealtad

Gruen y otros autores (2006) analizan el camino y el grado en que eWOM (WOM en Internet) contribuye en dar valor adicional a la empresa y en intención de lealtad.

Examinan el eWOM desde la perspectiva de la motivación, la oportunidad y la habilidad (MOA).

Desarrollan el siguiente modelo (Figura 2.6.7.1),

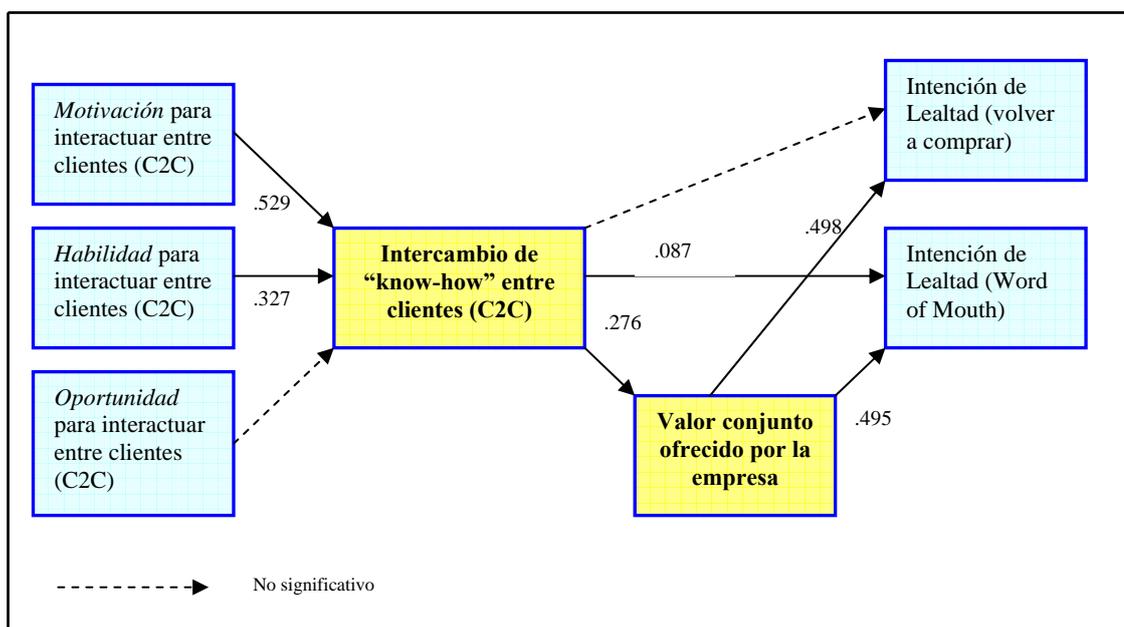


Figura 2.6.7.1 Resultado empírico del modelo "C2C know-how exchange". Gruen y otros (2006)

En su modelo proponen que el "valor percibido por los clientes" y subsecuentemente la intención de "lealtad", pueden verse favorecidas e inducidas por el intercambio de información y conocimiento entre clientes (C2C o "client to client"). La motivación, la oportunidad y la habilidad, facilitan este intercambio.

El modelo "C2C know-how exchange" (modelo de intercambio de conocimiento Cliente-Cliente) es la interacción entre individuos que sirve como fuente de información que mejora la competencia y el conocimiento, "know-how", como intercambio entre clientes. Es una "herramienta" que interfiere en el proceso de decisión del cliente.

La noción de valor es generalmente vista como la percepción del valor recibido por el cliente de la empresa proveedora en relación con el "coste de sacrificio" hecho para obtener esos beneficios (Zeithaml 1988).

El primer objetivo de la empresa con el cliente, a través del marketing mix, es dar valor al cliente del segmento objetivo. Gruen y otros autores (2006) consideran en su modelo que “C2C know-how Exchange” impacta positivamente en el valor percibido de la empresa por el cliente.

Consideran WOM positiva como la diligencia del cliente para recomendar el producto o servicio a otros.

“C2C know-how Exchange” impacta positivamente en la intención de lealtad del cliente (aunque posteriormente en la experimentación no quedaría como significativo), y a mayores niveles de “valor percibidos” por el cliente de la empresa, mayores niveles de intención de lealtad.

Por otra parte definen factores facilitadores del intercambio “C2C Know-how”, como: *motivación, oportunidad y habilidad* (MOA). Entendiéndose por motivación aquellas “fuerzas” que dirigen a los individuos a conseguir unas metas determinadas. Oportunidad refleja la extensión en la que una situación es conducida para alcanzar lo que se desea y habilidad recoge la medida en que el cliente tiene las herramientas necesarias que propicien o permitan dirigirse a las metas deseadas.

Según esto, recogen en su modelo que habrá un mayor nivel de intercambio de conocimientos e información entre clientes conforme mayor sea el nivel de motivación, de oportunidad y habilidad de los clientes.

La mayor contribución de sus estudios fue analizar y explorar el impacto que el intercambio de conocimientos entre clientes tiene en el valor percibido del servicio recibido y la lealtad de los mismos a la empresa.

De sus estudios se desprende que el intercambio de conocimientos entre clientes tiene un significativo efecto sobre el valor percibido que la empresa les

ofrece a estos. Este intercambio también tiene una relación directa con la lealtad, y otra indirecta a través del valor percibido (ver figura 2.6.7.1).

Respecto a los factores facilitadores, mientras la motivación y la habilidad favorecen o tiene un efecto sobre el intercambio, no se encontró que la oportunidad influyera.

Según estudios de Procter & Gamble (Heskett, 2002), concretamente del departamento de relaciones con el consumidor, encontraron que los clientes con los que se tenía una relación por Internet, eran los más propensos a comunicarse con otros clientes opinando sobre los servicios y productos recibidos. Esto explica cómo un cliente comprometido con la empresa, puede generar el mismo valor a lo largo de su relación con la empresa que otros clientes leales pero que no “reclutan” o referencia a la empresa y no dan ideas que mejoren los servicios y productos.

2.6.8 WOM como estrategia de negocio

Stoke y Lomas (2002), a través de investigaciones en clientes de hoteles, averiguaron que los clientes elegían los hoteles por las estrategias diseñadas por éstos para que la WOM hiciera hincapié en ese sentido. La WOM debe de formar parte de la estrategia general del negocio.

WOM no solo debe de servir para promover la lealtad y conseguir nuevos clientes, sino que se debe de minimizar la WOM negativa (una manera muy importante de reducir la recomendación negativa es adecuando los procesos de reclamaciones de los clientes, como ya se ha comentado).

WOM en las estrategias de marketing debe de tener en cuenta:

- Investigación de emisión y recepción de WOM y cómo influye en el proceso de la venta.
- Identificar las actividades que estimulan las actividades de recomendación positivas.
- Desarrollo e implementación de una WOM defensiva que minimice la WOM negativa.

Reichheld (2006) define el “valor neto de promoción de una empresa” (NPS ó “net-promoter score”) como la diferencia entre el porcentaje de “promotores” y “detractores” de una empresa. Para conocer este ratio previamente la empresa debe de medir el número de promotores, pasivos y detractores que tiene preguntando directamente a sus clientes, ¿cómo de probable es que usted nos recomiende a un amigo o colega?. Si la medición se hace en una escala de 0 a 10 (donde 10 representaría “totalmente probable” y 0 “totalmente improbable”), Reichheld define como promotores aquellos que marcaran un nueve o diez, y serían los que darían una WOM positiva de la empresa, como “pasivamente satisfechos” los encuadrados en siete u ocho, que serían aquellos satisfechos, pero que no recomiendan o de hacerlo sería en un porcentaje muy inferior a los “promotores”, y por “detractores” aquellos que marcaran entre cero y seis, y serían los que recomiendan negativamente a la empresa o no recomiendan.

$$\text{NPS (net promoter score)} = \% \text{clientes promotores} - \% \text{clientes detractores}$$

Utilizando NPS como ratio del grado de fidelización de los clientes de una empresa, podemos marcar estrategias encaminadas a aumentar la rentabilidad de los clientes y los ingresos de la empresa.

Para esto, Reichheld clasifica a los clientes según su grado de recomendación y su rentabilidad (ver Figura 2.6.8.1)

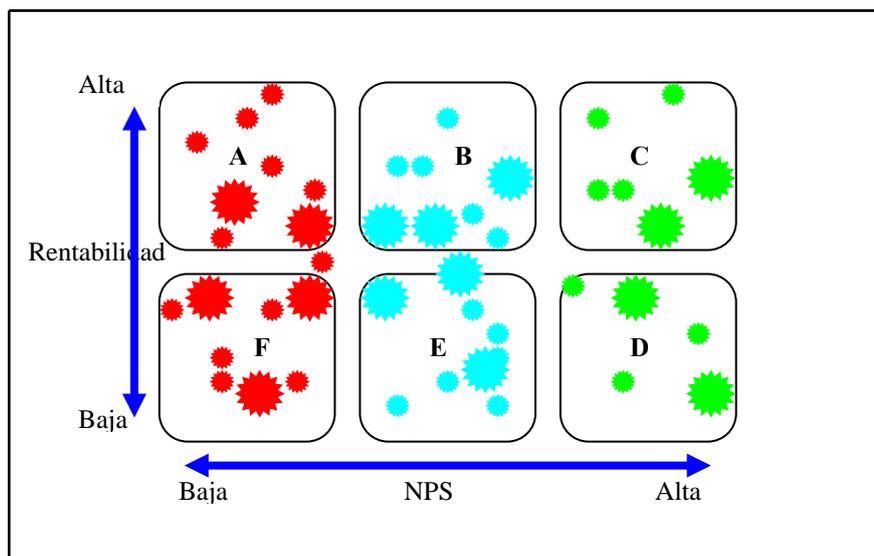


Figura 2.6.8.1 Clasificación de los clientes según su NPS y rentabilidad (Reichheld 2006)

La empresa puede conocer a sus clientes con una mayor tasa de retención, solo basta preguntar, posteriormente a su probabilidad de recomendar, durante qué tiempo ininterrumpidamente ha sido cliente (pues puede darse el caso que en determinados periodos de tiempos comprara a la competencia). Conociendo su grado de recomendación y ese tiempo se puede analizar su grado de retención.

Los clientes “promotores” suelen ser menos sensibles al precio que otros clientes, ya que sienten que están obteniendo un valor de la empresa. Asimismo suelen hacer un mayor número de ventas cruzadas. Con esto, los “promotores” suelen ser clientes que aportan mayor valor a la empresa, sin tener en cuenta el valor que se aporta con la recomendación al atraer a otros clientes.

Precisamente, este valor, el de la recomendación (WOM), y más hoy en día, con Internet, donde los clientes pueden dejar su opinión y “experiencia” después de una compra o servicio y ser conocida de manera casi instantánea por un gran número de clientes puede ser lo más importante. La empresas deben de tener muy

en cuenta el poder de la WOM, pues, según Reichheld, un comentario negativo solo se neutraliza con diez comentarios positivos.

En su clasificación (ver Figura 2.6.8.1), Reichheld propone que se debe de invertir en el núcleo de clientes de alta rentabilidad y recomendación (Grupo C). Asimismo, marca como prioritario después de este grupo a los de alta rentabilidad, pero muy baja recomendación (detractores muy rentables, grupo A). Para este grupo propone averiguar las causas que les lleva a ser detractores y corregirlas. A veces es tan sencillo como preguntarles.

En cambio con los detractores, pero de baja rentabilidad (Grupo F), aparte de averiguar por qué recomiendan negativamente, se debe de analizar la manera de servirles para mejorar la rentabilidad. En algunos casos es preferible “invitar a que el cliente cambie de empresa” subiendo el precio de servir.

Las migraciones de grupo que Reichheld propone es pasar clientes del Grupo D al C mejorando su rentabilidad, pero intentando que no cambie su nivel de recomendación, pues pudiera ser que ésta aportara un mayor valor que su rentabilidad como cliente individual, o del grupo B al C mejorando y aumentando su grado de recomendación.

2.6.9 WOM y la cuenta de resultados de un cliente

Según Küster (2002), la fidelidad tiene dos componentes (ver figura 2.6.9.1)

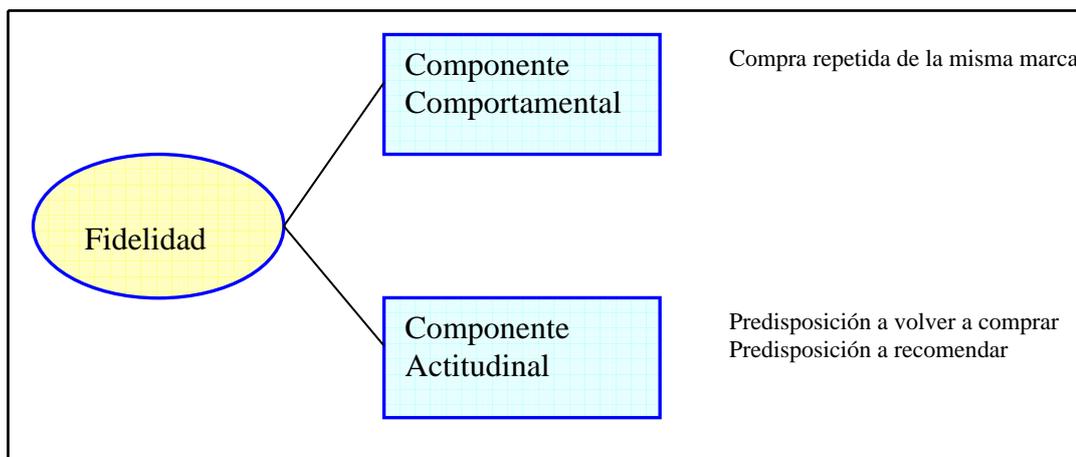


Figura 2.6.9.1 Componentes de la Fidelidad. Küster (2002)

Un componente “comportamental” que lleva al cliente a seguir comprando, y un componente “actitudinal” que además le lleva a recomendar el producto o servicio a otros.

Precisamente es desde esta componente “actitudinal” donde pensamos que se puede poner de manifiesto la importancia que puede llegar a tener la predisposición del cliente no solo a recomendar, normalmente se piensa en la recomendación positiva, sino a recomendar negativamente.

Mientras que desde en la componente “comportamental” mediremos desde el punto de vista financiero, las compras repetitivas, ventas cruzadas, coste de servir, etc., desde la componente “actitudinal” mediremos desde el punto de vista de marketing, no solo la parte financiera, sino el valor que el cliente aporta, positivo con las recomendaciones positivas, y negativo con las negativas.

Según Cuesta (2003), desde esta perspectiva de marketing, podremos medir el valor del cliente como una cuenta de resultados para cada cliente, donde no solo tengamos en cuenta el propio valor que aporta el cliente a través de sus compras,

sino el valor que nos crea o destruye con su aportación al recomendarnos a otros clientes.

Valor de un cliente = Valor del cliente + Valor de la prescripción negativa + Valor de la prescripción positiva.

En la Figura 2.6.9.2A se puede observar como sería la cuenta de un cliente fidelizado muy satisfecho, aquél que prácticamente solo hace recomendaciones positivas, al cabo de 10 años. Asimismo en la Figura 2.6.9.2B se simula la que podría ser la cuenta de resultados de un cliente infiel muy insatisfecho, aquél que prácticamente solo hace recomendaciones negativas. Esta segunda, que desde la perspectiva del lado “financiero” sería positiva, desde la perspectiva “marketing” arrojaría un valor negativo considerable.

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. Valor medio de la compra directa	55,30	venta cliente medio
2.% Valor medio de compras indirectas	26,60	26% ventas cruz.
3.% Valor medio de ingresos financieros	0,00	
4. Subtotal de Valor medio por transacción		70,01
5. Nº medio de transacciones anuales	12,00	
6.Ingresos medios directos anuales		840,12
7.Probabilidad de que recomiende positivamente	0,63	63% recomend. Pos.
8.Nº medio de recomendaciones positivas	5,00	
9. % medio de referencias convertidas en cliente	20,00	
10. Nº de nuevos clientes por recomendación		0,63
11. Valor medio por transacción de nuevo cliente	55,30	
12. Nº medio de transacciones anuales de nuevo cliente	12,00	
13.Ingresos medios anuales por nuevo cliente		418,07
14. Probabilidad recomendación negativa	0,03	3% recomend. Neg.
15. Nº medio de recomendaciones negativas	10,00	
16. % medio de referencias que abandonan	20,00	
17. Nº de clientes reales y potenciales que abandonan		0,06
18. Valor medio por transacción del cliente perdido	-55,30	
19. Nº medio de transacciones perdidas	12,00	
20. Ingresos medios anuales perdidos		-39,82
21. Ingresos medios indirectos anuales		378,25
22. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE		1.218,37
23. Nº estimado de años de cliente activo	10,00	
24. VALOR DE UN CLIENTE LEAL		12.183,70

© Félix Cuesta

Figura 2.6.9.2A Cuenta de resultados (marketing) de cliente fidelizado muy satisfecho (adaptada de Cuesta, 2003)

En este ejemplo observaríamos como el cliente fidelizado aporta directamente un importe anual de 840,12, pero indirectamente aporta otros 378,25.

En el caso de un cliente “infiel” muy insatisfecho, la misma cuenta, desde la perspectiva de marketing, se comportaría de manera diferente,

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. Valor medio de la compra directa	55,30	venta cliente medio
2.% Valor medio de compras indirectas	0,00	
3.% Valor medio de ingresos financieros	0,00	
4. Subtotal de Valor medio por transacción		55,30
5. Nº medio de transacciones anuales	12,00	
6.Ingresos medios directos anuales		663,60
7.Probabilidad de que recomiende positivamente	0,05	5% recomiend. Pos.
8.Nº medio de recomendaciones positivas	5,00	
9. % medio de referencias convertidas en cliente	20,00	
10. Nº de nuevos clientes por recomendación		0,05
11. Valor medio por transacción de nuevo cliente	55,30	
12. Nº medio de transacciones anuales de nuevo cliente	12,00	
13.Ingresos medios anuales por nuevo cliente		33,18
14. Probabilidad recomendación negativa	0,77	77% recomiend. Neg.
15. Nº medio de recomendaciones negativas	10,00	
16. % medio de referencias que abandonan	20,00	
17. Nº de clientes reales y potenciales que abandonan		1,54
18. Valor medio por transacción del cliente perdido	-55,30	
19. Nº medio de transacciones perdidas	12,00	
20. Ingresos medios anuales perdidos		-1.021,94
21. Ingresos medios indirectos anuales		-988,76
22. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE		-325,16
23. Nº estimado de años de cliente activo	10,00	
24. VALOR DE UN CLIENTE NO LEAL		-3.251,64

Figura 2.6.9.2B Cuenta de resultados (marketing) de cliente infiel muy insatisfecho (adaptada de Cuesta, 2003)

En este caso las pérdidas anuales indirectas superarían a los ingresos directos del cliente.

En este epígrafe hemos analizado las diferentes contribuciones que se pueden hacer a la recomendación cliente-cliente (WOM) a través de diferentes variables controlables por la empresa y cómo este nivel de recomendación influye en la cuenta de resultados de la empresa, si no directamente en la cuenta del

cliente, sí en mayores ventas a otros clientes y asegurando el negocio frente a la competencia.

Vemos que las diferentes herramientas financieras mostrados en el anterior epígrafe 2.5, no recogen el alcance real que puede suponer en la cuenta de resultados de una empresa la recomendación cliente-cliente, sobre todo cuando ésta es negativa.

Podemos concluir que la cuenta financiera que actualmente se mide en algunas empresas, en muchas ni siquiera se llega a la medición personalizada por cliente, y que recoge la aportación de cada cliente a la misma, no es una medida exacta de la contribución que cada cliente hace a la empresa, pues no considera las ventas inducidas por estos clientes en otros, y menos aún, los clientes que se pierden o que no llegan a materializarse como clientes, debido a recomendaciones negativas sobre estos por clientes actuales, que en muchos casos están considerados como clientes “leales” por no haber abandonado nunca a la empresa e incluso aportar beneficios a la misma, pero que hacen una gran labor de recomendación negativa, que en casos de clientes con una gran extensión o alcance a otros clientes o con una gran “reputación” en el mercado donde operan, pueden tener un efecto devastador.

Hay que distinguir entre Gran Cuenta (“Large Account”) y Cuenta Clave (Key Account). La primera habría que medirla a través de resultados directos, y la segunda a través del negocio inducido, dándosele a ambas el mismo trato (Cuesta, 2003).

2.7 MARKETING INDUSTRIAL O MARKETING ENTRE EMPRESAS

En un mercado centrado en el producto, sobre todo el mercado energético donde se quiere testar el modelo en esta tesis desarrollado, que paulatinamente deja de ser cautivo y que necesita que su producto indiferenciado (“commodity”) sea más competitivo, debe de imprimir una política comercial orientada al cliente, como bien se ha visto en epígrafes anteriores. Por ello, en un mercado industrial, que desarrollamos en este epígrafe, la política de Marketing Industrial o entre empresas es aún más necesaria, no sólo para diferenciarse de la competencia, sino para ser una empresa de “alto rendimiento” (véase epígrafe 2.1).

Creemos necesario, aparte de interesante, la inclusión de este epígrafe por la singularidad del mercado Industrial, dirigido a grandes clientes, en cuanto al consumo y su limitación en número en el mercado, distinguiéndose de otros mercados menos singulares por la importancia que en el mismo adquiere la investigación que llevamos a cabo.

2.7.1 Contexto del marketing Industrial

Por mercados industriales podemos entender aquellos formados por agentes económicos considerados como unidades intermedias entre los mercados primarios y los mercados finales de consumo, así como los proveedores de estos (Cambra 2005). Mientras en el mercado de consumo final, el producto o servicio está dirigido a los individuos y hogares, en el mercado industrial, el uso o consumo está dirigido a la industria.

Los mercado industriales se caracterizan por sus compradores, por a quienes se dirige, y menos por sus productos (Webster y Keller, 2004), ya que la “forma

de compra” y la finalidad del producto suele ser diferente entre el mercado industrial y el mercado de consumo final.

Según Metcalf y otros (ver Cambra, 2005), los mercados industriales, por su característica, al tener que desarrollar y mantener relaciones duraderas con clientes de cierta entidad y trascendencia ya que por otra parte son grandes los recursos económicos y los medios necesarios, tanto para captar un nuevo cliente como para mantenerlo, presentan unos niveles relativamente altos de incertidumbre y riesgo.

Para poder controlar adecuadamente este riesgo y rentabilizar las inversiones que se dedican a estos clientes, el marketing relacional o marketing “one to one” descrito en epígrafes anteriores, presenta una adecuada metodología y manera de proceder con estos clientes, pues minoriza este riesgo y aumenta la rentabilidad. De hecho viene a denominarse “marketing de empresa a empresa” o de “negocio a negocio”, traducción literal del inglés de “business to business marketing” (B2B).

Equivocadamente se ha pensado que en los mercados industriales se debe de dar una relación de adversarios entre comprador y vendedor, donde éstos intentan maximizar su beneficio a costa de un menor beneficio del otro en una transacción de suma cero, “yo gano, tu pierdes”. Esto no es así, no solo desde el punto de vista del vendedor, que en este tipo de mercado tiene solo un relativamente pequeño grupo de clientes con los que desea y debe de mantener una estrecha y fructífera relación a largo plazo, sino también del comprador que necesita asegurarse un suministro a largo plazo.

Aunque en una relación con una perspectiva “yo gano, tu ganas” los márgenes esperados en cada venta o servicio son menores, se reducen los costes de servir y los costes de marketing, además de reducirse los riesgos que como se ha comentado hay en este mercado de reducido número de clientes.

Como empresas encuadradas en este contexto industrial, no solo debemos considerar las empresas, tanto públicas y privadas, con ánimo de lucro, sino que también debemos incluir como clientes industriales a las instituciones, organismos públicos y privados que comercialicen y se provean tanto de productos como de servicios.

Una característica de este mercado es el reducido número de clientes potenciales de una empresa que comercializa con clientes industrialmente frente a los clientes que se encuentra, posiblemente la misma empresa, en el mercado masivo o de clientes finales. Esto permite poder tener de una manera más sencilla, pues recordemos los problemas que en un mercado masivo, con un gran número de clientes, se presenta con el manejo de la base de datos, felizmente resuelto con las nuevas tecnologías, un mejor y más fácil conocimiento de las características y necesidades específicas de cada cliente industrial para así poder detectar sus necesidades y poder darle un trato personalizado.

Además de diferenciarse del mercado masivo o de consumo final en cuanto al número de clientes que hay, en el mercado industrial los clientes son de un gran potencial de compra (compradores de un gran tamaño con un gran potencial de compra).

Por “mercado potencial” se recoge aquél determinado por el máximo posible de ventas de un producto por todos los vendedores de ese producto en el mercado industrial durante un periodo de tiempo. Por “potencial de ventas” en cambio se entiende el máximo número posible de ventas referido a una empresa en concreto (Cox y Havens, 1997).

Normalmente las empresa que operan en los mercados industriales obtienen el mayor grueso de sus beneficios de unos pocos clientes (Webster y Keller, 2004)

Según Cambra (2005), en la medida que una empresa con servicios industriales sea capaz de adaptarse a las exigencias de los clientes de su mercado

para poderles dar un valor añadido importante, que no sea fácil de copiar, a la vez que aumente la confianza del cliente hacia la empresa y su grado de compromiso, podrá mantener una relación estrecha y duradera, que según hemos visto se consigue con el marketing relacional.

Tradicionalmente, en todos los mercados, y en mayor medida en el mercado industrial, el vendedor es el que inicia el contacto con el comprador (ver Figuras 2.7.1.1A y 1B).

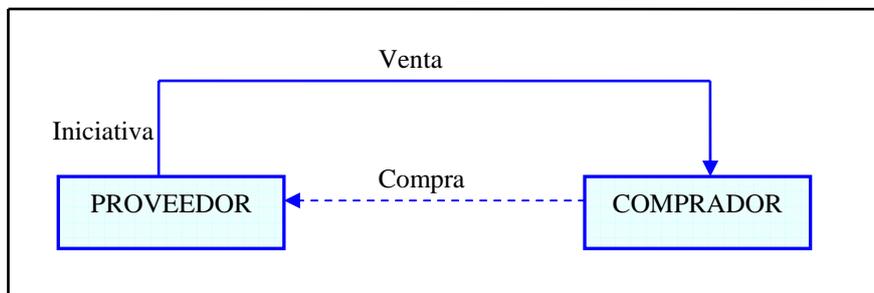


Figura 2.7.1.1A Relación Tradicional Proveedor-Comprador (Blenkhorn y Leenders, 1988)

Cada vez más es el comprador el que inicia la relación de intercambio, lo que supone una inversión en los papeles tradicionales. A este cambio de actuación se le viene a llamar “marketing inverso” (Blenkhorn y Leenders, 1988).

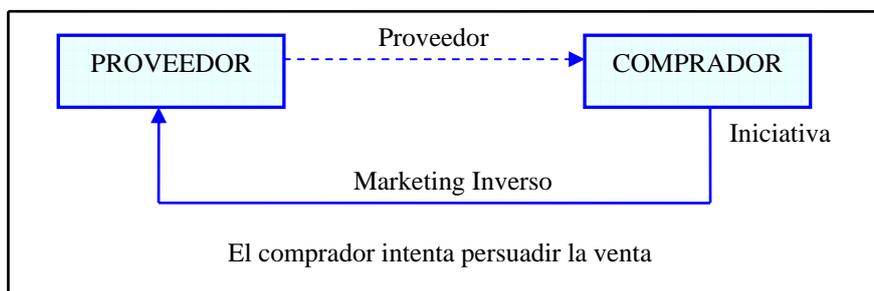


Figura 2.7.1.1B Relación de Marketing Inverso Proveedor-Comprador (Blenkhorn y Leenders, 1988)

En “marketing inverso” es el comprador el que intenta persuadir al vendedor a que le de exactamente lo que necesita. Esto permite en muchas ocasiones que sea el comprador el que lleve las iniciativas y las estrategias de la compra, adecuando al proveedor a sus necesidades.

Aunque está ampliamente difundida, tanto en la práctica como en la doctrina la diferenciación entre el marketing industrial y el marketing de productos de consumo, hay autores como Fern y Brown (recogido por Santesmases, 2007), que se muestran contrarios a la separación.

2.7.2 Mercados Industriales

Los mercados objetivo en marketing industrial están constituidos por las personas, empresas, organizaciones e instituciones que no son consumidores, sino que emplean los bienes y servicios adquiridos para utilizarlos, transformarlos, o incorporarlos en sus procesos productivos (de otros bienes o servicios) o para revenderlos (Santesmases, 2007).

La demanda de los mercados industriales se distingue principalmente por ser una demanda (Santesmases, 2007):

- a) Derivada.
- b) Volátil .
- c) Inelástica.
- d) Concentrada.
- e) De mayor volumen unitario.

Estas características son de una gran importancia y conviene recordar y destacar aquí algunos aspectos relevantes para el diseño de estrategias de marketing.

a) *Demanda derivada*: Que depende de la demanda primaria o para el consumo final. Una característica de los productos del mercado industrial es que la demanda de estos productos están derivados a su vez, directa o indirectamente, de la demanda de otros productos de otras empresas (Webster y Keller, 2004).

b) *Demanda volátil*: También los productos industriales pueden presentar una gran volatilidad, como ocurrió con la fluctuación en la demanda de combustibles fósiles en los finales de los años setenta del pasado siglo en la producción de maquinaria de equipamiento para la producción de fuel (véase estudio de Bishop, 1984). Según Bishop, pequeños cambios en la demanda de productos de consumo final, pueden causar grandes cambios en la demanda de equipamientos industriales destinados para producir estos productos.

c) *Demanda inelástica*: Especialmente si se trata de componentes que no son fácilmente sustituibles o representan una pequeña fracción del coste del producto final. Un mayor esfuerzo promocional o una reducción de precio puede no tener ningún efecto si la demanda de un producto va ligada a un proceso industrial.

d) *Demanda concentrada*: El número de compradores suele ser reducido, lo que permite canales de distribución directos o muy cortos y la utilización de la venta personal como instrumento preferente de promoción.

e) *Demanda de elevado volumen unitario*: Las compras efectuadas por las organizaciones, en comparación con las de los particulares, suelen ser de mayor volumen, tanto en cantidad, como en valor monetario. Esto implica que, en muchas ocasiones, el poder negociador del comprador sea importante, especialmente si el primer intercambio puede generar posteriores relaciones continuas y regulares a través de compras de reposición u otras compras.

Los responsables de marketing de las empresas que venden en un mercado industrial, no solo deben de preocuparse de la demanda o necesidad de sus

productos por parte de sus clientes, sino también de la demanda de los productos de sus clientes (Bishop, 1984).

Todas las empresas que operan en el mercado industrial forman parte de una equilibrada cadena, y por tanto deben de conocer la posición en dicho mercado de sus clientes (Burnett, 2002). Hay que ver al cliente como el siguiente eslabón de la cadena de valor de un producto, pero teniendo la suficiente visión como para evaluar las amenazas y las oportunidades más allá de ese siguiente eslabón, con el cliente de nuestro cliente, o con el cliente del cliente de nuestro cliente. Asimismo, será necesario estar atento a los patrones de compra del consumidor final y a aquellos factores del entorno que le afecte.

Para esto es necesario que el proveedor de un producto industrial conozca como está imbricado su producto en la “*ramificación industrial*” a la que pertenece dicho producto. Por “ramificación industrial” (De Velasco, 2002), se entiende la representación gráfica de todo el análisis que se tiene que hacer en un mercado, desde el aprovisionamiento de las materias primas, pasando por los procesos de transformación y canales de distribución, hasta el consumidor o “destructor” final del bien, ya que la demanda de bienes industriales se deriva en último término de la demanda de bienes de consumo (ver Figura 2.7.2.1), como hemos comentado.

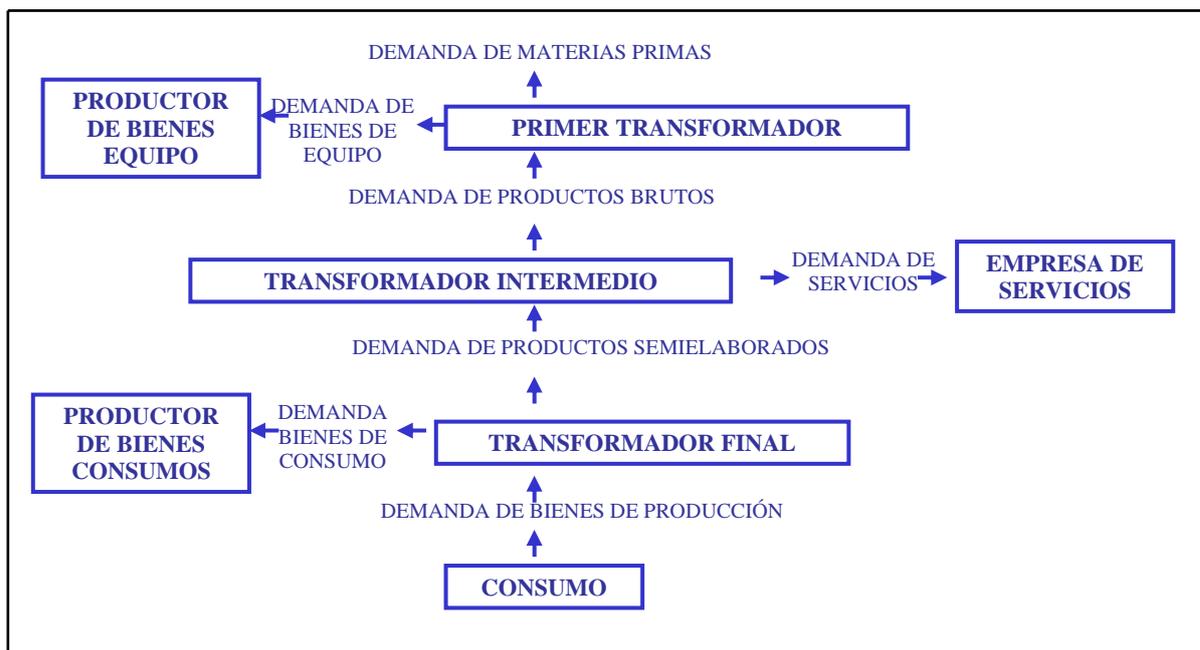


Figura 2.7.2.1 Modelo de Ramificación Industrial, Adaptado de De Velasco (2002)

El especialista de marketing industrial debe de estar atento a los patrones de compra del consumidor final y a aquellos factores del entorno que le afecte, así como averiguar donde está el “centro de gravedad” o punto neurálgico que puede afectar al mercado donde opere. Por ejemplo en el mercado de placas de transformación de energía solar en energía fotoeléctrica, el centro de gravedad serían los proveedores de placas, ya que no hay muchos, y sobre todo los fabricantes de polisilicio, material utilizado para la fabricación de placas, ya que hay muy pocas en este mercado.

2.7.3 Comportamiento de la Compra Industrial Organizada

Existe bastante literatura al respecto del comportamiento de la compra en el mercado final o masivo, mientras que hay poca cuando nos referimos al mercado industrial, aplicándose en muchas negociaciones de compras industriales las mismas estrategias que se hacen en el mercado masivo, lo que puede ser un error.

El proceso de compra industrial, suele ser más complejo, largo y duradero, debido al elevado valor monetario que suelen tener las compras, a la naturaleza técnica de algunas de ellas y al número de personas que intervienen o están afectadas por la compra, que normalmente no suele ser una sola, sino varias, especialmente en las grandes organizaciones (Santesmases, 2007).

Los criterios de evaluación que utiliza el comprador industrial suelen ser más racionales que los del comprador particular, aunque también influyen los factores emocionales. En general, se valora la oferta global y se pone especial énfasis en la asistencia técnica, la formación, los precios, la calidad del producto, los plazos de entrega y condiciones financieras de la oferta (Santesmases, 2007).

La compra industrial tiene lugar en el contexto de una organización formal (industrial o institucional) influenciada por los presupuestos, los costes y los beneficios que la decisión va a suponer para la empresa.

La compra industrial es un proceso de toma de decisiones en una combinación en la que intervienen las personas y las organizaciones. El comportamiento en la compra involucra decisiones en interacciones entre personas con otras personas, tanto de dentro como de fuera de la organización que compra, dentro del contexto de los objetivos de dicha organización, sus recursos, su estrategia y su estructura (Webster y Keller, 2004).

Esta interrelación y el juego que conlleva cada decisión en la compra, variará de un escenario a otro dependiendo del tipo de producto y de los interlocutores que participen o intervengan.

La gestión del proveedor en el proceso de compra debe de comenzar conociendo a todos los participantes relevantes en la organización de la empresa que intervengan en la toma de decisión, conociendo sus funciones, como participan y sus actitudes hacia el proveedor e implicándose en el proceso, identificando las necesidades antes que el cliente (Burnett, 2002).

Podemos recoger que las bases de la relación con el cliente en el proceso de compra son:

- Comprender los mecanismos de decisión de compra del cliente.
- Tener presente los objetivos del cliente y sus intereses a corto y largo plazo.
- Conocimiento recíproco de las organizaciones.
- Reducción de los riesgos percibidos por el cliente

Según Webster (1978) cuatro características recogen la singularidad de la compra industrial:

1. Gran dependencia del marketing, para conseguir una efectividad en otras funciones del negocio industrial.
2. La complejidad del producto que conlleva tanto aspectos técnicos como económicos y de relaciones personales entre el comprador y el vendedor industrial.
3. Un alto grado de interdependencia entre comprador-vendedor más allá de la transacción.
4. la complejidad del proceso de la compra organizada.

Webster y Keller (2004) definen los siguientes roles que interviene en un proceso de compra industrial:

- *Iniciadores*: Los que inician el proceso de compra.
- *Usuarios*: Los que hacen uso del producto o van a hacer uso del mismo.
- *Compradores*: Los que pueden comprometer a la organización a pagar por el producto o servicio.
- *Decisores*: Los que tiene autoridad para elegir entre potenciales oferentes del producto o servicio.

- *Prescriptores y asesores*: Añaden o restringen información que puede afectar a la toma de decisión en el proceso de compra.
- *Filtros*: Controlan el flujo de información dentro del proceso de compra.

Podemos definir el **Grupo de Compras** como aquél integrado por las anteriores personas que intervienen en todo proceso de compra organizada de un producto o servicio en particular en el mercado industrial (Wesley, 1981).

Este Grupo de Compras puede incluir tanto personas de dentro como de fuera de la organización, tales como organismos públicos, consultores, asesores, principalmente técnicos y otros agentes que participen en el canal de servicio (Webster y Keller, 2004).

Normalmente lo que se forma es un grupo que toma las decisiones de compra, bien por consenso o por votación, donde las influencias personales, de persuasión, compromiso y negociación adquieren gran importancia.

Según Webster y Keller (2004), la marca del producto o servicio, es la que mayormente puede influir en la toma de decisión en el grupo de compra predisponiendo a su compra.

Las personas de la organización, concretamente las personas que configuran el centro de compras, no compran productos o servicios, sino soluciones que resuelvan los problemas o inquietudes. Por una parte un producto o servicio económico dirigido para resolver una problema o necesidad estratégica de la empresa, y por otra parte un servicio que cumpla con sus expectativas en la compra que cubra su interés personal y de recompensa que espere (no necesariamente económica o premio) por la selección determinada (Webster y Keller, 2004).

Según Bishop (1984), los agentes que deciden la compra industrial están motivados por dos objetivos, uno comprar al menor precio, y otro mantener un adecuado aprovisionamiento de dicha producto.

La complejidad en el proceso de decisión de la compra se ve reflejada en la influencia que tiene la organización formal de la empresa que compra, el gran número de personas involucradas, los complejos factores técnicos y económicos que intervienen y que se deben de tener en cuenta, el medio ambiente en que se desenvuelve y opera la empresa que compra, y la gran cantidad de capital que en estas transacciones se realiza (Webster, 1978). La decisión de la compra es un proceso que no solo puede envolver a un gran número de personas, sino que debe de satisfacer diferentes objetivos de la organización, lo que puede llevar a conflictos en criterios para la compra que hacen que ésta pueda tener a veces lugar en un periodo extenso de tiempo (Webster y Wind, 1996).

Según Webster (1978), el problema en el proceso de compra en el marketing industrial tiene varias dimensiones:

- Está el problema de las múltiples influencias que intervienen en la compra, con muchas personas comprometidas en el proceso de la misma.
- Cada una de estas influencias tiene diferentes criterios para decidir la compra y parten de diferentes fuentes informativas.
- Estas influencias interactúan entre ellas como parte del proceso de compra organizada, por lo que los patrones que influyen, tanto formales como informales, se deben de tener en cuenta.

El Centro de Compra Organizada de una empresa puede medirse en cinco vectores según Johnston (1981): “*implicación vertical*”, “*implicación lateral*”,

“extensión”, “conectividad” y “centralidad”. Este modelo de Johnston se recoge en la Figura 2.7.3.1

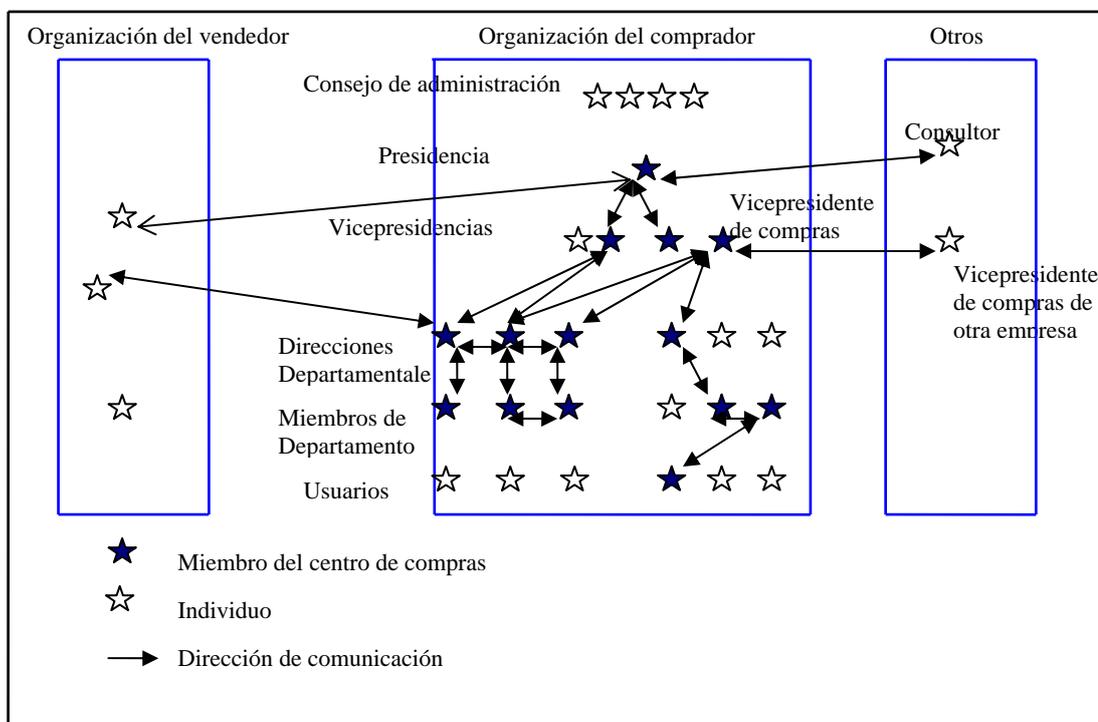


Figura 2.7.3.1 Comunicación en Modelo de Compra Organizada adaptada de Johnston (1981)

Donde:

“Implicación vertical” recoge el número de niveles jerarquizados de autoridad con poder de influencia y comunicación dentro del centro de compras del comprador. En el ejemplo de modelo de la Figura 2.7.3.1 aparecen cinco niveles de autoridad definidos (Presidencia, Vicepresidencias, Direcciones departamentales, Miembros de departamentos y empleados o usuarios finales).

“Implicación lateral” de los diferentes departamentos, divisiones que en un mismo nivel jerárquico hay en el centro de compra. En el caso de ejemplo se implican cuatro direcciones de departamentos de seis existentes.

“Extensión” es el número total de individuos implicados o que pueden intervenir en la compra dentro de la organización. En el caso del ejemplo sería de catorce individuos.

“Conectividad” recoge el grado de comunicación que hay entre los individuos del centro de compra. En el caso del ejemplo serían dieciséis bidireccionales, es decir, treinta y dos comunicaciones.

“Centralidad” recoge el número total de comunicaciones o lazos, en ambas direcciones si lo hubiera, desde las personas del centro de compras con un alto grado de autoridad o decisión. En el ejemplo se recogen seis comunicaciones, cuatro entre dos vicepresidentes y el presidente y dos entre un vicepresidente de compras y un homólogo de otra organización.

La dimensión de estos vectores, dentro de la misma empresa, variarán de una situación de compra a otra, dependiendo bastante de los atributos del producto cuya compra se decide y de la estructura organizacional de la empresa que compra.

Para el proveedor es necesario conocer cuales son las claves, las variables y los factores organizacionales que intervienen por parte del comprador industrial para poder conocer mejor a éste y así hacer fructífera, para ambas organizaciones (proveedor-comprador/cliente) la relación y la venta. Los comportamientos de compra no son necesariamente iguales, ni siquiera dentro de un mismo sector.

Los factores organizacionales causan que el comportamiento, y por tanto las decisiones, que toman los individuos que participan en el proceso de la compra industrial organizada, no sea el mismo si toman las decisiones de manera individual o en grupo (Webster y Wind, 1996).

De estos autores, Johnston y Webster y Wind, podemos recoger el modelo de compra organizada que aparece en la figura 2.7.3.2.

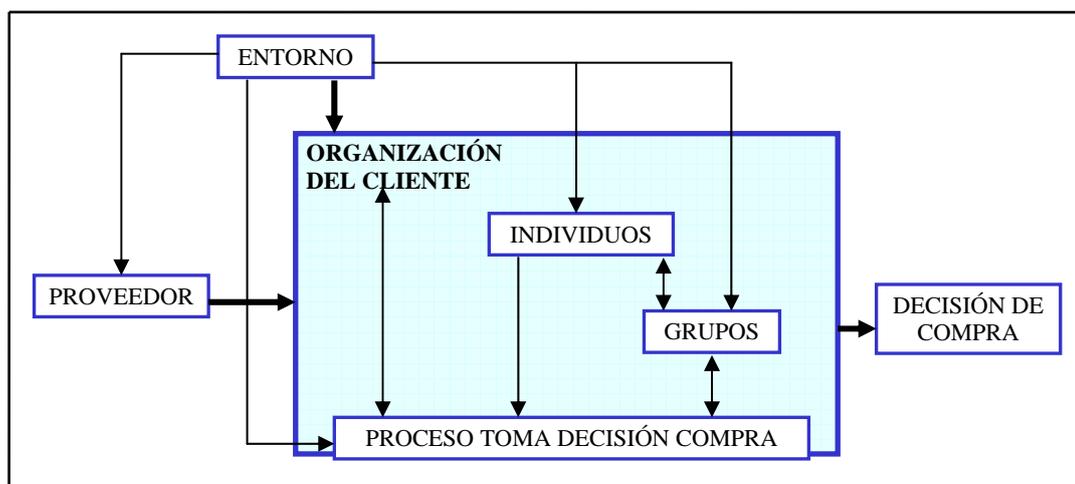


Figura 2.7.3.2 Centro de Compra Organizada. Adaptado de Johnston y Webster y Wind (1996)

Webster y Wind (1996) recogen cuatro factores diferentes que influyen en la decisión de la compra organizada (ver Figura 2.7.3.3). Para cada factor hay dos variables, las que están orientadas a resolver el problema o la necesidad que lleva a la compra, y otras no encaminadas a tal fin, sino a otro diferente de la propia venta.

FACTOR INFLUENCIA	VARIABLES TAREA O PROFESIONALES	VARIABLES NO TAREA O PERSONALES
FACTORES INDIVIDUALES	Deseo por obtener el menor precio	Sistema de valores personales
FACTORES DE GRUPO	Búsqueda específica del producto	Relaciones al margen del trabajo
FACTORES DE LA ORGANIZ.	Políticas de calidad, precio, plazo	Políticas sobre relaciones empleados
FACTORES DEL ENTORNO	Evolución y tendencias negocio	Factores políticos y socioeconómicos

Figura 2.7.3.3 Clasificación de las variables de influencia en la decisión de compra (Wester y Wind, 1996)

Para entender el comportamiento personal dentro del “centro de compra”, es útil considerar tres aspectos del “rol” que toma el individuo cuando decide. Un “rol de expectativa” que lleva a éste a decidir tomando en cuenta como deciden otros, un “rol de comportamiento” o su propio rol y un “rol de relación” cuando toma decisiones a nivel grupal. Estos tres roles vendrían a configurar el comportamiento de un individuo a la hora de actuar (Webster y Wind, 1996).

Una vez que se conozca la forma de actuar del Centro de Compra Organizada de un cliente, podremos desarrollar el “Decisiograma de Compras” o el flujo que lleva dentro de la organización de un comprador la compra organizada (en la Figura 2.7.3.4 se puede apreciar un ejemplo de una empresa de compra de un producto industrial). A través del “Decisiograma de Compras” definiremos y conoceremos las diferentes etapas claves que componen el proceso de compra de cualquier cliente, desde que éste tiene una “necesidad” hasta que efectúa la compra.

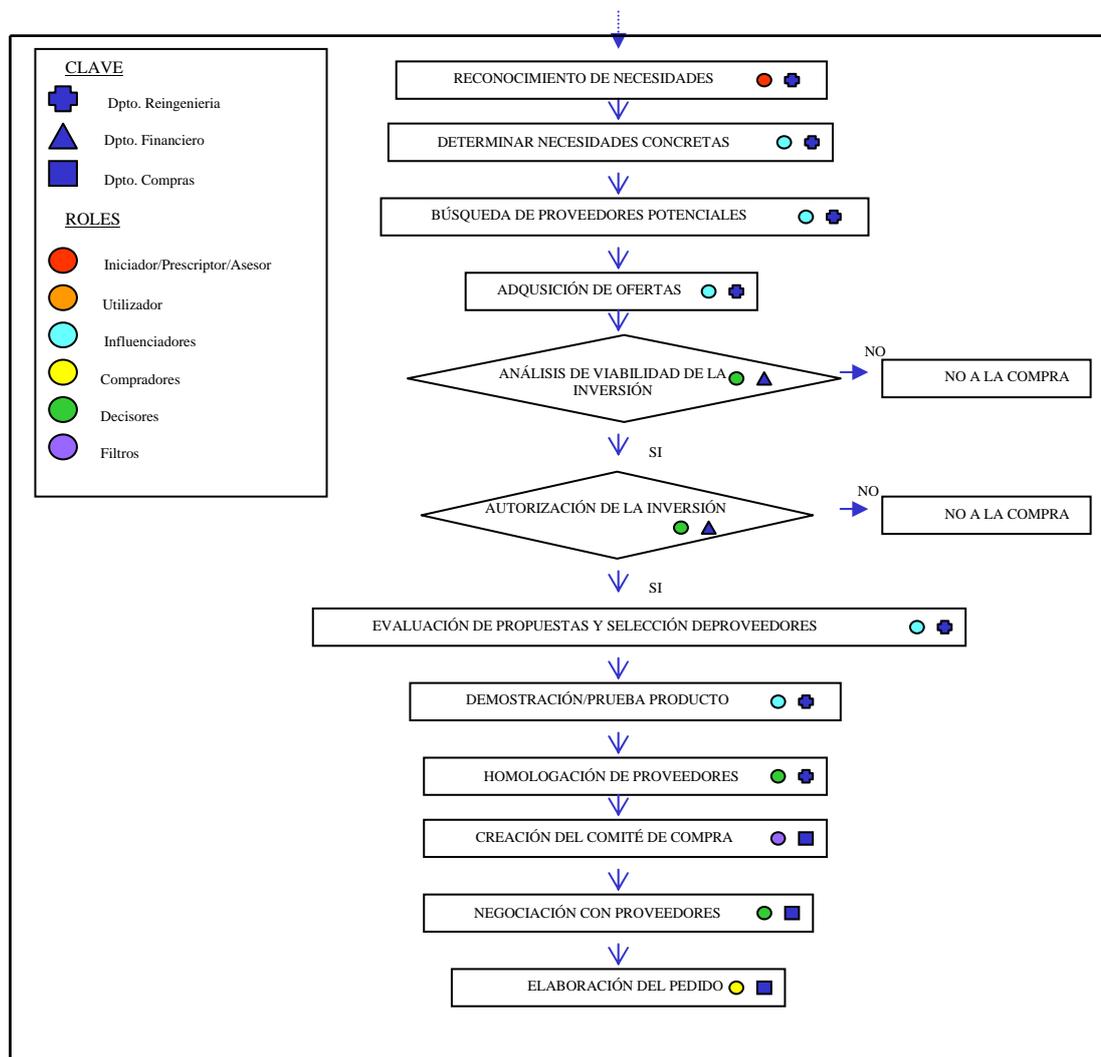


Figura 2.7.3.4 Ejemplo de “decisiograma de compras” en mercado de carretillas elevadoras. Elaboración propia

Entendemos que es necesario conocer los riesgos que cada uno de los agentes que intervienen tiene y pueden asumir. En la Figura 2.7.3.5 podemos apreciar qué riesgos asume cada agente que interviene en la compra organizada (De Velasco, 2002).

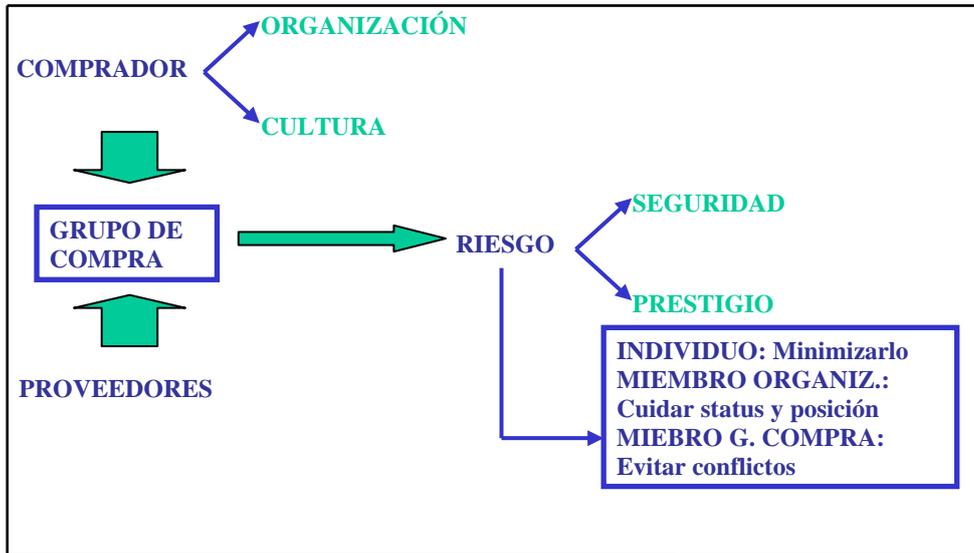


Figura 2.7.3.5 Modelo de Comportamiento del Grupo de Compra ante el riesgo. De Velasco (2002)

Siemens clasifica a los proveedores para la compra de sus productos necesarios según el “Riesgo de la oferta” y el “Impacto de la rentabilidad o valor de la compra” (Burnett, 2002).

Estas dos variables, riesgo e impacto, crean una matriz de evaluación de proveedores con cuatro posibles clasificaciones (ver Figura 2.7.3.6).

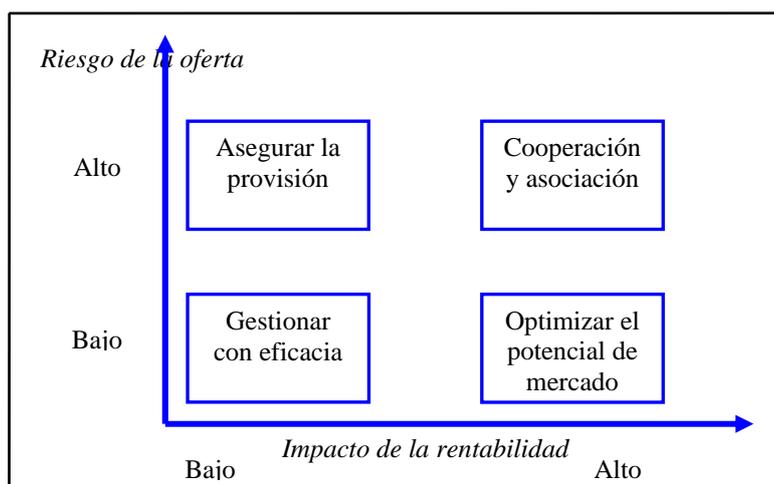


Figura 2.7.3.6 Matriz de compras (Burnett, 2002)

Por ejemplo, para una oferta de “gran riesgo” y con un “gran impacto en la rentabilidad” en la empresa (productos de alto valor con unos fuertes requisitos técnicos), se debe de ir a una “cooperación y asociación” con el proveedor (estrategia de compra de cooperación técnica). De darse un “bajo riesgo” pero “alto impacto en la rentabilidad” (productos estándares de gran volumen), la estrategia de compra sería la optimización del potencial de ahorro. Para un “gran riesgo en la oferta”, pero “bajo impacto en la rentabilidad” (productos de bajo valor, pero con unos fuertes requisitos técnicos), la estrategia de compra sería de garantizar la disponibilidad del proveedor. Y para un “bajo riesgo” y “bajo impacto en la rentabilidad” (productos estándares de bajo valor), la estrategia de compras sería de un eficiente trámite en las mismas. Vemos que para el vendedor es importante saber como el comprador le ve en esta clasificación, para así saber la naturaleza de relación cliente-proveedor determinada por la matriz de clasificación de su cliente.

En estrategias donde hay un “alto riesgo con el proveedor”, suelen ser más cercanas y estrechas las relaciones entre cliente y proveedor, mientras que en situaciones de “bajo riesgo con el proveedor”, éstos deben de preocuparse en esforzarse por diferenciarse con el fin de aumentar la percepción del comprador de su prioridad.

2.7.4 La venta Industrial (la “fuerza de ventas”)

Los recursos económicos y recursos en general, necesarios para la captación de un cliente en el mercado industrial, son muy elevados, ya que aparte del tiempo invertido en la captación y atracción del interés del cliente por el servicio que se ofrezca, se deben de hacer en muchos casos fuertes inversiones en ensayos y pruebas además de en el propio producto o servicio antes de la entrega.

La captación de datos del cliente, en una estrategia CRM apoyada en los procesos y orientada a la relación personalizada con el cliente, por las personas que forman la “fuerza de ventas” y aquellas otras que se relacionan con el cliente es básica para poder conocer al cliente y crear una relación fructífera y de largo alcance (Alcaide y Agirre, 2006).

Según Lawrence B. Chonko (recogido por Ingram y otros autores, 1989), la actuación de la fuerza de ventas viene causada por el esfuerzo y desempeño que ésta ponga, lo que a su vez dependerá del compromiso, con la organización y el puesto de trabajo, y de la motivación, tanto intrínseca como extrínseca del gestor o vendedor (ver Figura 2.7.4.1).

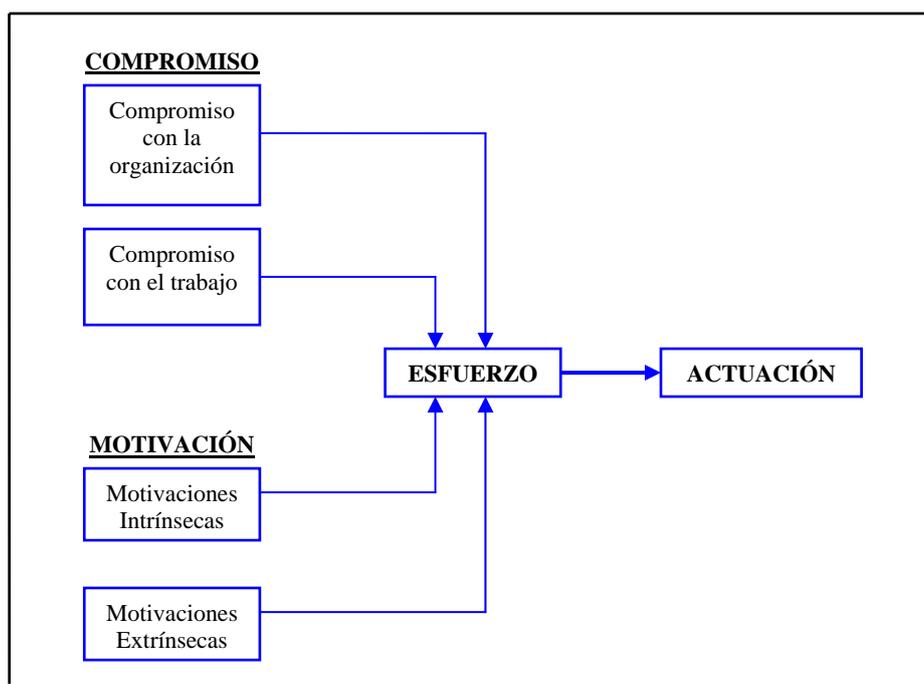


Figura 2.7.4.1 Modelo de Compromiso y Motivación en la Fuerza de Ventas (adaptado por Ingram y otros autores, 1989)

Donde se define el *compromiso con la organización* como una identificación personal con los valores y objetivos de la organización y *compromiso con el trabajo*, al nivel de involucración del gestor o vendedor con

las actividades de su trabajo. Asimismo recoge por *motivación intrínseca* al placer o valor en sí mismos que conlleva una actividad, mientras que la *motivación extrínseca* enfatizaría en los valores conseguidos como consecuencia de una acción y en la probabilidad de realización de la consecución de los resultados. Actuando sobre estos factores reforzaremos la actuación de la fuerza de ventas para la consecución de los objetivos. Reforzando el compromiso del vendedor con la organización y con su propio trabajo se tendrá más un efecto en el medio y largo plazo, mientras que si se quiere actuar en el corto plazo, se deberá de poner un mayor énfasis en las motivaciones y recompensas.

Otro modelo determinante de la actuación de la fuerza de ventas es el modelo de Walter y otros autores (1977). En este modelo (ver Figura 2.7.4.2), se define que la actuación de un vendedor es función de tres factores básicos: (1) su nivel de motivación, (2) su aptitud y habilidad en la venta y (3) sus percepciones sobre cómo su trabajo se va a desarrollar.

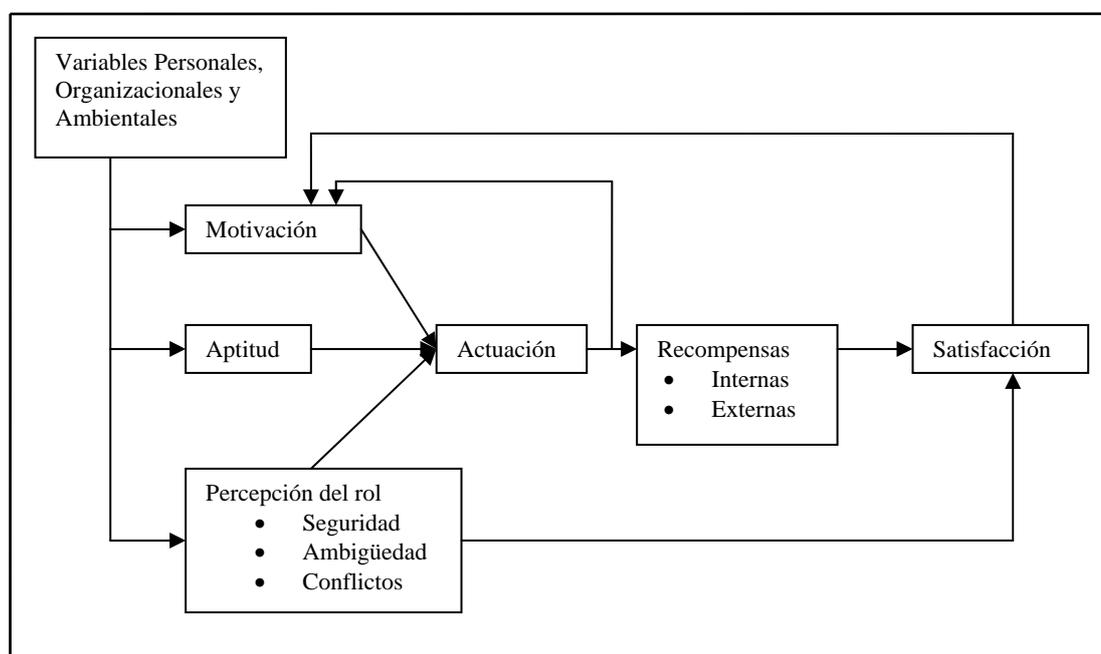


Figura 2.7.4.2 Modelo de actuación de la Fuerza de Ventas (Walter y otros autores, 1977)

Mompó (2006), clasifica el tipo de vendedor o gestor de una cuenta comercial de un cliente industrial según sea el tipo de comprador (a cada comprador su vendedor) según se recoge en la Figura 2.7.4.3.

TIPO DE VENDEDOR TIPO DE COMPRADOR	JUNIOR	TRADICIONAL	COMPETITIVO	CONSULTOR
MOTIVO DE COMPRA	NECESIDAD PUNTUAL	QUIERE LO ÚLTIMO	INCREMENTAR RENTABILIDAD	INCREMENTAR CUOTA DE MERCADO
CRITERIOS DE COMPRA	BUEN PRECIO	SOLUCIÓN A LA NECESIDAD DE AYER	ENFOQUE GLOBAL PARA DESAFÍOS	MÉTODO PROACTIVO PARA EL CRECIMIENTO
VISIÓN DEL PRODUCTO	CONTROLAR SU COSTE	ES TECNOLOGÍA	INCREMENTO DE BENEFICIOS FUTUROS	INVERSIÓN QUE APOYA CRECIMIENTO
RELACIÓN DE VENTAS	VENDEDOR DE GUARDIA	PROVEEDOR DEL PRODUCTO	ASESOR DE SUS PROBLEMAS DE NEGOCIO	SOCIO A LARGO PLAZO

Figura 2.7.4.3 Tipo de vendedor en función del comprador. Mompó (2006)

Es muy importante la cualificación que el gestor de un cliente industrial debe de tener, y ésta se definirá en función de la clase de cliente al que se dirija. Entendemos que el recurso de un gestor altamente competido es limitado en cuanto a personas y el coste que supone, por lo que según se recoge en el cuadro anterior, a cada cliente hay que asignarle su gestor o vendedor.

Podemos clasificar la tipología anterior de gestores de clientes o vendedores (junior, tradicional, competitivo y consultor) según el nivel de relación que con el cliente se quiera llegar a tener. Esto nos marcará la fuerza de vínculo con el cliente y la dificultad que pueda encontrar la competencia de arrebatarlo (ver Figura 2.7.4.4).

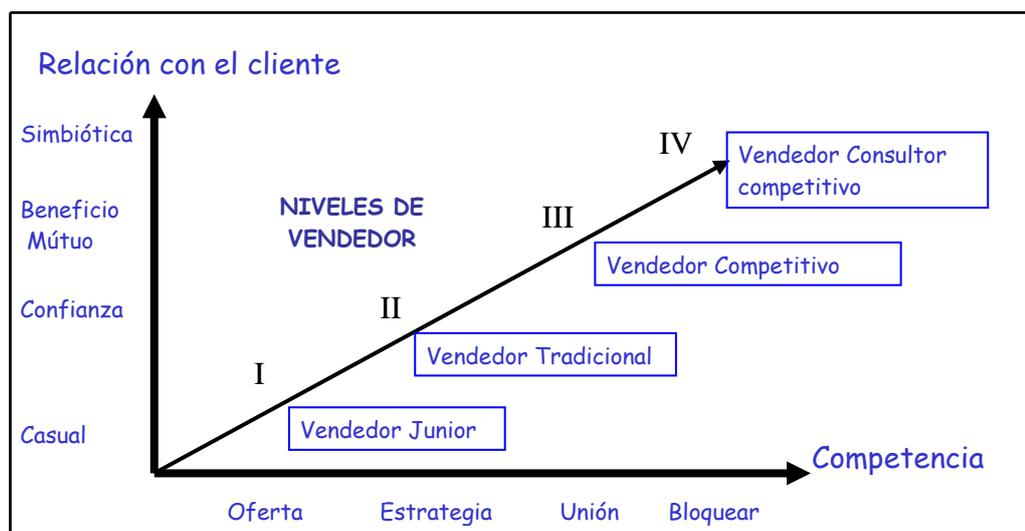


Figura 2.7.4.4 Niveles de vendedores. Adaptado de De Velasco (2002)

Podemos observar que la barrera que tenemos entre nuestro cliente puede ir desde una simple oferta o contrato que con él tengamos, a una relación de unión pasando por un planteamiento estratégico puntual en el tiempo con el cliente o a conseguir un bloqueo total con la competencia, por la relación tan estrecha que se ha conseguido con el cliente que va más allá del propio beneficio a corto plazo.

El gestor “Junior”, es un vendedor con un dominio de conocimientos elementales: catálogos, técnicas de ventas, seguimiento del mercado, relaciones interpersonales, etc. Es un vendedor que “Sabe”.

El gestor “Tradicional”, es un vendedor con un dominio de técnicas, organización y planificación del tiempo que analiza necesidades del cliente y prepara a medida las visitas. Se adapta al cliente y su comunicación y escucha es activa. Es un vendedor que “Sabe Hacer”.

El gestor “Competitivo”, es un vendedor con un dominio de las relaciones interpersonales y la comunicación. Domina la entrevista personal. Conoce usos y

costumbres del cliente y su capacidad de visión es global. Es un vendedor que “Sabe Ser”.

El gestor “Consultor competitivo”, tiene una gran capacidad creativa y muestra curiosidad y flexibilidad. Tiene una visión global de la actividad comercial. Improvisa de manera inteligente y está preparado al cambio. Es un vendedor que “Sabe Estar”.

2.7.5 Comunicación e Investigación Industrial

La comunicación con los clientes en un mercado industrial debe de ser más intensa y asociativa, no debiendo estar orientada a la venta simple (Alcaide y Agirre, 2006). Se puede observar cómo una firma cementera se anuncia en un campo de fútbol, o una empresa fabricante de ladrillos lo hace en la radio.

Según Alcaide y Agirre, pueden existir las siguientes relaciones con un cliente en un mercado industrial:

- Relación Básica: Es una relación en una orientación al producto.
 - No existe una verdadera relación.
 - Tras una venta, proveedor y cliente siguen por separado.
 - Los gestores de clientes, o vendedores, se limitan a atender peticiones o pedidos.
- Relación Reactiva: Se actúa ante un requerimiento del cliente.
 - La red comercial solo actúa ante problemas.
 - Es la más común en el sector español.
- Relación de Seguimiento: Se contacta esporádicamente con el cliente para ver si hay alguna nueva necesidad.

- Desde la estructura comercial del proveedor se llama al cliente para verificar de que no hay problemas, y de paso para vender algo más. Es una orientación centrada en la venta
- Comunicación Proactiva: De manera más regular se contacta con el cliente para mejorar la relación con él.
 - Se contacta con el cliente para asegurar el servicio y el desarrollo y crecer con éste.
 - Se puede emplear en cualquier industria, tanto de servicios como de productos.
 - Se apoyan en un servicio técnico y comercial, que por otra parte reafirma la relación con el cliente.
- Comunicación Asociativa: O relación de socio (Partnership).
 - El producto o servicio está diseñado a la medida del cliente. El cliente y proveedor trabajan juntos en el diseño a la medida de las necesidades del cliente.

La investigación en mercados industriales entendemos se compone de tres fases:

- Una primera fase de identificación de los diferentes agentes que intervienen en dicho mercado: proveedores, transformadores, prescriptores, clientes, sistema logístico, fuerza de ventas, empresas de mantenimientos, formadores, consultores, organismos reguladores y entorno en general, etc.
- Una segunda fase de análisis de la demanda en cuanto a tendencias (en la Figura 2.7.5.1 se recoge un ejemplo):
 - *Tendencias Demográficas*: Nuevas aplicaciones de la celulosa para pañales en personas mayores y hospitales. Nuevos servicios para la tercera edad, etc.
 - *Tendencias Sociológicas*: Nuevos detergentes y espumas ecológicas, pinturas con disolución en agua, etc.

- *Tendencias Económicas*: Plan “renove” en vehículos, usos del gas en las cocinas de vitrocerámica, etc.
- *Tendencias Comerciales*: El envase “tetrabrik”, la tarjeta de “plástico”, cajeros electrónicos, teléfono móvil, etc.
- *Tendencias Tecnológicas*: CAD, CAM, nuevos medicamentos, biotecnología, etc.

TENDENCIAS ECONÓMICAS	FACTORES CLAVE DE LA DEMANDA
Crecimiento de la economía española, europea y mundial Concentración de las actividades industriales Crecimiento de las actividades de almacenaje y distribución Creciente importancia de la productividad Reducción de presupuestos para carretillas Encarecimiento del precio del suelo de uso industrial Aprovisionamiento “Just In Time” Reducción del activo inmovilizado	Crecimiento de las toneladas de tráfico de carga en aeropuertos, puertos, líneas férreas, carreteras Incremento de las zonas/plataformas logísticas Uso más intensivo de carretillas Demanda de mayores prestaciones Aumento del mercado de segunda mano Construcción de instalaciones más optimizadas en altura y anchura Menor volumen, mayor frecuencia de movimiento de mercancías Incremento del alquiler respecto a la compra
TENDENCIAS COMERCIALES	FACTORES CLAVE DE LA DEMANDA
Aumento de la demanda de Servicios Integrales Mayor oferta de carretillas Estandarización de la unidad de carga de mercancías en paletas Mayor peso de referentes en los procesos de compra	Incremento de la demanda de servicios de mantenimiento Mayor competencia en precios y servicios Mayor uso de carrerillas para paletas Mayor importancia de la cartera de clientes
TENDENCIAS TECNOLÓGICAS	FACTORES CLAVE DE LA DEMANDA
Introducción de nuevas tecnologías (radiofrecuencia, códigos de barras, etc) y Software de Gestión de Almacenes que permitan aumentar la productividad	Mayor automatización de los procesos de movimiento de mercancías

Figura 2.7.5.1 Ejemplo de tendencias en un mercado industrial de carretillas elevadoras (elaboración propia)

- Una tercera fase de Segmentación del mercado para un posicionamiento adecuado.
 - *Segmentación Demográfica*: CNAE, consumo energético, número de empleados, ventas, área geográfica, etc.
 - *Segmentación Sicográfica*: Empresa líder, innovadora, seguidora, retadora, etc.
 - *Segmentación Comportamental*: Compara centralizada, descentralizada, rutinaria, puntual, etc.
 - *Segmentación Funcional*: Tecnológica, coste funcionamiento, aplicación, etc.

Para hacer una oferta adecuada a los clientes del mercado industrial entendemos que no es suficiente con su segmentación, pues no todos los mercados son conocidos, sobre todo los nuevos y los de I+D, donde las necesidades y especificaciones no están definidas a priori. En proyectos I+D la oferta y demanda no es tan transparente o conocida. El comportamiento de los agentes que intervienen en un mismo segmento no son siempre iguales, y no siempre es fácil elegir cómo debe de segmentarse en este tipo de mercados.

Podemos definir tres conjuntos de criterios para una segmentación en el mercado industrial, Técnicos, Comportamentales, y Otros (ver Figura 2.7.5.2)



Figura 2.7.5.2 Criterios de segmentación en un mercado industrial. De Velasco, 2002

2.7.6 El Producto en el mercado Industrial

Los productos del mercado industrial se pueden clasificar por su destino (ver Cuadro 2.7.6.1), y por su necesidad.

<u>CLASIFICACIÓN</u>	<u>CARACTERÍSTICA</u>
Bienes de producción (máquinas, herramientas,...)	Permanecen largo tiempo con el cliente
Bienes de transformación (materias primas, accesorios, semielaborados,...)	Se transforman en el proceso de producción del cliente
Bienes de consumo (combustibles, lubricantes,...)	Se destruyen en el proceso del cliente
Servicios (Ingeniería, mantenimiento, investigación,...)	Presentan la imposibilidad de uso permanente por el cliente

Cuadro 2.7.6.1 Clasificación Industrial de los clientes por su destino.

Por su necesidad, en productos de necesidades repetitivas o de necesidades puntuales (ver Figura 2.7.6.1)

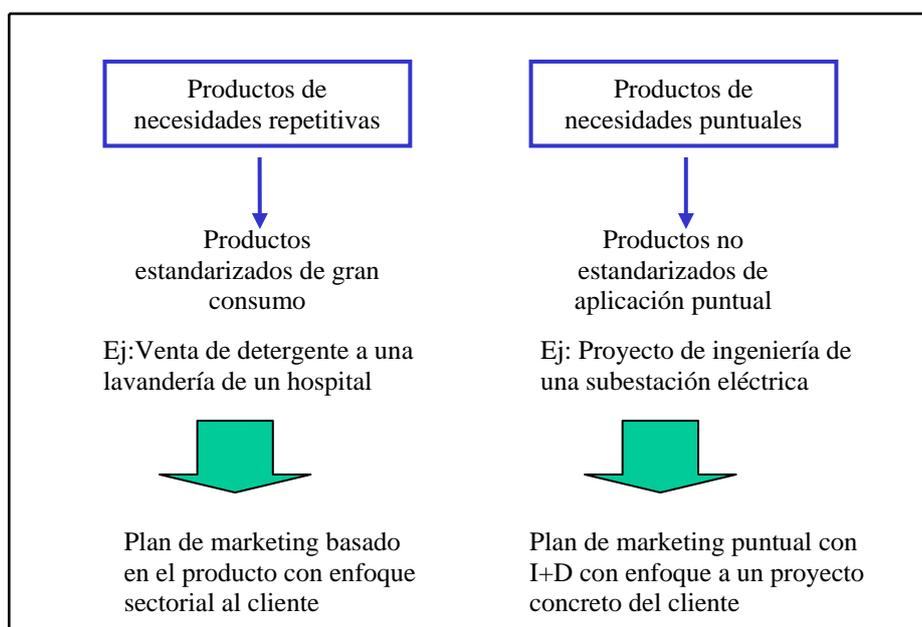


Figura 2.7.6.1 Clasificación del producto por su necesidad y estrategias de marketing.
Elaboración propia

Normalmente el producto ofrecido en el mercado industrial no es un producto simple, sino que suele venir acompañado de otros productos complementarios y de un servicio, lo que por otra parte permite a la empresa que los ofrece el poder crear barreras diferenciadoras frente a la competencia, además de permitir ofrecer una gama de productos más extensa y de servicios a un mismo cliente aumentando su satisfacción.

Un aspecto que caracteriza a los productos vendidos por las las empresas que operan en el mercado industrial es su valor añadido, bien sea por la transformación o incorporación de otros productos, o bien por los aspectos añadidos (transporte , almacenamiento, entrega servicio, financiación, garantía, etc.) que configuran los bienes y servicios vendidos por los comerciantes y empresas de servicios (Santesmases, 2007).

Las organizaciones por tanto al procesar los productos adquiridos incorporando otros bienes y servicios, energía o trabajo, proporcionan un valor extra o valor añadido al producto.

En la Figura 2.7.6.2 se puede apreciar un enfoque al cliente en un mercado industrial según Alcaide y Agirre (2006). Se debe de pasar del enfoque de “rappels” y descuentos por consumo a los clientes más importantes a otro centrado en la “fidelización del cliente”, como se recoge en esta tesis, con la concesión de privilegios de servicios y precio a aquellos clientes que reúnan unas características que favorezcan al proveedor.

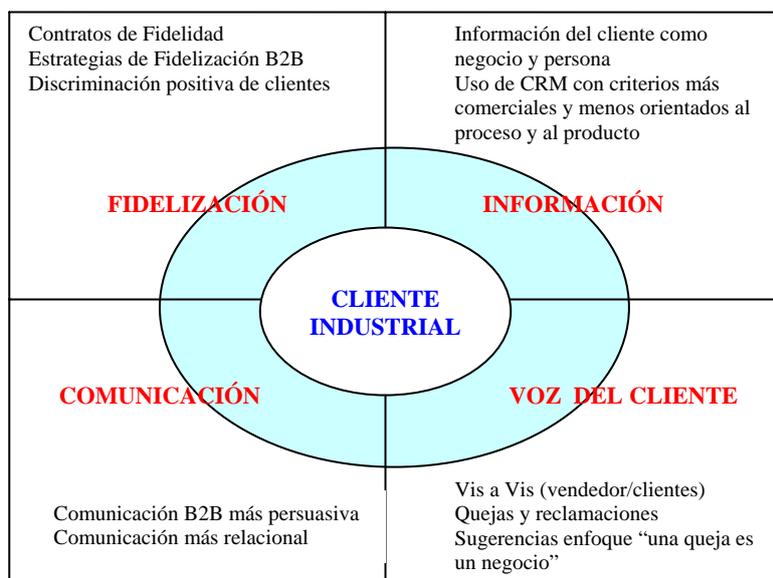


Figura 2.7.6.2 Estrategias de Orientación al Cliente Industrial (Alcaide y Agirre, 2006)

Los criterios para decidir la compra son los factores usados para evaluar la oferta más competitiva. Estos criterios de elección, normalmente atributos que se asignan al servicio o producto, son los que permiten a los compradores comparar unas ofertas con otras.

Lehmann y O'Shaughessy (1974) clasifican los productos industriales en cuatro categorías:

- Productos rutinarios (**productos tipo I**). Son aquella clase de productos que no es esperable causen ningún tipo de problema en su uso y manipulación.
- Productos con necesidades procedimentales (**productos tipo II**). Son aquellos con los que el personal de la empresa que lo compra debe de saber como utilizarlo. Suele ser necesario un aprendizaje en el manejo de los mismos.
- Productos con incertidumbres en su empleo (**productos tipo III**). Son productos que hasta que no se prueban pueden presentar dudas en cuanto a su eficacia. Suelen necesitar de pruebas previas a la compra.
- Productos con connotaciones políticos (**productos tipo IV**). La decisión de la compra de este tipo de productos puede llevar a conflictos entre departamentos o personas de la empresa.

Según estos cuatro tipos de productos y considerando la clasificación de atributos recogidos en la Figura 2.7.6.3 como aquellos que se pueden tener en cuenta a la hora de comprar un producto, Lehmann y O'Shaughessy (1974), a través de estudio en 19 grandes empresas de EE:UU y 26 del Reino Unido que actúan en mercados industriales, clasificaron la importancia de los mismos (en un rango de 1 a 6) para cada tipo de producto (ver Figura 2.7.6.4) a la hora de decidir su compra.

1.	Reputación del Proveedor	2.	Aspectos Financieros
3.	Flexibilidad del Proveedor en ajustarse a las necesidades	4.	Experiencia del Proveedor en situaciones análogas
5.	Servicio Técnico ofrecido	6.	Confianza en el Proveedor
7.	Conveniencia en el lugar de entrega	8.	Fiabilidad del Producto
9.	Precio	10.	Especificaciones Técnicas
11.	Facilidad de uso de la operatividad	12.	Preferencias del principal usuario
13.	Formación ofrecida por el proveedor	14.	Tiempo de formación requerido
15.	Fiabilidad en la entrega	16.	Facilidad en el mantenimiento
17.	Servicio de postventas esperado		

Figura 2.7.6.3 ATRIBUTOS CONSIDERADOS EN LA DECISIÓN DE LA COMPRA (Lehmann y O'Shaughnessy , 1974)

	<u>Atributo</u>	<u>Tipo I</u>	<u>Tipo II</u>	<u>Tipo III</u>	<u>Tipo IV</u>
1.	Reputación	4	7	5	2
2.	Financiación	9	16	16	13
3.	Flexibilidad	3	5	2	5
4.	Experiencia pasada	6	13	9	10
5.	Servicios Técnicos	12	1	3	7
6.	Confianza en el proveedor	14	15	15	16
7.	Conveniencia en la entrega	15	17	17	17
8.	Fiabilidad en el producto	11	11	4	3

9.	Precio	2	8	8	1
10.	Especificaciones Técnicas	5	9	6	6
11.	Fácil de usar	10	2	7	8
12.	Preferencia del uso	13	14	13	14
13.	Entrenamiento ofrecido	16	3	12	11
14.	Entrenamiento requerido	17	12	14	15
15.	Fiabilidad en la entrega	1	4	1	4
16.	Mantenimiento	8	10	11	12
17.	Servicio postventa	7	6	10	9

Figura 2.7.6.4 ORDEN DE IMPORTANCIA DE LOS ATRIBUTOS CLASIFICADOS POR TIPO DE PRODUCTO (Lehmann y O'Shaughnessy , 1974)

De esta clasificación se puede observar que en los productos Tipo I, el comprador considera que la “fiabilidad en la entrega” y el “precio” del proveedor son los atributos más tenidos en cuenta o que más influyen en la compra industrial. En los productos Tipo II (donde es de esperar que el comprador se interese por atributos que minimicen los problemas en el uso del producto), el “servicio técnico ofrecido”, la “facilidad en cuanto al uso del producto” y la “formación” son los atributos más tenidos en cuenta en este tipo de compra. En los productos Tipo III (donde existe el desconocimiento de la adecuación del producto elegido, se espera que ponderen atributos que faciliten la elección adecuada), el “servicio técnico ofrecido”, la “flexibilidad del proveedor” y la “fiabilidad del producto” son los atributos más significativos en importancia. Curiosamente el atributo más importante en este tipo de producto en el estudio salió la “fiabilidad en la entrega”, siendo los tres anteriores mencionados los siguientes en importancia. En los productos Tipo IV (donde interesan productos con atributos que no interfieran en la toma de decisiones grupales), el “precio”, la

“reputación del proveedor”, la “fiabilidad del producto”, la “fiabilidad en la entrega” y la “flexibilidad del proveedor” fueron los atributos más importantes considerados en el estudio. Cabría haber esperado para este tipo IV de productos que hubiera sido significativa la “experiencia del proveedor” y la “financiación”.

2.7.7 El Precio en el mercado Industrial

Este es un factor sobre el que puede influir tanto el vendedor como el cliente, y podemos encontrar distintas formas de actuación (Santesmases, 2007):

- Precios administrados: Es el método más común. El vendedor fija un precio y éste es inamovible; únicamente es posible una variación mediante descuentos que vendrán determinados por la política de ventas del vendedor o por la relación existente entre vendedor-cliente.
- Licitaciones: Procedimiento en el que mediante concurso abierto por el comprador para un cierto producto o servicio, las distintas empresas suministradoras pujan por obtener el encargo. Normalmente, lo consigue el precio más bajo siempre que se cumplan las características exigidas.
- Precios negociados: Esta actuación consiste en una negociación de las dos partes implicadas (suministrador y cliente) en la que pactan un precio para el producto o servicio. Se puede aprovechar para incluir determinadas ofertas o servicios alternativos.

También podemos clasificar los precios por sus limitaciones:

- Regulación
 - Precio mínimo
 - Precio máximo: en defensa del consumidor.

- Demanda
 - Precio mínimo: calidad mínima percibida por el cliente.
 - Precio máximo: el precio dispuesto a pagar por una necesidad.
- Competencia
 - Precio mínimo: aquél que no crea una guerra de precios.
 - Precio máximo: aquél que no haga que el cliente cambie de proveedor a un producto sustitutivo.
- Costes
 - Precio mínimo: punto de equilibrio o punto muerto.
 - Precio máximo

Desde el punto de vista de la demanda industrial frente a la final o del mercado masivo, el precio presenta una menor elasticidad (Cambra, 2005 y Alcaide y Agirre, 2006), ya que en este mercado se valoran multitud de elementos adicionales como la calidad, la adaptación del producto a la cadena de producción del cliente, los plazos de entrega, el servicio postventa, etc. Esto no quiere decir que el precio sea inamovible, ya que por otra parte dependerá de los agentes que compitan entre sí en el mercado de cada servicio. Lo que sí viene a ocurrir, si bien hay una gran negociación del precio en la formalización del servicio, normalmente a través de contrato de suministro del mismo, es que éste normalmente no se modifica durante la provisión del mismo, y de hacerse suele ser mediante negociaciones entre ambas parte, proveedor y cliente durante la relación entre ellos.

El precio es más defendible en un mercado industrial, ya que el producto o servicio ofrecido, es más fácilmente acompañado de tangibles cuantificables y medibles como es el servicio técnico, información adicional, asesoramiento, etc (Alcaide y Agirre, 2006).

No obstante la fijación del precio sigue un proceso de decisión (De Velasco, 2002), en función del mercado y de los objetivos que se marque la empresa (ver Figura 2.7.7.1)

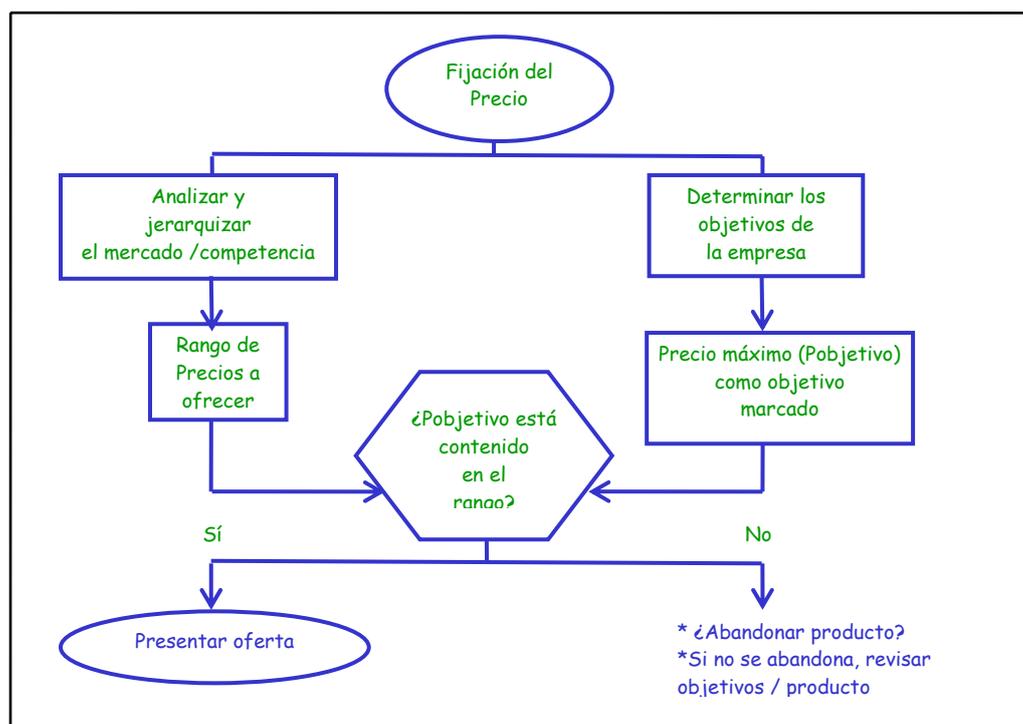


Figura 2.7.7.1 Proceso de fijación del precio. De Velasco, 2002

Este proceso, aplicable en cualquier sector, permite definir el precio en función del rango en el que se mueva este producto o servicio ofrecido.

No obstante, en la diferenciación del servicio estará que ese rango sea mayor, pero siempre desde la perspectiva del cliente.

2.7.8 Estrategias en el Mercado Industrial

Conocer el Valor del Cliente en el Tiempo (VCT) de clientes del mercado industrial, aparte de ser más fácil de conseguir que de los clientes del mercado masivo, lo que permitirá una más efectiva gestión de aquellos clientes clave (Alcaide y Agirre, 2006), puede ser mucho más significativo y crítico que en el mercado masivo.

En un mercado industrial, los efectos del WOM (Word of Mouth) son muchos más determinantes, sobre todo un WOM negativo, que en un mercado masivo, por el menor número de clientes que intervienen y la mayor comunicación entre empresas. Aunque hay que observar, con las nuevas tecnologías e Internet, las nuevas formas de comunicación entre usuarios en el mercado masivo, que hace que la información sea más extensible y rápida en su divulgación.

El proveedor debe continuamente buscar un margen competitivo percibido por el comprador que lo diferencie de la competencia. Este margen competitivo se crea de dos formas (Burnett, 2002):

- Liderazgo en costes, que permita ofrecer precios menores que los de la competencia.
- Competencia distintiva, que permita ofrecer a sus clientes un margen competitivo en el mercado que opere.

En función de las estrategias de compra que tomen los compradores, los proveedores deberán de posicionarse.

En una estrategia de marketing industrial orientada a los clientes se deberán de marcar las pautas para definir (saber) qué quiere cada cliente y adecuar el servicio a lo esperado por el mismo, aumentando la calidad percibida por estos para crear “incentivos de compra” y favorecer la fidelización.

Estratégicamente, por parte del proveedor, se debe de conocer y analizar la “cadena de valor” de los procesos de sus clientes, para de esta manera poder incidir positivamente en la misma aportando valor, con objeto de aumentar la satisfacción de los mismos a través de un mayor valor apreciado por parte del cliente.

Burnett (2002), clasifica a los clientes en un mercado industrial de un proveedor en función del “% de factor atrayente del cliente” (alto, medio o bajo) basado en factores como el volumen y crecimiento, rentabilidad, adecuación, etc. y del “*Status de relación*”, que recoge la capacidad del proveedor de competir por el negocio del cliente. En la Figura 2.7.8.1 se recoge esta clasificación y en función del posicionamiento de cada cliente la estrategia a seguir.

		<u>% de factor atrayente del cliente</u>		
		Alto	Medio	Bajo
<i>Estatus de la relación</i>	Débil	Mantener selectivamente	Desarrollar	Desarrollar / Defender
	Medio	Mantener al mínimo	Defender / Mantener	Desarrollar
	Fuerte	Retirarse	Mantener al mínimo	Defender selectivamente

Figura 2.7.8.1 Opciones estratégicas para clientes (Burnett, 2002)

En esta matriz se aprecian cuatro estrategias claramente diferenciadas:

- Desarrollo del cliente. Especialmente indicada para aquellos clientes con un gran potencial en aumentar su “cuota de cliente”.
- Defenderse de los competidores. Especialmente a aquellos clientes que son atractivos para la competencia.
- Mantener al cliente con recursos mínimos. Clientes con los que hay una buena relación comercial, aunque no son bastante atractivos.
- Retirarse. El cliente utiliza más recursos, que ni en el momento presente ni en el futuro, van a ser recuperados en el negocio con éste.

La estrategia en cuanto a recursos a utilizar y el canal de servicio apropiado en cada momento a un cliente, vendrá definida en función de la posición del cliente en la matriz.

No obstante, tal como se desarrolla en esta tesis, estas estrategias se deberán de tomar teniendo en cuenta el valor con que identifiquemos a nuestros clientes, siendo éste no solo el que aporta el cliente por sus compras y potencial a futuro, sino por la recomendación que de la empresa haga en el mercado.

III. INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 3

EL MODELO DE VALOR DEL CLIENTE

3.1 MARCO TEÓRICO DE DESARROLLO

Las empresas siempre se han preocupado por el beneficio que aportan a sus dueños, socios o accionistas. Incluso en las empresas sin ánimo de lucro, los patronos que las financian esperan que su contribución tenga un resultado.

Normalmente este resultado se recibe de aquellas personas a las que va dirigida el bien social de la empresa de manera económica, permitiendo que ese fin social para el que se crea la empresa pueda no solo perpetuarse, sino ir a más personas y con un mayor y mejor servicio.

El ámbito de estudio de esta tesis está enmarcado en la empresa privada, y a efectos de investigación se estudiará en el mercado industrial de clientes de gran consumo energético, eléctrico concretamente (de consumos anuales mayores de 1 Gwh).

Toda empresa que comercializa en un mercado industrial tiene como objetivo mantenerse en el mismo aportando beneficios a sus inversores así como capital para poder, no solo mantenerse, sino crecer en su mercado.

Cada vez más, los mercados, en el caso que nos lleva, industriales, están menos aislados entre sí. Los clientes de estos mercados buscan las mejores soluciones, deseando y esperando servicios que aporten un mayor valor a su cadena de producción y servicios, para así, no solo dar un mayor valor a ésta, sino poderse dedicar con mayor empeño a su negocio básico que es su mayor ventaja competitiva, aquello que solo ellos saben hacer mejor que otros y no pueden dejar en manos ajenas, su “core business” o sus procesos estratégicos. Hoy en día entendemos que es, en la mayoría de las empresas, la I+D+i que continuamente la diferencia de sus competidores y su actividad comercial en la parte del marketing

relacional que en el epígrafe 2.1 hemos expuesto y que es la política de relación y el conocimiento de sus clientes y del mercado donde operan.

Para dar este mejor servicio integrado, cada vez más las empresas que operan en los mercados industriales, y también en los mercados de consumo final o doméstico, saben que el mismo viene de dar una mayor calidad y un servicio de mayor valor para sus clientes. Para esto, las empresas ya dejan de ofrecer exclusivamente los servicios básicos por las que fueron creadas, y pasan a ver no solo como este producto o servicio se adecua a las necesidades de sus clientes, sino qué otros valores y servicios necesitan sus clientes para que éste, de manera integrado, sea de un mayor valor.

Actualmente se está yendo por parte de las grandes empresas industriales a la convergencia de sectores, donde a través de alianzas con empresas especializadas en diferentes servicios, pueden a través de la dirección de una de ellas dar un servicio integrado a los clientes de su mercado. En estas alianzas entre empresas puede haber diferentes maneras de liderazgo llegando a acuerdos estratégicos donde se comparten los clientes dando una serie de valores integrados, sumando servicios y dándolos de una manera “agregada” al cliente. Entendemos que una de las empresas debe de ser la que lidere el proyecto para el cual se crea la alianza.

Esta estrategia de servicios permite a las empresas ofrecer a sus clientes, de una manera integrada, un servicio más eficiente, permitiendo con ello conseguir a su vez una mayor “cuota de cliente”, a la vez que consigue una mayor fidelización al poder llegar a una relación simbiótica con sus clientes claves.

Vimos en el epígrafe 2.1, cómo se puede formar una “*empresa agregadora de servicios*” (Figura 2.1.5.2)

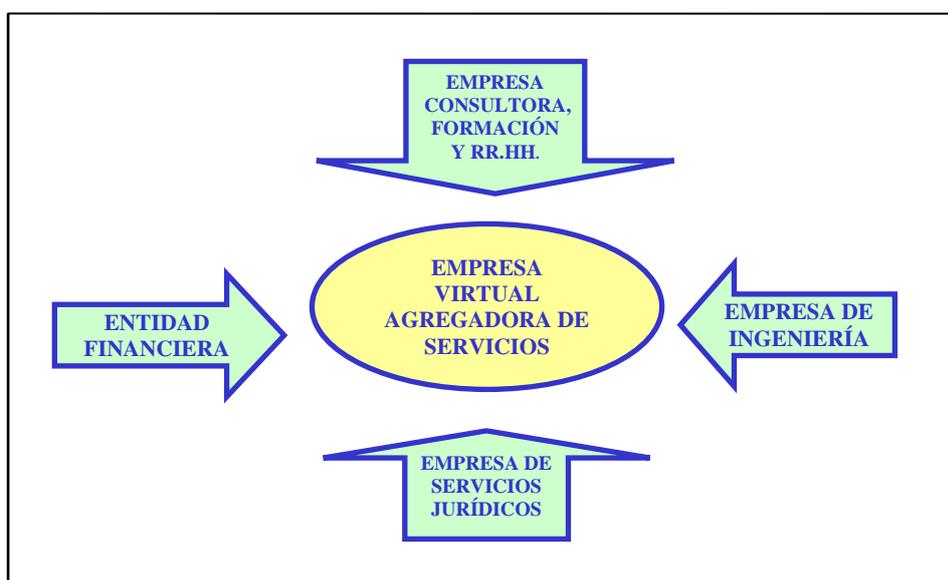


Figura 2.1.5.2 Ejemplo de empresa agregadora de servicios (elaboración propia).

En este nuevo marco, la empresa ya no solo ofrece sus servicios “clásicos”, sino que a través de las alianzas que desarrolle con sus socios estratégicos, podrá ofrecer a sus clientes un servicio diferenciado de su competencia, dando a la vez un servicio con un valor añadido a sus clientes, haciéndolos a su vez más competitivos.

Vimos también como para esto es conveniente una estrecha colaboración entre empresas que se asocien compartiendo la información de las necesidades de los clientes. Esto se puede conseguir a través de la “*empresa virtual liderada en red*” (veáse el modelo COSMOS 2 de Cuesta, 2004) y que representábamos de la siguiente forma (Figura 2.1.5.3):

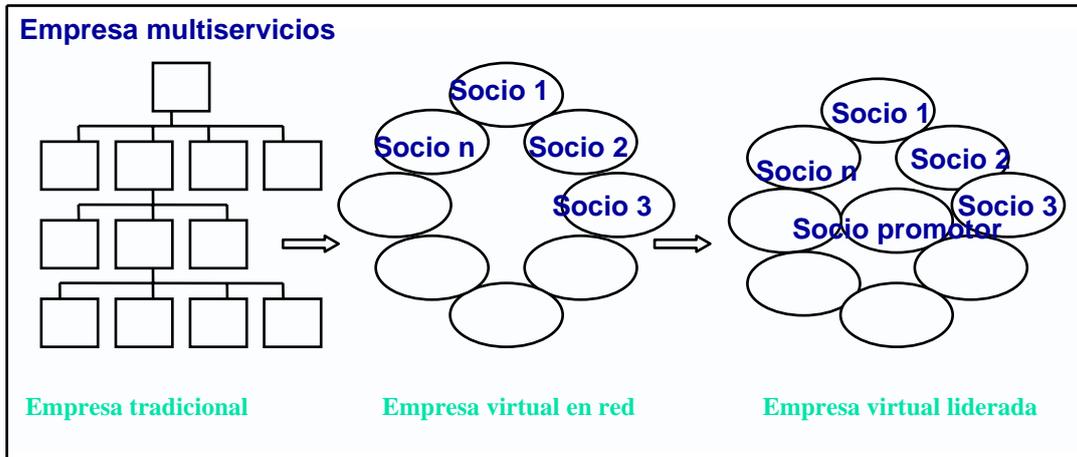


Figura 2.1.5.3 Transformación de la empresa tradicional a la empresa virtual liderada (adaptado de Cuesta, 2004)

Hoy en día es más fácil con las nuevas tecnologías mantener esta interrelación y actuar al unísono sin dejar de estar orientado al cliente, como vimos a lo largo del Capítulo 2 y recogíamos en la Figura 2.7.6.2,

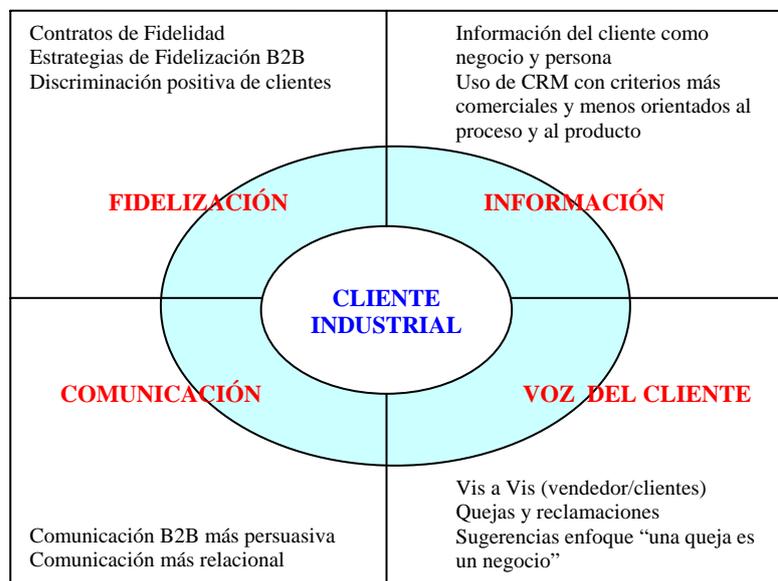


Figura 2.7.6.2 Estrategias de Orientación al Cliente Industrial (Alcaide y Agirre, 2006)

No obstante, las empresas, para poder dar cada vez un mejor servicio a sus clientes, deben continuamente invertir en la mejora continua de sus procesos y sus personas, así como en I+D, además de remunerar a aquellos accionistas o socios que la han creado. Este valor económico sólo puede venir de sus clientes, debiendo estar apoyado en los recursos, los procesos y la organización, pero sustentados por los clientes, siendo éstos no sólo claves, sino críticos, llegando a poder determinar la continuidad o no de la empresa.

En el epígrafe 2.1 recogíamos el “*modelo de empresa de alto rendimiento*” y que representábamos en la Figura 2.1.2.1:

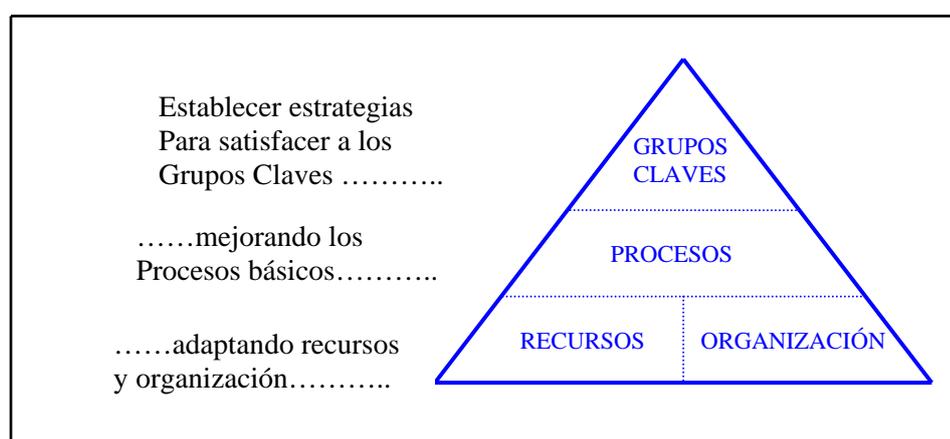


Figura 2.1.2.1 La empresa de alto rendimiento (según Kayak, Drazen y Kastner, recogido por Kotler, 2000)

La definíamos como aquella capaz de adaptar y orientar continuamente los recursos y la organización a sus clientes claves (Kotler, 2000), donde las estrategias que se marquen deben de estar dirigidas a satisfacer a esos “Grupos Claves de Clientes”.

Por Grupos Claves de Clientes entendemos aquellos clientes, agrupados por afinidad o por el motivo estratégico que en cada momento se defina, que permiten a la empresa crecer en valor conjuntamente con ellos. No todos los

clientes del mercado donde opere una empresa aportan el mismo valor a la misma, por lo que ésta debe de conocerlos y valorarlos para así clasificarlos y marcar las estrategias adecuadas con cada uno de ellos. Debe dirigirse a aquellos que les permita crecer en valor conjuntamente y de manera diferenciada, y llegado el caso discriminar a aquellos que no solo no le aportan valor, sino que lo destruyen.

Hemos visto a lo largo del Capítulo 2, y en mayor profundidad en el epígrafe 2.5, diferentes modelos para valorar a los clientes por lo que aportan a la empresa que les provee o sirve, como es el Valor del Cliente en el Tiempo (VCT), llegando a considerar diferentes alcances y escenarios, pero poca documentación se ha encontrado donde se pusiera de manifiesto la importancia que el propio cliente tiene por sí mismo y en qué medida puede aportar este mayor o menor valor, su *referencia* en el mercado objetivo de la empresa.

Clientes atractivos para una empresa deben de ser aquellos que aprecien el valor que la empresa les da y que hagan que clientes similares o potenciales de parecido perfil, o que estén relacionado con él, se vean también atraídos por la empresa (Weinstein, 2002).

Hemos visto clasificaciones de clientes, propuestas por algunos autores, en función del Valor de los Clientes, pero poco se ha visto sobre cómo medir el valor que un cliente aporta a la empresa más allá de las propias transacciones económicas que con ésta tenga.

Clasificaciones clásicas, como la de L Heskett (ver cuesta, 2003), recogida en el epígrafe 2.4, donde se clasifican a los clientes teniendo solo en cuenta su intención de permanencia o no en la empresa, según su lealtad y satisfacción, adolece a nuestro entender a día de hoy de una actualización donde se contemple también el valor que cada cliente aporta, pues entendemos, como ya hemos manifestado, que dicho valor es primordial para el desarrollo de las empresas.



Figura 2.4.2. Clasificación de los clientes por su satisfacción/lealtad según Heskett (Cuesta, 2003)

Hoy, las empresas deben centrarse en esos clientes claves anteriormente definidos, llegando a ser empresas de “Alto rendimiento”. Esto les permitirá por otra parte en este nuevo escenario globalizado con las Tecnologías de la Información, en la que cualquier “pequeña” empresa, pero con un “know how” diferenciado de sus competidores y con unas estrategias globales apoyadas en locales, poder competir con grandes empresas no adaptadas a los nuevos tiempos, centrándose en sus clientes claves.

La valoración que de sus clientes haga una empresa, aparte de las transacciones que tenga con el cliente, debe contemplar la prescripción o recomendación que el cliente haga de la empresa en el mercado, principalmente en aquél donde opera. Esta prescripción o recomendación, recogida por las siglas WOM (Word of Mouth), y que hemos desarrollado en el epígrafe 2.6, está motivada e influenciada por diferentes variables, como ya se ha expuesto en dicho epígrafe, donde se ha puesto de manifiesto que es una variable que toda empresa debe controlar, tanto en su aspecto de “recomendación negativa” como de “recomendación positiva”, ya que tanto una como otra, con mayor intensidad la

negativa, pueden influir, no solo en los resultados económicos de una empresa, sino en su supervivencia.

Cuesta (2006), en su modelo ampliado de Heskett, contempla la clasificación de los clientes desde cuatro variables con dos entradas en la clasificación. Aparte de tener en cuenta la “LEALTAD” y la “SATISFACCIÓN” del cliente en el modelo, contempla otras dos variables relacionadas, el “VALOR” que aporta el cliente, y su “RENTABILIDAD” (ver Figura 3.1.1).

Según estas dos nuevas entradas en el modelo, segmentaríamos a los mismos en seis grupos, según su satisfacción/lealtad y su rentabilidad/valor.

Respecto al anterior modelo de Heskett más sencillo, se discrimina al cliente Rehén como aquél que se mantiene en la empresa (así se contemplaba antes), pero que aporta un valor bajo (incluso podría ser negativo), debido a que si bien, a través de la contabilidad analítica de la empresa aporta un beneficio a través de las transacciones, éste cliente, al recomendar negativamente, está destruyendo valor en clientes actuales o en potenciales. Se diferencia aún más entre cliente Rehén y Leal, ambos fieles, pero el primero destruye valor. También se distingue entre Terrorista y Desertor, pues mientras ninguno es fiel, el primero siempre recomienda negativamente, haciendo mucho más daño a la empresa.

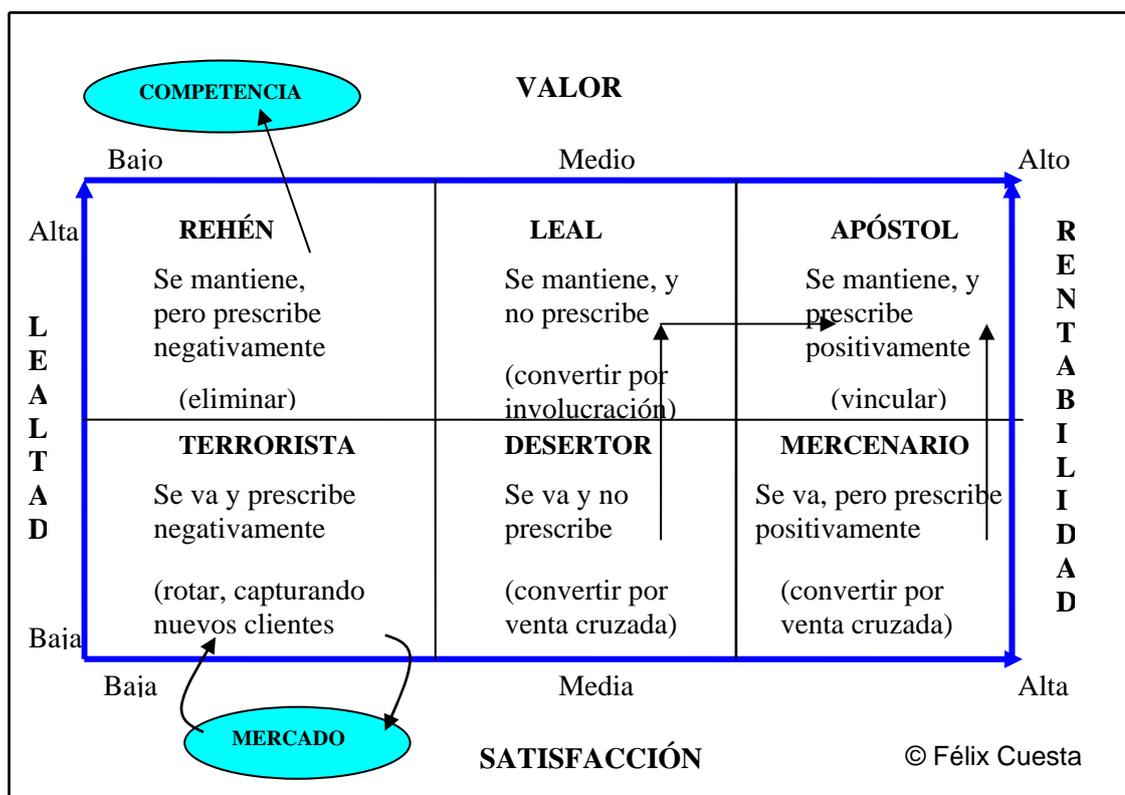


Figura 3.1.1 Clasificación de los clientes por su Satisfacción/Lealtad y Valor/Rentabilidad y “rutas de conversión” (Cuesta, 2006)

¿Qué estrategia seguir con cada grupo?. Obviamente el más peligroso es el Rehén, lo que en muchas documentaciones se recoge como cliente atrapado y rentable. De hecho muchas empresas obligan a sus clientes, a través de cláusulas, a permanecer dificultando la salida de éstos. En el epígrafe 2.3, recogíamos en el modelo de sistema integrado de valor y CRM de Wang (2004), en uno de sus argumentos, que “*el sacrificio percibido por el cliente tiene un efecto directo y negativo sobre el comportamiento del cliente en un marco CRM*”. También recogíamos en el epígrafe 2.4, que mientras el “compromiso afectivo” y la “calidad” afectaban a la “intención de relación” entre cliente y proveedor, el “compromiso especulativo” no tenía esa influencia y no favorecía la permanencia del cliente, y de ser así sería forzada (Venteéis, 2004 y Berry y Parasuraman, 1997). Asimismo, en el epígrafe 2.6, recogido por Harrison (2001), indicábamos

que el “compromiso de sacrificio” tiene una débil relación con la actividad de WOM o recomendación, por lo que dentro de los clientes Rehenes solo deberíamos recoger aquellos que recomiendan negativamente, distinguiéndolos así de los Leales.

A los clientes Rehenes pocas estrategias de conversión o migración a otro grupo pueden aplicarse. Los clientes Terroristas están saliendo y entrando, pero siempre haciendo una prescripción negativa. Con estos clientes la mejor estrategia es ponerles barreras no coercitivas (precios altos, no atraerlos, etc.) una vez se han ido. A ambos tipos de clientes, Rehenes y Terroristas, que destruyen valor, lo mejor para la empresa es perderlos (que se vayan con la competencia), y para ello se les debe hacer “ver” que hay otras empresas y repercutirles un mayor precio en la relación por el mayor coste que acarrear, aparte de averiguar que es aquello que les ha llevado a prescribir negativamente.

Respecto a los otros cuatro grupos, una vez que los clientes han sido encuadrados, se deben de marcar las estrategias de conversión para que todos sean Apóstoles. A los Desertores convirtiéndolos en Leales dándoles un mayor valor en sus transacciones a través de otros servicios y ventas cruzadas, a los Leales, involucrándolos en el negocio (expuesto a lo largo del Capítulo 2) y a los Mercenarios al igual que a los Desertores, dándoles un mayor valor (véase epígrafe 2.4)

Resumiendo, una vez se clasifiquen los clientes según su Satisfacción/Lealtad y Valor/Rentabilidad, como se recoge en la Figura 3.1.1, definiríamos las “*rutas de conversión*” de los clientes para llevarlos desde el segmento actual donde se encontraran a aquél que aporte un mayor valor a la empresa, así como definir las estrategias a llevar con cada cliente.

Vemos por tanto la importancia que tiene el valor que cada cliente aporta, para en función de ello definir cuales son nuestros clientes claves y dedicarles a éstos la mayor atención, ya que los recursos de la empresa son limitados.

La repercusión que puede tener la recomendación de un cliente no se recoge en la “contabilidad analítica” de la empresa y por tanto en la “cuenta de resultados” que, en el mejor de los casos, a través de un análisis de Costes Basado en Actividades (ABC), donde repercutamos a cada cliente sus costes, podamos calcular de manera desagregada por clientes. Tendríamos que ir más allá y analizar el beneficio que ese cliente nos aporta por sus recomendaciones, beneficio adicional de ser éstas positivas, o pérdida si son negativas.

No sólo se debe de tener en cuenta la recomendación negativa o positiva que un cliente pueda hacer sobre otro, sino la relación, en unos casos accionarial y en otras de influencia de imagen o política de compras que entre empresas puede haber y que un cliente pudiera tener con otros. Este extremo en algunos casos se determina en el “Modelo de compra organizada” que recogíamos en el epígrafe 2.7, pero no estaría ni cuantificado ni detectado en toda su extensión.

El no tener claramente cuantificada la relación que hay entre clientes en cuanto al poder que éste tiene de tomar decisiones o influir con éstas en el mercado, en muchos caso por una mala clasificación de los clientes, puede llevar a que clientes clasificados como medianos en cuanto a su contribución a la cuenta “contable” de la empresa que les sirve o vende, puedan, con su poder de prescripción o decisión, disminuir considerablemente lo que en otro cliente puede haber de valor.

Veamos un ejemplo, real en el mercado, del que no indicaremos ni el nombre de la empresa ni el nivel del negocio que mueve, pero que proporcionalmente los datos pueden tener lugar en sectores como el de la construcción, donde empresas medias se constituyen en sociedades mayores para

acometer grandes proyectos e incluso en una empresa que les provea de material, como puede ser el cemento. Supongamos una empresa A constructora, de nivel mediano en cuanto a su producción, pero que participa en el accionariado, con un alto porcentaje, de una gran empresa (empresa B), que a su vez necesita expandirse en ampliación con nuevos centros. En la Figura 3.1.2 recogemos el valor que la empresa A puede aportar como ventas directas, así como la B, y las ventas cruzadas que ésta segunda empresa B puede generar por el negocio que se trata.

<u>CLIENTE</u>	<u>VENTAS DIRECTAS</u>	<u>Facturación anual</u>	<u>Valoración Acumulada</u>
CLIENTE A	360.000 kwh/año	36.000 €	36.000 €
CLIENTE B	40.000.000 kwh/año	4.000.000 €	4.036.000 €
<u>CLIENTE</u>	<u>VENTAS CRUZADAS</u>	<u>Oportunidad Facturación</u>	<u>Valoración Acumulada</u>
CLIENTE B	Otras ventas (Ingeniería)	1.500.000 €	5.536.000 €
CLIENTE B	Desarrollo nuevo negocio	20.000.000 €	25.536.000 €
Relación con Otros clientes	Desarrollos otros negocios compartidos (Ingenierías)	2.500.000 €	28.036.000 €

Cliente A (cliente de nivel medio en cuanto a facturación) con importante de participación en Cliente B (cliente de nivel muy alto en cuanto a facturación) Datos simulados

Figura 3.1.2 Ejemplo de valoración de prescripción de un cliente. Elaboración propia

Podemos apreciar que si valoráramos la empresa A por la facturación directa que sobre la misma hiciéramos, ésta valdría 36.000 € o 360.000 € si permaneciera 10 años. En cambio, esta empresa A, con un alto nivel de prescripción sobre la empresa B, puede decidir o influir en un valor de facturación de más de 28.000.000 €

Con el ejemplo anterior podemos apreciar que no todos los clientes, aún teniendo el mismo nivel de prescripción, e independientemente del valor “contable” que tengan para la empresa, aportan el mismo valor, dándose la paradoja de que clientes aparentemente de bajo valor (midiéndose solo la aportación contable), pueden aportar un valor, no mucho, sino muchísimo mayor de lo previsto para la empresa. ¿Cuántos clientes de este tipo que definiríamos como clientes A (máxima clasificación de valor) se encuentran en muchas empresas, y quizá por su tamaño, catalogados como clientes tipo D (no deseables o no interesantes)?.

Pero, ¿cómo podemos conocer ese valor real que supone cada cliente para una empresa que le presta servicios o lo tiene en su cartera de clientes?. Por supuesto preguntando y relacionándonos con los clientes. Y ¿cómo podemos medirlos?.

En el epígrafe 2.6 (figuras 2.6.11A y B) recogíamos lo que podría ser una cuenta de resultados de un cliente donde se contemplaba el impacto de la recomendación del cliente a lo largo de diez años.

Como se muestra en esta tesis, existe una relación entre el grado de satisfacción del cliente y la WOM o recomendación que éste hace. Supongamos, según se recoge en la Figura 3.1.3, la probabilidad de recomendación calculada en un mercado determinado, a través de una población medida, y su relación con el nivel de satisfacción indicado por los clientes de esta población (Real, 2002).

Podemos observar que en función del nivel de satisfacción del cliente hay un porcentaje de clientes de ese nivel con una prescripción positiva o negativa. Será mayor el porcentaje de prescriptores positivos cuando el nivel de satisfacción sea mayor.

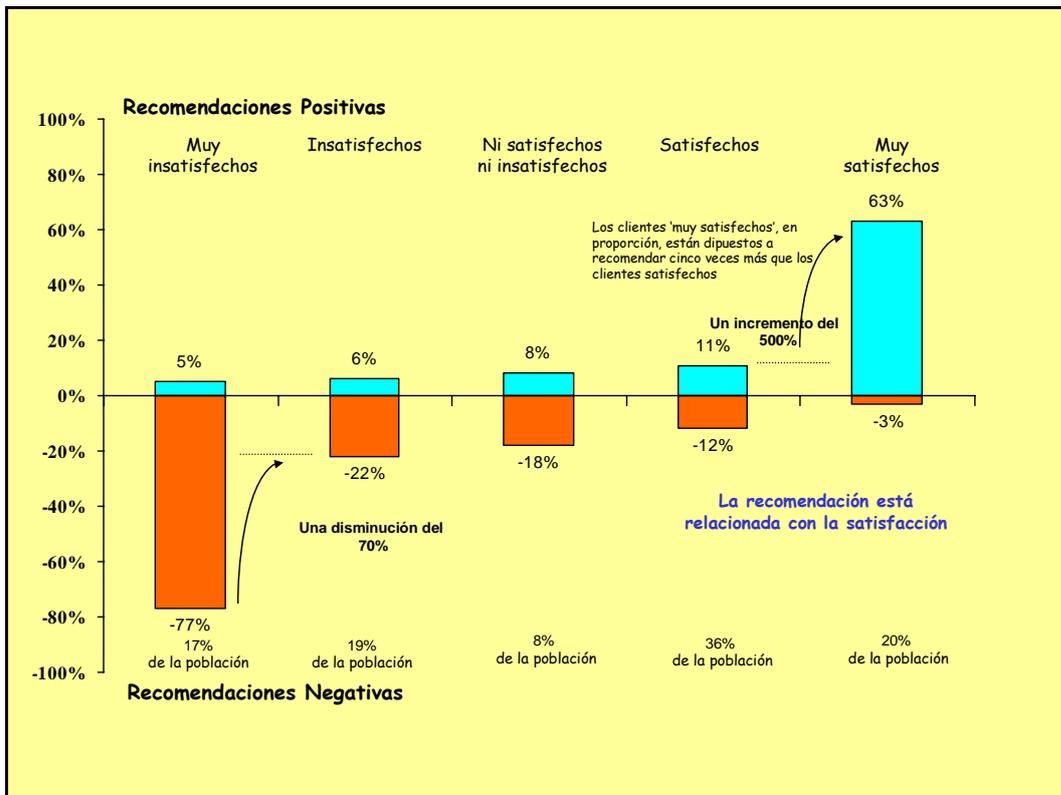


Figura 3.1.3 Ejemplo de % Recomendación en función del nivel de Satisfacción. Real (2002)

Supongamos un caso hipotético en que todos los clientes son iguales en cuanto al volumen de compra. Apliquemos la cuenta de resultados anteriormente indicada y recogida en el epígrafe 2.6, siendo la compra directa de un cliente de 10.000€ al mes. No se tiene en cuenta para este ejemplo que el valor del cliente variaría en función de que esté más o menos satisfecho, es decir, del tipo de prescripción o recomendación que haga (considerando que una recomendación negativa se traslada a diez clientes mientras que una positiva solo a cinco).

Por ejemplo, para un cliente “satisfecho”, que apenas recomienda según la figura 3.1.3 (11% de ellos prescriben positivamente y un 12% negativamente), y que permanece en la empresa al no abandonarla (cliente Leal), el valor de este cliente en 10 años, según la cuenta de resultados, teniendo en cuenta el valor

añadido por la recomendación sería de 1.044.000€ (si no se tuviera en cuenta la recomendación sería de 1.200.000€) (ver Figura 3.1.4)

VALORACIÓN DE UN CLIENTE SATISFECHO QUE SE MANTIENE (CLIENTE LEAL)

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. Valor medio de la compra directa mensual	10.000,00	venta cliente medio
2.% Valor medio de compras indirectas	0,00	26% ventas cruz.
3.% Valor medio de ingresos financieros	0,00	
4. Subtotal de Valor medio por transacción		10.000,00
5. Nº medio de transacciones anuales	12,00	
6.Ingresos medios directos anuales		120.000,00
7. Probabilidad de que recomiende positivamente	0,11	11% recomend. Pos.
8. Nº medio de recomendaciones positivas	5,00	
9. % medio de referencias convertidas en cliente	20,00	
10. Nº de nuevos clientes por recomendación		0,11
11. Valor medio por transacción de nuevo cliente	10.000,00	
12. Nº medio de transacciones anuales de nuevo cliente	12,00	
13.Ingresos medios anuales por nuevo cliente		13.200,00
14. Probabilidad recomendación negativa	0,12	12% recomend. Neg.
15. Nº medio de recomendaciones negativas	10,00	
16. % medio de referencias que abandonan	20,00	
17. Nº de clientes reales y potenciales que abandonan		0,24
18. Valor medio por transacción del cliente perdido	-10.000,00	
19. Nº medio de transacciones perdidas	12,00	
20. Ingresos medios anuales perdidos		-28.800,00
21. Ingresos medios indirectos anuales		-15.600,00
22. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE		104.400,00
23. Nº estimado de años de cliente activo	10,00	
24. VALOR DE UN CLIENTE LEAL		1.044.000,00

Figura 3.1.4. Valoración de un cliente Leal. Adaptado de Cuesta (2003) © Félix Cuesta

En cambio, nos podemos encontrar con situaciones donde el valor “total” del cliente, teniendo en cuenta las recomendaciones que puede hacer, difiera bastante del valor contable. Situaciones donde el cliente está muy satisfecho (ver figura 3.1.5) o muy insatisfecho (ver figura 3.1.6)

VALORACIÓN DE UN CLIENTE MUY SATISFECHO QUE SE MANTIENE (CLIENTE APÓSTOL)

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. Valor medio de la compra directa	10.000,00	venta cliente medio
2.% Valor medio de compras indirectas	0,00	26% ventas cruz.
3.% Valor medio de ingresos financieros	0,00	
4. Subtotal de Valor medio por transacción		10.000,00
5. Nº medio de transacciones anuales	12,00	
6. Ingresos medios directos anuales		120.000,00
7. Probabilidad de que recomiende positivamente	0,63	63% recomend. Pos.
8. Nº medio de recomendaciones positivas	5,00	
9. % medio de referencias convertidas en cliente	20,00	
10. Nº de nuevos clientes por recomendación		0,63
11. Valor medio por transacción de nuevo cliente	10.000,00	
12. Nº medio de transacciones anuales de nuevo cliente	12,00	
13. Ingresos medios anuales por nuevo cliente		75.600,00
14. Probabilidad recomendación negativa	0,03	3% recomend. Neg.
15. Nº medio de recomendaciones negativas	10,00	
16. % medio de referencias que abandonan	20,00	
17. Nº de clientes reales y potenciales que abandonan		0,06
18. Valor medio por transacción del cliente perdido	-10.000,00	
19. Nº medio de transacciones perdidas	12,00	
20. Ingresos medios anuales perdidos		-7.200,00
21. Ingresos medios indirectos anuales		68.400,00
22. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE		188.400,00
23. Nº estimado de años de cliente activo	10,00	
24. VALOR DE UN CLIENTE LEAL		1.884.000,00

Figura 3.1.5. Valoración de un cliente Apóstol. Adaptado de Cuesta (2003)

VALORACIÓN DE UN CLIENTE MUY INSATISFECHO QUE SE MANTIENE (CLIENTE REHÉN)

CONCEPTO	PARCIAL	RESULTADO
1. Valor medio de la compra directa	10.000,00	venta cliente medio
2.% Valor medio de compras indirectas	0,00	
3.% Valor medio de ingresos financieros	0,00	
4. Subtotal de Valor medio por transacción		10.000,00
5. Nº medio de transacciones anuales	12,00	
6. Ingresos medios directos anuales		120.000,00
7. Probabilidad de que recomiende positivamente	0,05	5% recomend. Pos.
8. Nº medio de recomendaciones positivas	5,00	
9. % medio de referencias convertidas en cliente	20,00	
10. Nº de nuevos clientes por recomendación		0,05
11. Valor medio por transacción de nuevo cliente	10.000,00	
12. Nº medio de transacciones anuales de nuevo cliente	12,00	
13. Ingresos medios anuales por nuevo cliente		6.000,00
14. Probabilidad recomendación negativa	0,77	77% recomend. Neg.
15. Nº medio de recomendaciones negativas	10,00	
16. % medio de referencias que abandonan	20,00	
17. Nº de clientes reales y potenciales que abandonan		1,54
18. Valor medio por transacción del cliente perdido	-10.000,00	
19. Nº medio de transacciones perdidas	12,00	
20. Ingresos medios anuales perdidos		-184.800,00
21. Ingresos medios indirectos anuales		-178.800,00
22. TOTAL INGRESOS ANUALES POR CLIENTE		-58.800,00
23. Nº estimado de años de cliente activo	10,00	
24. VALOR DE UN CLIENTE NO LEAL		-588.000,00

Figura 3.1.6. Valoración de un cliente Rehén. Adaptado de Cuesta (2003)

Vemos que en el caso de un cliente “muy satisfecho” que permanece (cliente Apóstol), el valor que aportaría el cliente a la sociedad en 10 años sería de 1.884.000 € frente a los 1.200.000 € si se midiera solo contablemente. En el caso de un cliente “muy insatisfecho” y que también permanece en la empresa al no abandonarla (cliente Rehén), éste no solo no aportaría valor, sino que generaría unas pérdidas por valor de 588.00 €, aunque contablemente se midiera una aportación de 1.200.000 € en diez años.

Vemos la importancia, no solo de saber el nivel de satisfacción que tenemos de nuestros clientes, sobre todos de aquellos insatisfechos (raramente medidos por las empresas en sus encuestas, más dirigidas a medir el nivel medio de satisfacción), sino de saber cómo nos recomiendan, sobre todos aquellos que los hacen negativamente, como pudiera ser un cliente “Rehén”, que al permanecer 10 años con la empresa y siempre prescribiendo negativamente, el impacto en la aportación de valor a la empresa es negativo, ya que aunque los ingresos directos sean positivos (compras efectuadas por el cliente), los ingresos inducidos (las ventas que quita de otros clientes por la recomendación) son negativos. En el caso de tratarse de un cliente en el mercado industrial, que como ya se recogió en el epígrafe 2.7 se caracteriza por ser de pocos clientes, pero de un gran volumen, el impacto sobre la cuenta de resultados “real” de la empresa puede ser muy grande, encontrándonos con clientes que directamente nos dan beneficios, pero que por otra parte nos están haciendo perder beneficios en otros cliente y en el mercado, pudiendo incluso estar dañando la reputación y el valor de la marca de la empresa.

Si comparamos los tres tipos de clientes analizados (Leal, Apóstol y Rehén), podemos apreciar, en el ejemplo elegido para un cliente medio, cómo aportando contablemente el mismo valor cada cliente (habrían ligeras modificaciones en las ventas cruzadas) el valor real con que contribuyen a la empresa es bastante diferente (ver Figura 3.1.7), aunque contablemente están dando el mismo valor.

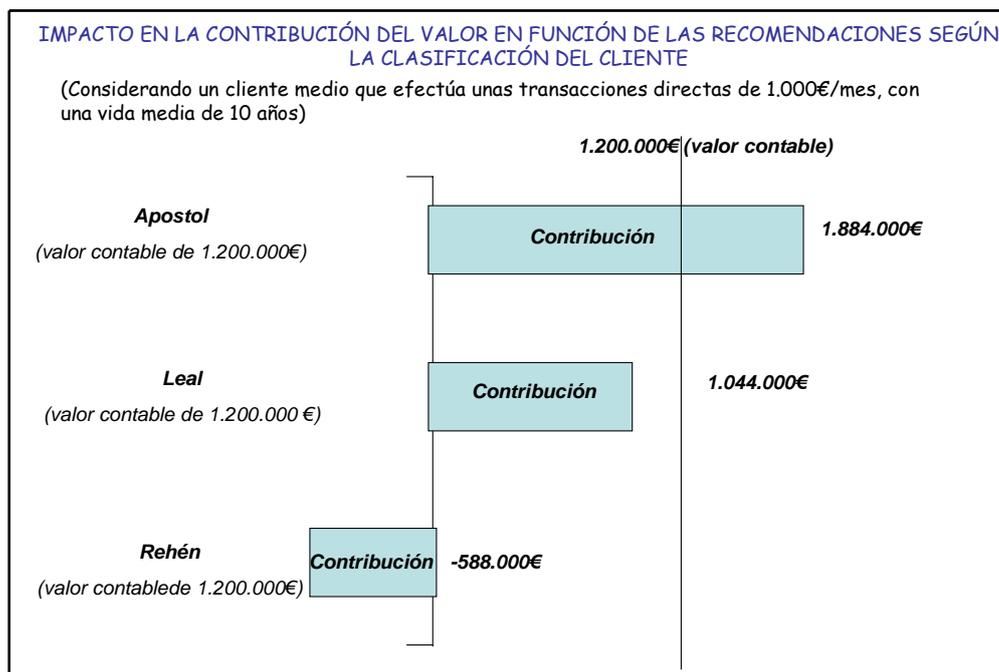


Figura 3.1.7. Diferencia de "contribución en valor" de clientes. Adaptado de Cuesta (2003)

En la Figura 3.1.1 recogíamos la clasificación de los clientes según su Recomendación/Satisfacción y Rentabilidad/Lealtad, a la vez que se indicaban los caminos de migración de un segmento a otro. Entendemos que en cada empresa se debe de medir el valor que en cada segmento se aporta por los clientes en él clasificados, para así al comparar unos con otros, según el segmento donde se ubiquen, ver el impacto en incremento de valor a la sociedad que supone la migración de un segmento a otro (ver figura 3.1.7) y comparar éste incremento de valor con el coste de las estrategias encaminadas a realizarlo.

Como se ha expuesto en el epígrafe 2.2, con la herramienta CRM, dentro de un marketing "one to one", no sólo podremos atender de manera personalizada a los clientes, sino conocerlos y clasificarlos, pero para hacerlo, aparte de disponer de un personal adecuado que reporte lo que los clientes quieren y no lo que de ellos nos dicen, se deben de marcar los parámetros que se quieran medir, entre otros cómo valorar a los clientes, para así clasificarlos y atenderlos, de tal manera

que toda actuación de la empresa con el cliente, los claves, esté encaminada para crear valor en la empresa y en el cliente.

Según Ambler (2002) hay que poner un mayor énfasis en la retención que en la adquisición, particularmente en los clientes de mayor valor, en los clientes claves. Ambler indica que la herramienta de Valor del Cliente en el Tiempo (recogida en el epígrafe 2.5) no sólo es una herramienta para predecir ventas futuras, sino para comparar entre sí a los clientes. Aunque hay que mostrar un mayor interés por los clientes actuales que por los nuevos a adquirir, también se puede usar la herramienta de VCT para predecir qué clientes a adquirir podrán aportar un alto valor.

Como se ha recogido por diferentes autores en el epígrafe 2.1, la información del cliente es la verdadera ventaja competitiva sostenible (Peppers y Rogers, 1995a). En esta tesis damos un paso más, no basta con tener la información que nos da el cliente, sino que además debemos conocer el valor que nos aporta ese cliente, ya que esto nos ayudará a tomar decisiones correctas en la cartera de clientes, a optimizar y potenciar los recursos y en definitiva, a contribuir creando valor en el cliente con retorno del mismo a la empresa.

Además, en los tiempos actuales, sobre todo en los sectores que están iniciándose en mercados liberalizados, como pueden ser el de la energía y el de las telecomunicaciones, la fuerte competencia está provocando que haya flujos de clientes de unas empresas a otras. En estos casos las empresas deben de tener correctamente clasificados a sus clientes, blindando a los “claves” que les dan valor y permitiendo que se vayan aquellos que solo destruyen valor y no son estratégicos. Es en estos momentos donde una herramienta que permita clasificar a los clientes por el valor que aportan es crucial.

En esta tesis queremos desarrollar y probar un modelo que recoja las variables que conducen e influyen en el valor del cliente desde una “*perspectiva de marketing*” y que recogemos en el epígrafe siguiente.

3.2. MODELOS E HIPÓTESIS

Una vez definido el escenario en que nos movemos, y constatada la importancia de conocer el verdadero valor del cliente, para así clasificarlo adecuadamente definiendo a los clientes Claves en el mercado en que actuemos, en esta tesis nos planteamos un modelo que nos ayude a conocer el valor del cliente, no solo desde la perspectiva contable, sino en su totalidad, desde la perspectiva que llamaremos de marketing.

El modelo, recogido en la Figura 3.2.1, muestra por una parte que el análisis del valor del cliente se forma por la “rentabilidad directa” o contable, y por otra parte de la “rentabilidad inducida”, a consecuencia de la recomendación y prescripción que haga el cliente analizado sobre otros clientes actuales y potenciales.

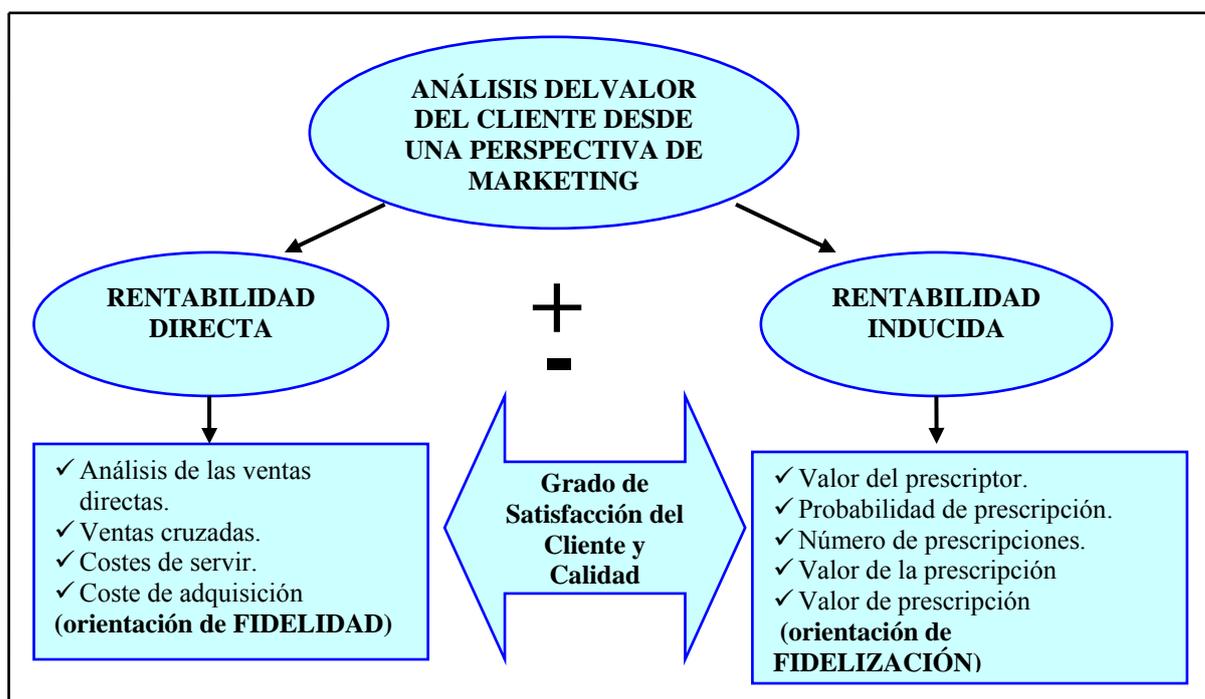


Figura 3.2.1 Modelo de Análisis de Valor del Cliente desde la perspectiva Marketing (Elaboración propia)

En este modelo recogemos por una parte la FIDELIDAD del cliente, definiéndose como fidelidad según la Real Academia de la Lengua Española “lealtad, observancia de la fe que uno debe a otro” o “constancia de la presencia de una especie en una comunidad”. La Fidelidad del cliente (epígrafe 2.4) nos va a llevar a unas ventas repetidas por parte del mismo, e incluso a unas ventas cruzadas. Ésta hará que aumente la RENTABILIDAD DIRECTA del cliente.

Por otra parte, recogemos la FIDELIZACIÓN del cliente. Tal palabra no está definida por la Real Academia de la Lengua Española. Es una palabra muy frecuentemente usada en marketing y cuyo significado se suele atribuir al de Fidelidad. Podemos entender por Fidelización, aquella Fidelidad de un cliente que viene acompañada por una prescripción de éste de la empresa a la que está fidelizado. Esta Fidelización va a incidir, como pretendemos mostrar en el modelo, sobre la rentabilidad directa y sobre la rentabilidad indirecta, siendo esta última la que el cliente consigue que otros clientes nos aporten gracias a la prescripción que éste hace de la empresa

El valor del cliente vendrá determinado por la suma de ambas medidas, la “rentabilidad directa” aportada por el cliente, más la “rentabilidad inducida” a través de otros clientes, pudiéndose dar el caso de que la contribución de la “rentabilidad inducida” sea negativa e incluso mayor que la “rentabilidad directa”, como se ha puesto de manifiesto en el epígrafe 3.1 anterior.

Podemos definir, según el anterior modelo, el Valor del Cliente en el Tiempo para un cliente “i” que permanece un tiempo T en la empresa (VCTi) mediante la siguiente expresión (Figura 3.2.2):

$$VCT_i = \underbrace{\sum_{t=1}^{t=T} \frac{(C_i(t)+B_i(t)) \times r_i^t}{(1+d)^t}}_{\text{Contribución directa del cliente i}} \pm \underbrace{\sum_{t=1}^{t=T} [WOM_i(t) \times COR_{ij}(t) \times r_i^t] \times \sum_{k=t+1}^{k=T+t} \frac{C_{ji}(k) \times r_{ji}^{k-t}}{(1+d)^{k-t}}}_{\text{Contribución de clientes recomendados (clientes j) por el cliente i}}$$

Figura 3.2.2 Cálculo del modelo de Análisis de Valor del Cliente desde la perspectiva de Marketing (Elaboración propia)

siendo,

VCT_i	Valor del cliente i en un periodo T
t	Periodo t de servicio con el cliente i
T	Número de periodos de servicios esperados con el cliente i
d	Tasa de interés o actualización
$C_i(t)$	Contribución del cliente i en el periodo t
$B_j(t)$	Otras contribuciones del cliente i en el periodo t
r_i^t	Tasa de retención del cliente i en el periodo t
$WOM_i(t)$	Número de clientes recomendados por el cliente i en el periodo t.
	Signo (+) positivamente, signo (-) negativamente.
$COR_{ij}(t)$	Factor de conversión (%conversión) de los clientes j recomendados por el cliente i en el periodo t
$C_{ji}(k)$	Contribución media esperada en el periodo k de los clientes j recomendados y convertidos en el periodo t por el cliente i
r_{ji}^{k-t}	Probabilidad de permanencia en el periodo k de los clientes j recomendados y convertidos por el cliente i en el periodo t

Donde en “contribución directa del cliente i” se recoge la actualización de las contribuciones esperadas a futuro por el cliente i (ventas directas) más otras ventas esperadas (ventas cruzadas y proyectos singulares esperados en el tiempo) de este cliente i. En “contribución de clientes recomendados por el cliente i” se

recogen las contribuciones aportadas por los clientes recomendados y convertidos por el cliente i . En una aproximación más simplista, por similitud, se puede considerar que los beneficios a aportar en un año de un cliente recomendado serán del orden de los que en ese año contribuya el recomendador “ i ”. Esta contribución potencial, como ya se ha recogido en el anterior epígrafe 3.1, vendría multiplicada por el número de clientes recomendados $WOM_i(t)$ (clientes recomendados por el cliente i en el periodo t y cuyo signo dependerá del sentido de la recomendación) y un factor que corrija cuantos de los recomendados pasan a clientes o se pierden (COR_{ij}).

No obstante, en una cartera de clientes industriales, donde la diferencia entre ellos es considerable, dentro de un marketing “one to one” y apoyándonos en las nuevas tecnologías, no debe de resultar difícil, dentro del modelo anterior, calcular el valor de cada cliente de una manera personalizada a través de la información que de cada cliente se adquiera, conociendo el mercado donde operan y las expectativas de crecimiento y nuevas necesidades de éstos, así como las “relaciones” con otros clientes. Esto nos llevaría a la estrategia que toda empresa se debe de marcar en un contexto de clientes industriales, *crecer con el crecimiento de sus clientes*.

Este modelo nos permitirá obtener los siguientes beneficios para la empresa:

- ✓ Conocer aquellos clientes que son “estratégicos” para el negocio de la empresa, “blindarlos” de la competencia y fidelizarlos
- ✓ Conocer qué valor aporta cada cliente y en función de ello adecuarlos al canal de servicio y marcar las estrategias adecuadas (optimización de recursos).
- ✓ Detectar los clientes que destruyen valor para “ofrecerlos” a la competencia o “controlarlos”.

- ✓ Saber como pasar de clientes retenidos a clientes fidelizados.
- ✓ Aumentar la fidelización de los clientes de manera rentable.
- ✓ Conocer mejor lo que valen los clientes, y detectar oportunidades.
- ✓ Incrementar las ventas cruzadas y la “cuota del cliente”.
- ✓ Evitar la pérdida de clientes claves.
- ✓ Reducir costes de adquisición y de mantenimiento de los clientes.
- ✓ Aumentar rentabilidad directa adecuando canales y costes de servir.
- ✓ Optimización de los canales y los recursos.
- ✓ Rentabilizar las campañas de marketing dirigiéndolas al “target” o clientes objetivos adecuados.
- ✓ Definir los precios y servicios adecuados a cada cliente.
- ✓ Permitir estudios de “benchmarking” con otros clientes/servicios.
- ✓ Permitir elegir y contrastar estrategias.
- ✓ Implantar estrategias a través de “benchmarking” entre diferentes carteras de clientes.
- ✓ Definir qué clientes son estratégicos.
- ✓ Poder desarrollar una estrategia CRM de alta rentabilidad.
- ✓ Desarrollo de herramienta y cultura CRM que permita a la empresa la mayor rentabilidad de cada cliente.
- ✓ Crecer con el crecimiento de los clientes claves.

También nos permitiría medir el verdadero valor de una empresa (“Customer Equity”), que a nuestro entender saldría de la suma de los valores de los clientes en un momento t (Figura 3.2.3) como:

$$VCT(t) = \sum_{i=1}^{i=N} VCT_i(t) \text{ , donde } N \text{ es el número de clientes en el instante } t$$

Figura 3.2.3 Cálculo del Valor de una empresa desde la perspectiva Marketing
(Elaboración propia)

Según el modelo de la Figura 3.2.1, podemos concluir definiendo la siguiente hipótesis que origina esta investigación:

“La fidelización del cliente contribuye positivamente a crear valor en la empresa”. También podríamos recoger que **“La prescripción negativa de un cliente influye negativamente en la rentabilidad de la empresa”**, y en algunos casos muy negativamente.

Con esto conseguiríamos los siguientes objetivos:

- ✓ Clasificar a los clientes según su valor, y no en función de la rentabilidad directa, aporta una información de mayor valor para la empresa, un posicionamiento estratégico y un mejor conocimiento de los clientes.
- ✓ Mostrar que no necesariamente los clientes de mayor rentabilidad son los que mayor valor aportan a la empresa.
- ✓ Mostrar que clientes de pequeña rentabilidad directa pueden aportar un gran beneficio a la empresa.

- ✓ Mostrar que clientes no satisfechos pueden causar graves quebrantos en la cuenta de resultados de la empresa.
- ✓ Mostrar la relación directa entre satisfacción del cliente y el valor que el cliente aporta a la empresa.
- ✓ Mostrar que la medida más adecuada para conocer el valor/rentabilidad de la empresa es la contabilidad de marketing (en función de la aportación de valor) más que la contabilidad financiera.
- ✓ Definir las variables y palancas que permitan definir las rutas de conversión para aumentar la fidelización de los clientes.
- ✓ Averiguar qué otras variables o factores pueden influir en el modelo definido.

Pero, ¿qué nos lleva a la fidelización del cliente?

Por una parte están las variables que la empresa tiene en su ámbito controlar, y que son evaluadas por los clientes valorándolas según sus expectativas y necesidades. Recogemos la “calidad que el cliente percibe”, la “satisfacción percibida por el cliente”, el nivel de “confianza e imagen que el cliente ve en la empresa”, el “valor que la empresa aporta” al cliente, y la manera en que las “reclamaciones son atendidas y resueltas” por la empresa. Estas variables están desarrolladas en el Capítulo 2 de esta tesis, donde se ha puesto de manifiesto su influencia en el comportamiento del cliente.

Por otra parte, en el ámbito del cliente, del que queremos conocer su “valor de marketing”, recogemos cómo influyen las anteriores variables en su comportamiento o predisposición a recomendar el servicio o producto a otros clientes (Word of Mouth) y en aumentar su fidelidad contribuyendo a un aumento de su rentabilidad directa hacia la empresa.

En un tercer ámbito, el del resto de clientes, mediríamos cómo este comportamiento del cliente influye en aumentar la rentabilidad de otros clientes, lo que nos indicará el grado de fidelización de este cliente.

En la Figura 3.2.4 recogemos las variables que influyen en el modelo anterior y que hemos analizado a lo largo del Capítulo 2 de esta tesis.

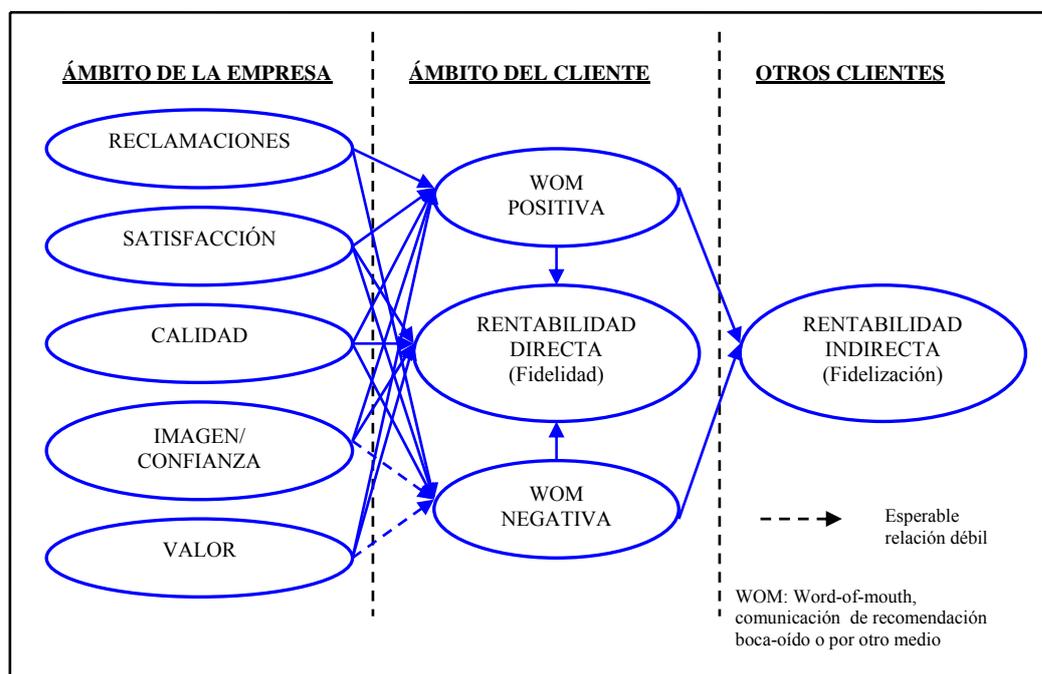


Figura 3.2.4 Mapa Relacional de variables de Valor del Cliente desde la perspectiva Marketing (elaboración propia)

Según este modelo relacional, podemos definir las siguientes hipótesis que contribuyen a conformar la hipótesis principal: **“La fidelización del cliente contribuye positivamente a crear valor en la empresa”**.

Para esto analicemos las dos vías (ver Figura 3.2.1) por las que el cliente aporta valor a la empresa, la “Rentabilidad Directa”, y la “Rentabilidad Inducida” en otros clientes a través de la Recomendación (WOM).

H1, hipótesis que relacionan la “Satisfacción” con la creación de Valor para la empresa.

H1a: Existe una *relación positiva* entre el **grado de satisfacción** del cliente y la **rentabilidad directa**.

H1b: Existe una *relación positiva* entre el **grado de satisfacción** del cliente y el **nivel de recomendación (WOM)**.

H2, hipótesis que recogen la relación entre la “Calidad percibida” con la creación de Valor para la empresa.

H2a: Existe una *relación positiva* entre la **calidad percibida** por el cliente y la **rentabilidad directa**.

H2b: Existe una *relación positiva* entre la **calidad percibida** por el cliente y el **nivel de recomendación (WOM)**.

H3, hipótesis que recogen la relación entre la “Confianza” en la empresa por parte del cliente con la creación de Valor para la empresa.

H3a: Existe una *relación positiva* entre el **grado de confianza** del cliente y la **rentabilidad directa**.

H3b: Existe una *relación positiva* entre el **grado de confianza** del cliente y el **nivel de recomendación (WOM)**.

H4, hipótesis que recogen la relación entre el “Valor” que el cliente ve que la empresa le aporta con la creación de Valor para la empresa.

H4a: Existe una *relación positiva* entre el **nivel de valor** que da la empresa al cliente y la **rentabilidad directa**.

H4b: Existe una *relación positiva* entre el **nivel de valor** que da la empresa al cliente y el **nivel de recomendación (WOM)**.

H5, hipótesis que recogen la relación entre la “gestión de las reclamaciones” con la creación de Valor para la empresa.

H5: Existe una *relación positiva* entre el **grado de gestión de las reclamaciones** del cliente y el **nivel de recomendación (WOM)**.

H6, hipótesis que recoge la relación entre el “nivel de recomendación (WOM)” y la creación de Valor para la empresa.

H6: Existe una *relación positiva* entre el **nivel de recomendación (WOM)** del cliente y la **rentabilidad directa**.

CAPÍTULO 4

EVALUACIÓN DEL MODELO

4.1 ENCUESTA

Desde un principio del estudio de esta tesis se pensó en su validación en el mercado industrial, pues el impacto que sobre los clientes de este segmento del mercado puede tener la recomendación de los clientes entendíamos que podía ser mucho más significativa que en un mercado “masivo”, aunque bien es verdad, que con los nuevos medios de comunicación de Internet, a través de los “blogs”, el poder de recomendación, sobre todo la negativa, puede tener un impacto muy grande (esto daría pie a una nueva línea de investigación).

Por la accesibilidad de realizar la encuesta en el mercado industrial, concretamente el mercado energético de grandes clientes de una empresa eléctrica, se planteó la misma para el segmento específico de Grandes Clientes de consumo eléctrico (clientes con consumos anuales superiores a un millón de kwh). En un primer planteamiento se pensó hacerlo a una gran población, pero por motivos logísticos solo se ha realizado en la población de la provincia de Málaga.

Por este motivo inicialmente la encuesta se diseñó para ser realizada a través de “mailing”, ya que iba a ser dirigida a una población grande, gran número de encuestados como se ha comentado, por lo que la misma se planteó de la manera más sencilla y rápida de complementarla.

Una encuesta inicial se presentó a dos clientes para comprobar que sería entendible y que se adecuaría para conseguir los objetivos que se habían marcado. Estos dos clientes entrevistados opinaron que encontraban la encuesta algo larga, ya que desde su punto de vista era importante no verse agobiados ante encuestas muy extensas que les quite mucho tiempo, y que algunas preguntas no estaban lo suficientemente claras, amén de otras que entendían se repetían. De estas dos

primeras entrevistas se redujo el número de preguntas iniciales, quedándose en la encuesta recogida en el Anexo A.

De haberse realizado la encuesta a través de “mailing”, hubiera sido necesario acompañarla de una carta o texto explicativo que indicara al entrevistado el fin de la misma y cómo a través de ella se pretende conocer mejor al mismo y saber en que se puede aportar valor (que el cliente vea que la encuesta no solo aporta valor al entrevistador, sino también al entrevistado)

En esta encuesta se recogen preguntas que permitan valorar en que grado se cumplen (en una escala de Likert valorada de 1 a 7, donde 1 es “totalmente de acuerdo con la pregunta” y 7 “totalmente en desacuerdo”) las preguntas en la muestra de la población que se eligió.

La población elegida, Grandes Clientes de consumo eléctrico en la provincia de Málaga, superiores a 1Gwh/año, está formado entorno a 184 suministros diferentes (al ser consumos anuales varían de un año a otro con tendencia a subir), pero si agrupamos a nivel de CIF estos suministros (a efectos de no repetir clientes de un mismo CIF, aunque sí pueda ocurrir que diferentes clientes con diferentes CIF pudieran pertenecer a un mismo grupo empresarial), está formado por 144 empresas diferentes.

De estas 144 empresas que forman la población, se ha realizado de manera personalizada a través de visitas 59 cuestionarios, dando como resultado la Ficha Técnica del trabajo de campo recogida en el Cuadro 4.1.1. Se ha intentado realizar la encuesta en el resto de la población, no siendo posible acceder a más clientes, en algunos casos por la no posibilidad de la realización por parte de las personas encargadas de llevarlas a cabo y en otros casos por la no disponibilidad o disposición del cliente.

<u>FICHA TÉCNICA DEL TRABAJO DE CAMPO</u>	
TÉCNICA DE RECOGIDA DE DATOS	Encuesta personal a través de visitas
UNIVERSO	Clientes con consumo eléctrico mayor de 1 GWh/año
ÁMBITO GEOGRÁFICO	Provincia de Málaga
POBLACIÓN	144 Clientes
TAMAÑO DE LA MUESTRA	59 Clientes
MARGEN DE ERROR	± 9,8 %
GRADO DE CONFIANZA	95 %
FECHA DEL TRABAJO DE CAMPO	Del 1 de marzo al 30 de mayo de 2007

Cuadro 4.1.1 Ficha técnica del trabajo de campo

La encuesta, como ya se ha indicado anteriormente, se diseñó con un doble objetivo, por una parte poder recoger la información suficiente del cliente sobre el tema investigado, y por otra parte el ocupar el menor tiempo posible del cliente en el cumplimiento de la misma, ya que la disponibilidad de éste es pequeña y pudiera ser motivo de rechazo la formalización de la encuesta si la misma se ve extensa o que no se cumplimente en su totalidad, con lo que tendría que ser rechazada. Al realizarse finalmente la encuesta de manera personalizada a través de entrevista, se añadieron dos preguntas abiertas, una en relación con la recomendación, y la otra para conocer las dificultades que el cliente pudiera encontrar en su “relación” con la empresa que le sirviera. Con estas preguntas se pretendía tener un mejor conocimiento del comportamiento de los clientes en aras de aportar información relevante a esta investigación.

Por este motivo se diseñó una encuesta lo más resumida posible, que no llevara su cumplimentación más de 15 minutos. Al realizarse de manera personalizada, y haber un conocimiento previo y confianza entre el entrevistador y el entrevistado, en todo momento se intentó que las respuestas fueran sinceras y objetivas. Esto hizo que la duración de la encuesta sobrepasara en muchos casos los 20 minutos, extendiéndose la conversación entorno del motivo de la tesis, lo que enriqueció la información aportada por los clientes y nuevas líneas de investigación, como posteriormente se recoge.

De las 59 encuestas realizadas (en el cuadro 4.1.2 se recoge a qué clientes se ha realizado la encuesta), 40 de ellas se realizaron a través de entrevista por el autor de esta tesis doctoral, lo que permitió identificar otras variables que influyen de forma determinante en la conducta del cliente en su manera de recomendar y de estar fidelizado como se recoge en el Capítulo 5 de conclusiones.

A lo largo de la realización de la entrevista, éstas se iniciaron a principios de marzo de 2007 finalizándose a finales de mayo del mismo año, se apreció que las preguntas números 17 y 18 del bloque que mide la Word of Mouth (ver Anexo A) no aportaban información relevante a la investigación. La pregunta número 17 estaba dirigida a conocer el “volumen” o alcance de la prescripción, y la 18 al interés inicial de conocer aquellos clientes que utilizando los servicios recomienden a otros que no lo haga, que salvo excepción, no se daba. En este bloque de preguntas, la número 16 recoge de manera clara el signo o valencia y el volumen o magnitud de la recomendación (Word of Mouth), más que suficiente para el alcance de esta investigación, por lo que ésta ha sido la única variable de la escala de “recomendación (WOM)” que se ha usado en el estudio.

CLIENTES ENTREVISTADOS (consumos > 1GWh/año en la provincia de Málaga)	
Cooperativa Farmacéutica Andaluza (Cofaran)	Sociedad Financiera y Minera
Raytheon	Plastmesur
Sando (canteras)	Isofotón
Plastisol	Vitelcom Technology
Servicio Andaluz de Salud Hospital Clínico	Hotel Monte Málaga (Grupo Gabriel Rojas)
Centro Comercial Rincón de la Victoria	Carrefour (Delegación Andalucía)
Unicaja	Agropecuarias Campanillas
Empresa Municipal de Aguas de Málaga (EMASA)	AENA (Aeropuerto de Málaga)
Centro Comercial Málaga Plaza (Inversiones Igueldo)	Cementos Antequera
Palacio de Ferias (Promálaga)	Grupo Anjoca
Universidad Málaga	Preasur
Ecomsa	Oleoverde
Pavimentos Asfálticos de Málaga (Pamasa)	Alcati
Cervezas San Miguel	Hojiblanca
FAMADESA	Euralex
Fujitsu	Agropecuarias Antequera
Servicio Andaluz de Salud Carlos Haya	Olivarera La Purísima
Fundación Museo Picasso	Acorsa
Inversiones Veterinarias Malagueñas (Invema)	Villagrande
Hotel Molina Larios	Centro Comercial Larios
Prodomasa	Aripisa
Epcos	Cantera Pinos de Alhaurín
Ahumados Ubago Denmark	Centro Comercial San Miguel Torremolinos
A Novo	Hotel Puente Romano
Bacardí	Ranchos Reunidos
BIC Euronova	Sunset Beach
Terminales del Sudeste	Puerto Banús
Agencia Andaluza de Aguas	Norapex
Sacyr (Tuneladora AVE)	Grupo el Fuerte
UTE Tuneladora AVE (Grupo Agromán)	

Figura 4.1.2 Clientes encuestados

Las 59 encuestas fueron contestadas al 100%, lo que en un principio daría validez a las mismas.

4.2. ANÁLISIS DE DATOS

Comenzaremos con la descripción de las diferentes variables, inicialmente supuestas independientes, y su estadística descriptiva, que a través de la encuesta se ha medido en la muestra de 59 clientes de la población de grandes consumidores de energía eléctrica en la provincia de Málaga, para la que utilizaremos los programas Excel para Windows XP y SPSS para Windows versión 14.0.

Evaluaremos cada una de las escalas de imagen para analizar por una parte la consistencia de las variables que la forman a la vez de contrastar las hipótesis recogidas en el epígrafe 3.2.

Para la consistencia interna del cuestionario, para cada una de las escalas, se ha utilizado el estadístico alpha de Cronbach (1951). Este estadístico analiza la correlación media de cada una de las variables de cada escala con el resto de variables que la componen. El alpha de Cronbach que analicemos nos permitirá medir el grado de interrelación entre las variables analizadas que integren cada escala, o la consistencia interna de cada variable, y cómo se vería afectada dicha correlación si se eliminara alguna de las variables. Su valor puede variar entre cero y uno, si bien es posible la existencia de valores negativos, lo que indicaría que en la escala hay algunas variables que miden lo opuesto a lo que miden las otras.

Cuanto más cercano esté el valor del alpha de Cronbach a 1, mayor es la consistencia interna de los “ítems” que componen el instrumento de medida. No hay un acuerdo generalizado sobre cuál debe de ser el valor a partir del cual se puede considerar a una escala fiable. En esta tesis hemos optado por seguir a George y Mallery (1995) quienes indican que si el alpha es mayor de 0,9 el instrumento de medición es excelente; en el intervalo 0,9-0,8, el instrumento es

bueno; entre 0,8-0,7, el instrumento es aceptable; entre 0,7-0,6, débil; entre 0,6-0,5, pobre; y si es menor que 0,5, no es aceptable.

En una segunda parte se analizará que es posible crear una función discriminante que permita clasificar a los clientes por su recomendación en función de las variables analizadas, y con ello demostrar que las variables en estudio permiten discriminar el tipo de recomendación (WOM).

Pasemos a analizar en cada una de las escalas de medición, su consistencia y la relación con otras escalas y probar las hipótesis recogidas en esta tesis.

4.2.1 Satisfacción del cliente por los servicios prestados

Para determinar el grado de satisfacción de los clientes con el servicio que por parte de su empresa comercializadora de energía se les presta, se formularon las tres siguientes preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ El servicio (en general) ofrecido cumple con unos niveles aceptables.
- ✓ Comparado con mi experiencia con servicios de otras empresas (de cualquier sector), estoy satisfecho con el servicio prestado actualmente.
- ✓ Se me ofrece lo que quiero y en el grado que espero.

La consistencia interna de esta escala, a través de su estadístico de fiabilidad, se muestra en el Cuadro 4.2.1.1.

Estadístico de fiabilidad con los tres elementos (Alpha de Cronbach)				0,839
Estadísticos total-elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El servicio (en general) ofrecido cumple con unos niveles aceptables.	9,86	5,568	0,688	0,800
Comparado con mi experiencia con servicios de otras empresas (de cualquier sector), estoy satisfecho con el servicio prestado actualmente.	9,97	5,378	0,662	0,817
Se me ofrece lo que quiero y en el grado que espero.	10,20	3,682	0,805	0,684

Cuadro 4.2.1.1 Consistencia interna de la escala de Satisfacción

Si calculamos la media lineal (no se ha considera en esta encuesta el analizar la importancia que pudiera conceder el entrevistado en cada una de las preguntas para así poder ponderar la respuesta media) de las tres preguntas, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 5,01 en una escala de 7.

En la Figura 4.2.1.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 5,00.

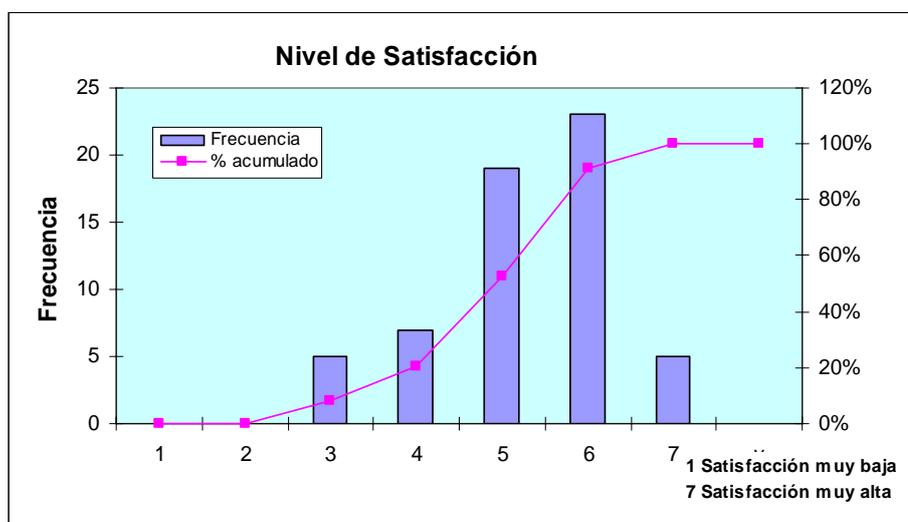


Figura 4.2.1.1 Histograma de frecuencias de la variable Satisfacción

4.2.2. Calidad percibida del cliente por los servicios prestados

Para determinar el grado de la calidad percibida de los clientes con el servicio que por parte de su empresa comercializadora de energía se les presta, se formularon las tres siguientes preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ Lo ofrecido es de una alta calidad.
- ✓ Lo ofrecido me da garantías.
- ✓ La Comercializadora entiende y conoce los estándares de calidad de mi empresa.

La consistencia interna de esta escala, a través de su estadístico de fiabilidad, se muestra en el Cuadro 4.2.2.1.

Estadístico de fiabilidad con los tres elementos (Alfa de Cronbach)				0,761
Estadísticos total-elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Lo ofrecido es de una alta calidad.	9,83	5,143	0,790	0,468
Lo ofrecido me da garantías.	9,34	6,745	0,571	0,722
La Comercializadora entiende y conoce los estándares de calidad de mi empresa.	10,29	4,726	0,503	0,851

Cuadro 4.2.2.1 Consistencia interna de la escala de Calidad

Si calculamos la media lineal de las tres preguntas, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 4,91 en una escala de 7.

En la Figura 4.2.2.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 5,33.

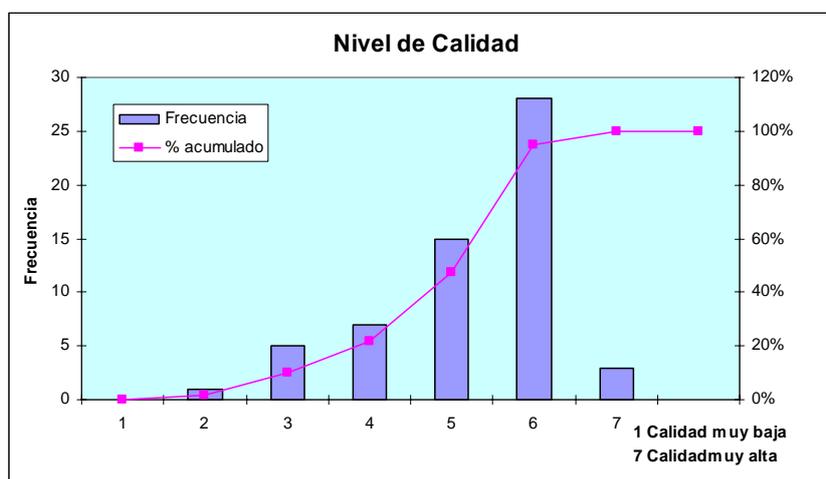


Figura 4.2.2.1 Histograma de frecuencias de la variable Calidad

Hemos considerado interesante, en este punto, analizar la correlación que hay entre esta variable, la calidad percibida, y el grado de satisfacción anteriormente recogido.

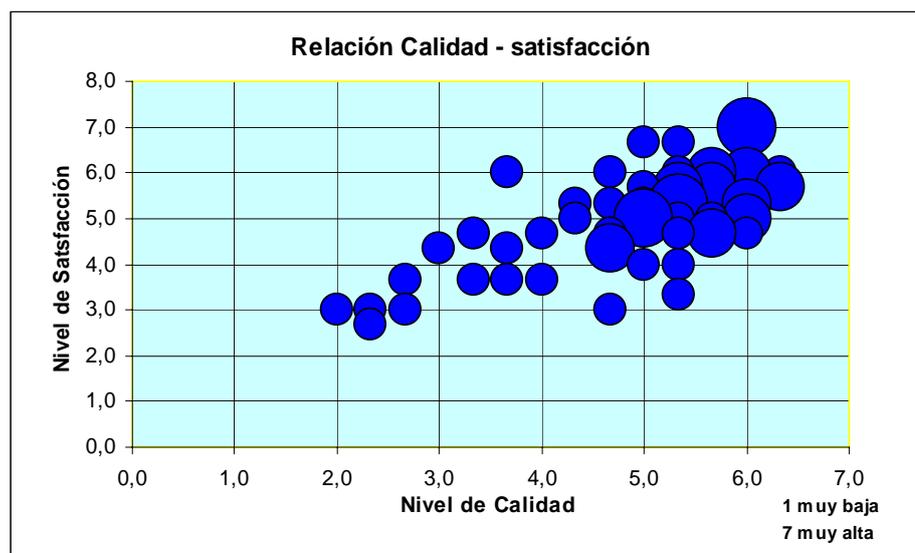


Figura 4.2.2.2 Relación entre la calidad percibida y el nivel de satisfacción

En la Figura 4.2.2.2 se recoge la relación encontrada entre la calidad percibida por el cliente y su grado de satisfacción.

El coeficiente de correlación entre estas dos variables, suponiendo que no influyeran las otras variables también medidas u otras no consideradas, es 0,69.

Era de esperar que a mayores índices de calidad percibida por los clientes, fuera mayor su índice de satisfacción.

4.2.3 Confianza del cliente en la empresa que le presta los servicios

Para determinar el grado de confianza de los clientes con la empresa comercializadora de energía que le presta los servicios se formularon las tres siguientes preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ El servicio ofrecido me da confianza.
- ✓ La empresa comercializadora se “preocupa” por la calidad que me da en todos los servicios que me presta.
- ✓ No me he planteado cambiar de comercializadora desde que estoy con la actual (algo muy importante tiene que ocurrir).

La consistencia interna de esta escala, a través de su estadístico de fiabilidad, se muestra en el Cuadro 4.2.3.1.

Estadístico de fiabilidad con los tres elementos (Alpha de Cronbach)				0,667
Estadísticos total-elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
El servicio ofrecido me da confianza.	9,68	5,912	0,579	0,473
La empresa comercializadora se "preocupa" por la calidad que me da en todos los servicios que me presta.	10,15	5,407	0,624	0,399
No me he planteado cambiar de comercializadora desde que estoy con la actual (algo muy importante tiene que ocurrir).	10,24	5,253	0,316	0,860

Cuadro 4.2.3.1 Consistencia interna de la escala de Confianza

En este caso mejoraría el estadístico si se eliminara la tercera variable, pero consideramos importante recoger la información que nos ofrece y por otra parte el estadístico queda muy por encima de 0,50 que haría inaceptable la escala.

Si calculamos la media lineal de las tres preguntas, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 5,01 en una escala de 7.

En la Figura 4.2.3.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 5,33.

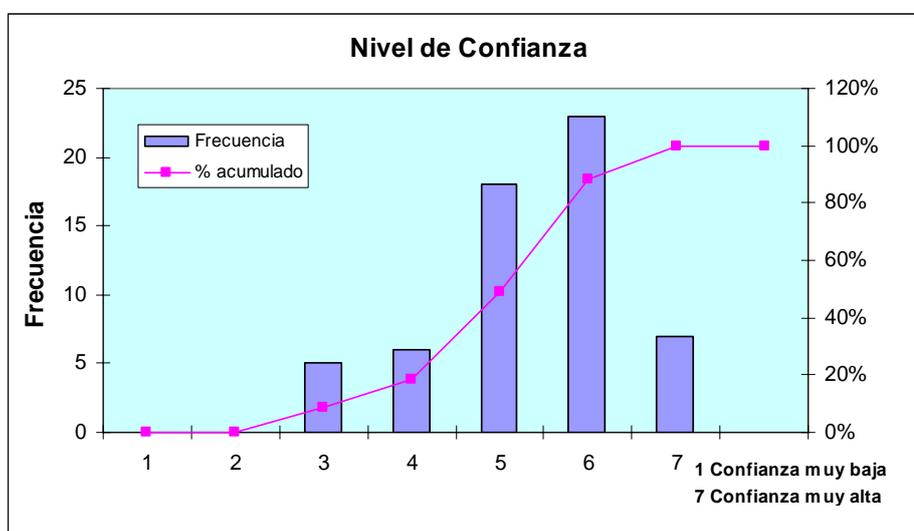


Figura 4.2.3.1 Histograma de frecuencias de la variable Confianza

4.2.4 Valor que el cliente aprecia que le aporta la empresa comercializadora

Para determinar el valor que aprecian los clientes de la empresa comercializadora de energía les aporta a través de los servicios, se formularon las tres siguientes preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ La empresa comercializadora se interesa por darme un servicio que aporte valor a mi negocio.
- ✓ El servicio ofrecido por la empresa comercializadora contribuye a mejorar mi negocio.
- ✓ Veo en la empresa comercializadora una empresa que puede aportarme más valor que otras empresas del mismo sector.

La consistencia interna de esta escala, a través de su estadístico de fiabilidad, se muestra en el Cuadro 4.2.4.1

Estadístico de fiabilidad con los tres elementos (Alfa de Cronbach)				0,826
Estadísticos total-elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La empresa comercializadora se interesa por darme un servicio que aporte valor a mi negocio.	9,20	5,337	0,739	0,701
El servicio ofrecido por la empresa comercializadora contribuye a mejorar mi negocio.	9,36	5,819	0,695	0,746
Veo en la empresa comercializadora una empresa que puede aportarme más valor que otras empresas del mismo sector.	8,93	7,168	0,631	0,813

Cuadro 4.2.4.1 Consistencia interna de la escala de Valor

Si calculamos la media lineal de las tres preguntas, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 4,58 en una escala de 7.

En la Figura 4.2.4.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 4,67.

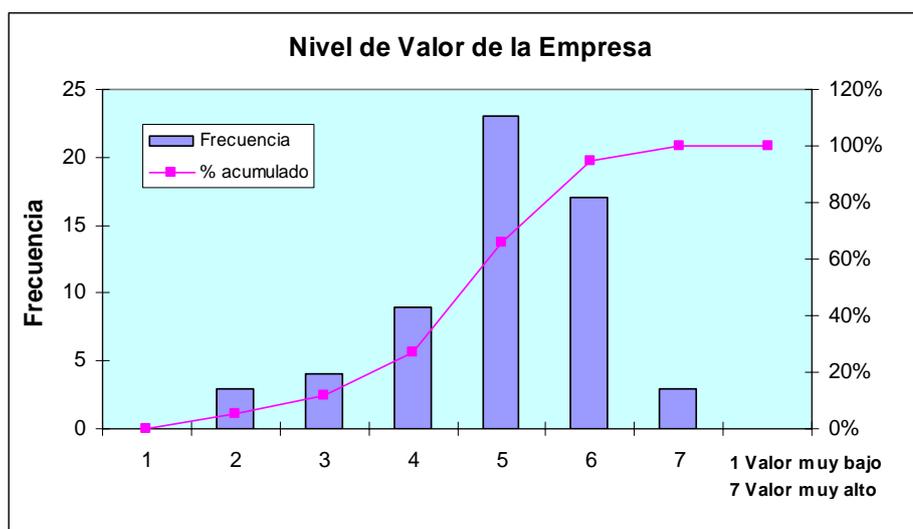


Figura 4.2.4.1 Histograma de frecuencias de la variable Valor de la Empresa

4.2.5 Eficiencia apreciada por los cliente en la Gestión de las Reclamaciones

Normalmente, si bien se mide con bastante frecuencia el nivel de satisfacción por parte de las empresa, y algo menos la insatisfacción de los clientes, lo que no suele medirse es como se han tratado y resuelto estas insatisfacciones traducidas en reclamaciones.

Para determinar el nivel de eficiencia que los clientes aprecian en el modo en que la empresa comercializadora atiende y resuelve sus reclamaciones y/o incidencias, se formularon las tres siguientes preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ La empresa comercializadora se preocupa por atender y resolver mis reclamaciones.
- ✓ La empresa comercializadora atiende mis reclamaciones de manera objetiva.

- ✓ La empresa comercializadora suele dar una respuesta adecuada y aclaratoria a mis reclamaciones.

La consistencia interna de esta escala, a través de su estadístico de fiabilidad, se muestra en el Cuadro 4.2.5.1.

Estadístico de fiabilidad con los tres elementos (Alpha de Cronbach)				0,933
Estadísticos total- elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento- total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
La empresa comercializadora se preocupa por atender y resolver mis reclamaciones.	9,71	9,760	0,805	0,946
La empresa comercializadora atiende mis reclamaciones de manera objetiva.	9,88	8,899	0,897	0,874
La empresa comercializadora suele dar una respuesta adecuada y aclaratoria a mis reclamaciones.	9,97	9,240	0,885	0,884

Cuadro 4.2.5.1 Consistencia interna de la escala de Gestión de reclamaciones

Si calculamos la media lineal de las tres preguntas, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 4,93 en una escala de 7.

En la Figura 4.2.5.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 5,33.

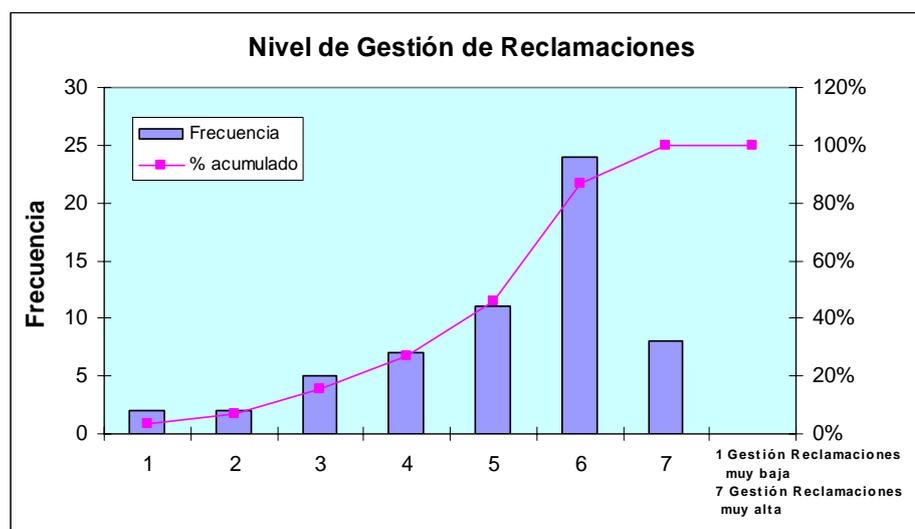


Figura 4.2.5.1 Histograma de frecuencias de la var. Gestión Reclamaciones

Hasta aquí se han analizado las diferentes variables que hemos considerado medir como entrada al modelo.

Pasemos a analizar la variable dependiente del modelo, nivel de recomendación de los clientes (Word of Mouth), y como se relaciona con las anteriores ya descrita.

4.2.6 Nivel de recomendación de los clientes (WOM)

En la encuesta, se formularon tres preguntas a los clientes:

- ✓ Recomiendo (probablemente recomendaría) a la empresa comercializadora a otros clientes (1=muy negativamente; 7=muy positivamente).
- ✓ Según la pregunta anterior, desde que soy cliente de la actual empresa comercializadora la he recomendado a (recoger número y en la tabla indicar ese número restándole la unidad. Máximo valor a anotar, 7, mínimo 1). N° de recomendaciones.

- ✓ Aunque uso los servicios de la actual comercializadora, recomiendo a otros que no lo hagan.

Con la primera pregunta se pretende medir el signo (valencia) y la magnitud de la recomendación, mientras que con la segunda se pretendía medir el alcance (a cuantos otros clientes llegaba la recomendación hecha por el cliente entrevistado) y con la tercera si se daba la paradoja de que hubieran clientes que aún haciendo uso de los servicios, recomendaban a otros que no se hiciera (clientes “rehenes” que prescriben negativamente, ver Figura 3.1.1).

De los datos obtenidos, se apreció que la segunda pregunta aportaba poco para validar las hipótesis recogidas sobre el modelo de esta tesis, más dirigida a ver el potencial de la recomendación. Además, el número de recomendaciones dadas por los clientes a otros clientes fue muy bajo, ya que la mayoría no “entendía” que un producto indiferenciado como el suministro eléctrico, pudiera recomendarse, aunque sí hablaran bien de su empresa comercializadora. En el caso de la tercera pregunta, sólo 6 clientes no indicaron no estar totalmente en desacuerdo, y de éstos solo tres algo de acuerdo.

Por esto, para poder testar el modelo de esta tesis y las hipótesis que nos hemos marcado, hemos creído suficiente el considerar solo la primera pregunta: “Recomiendo (probablemente recomendaría) a la empresa comercializadora a otros clientes (1=muy negativamente; 7=muy positivamente”.

Considerando únicamente esta pregunta del bloque WOM, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 5,31 en una escala de 7.

En la Figura 4.2.6.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 6.

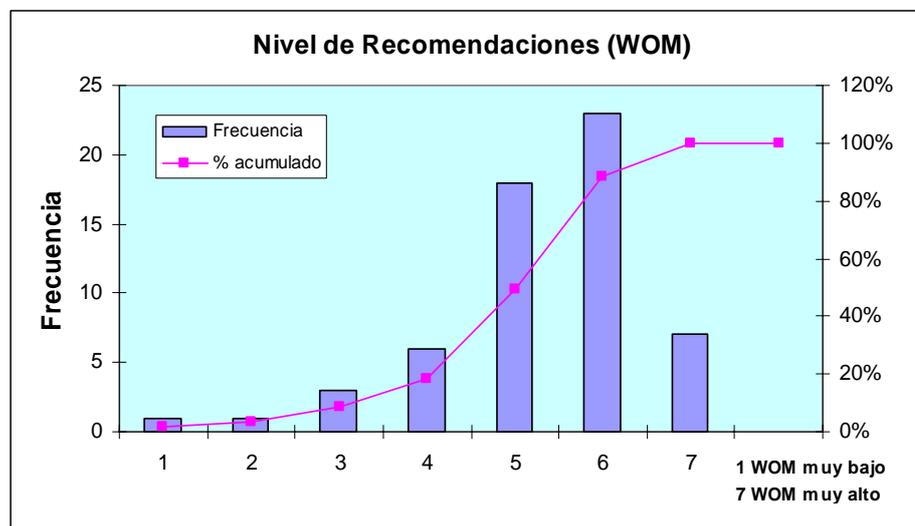


Figura 4.2.6.1 Histograma de frecuencias del nivel de Recomendación

4.2.7 Nivel de la extensión de la recomendación de los clientes (WOM)

Para determinar con que extensión, o a cuantos clientes puede llegar nuestro cliente encuestado, definimos el “nivel de extensión” como la fuerza de penetración en el mercado de la recomendación de nuestro cliente (no confundir con el número de clientes al que nuestro cliente hace una recomendación). Para esto se formularon las tres siguientes preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ Suelo interesarme, e intercambio opinión, por el servicio recibido de mi comercializadora con otros clientes.
- ✓ Cuando hablo de mi comercializadora lo hago con gran detalle (detalle sobre el tema que me lleva a hablar de ella).

- ✓ Mi negocio pertenece a un sector con un nivel de comunicación y colaboración alto entre las empresas que lo componen, intercambiándonos información de los proveedores.

La consistencia interna de esta escala, a través de su estadístico de fiabilidad, se muestra en el Cuadro 4.2.7.1.

Estadístico de fiabilidad con los tres elementos (Alpha de Cronbach)				0,760
Estadísticos total-elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Suelo interesarme, e intercambio opinión, por el servicio recibido de mi comercializadora con otros clientes.	7,68	8,429	0,683	0,568
Cuando hablo de mi comercializadora lo hago con gran detalle (detalle sobre el tema que me lleva a hablar de ella).	8,22	10,071	0,718	0,549
Mi negocio pertenece a un sector con un nivel de comunicación y colaboración alto entre las empresas que lo componen, intercambiándonos información de los proveedores.	7,32	12,084	0,412	0,865

Cuadro 4.2.7.1 Consistencia interna de la escala de Extensión WOM

Si calculamos la media lineal de las tres preguntas, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 3,87 en una escala de 7. Bien es cierto que la tercera pregunta no busca una respuesta de intención o actuación

del cliente, sino que mediría en que grado este cliente se relaciona con otros por el sector al que pertenece.

En la Figura 4.2.7.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 4,00.

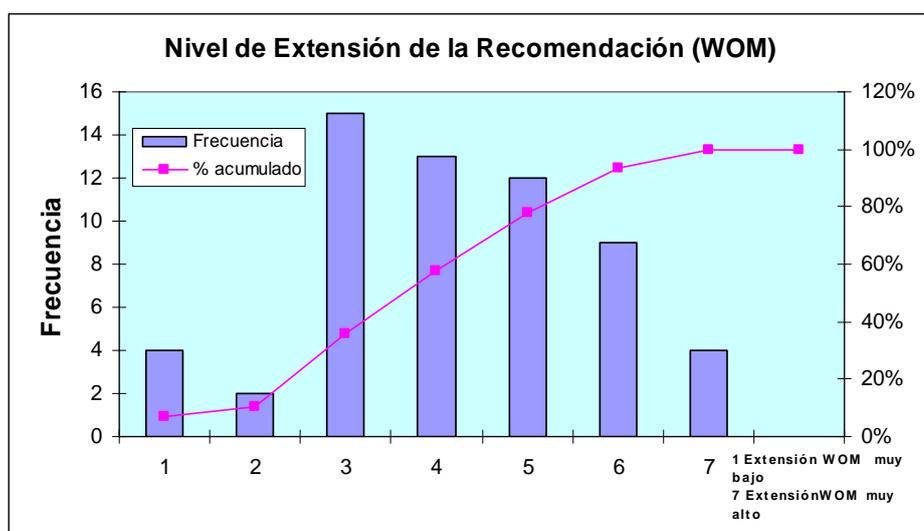


Figura 4.2.7.1 Histograma de frecuencias de la Extensión de WOM

Si analizamos el coeficiente de correlación que hay entre el nivel de recomendación “WOM” y la extensión de ésta, para la muestra entrevistada sale de 0,10, no hay correlación.

No obstante es aclaratorio contrastar estas dos variables. En la Figura 4.2.7.2 podemos apreciar, para la muestra medida, que los clientes, para diferentes niveles de recomendación, tienen diferentes potenciales de extensión de la recomendación. Lo ideal sería que los clientes con mayores propensiones a hacer recomendaciones positivas, clientes Promotores, WOM altos, 6 ó 7, presentaran un alto nivel de extensión en el mercado.

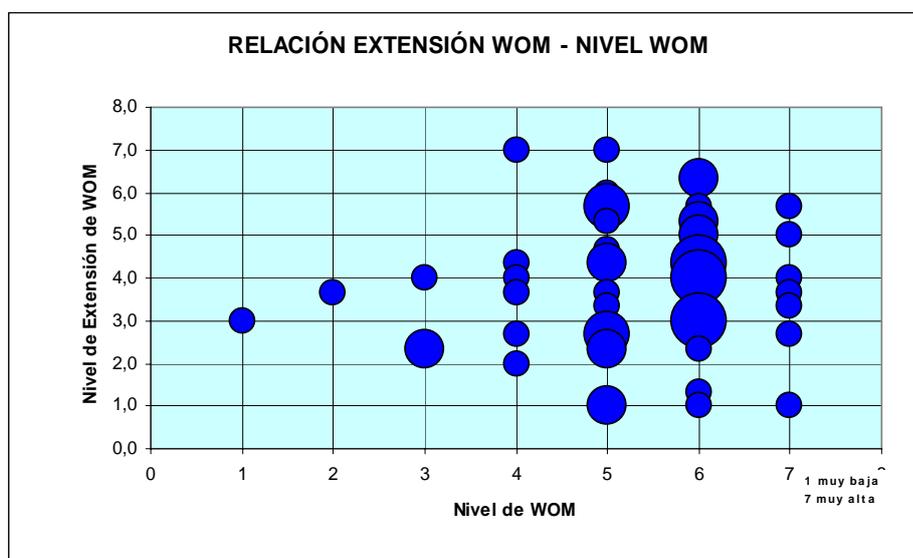


Figura 4.2.7.2 Relación entre el nivel de extensión WOM y el nivel de WOM

Antes de pasar a analizar cómo todas las variables de entrada consideradas en el estudio, Satisfacción, Calidad, Confianza, Valor y Gestión de Reclamaciones, influyen en la recomendación o WOM, analicemos como cada una de las anteriores variables analizadas influyen en el grado de recomendación (WOM) sin considerar la influencia que entre ellas hay, que analizaremos posteriormente.

4.2.8 Relación entre las diferentes variables de entrada y el nivel de recomendación (WOM). Hipótesis H1b, H2b, H3b, H4b y H5

En este apartado analizamos el nivel de correlación, entre las diferentes variables analizadas, Satisfacción, Calidad, Confianza, Valor y Gestión de Reclamaciones y la Recomendación, la que nos llevaría, ésta última, a un mayor valor para la empresa vía “rentabilidad inducida”, suponiendo que entre las primeras no hay una influencia (manteniéndolas aisladas), que por otra parte más adelante analizaremos de manera conjunta.

De las Figuras 4.2.8.1 a 4.2.8.5 se recogen los gráficos que relacionan de manera aislada cada una de las variables independientes con el nivel de Recomendación (WOM), y nos sirven para analizar las hipótesis H1b, H2b, H3b, H4b y H5 respectivamente.

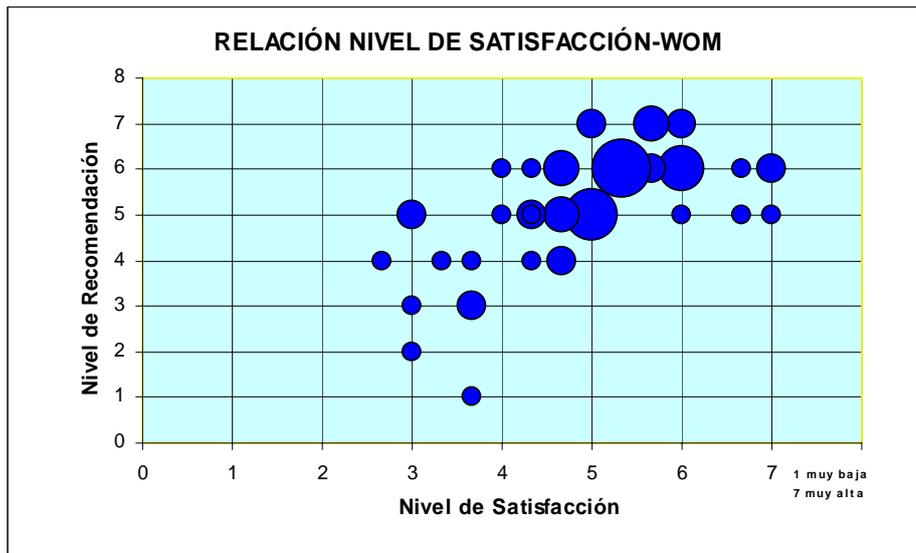


Figura 4.2.8.1 Relación entre el nivel de Satisfacción y el nivel de Recomendación

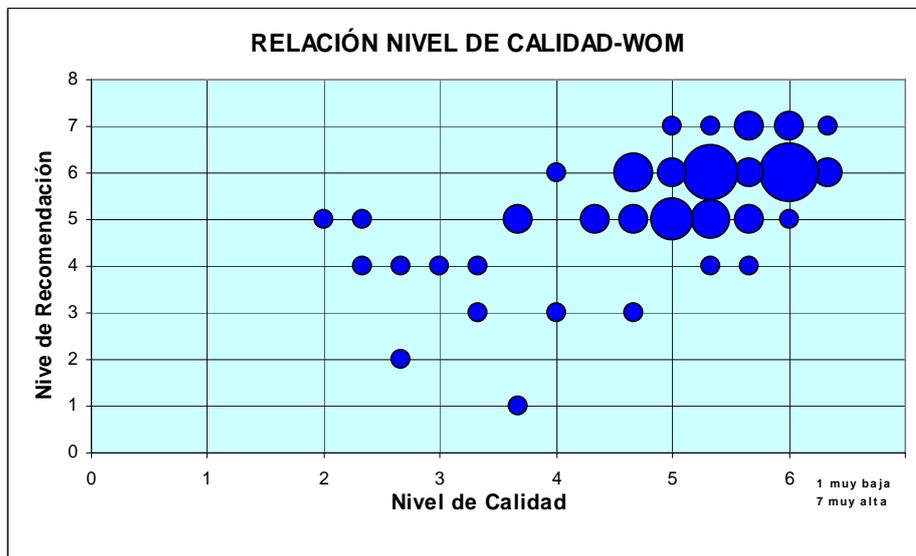


Figura 4.2.8.2 Relación entre el nivel de Calidad y el nivel de Recomendación

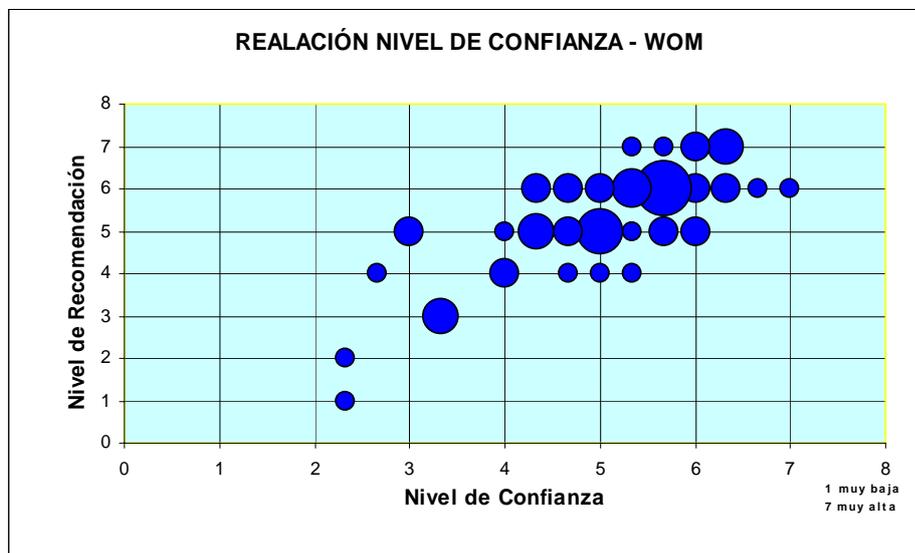


Figura 4.2.8.3 Relación entre el nivel de Confianza y el nivel de Recomendación

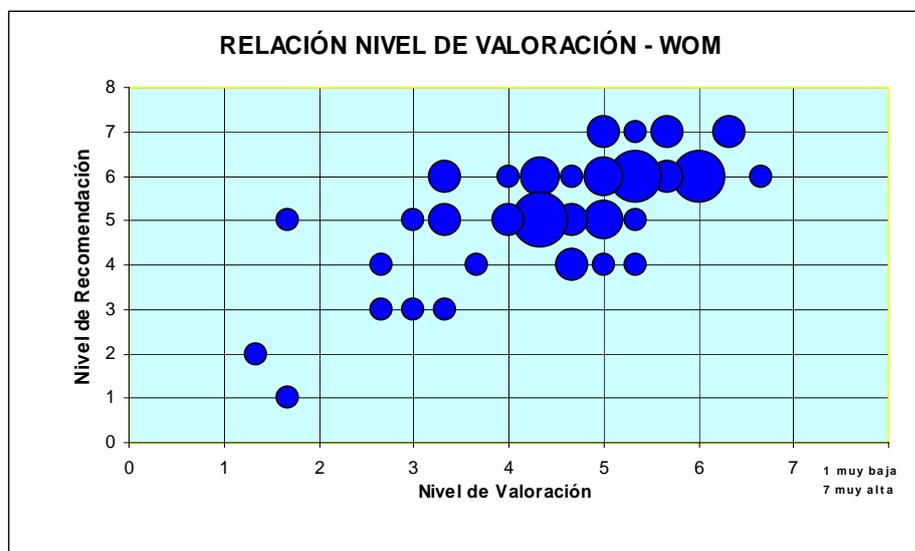


Figura 4.2.8.4 Relación entre el nivel de Valoración y el nivel de Recomendación

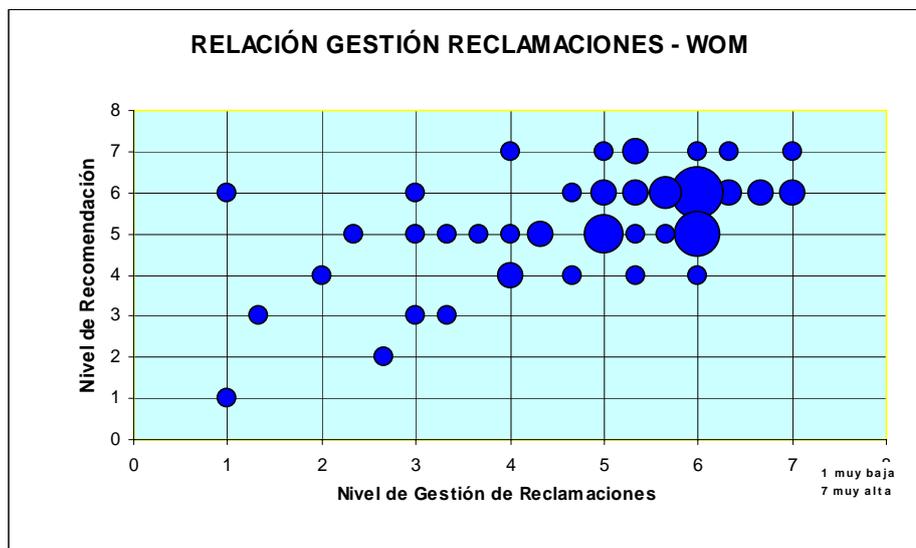


Figura 4.2.8.5 Relación entre el nivel de Gestión y el nivel de Recomendación

Los coeficientes de correlación entre las diferentes variables anteriormente representadas y el nivel de Recomendación se recogen en el Cuadro 4.2.8.1.

<u>Relación</u>	<u>Coefficiente Correlación</u>	<u>Hipótesis</u>
Satisfacción y Recomendación (WOM)	0,638	H1b
Calidad y Recomendación (WOM)	0,610	H2b
Confianza y Recomendación (WOM)	0,759	H3b
Valoración y Recomendación (WOM)	0,701	H4b
Gest. Reclamac. y Recomendación (WOM)	0,599	H5

Cuadro 4.2.8.1 Coeficientes de correlación de las variables independientes con la Recomendación (WOM)

En todas las gráficas podemos apreciar que al aumentar el nivel de la variable “independiente”, el nivel de recomendación “WOM” aumenta, tal como recogíamos en el epígrafe 3.2 al definir las hipótesis, confirmándose por tanto éstas.

Observamos que con la variable más correlacionada, analizada de manera independiente, con la recomendación (WOM) es la “Confianza”, seguida de la “Valoración” y la “Satisfacción”

Una vez hemos analizada cada una de las variables de entrada del modelo como si fueran independientes y la relación de éstas con la Recomendación, y antes de analizar la influencias de éstas de manera conjunta sobre la recomendación, analicemos los otros dos parámetros que se definieron en el modelo, la “Rentabilidad Directa” y la “Rentabilidad Inducida”.

4.2.9 Rentabilidad Directa de los clientes. Hipótesis H1a, H2a, H3a, H4a y H6

Con esta magnitud se ha pretendido medir en que grado los clientes de la muestra son proclives a realizar “ventas cruzadas” de otros servicios o a perpetuar la compra (retención), dando con ello un mayor valor a la empresa a través de la “rentabilidad directa”. Para esto se formularon las tres siguientes preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ Me gustaría recibir otros servicios de mi comercializadora.
- ✓ Me gustaría mantener con mi comercializadora una relación “estrecha y fuerte” durante mucho tiempo.
- ✓ El precio del servicio prestado por mi comercializadora no es lo más importante frente a otros factores.

La consistencia interna de esta escala, a través de su estadístico de fiabilidad, se muestra en el Cuadro 4.2.9.1.

Estadístico de fiabilidad con los tres elementos (Alpha de Cronbach)				0,692
Estadísticos total- elemento	Media de la escala si se elimina el elemento	Varianza de la escala si se elimina el elemento	Correlación elemento-total corregida	Alfa de Cronbach si se elimina el elemento
Me gustaría recibir otros servicios de mi comercializadora.	10,39	4,380	0,536	0,563
Me gustaría mantener con mi comercializadora una relación “estrecha y fuerte” durante mucho tiempo.	9,92	4,424	0,624	0,473
El precio del servicio prestado por mi comercializadora no es lo más importante frente a otros factores.	11,05	4,222	0,396	0,768

Cuadro 4.2.9.1 Consistencia interna de la escala de la Rentabilidad Directa

Mejoraría el estadístico si se eliminara la tercera variable, pero está muy próximo a 0,7 que haría aceptable la escala sin perder la información.

Si calculamos la media lineal de las tres preguntas, la media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados sería de 5,22 en una escala de 7.

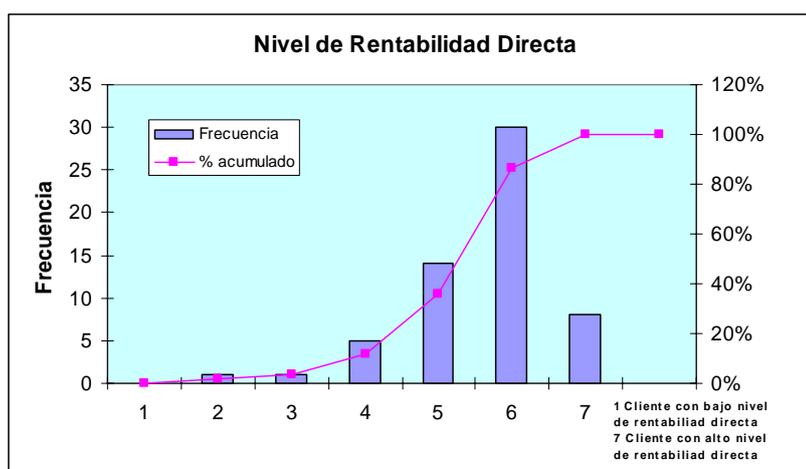


Figura 4.2.9.1 Histograma de frecuencias de la Rentabilidad Directa

En la Figura 4.2.9.1 se recoge el Histograma de frecuencias de esta variable, donde la mediana es 5,33.

Si contrastamos el “nivel de Rentabilidad Directa” con el nivel de recomendación de cada cliente (WOM) (Hipótesis H6), nos sale un coeficiente de correlación de 0,493.

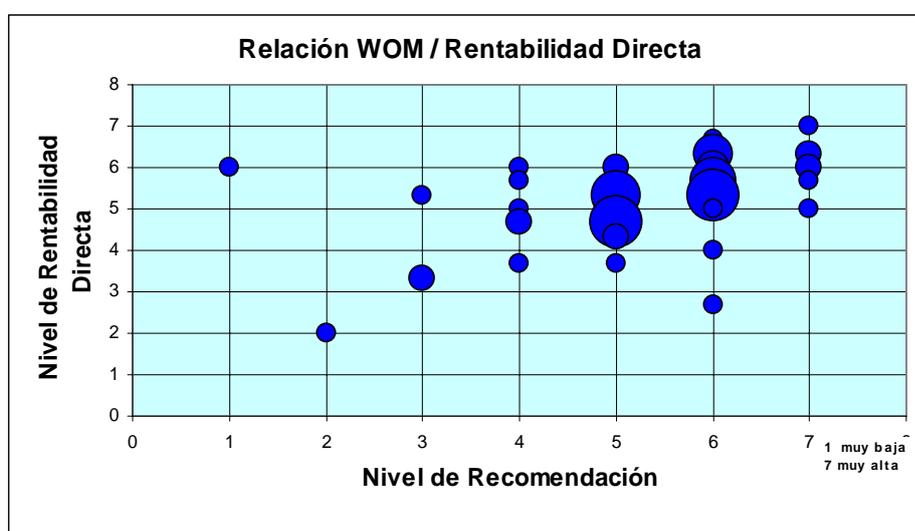


Figura 4.2.9.2 Relación entre el nivel de Recomendación y el nivel de Rentabilidad Directa

En la Figura 4.2.9.2 podemos apreciar la relación entre estas dos variables, que muestran una relación.

En esta gráfica apreciamos que los clientes con mayores niveles de recomendación son los que tiene un potencial mayor de hacer más compras.

Asimismo, si comparamos el nivel de “satisfacción” con el nivel de “rentabilidad directa” (Hipótesis H1a) nos da un coeficiente de correlación de 0,464.

En la Figura 4.2.9.3 podemos apreciar esta relación.

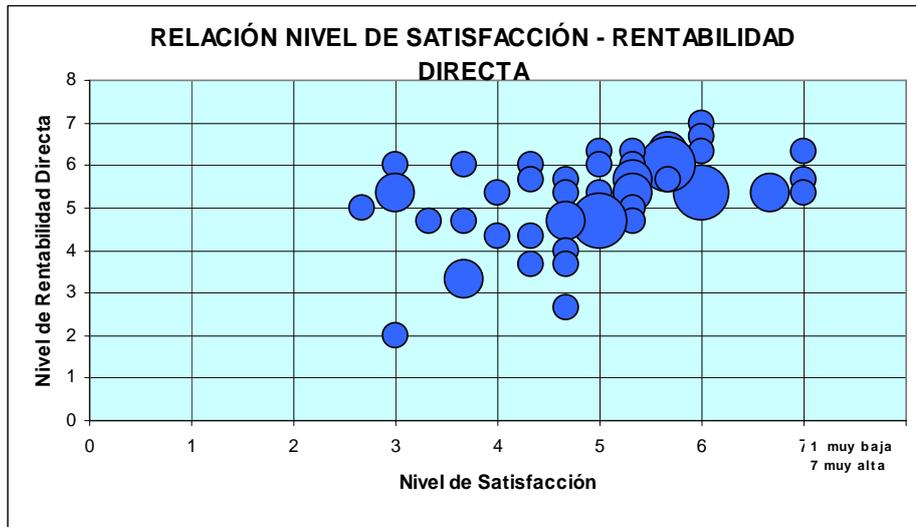


Figura 4.2.9.3 Relación entre el nivel de Satisfacción y el nivel de Rentabilidad Directa

A mayores índices de satisfacción por parte de los clientes es esperable una mayor repetición de compras de éstos, aceptar precios más altos, etc..

Si analizamos la variable “Calidad” y la contrastamos con el “nivel de rentabilidad directa” (Hipótesis H2a) nos da un coeficiente de correlación de 0,422.

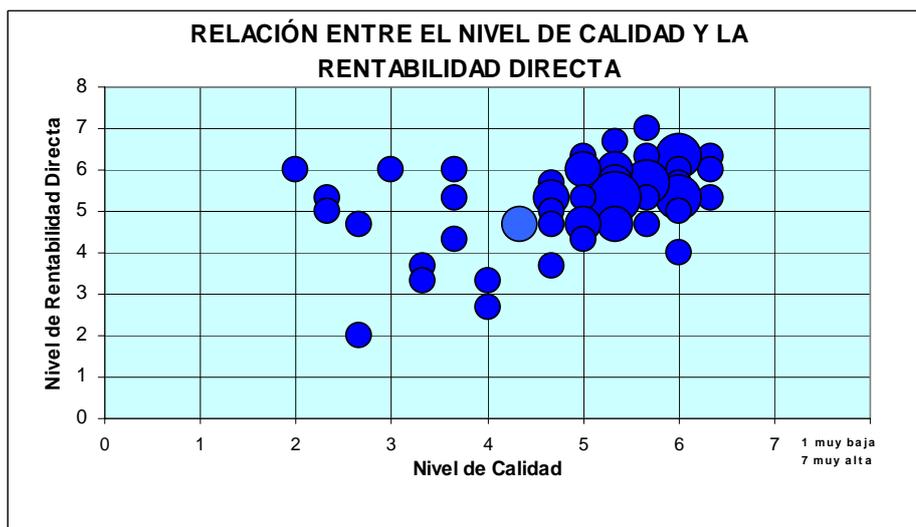


Figura 4.2.9.4 Relación entre el nivel de Calidad y el nivel de Rentabilidad Directa

En la Figura 4.2.9.4 podemos apreciar esta relación.

Siguiendo los mismos pasos, si analizamos la variable “Confianza” y la contrastamos con el “nivel de rentabilidad directa” (Hipótesis H3a) nos da un coeficiente de correlación de 0,486.

En la Figura 4.2.9.5 podemos apreciar esta relación.

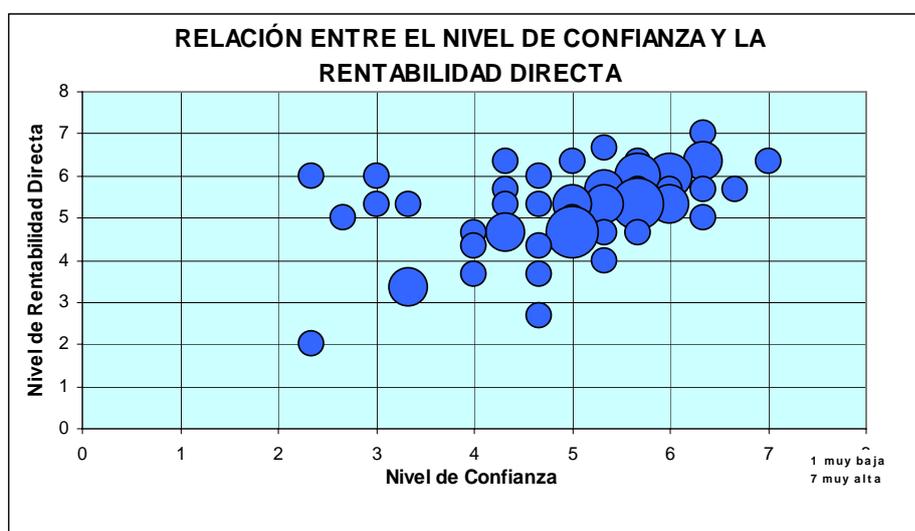


Figura 4.2.9.5 Relación entre el nivel de Confianza y el nivel de Rentabilidad Directa

Algo similar ocurre si comparamos la variable “Valor que aprecia el cliente” y la “rentabilidad directa” del mismo (Hipótesis H4a). Nos daría un coeficiente de correlación de 0,582. En la Figura 4.2.9.6 se muestra esta relación.

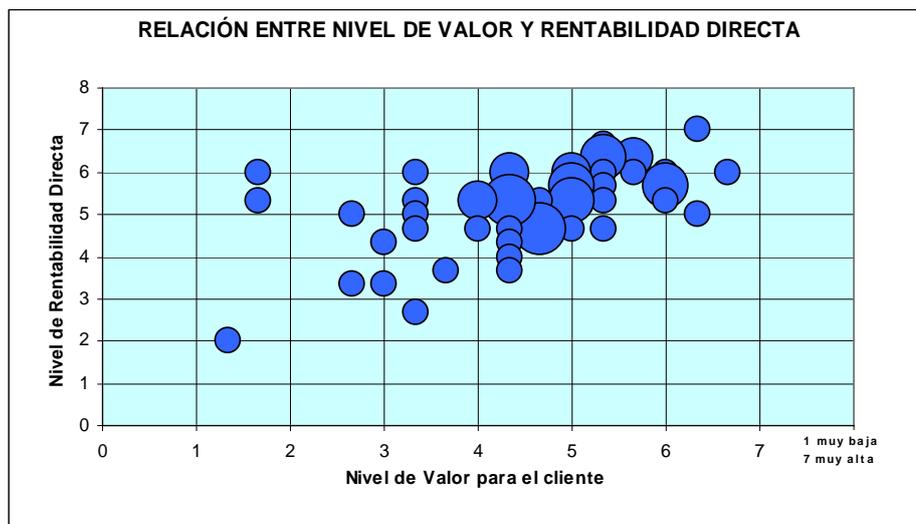


Figura 4.2.9.6 Relación entre el nivel de Valor y el nivel de Rentabilidad Directa

Por último, si analizamos la variable “Gestión de las reclamaciones” de los clientes y la contrastamos con el “nivel de rentabilidad directa” nos da un coeficiente de correlación de 0,242, muy bajo.

En el Cuadro 4.2.9.2 se recogen los coeficientes de correlación entre la Rentabilidad Directa y el resto de las variables, lo que vendría a corroborar el resto de las hipótesis del epígrafe 3.2.

<u>Relación</u>	<u>Coefficiente Correlación</u>	<u>Hipótesis</u>
Recomendación (WOM) y Rentabilidad Directa	0,493	H6
Satisfacción y Rentabilidad Directa	0,464	H1a
Calidad y Rentabilidad Directa	0,422	H2a
Confianza y Rentabilidad Directa	0,486	H3a
Valor y Rentabilidad Directa	0,582	H4a

Cuadro 4.2.9.2 Coeficientes de correlación de las variables independientes y dependiente con la Rentabilidad Directa

En estas correlaciones observamos que el “valor que los clientes aprecian” es la variable, tomada en cuenta de manera independiente, más correlacionada con la “rentabilidad Directa”.

Asimismo se aprecia una buena correlación entre el “nivel de recomendación” que dan los clientes y la rentabilidad directa de éstos.

Analicemos la otra magnitud medida a los clientes de la muestra, la “Rentabilidad Inducida” o aquella dirigida a producir rentabilidad en otros clientes.

4.2.10 Rentabilidad Inducida por los clientes en otros clientes y viceversa

Mientras que con el nivel de WOM, se pretende medir el nivel de “recomendación” que sobre otros clientes hacen nuestros clientes, con la “rentabilidad inducida” mediríamos el efecto de esa recomendación por parte de nuestros clientes en otros clientes y viceversa.

Para esto se diseñaron las siguientes cuatro preguntas para que fueran evaluadas por el entrevistado en una escala de 1 (totalmente en desacuerdo con la pregunta) a 7 (totalmente de acuerdo con la pregunta):

- ✓ Propongo a otros clientes servicios específicos de mi comercializador.
- ✓ Cuando no estoy satisfecho con un servicio de mi comercializadora, lo traslado a otros clientes para que no hagan uso de ese servicio.
- ✓ Me preocupo por el servicio que reciben mis colaboradores (empresas asociadas y "amigos") más directos. (tanto de mi comercializadora como de otros proveedores).

- ✓ Suelo prestar atención a la opinión de otros clientes sobre servicios específicos recibidos por éstos de mi comercializadora.

Estas cuatro preguntas podemos agruparlas en dos grupos, las dos primeras estarían relacionadas con la proactividad del cliente a recomendar (Rentabilidad Inducida Activa), mientras que las otras dos estarían encaminadas a medir la receptividad del cliente a conocer la opinión de otros clientes (llamémosla Rentabilidad Inducida Pasiva).

Si analizamos estos dos parámetros de la Rentabilidad Inducida, la Activa y la Pasiva, nos encontramos en el caso de la Rentabilidad Inducida Activa, una media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados de 3,07 en una escala de 7. En la Figura 4.2.10.1 se recoge el Histograma de frecuencias de este parámetro, donde la mediana es 3,00.

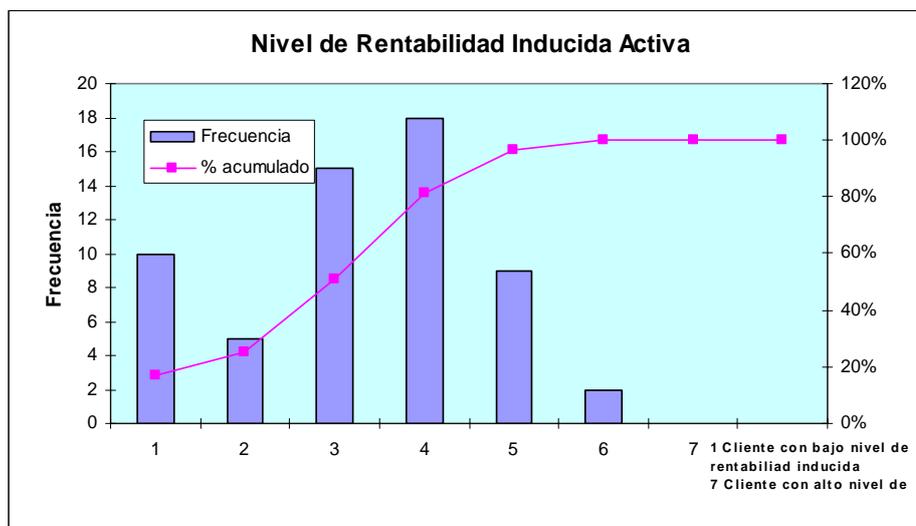


Figura 4.2.10.1 Histograma de frecuencias de la Rentabilidad Inducida Activa

La Rentabilidad Inducida Pasiva, presenta una media aritmética de las respuestas dadas por los 59 entrevistados de 4,25 en una escala de 7. En la Figura 4.2.10.2 se recoge el Histograma de frecuencias de este parámetro, donde la mediana es 4,00.

Vemos que frente a las otras variables, la Rentabilidad Inducida no tiene una repercusión importante entre los clientes encuestados.

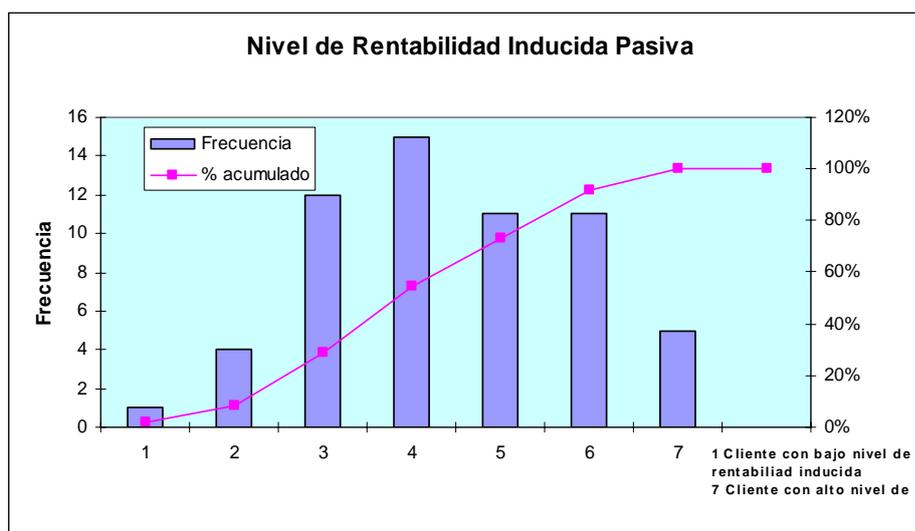


Figura 4.2.10.2 Histograma de frecuencias de la Rentabilidad Inducida Pasiva

Si analizamos el coeficiente de correlación de estos parámetros con la Recomendación y la Satisfacción, en el caso de la Rentabilidad Inducida Activa sería de -0,03 y 0,05. En el caso de la Rentabilidad Inducida Pasiva de 0,02 y -0,04 respectivamente. No hay correlación entre la Rentabilidad Inducida y el resto de las variables, mientras que sí observamos correlación entre la Rentabilidad Directa y el resto de variables del modelo.

Analicemos el modelo viendo la interrelación entre todas las variables.

4.2.11 Análisis discriminante múltiple a la clasificación de la Recomendación (WOM) según las variables de entrada al modelo

Estudiemos la relación de dependencias entre las diferentes variables independientes de entrada al modelo (satisfacción, calidad, confianza, valor y gestión de reclamaciones) y la variable dependiente Recomendación (WOM) teniendo en cuenta la interrelación entre ellas.

Para esto clasificaremos la Recomendación en tres grupos siguiendo la clasificación de Net Promoter Score (“valor neto de promoción de una empresa”) de Reichheld (2006) (véase epígrafe 2.6). Clasificaremos el nivel de recomendación de un cliente en tres grupos según su nivel de WOM de la encuesta.

<u>Grupo</u>	<u>Nivel WOM</u>	<u>Tipo de recomendador</u>
3	7 y 6	Promotor
2	5	Pasivo
1	4,3,2 y 1	Detractor

Cuadro 4.2.11.1 Clasificación de categorías de WOM

Puesto que la variable dependiente WOM se puede clasificar en tres categorías, aplicaremos el análisis discriminante múltiple con el programa SPSS para Windows versión 14.0.

Esto nos permitirá explicar la contribución relativa de cada una de las variables independientes en la clasificación correcta de los clientes según su clasificación de recomendación WOM (Cuadro 4.2.11.1) y predecir el grupo de pertenencia de un cliente, promotor, pasivo o detractor, a partir de los valores de las variables independientes, así como demostrar que las variables independientes permiten discriminar el tipo de recomendación WOM (promotor, pasivo, detractor).

Según esta clasificación, la media y la desviación típica de cada una de las variables independientes según su clasificación en cada uno de los tres grupos definidos es:

WOM		Media	Desv. típ.	N válido (según lista)	
				No ponderados	Ponderados
Detractor (1,2,3 y4)	Satisfacción	3,6667	,66667	11	11,000
	Calidad	3,6970	1,11010	11	11,000
	Confianza	3,6667	1,03280	11	11,000
	Valor	3,4545	1,34390	11	11,000
	Gestión de Reclamaciones	3,3939	1,59735	11	11,000
Pasivo (5)	Satisfacción	4,8704	1,02351	18	18,000
	Calidad	4,6111	1,09216	18	18,000
	Confianza	4,7778	,86319	18	18,000
	Valor	4,1667	,88006	18	18,000
	Gestión de Reclamaciones.	4,7778	1,14332	18	18,000
Promotor (7y6)	Satisfacción	5,5778	,67769	30	30,000
	Calidad	5,5333	,57801	30	30,000
	Confianza	5,6444	,65468	30	30,000
	Valor	5,2444	,83015	30	30,000
	Gestión de Reclamaciones	5,5778	1,22844	30	30,000
Total	Satisfacción	5,0056	1,06222	59	59,000
	Calidad	4,9096	1,11216	59	59,000
	Confianza	5,0113	1,08802	59	59,000
	Valor	4,5819	1,18515	59	59,000
	Gestión de Reclamaciones	4,9266	1,49977	59	59,000

Cuadro 4.2.11.2 Estadística de las variables de entrada por nivel de recomendación WOM

Podemos recoger en la Figura 4.2.11.1, la proporción entre clientes "Promotores", "Pasivos" y "Detractores" que resulta del estudio realizado en las encuestas.

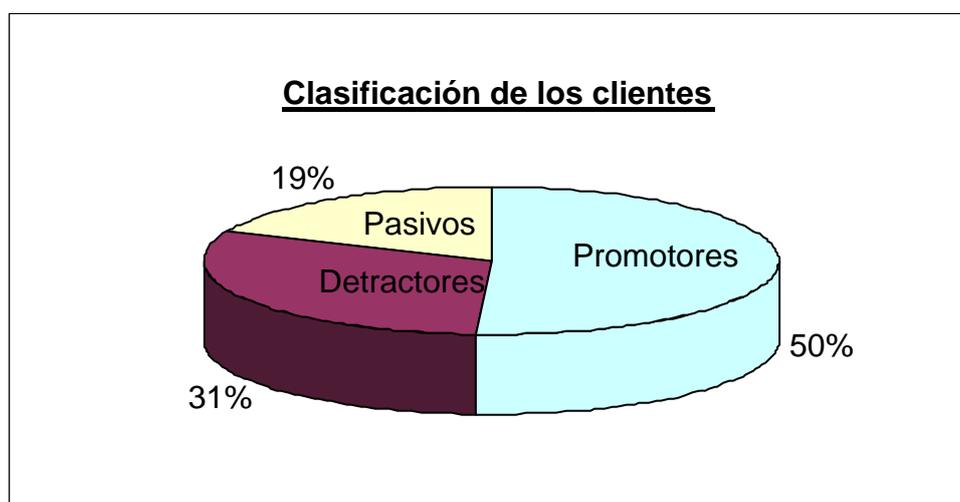


Figura 4.2.11.1 Proporción de clientes promotores

El Cuadro 4.2.11.3 muestra los logaritmos de los determinantes de todas las matrices utilizadas en el cálculo estadístico M (prueba M de Box para el contraste de la hipótesis nula de igualdad de las matrices de varianzas-covarianzas poblacionales). La matriz de covarianza intragrupo es muy parecida entre los grupos objeto del estudio, difiriendo ligeramente el grupo de "Promotores". El test de Box nos permite rechazar la hipótesis nula de igualdad de covarianzas entre los grupos ($\text{Sig.} = ,003 < ,05$) y por tanto concluir que uno de los grupos es más variable que los otros (Cuadro 4.2.11.3).

Logaritmo de los determinantes		
WOM	Rango	Logaritmo del determinante
DetraCTOR (1,2,3 y 4)	5	-3,414
Pasivo(5)	5	-3,619
Promotor(7 y 6)	5	-3,968
Intra-grupos combinada	5	-2,559
Resultados de la prueba	M de Box	67,399
	F Aprox.	1,877
	gl1	30
	gl2	3510,435
	Sig.	,003

Los rangos y logaritmos naturales de los determinantes impresos son los de las matrices de covarianzas de los grupos.

Contrasta la hipótesis nula de que las matrices de covarianzas poblacionales son iguales.

Cuadro 4.2.11.3 Prueba de Box

El método utilizado en la generación de las funciones discriminantes ha sido el método directo o simultáneo, considerándose el poder discriminante a priori de cada una de las variables independientes a través del estadístico F (Cuadro 4.2.11.4).

Variable	Lambda de Wilks	F	gl1	gl2	Sig.
Satisfacción	,544	23,513	2	56	,000
Calidad	,589	19,499	2	56	,000
Confianza	,521	25,755	2	56	,000
Valor	,629	16,540	2	56	,000
Gestión de Reclamaciones	,701	11,922	2	56	,000

Cuadro 4.2.11.4 Pruebas de Igualdad de las medias de los Grupos

En este cuadro, se permite contrastar la igualdad de medias entre los grupos en cada variable independiente. Según el estadístico “lambda de Wilks

univariante” (Λ = Suma de cuadrados intragrupos/suma de cuadrados total), que expresa la proporción de variabilidad total no debida a las diferencias entre los grupos, la variable “confianza”, a nivel univariante, es la que presenta una mayor diferenciación, seguida de la “satisfacción”, mientras que la “Gestión de reclamaciones” es la de menor poder de diferenciación.

Debido a que estamos ante un análisis discriminante de tres grupos, es necesario calcular dos funciones discriminantes.

Las dos funciones resultantes del análisis conjuntamente consideradas (“contraste de las funciones 1 a la 2”) resultan ser significativas ($p = 0,000$). Mientras que la segunda función por sí no contribuye a explicar las diferencias entre los grupos ($p = 0,684 > 0,05$) (véase Cuadro 4.2.11.5).

Función	Autovalor	% de varianza	% acumulado	Correlación canónica
1	1,284(a)	96,7	96,7	,750
2	,043(a)	3,3	100,0	,203
Contraste de las funciones	Lambda de Wilks	Chi-cuadrado	gl	Sig.
1 a la 2	,420	46,881	10	,000
2	,959	2,280	4	,684

(a) Se han empleado las 2 primeras funciones discriminantes canónicas en el análisis.

Cuadro 4.2.11.5 Características de las Funciones Discriminantes

Los *autovalores* (cociente entre la variación debida a las diferencias entre los grupos, medida mediante la suma de cuadrados inter-grupos, y la variación que se da dentro de cada grupo, mediante la suma de cuadrados intra-grupo), nos permite comparar como se distribuye la dispersión inter-grupos. Los autovalores de las dos funciones discriminantes que componen el modelo son muy desiguales. La primera función explica el 96,7% de la variabilidad disponible en los datos, mientras que la segunda sólo explica el 3,3%.

Asimismo, la correlación *canónica*, de la primera función es alta, 0,750, lo que nos indica que las variables discriminantes nos permiten diferenciar entre los grupos, mientras que la de la segunda función es más bien baja.

La lambda de Wilks contrasta de manera jerarquizada la significación de las dos funciones obtenidas. En la primera línea (1 a la 2), se contrasta la hipótesis nula de que el modelo completo (tomando conjuntamente las dos funciones discriminantes) no permite distinguir la medias de los grupos. Puesto que la lambda de Wiks tiene asociado un nivel crítico (Sig.=0,000) menor que 0,05, podemos concluir que el modelo permite distinguir significativamente entre grupos. En la segunda línea (2), la lambda de Wilks toma un valor muy próximo a la unidad, y el nivel crítico (Sig.=0,684) es mayor que 0,05, por lo que la segunda función no permite discriminar claramente entre dos de los grupos.

Los coeficientes estandarizados de las funciones resultantes (Cuadro 4.2.11.6) son los empleados para clasificar a los clientes por su recomendación. Atendiendo al valor de estos coeficientes estandarizados, podemos concluir qué variables tienen mayor importancia a la hora de predecir el grupo de pertenencia.

Variable	Función	
	1	2
Satisfacción	,491	-,366
Calidad	,245	,334
Confianza	,121	-,419
Valor	,308	,958
Gestión de Reclamaciones	,202	-,411

Cuadro 4.2.11.6 Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas

La primera función discriminante, la de mayor capacidad discriminativa, discrimina, fundamentalmente, entre “Satisfacción” y “Confianza”, siendo la primera, la satisfacción, la más significativa de la función 1.

Para interpretar los signos de las ponderaciones resulta útil analizar a ubicación de los centroides de cada grupo. Los centroides obtenidos para cada uno de los tres grupos en las dos funciones, son los que se recogen en el Cuadro 4.2.11.7.

WOM	Función	
	1	2
Detractor (1,2,3 y 4)	-1,977	,218
Pasivo(5)	-,360	-,298
Promotor(6 y 7)	,941	,099

Funciones discriminantes canónicas no tipificadas
evaluadas en las medias de los grupos

Cuadro 4.2.11.7 Funciones en los Centroides de los Grupos

La primera función distingue fundamentalmente a los clientes “Promotores” (cuya centroide está ubicada en la parte positiva) de los “Pasivos” y “Detractores” (cuyas centroides están en la parte negativa). En la segunda función, la centroide de los “Detractores” queda en la parte positiva, mientras que la de los “Pasivos” en la negativa, quedando la de los “Promotores” en la parte central.

Dado que la primera función consigue explicar al máximo la diferencia existente entre los clientes “Promotores” y el resto, es lógico que la segunda función discrimine entre los otros dos grupos.

Puesto que el único centroide positivo en la primera función discriminante, la de mayor capacidad discriminativa, es la de los clientes “Promotores”, podemos interpretar que los clientes con alto nivel de “Satisfacción” son los que más discriminan entre los clientes “Promotores” y el resto. Atendiendo a la segunda función discriminante, al ser la centroide de los clientes “Pasivos” negativa, frente a la situación positiva de la centroide de los clientes “Detractores”, las variables discriminante “Confianza” seguida de “Gestión de las reclamaciones” y de la “Satisfacción” las que más discriminan entre clientes “Pasivos” y “Detractores”.

En la primera función discriminante podemos comprobar que el grupo de clientes “Promotores” tienden a obtener puntuaciones positivas, mientras que los otros dos grupos negativas (en mayor grado los “Detractores”). La función discriminante nos indica que un incremento por encima de la media de las variables, en mayor grado en la satisfacción, hará más probable que el cliente obtenga una puntuación positiva y pertenezca al grupo de los “Promotores”. Por el contrario, valores por debajo de la media será característico de clientes “Pasivos” y “Detractores”.

La matriz de estructura (Cuadro 4.2.11.8) recoge la carga de todas las variables para cada función, y contiene las correlaciones entre las variables discriminantes y la función discriminante estandarizada. Mientras los coeficientes estandarizados, anteriormente recogidos, muestran la contribución neta de cada variable independiente a la función discriminante, las correlaciones muestran la relación bruta entre cada variable y la función discriminante. Cuanto mayor sea la correlación absoluta entre cada variable y cualquier función, más importante será el papel de esa variable en la función discriminante.

Variable	Función	
	1	2
Confianza	,846(*)	-,043
Satisfacción	,805(*)	-,404
Calidad	,735(*)	,264
Valor	,668(*)	,649
Gestión de Reclamaciones	,573(*)	-,302

Correlaciones intra-grupo combinadas entre las variables discriminantes y las funciones discriminantes canónicas tipificadas

Variables ordenadas por el tamaño de la correlación con la función.

* Mayor correlación absoluta entre cada variable y cualquier función discriminante.

Cuadro 4.2.11.8 Matriz de Estructura

En este cuadro 4.2.11.8, todas las variables muestran una mayor correlación con al primera función (indicado por el asterisco). Los coeficientes de esta tabla difieren de los coeficientes estandarizados recogidos en la Tabla 4.2.11.6, al existir alta colinealidad entre las variables. Observamos que la variable “Confianza”, es la que muestra una mayor correlación con la función discriminante, aunque sea una función poco importante en la función en cuanto a su significado. Posiblemente la poca importancia de esta variable, la confianza, en la función se deba a su relación con la variable “satisfacción” que ha capitalizado la información que comparte con la confianza y la aporta de manera individual a la función discriminante.

Los resultados del proceso se muestran en la matriz de confusión o clasificación (Cuadro 4.2.11.9). La Tabla indica que se ha clasificado correctamente el 71,2% de los clientes, lo cual, comparado con el 33% esperable en una clasificación completamente al azar, puede interpretarse como una mejora considerable. En el grupo de cliente “Promotores” se consigue el porcentaje más alto de clasificación correcta, 86,7%, frente a un porcentaje del 72,7% en el grupo de los “Detractores” y del 44,4% del grupo de los “Pasivos”. Precisamente el grupo de mayor tamaño, el de los promotores, es el que presenta un mayor porcentaje en clasificación correcta.

Basándonos en los porcentajes de clasificación correcta, podemos concluir que los clientes “Promotores” se confunden algo con los “Pasivos” y nada con los “Detractores”, mientras que los “Detractores” mayormente se confunden con los “Pasivos” y éstos con los “Promotores” y poco con los “Detractores”.

WOM		Grupo de pertenencia pronosticado			Total	
		DetraCTOR	Pasivo	Promotor		
Grupo Original	Recuento	DetraCTOR	8	2	1	11
		Pasivo	3	8	7	18
		Promotor	0	4	26	30
	(%)	DetraCTOR	72,7	18,2	9,1	100,0
		Pasivo	16,7	44,4	38,9	100,0
		Promotor	,0	13,3	86,7	100,0

Clasificados correctamente el 71,2% de los casos agrupados originales.

Cuadro 4.2.11.9 Resultados de la Clasificación

Es significativo resaltar (véase el Cuadro 4.2.11.8), que la variable más significativa del modelo discriminante, que influyen en el nivel de recomendación del cliente (WOM), según la matriz de estructura, es la “Confianza”, seguida muy de cerca por la “Satisfacción”.

También hemos comprobado a nivel independiente entre las variables y el nivel de recomendación WOM que la variable más correlacionada es la Confianza, seguida del Valor y la Satisfacción (ver Cuadro 4.2.8.1)

Esto viene a corroborar la importancia de la “Confianza” en el modelo y pone de manifiesto, detectado en las preguntas abiertas, la importancia que los clientes dan a la “atención personalizada” y la “disposición” de interlocutores válidos que les garantizan que el servicio que están recibiendo les da seguridad y “confianza”.

De hecho, uno de los encuestados, valoró en 3 (en la escala de 1 a 7) la “satisfacción” y en 2 la “calidad”, y cuando fue preguntado acerca de cómo recomendaba, indicó que lo hacía, de manera frecuente y además positivamente. Ante la extrañeza manifestó que él no recomendaba a la Comercializadora, sino al “gestor de su cuenta” y al personal de la Comercializadora, con nombres y apellidos, que cuando los necesitaban se preocupaban por resolverle su necesidad

o problema. Este cliente tenía confianza en las personas, aunque manifestaba menos en la Comercializadora.

La confianza a su vez influye en otras variables, como es la satisfacción.

Será conveniente, en posteriores investigaciones, cómo se recoge en el capítulo 7, analizar cómo influyen las personas en el modelo, y cómo el modelo de organización y cultural con una atención personalizada influye en el resto de las variables analizadas, en la “Rentabilidad Directa” y en la “Recomendación”.

IV. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

CAPÍTULO 5

CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

5 CONCLUSIONES Y LIMITACIONES

Como ya se ha recogido, la encuesta, inicialmente planteada para realizarse a una población de ámbito nacional, sólo se ha podido realizar a clientes de una comercializadora en concreto y en la provincia de Málaga, por lo que no son fácilmente extrapolables los resultados obtenidos, aunque sí la importancia del modelo. Asimismo, los clientes entrevistados, en un 68% pertenecían a una misma cartera y fueron entrevistados personalmente por el autor de esta tesis y “gestor” de la cuenta de estos ante la comercializadora, por lo que los datos podrían presentar un sesgo, no originado por el entrevistador, sino por la gestión personalizada de éste ante la muestra.

Por otra parte, como se recogía en las encuestas, el sector sobre el que ésta se realiza tiene sus peculiaridades al llevar poco tiempo como mercado liberalizado, siendo un sector en el que han intervenido pocos agentes y aún existen muchas barreras, tanto para entrar como para salir. Tanto es así que en muchas ocasiones los clientes manifestaban en las encuestas que no entendía que el producto servido pudiera ser recomendado, ya que no veían diferencia de que lo ofreciera una u otra comercializadora de energía..

Asimismo, los datos recogidos en la encuesta vienen de las opiniones dados por los entrevistados, en la mayoría de los casos quienes suelen tomar en gran medida la decisión de contratar los servicios, pero como se ha visto en el epígrafe 2.7, al igual que ocurre en el “Grupo de compra organizada”, en una organización industrial, donde se contrasta esta tesis, son varias las personas que intervienen en los diferentes procesos comerciales entre industrias, por lo que no se puede hacer extensible, aunque sí orientativa, la opinión del entrevistado a toda la organización en muchos de los casos, sobre todo en organizaciones complejas.

Sería necesario en una segunda fase, y ello sería satisfacción de este doctorando, el poder contrastar los valores en esta tesis recogidos si la encuesta se pudiera llevar a una población más extensa en cuanto al ámbito geográfico, así como el poderla hacer en otros sectores como el financiero y el de las telecomunicaciones.

Como objetivo de esta tesis se ha marcado poner de manifiesto la importancia que tiene la “recomendación” que los clientes hacen. En este sentido, tanto el modelo (Figura 3.2.1), como las hipótesis definidas en el epígrafe 3.2, están encaminadas a contrastar esta idea inicial.

Hemos comprobado en el epígrafe 4.2, cómo estas hipótesis han sido validadas, pudiendo concluir diciendo que el nivel de recomendación que los clientes hacen de la empresa, está directamente relacionado con la “rentabilidad directa”, y que las variables claves de gestión de entrada al modelo (satisfacción, calidad, confianza, valor y gestión de las reclamaciones) presentan a su vez una relación positiva con la recomendación (WOM).

Al hacerse la encuesta de manera personalizada, se ha comprobado que en gran medida la fidelización ha dependido de la atención personalizada que los clientes han recibido por parte de las personas con las que se relacionan, aparte de obtenerse información muy interesante para la tesis.

Concretamente, en una de las encuestas a uno de los clientes, gran referente en su sector y de gran potencial, en cuanto a crecimiento y “extensión de WOM”, al contestar al respecto de cómo percibía la calidad que la Comercializadora le ofrecía y el grado de satisfacción que tenía, lo hacía en un valor muy bajo. En cambio, a la hora de evaluar el grado de prescripción, éste no solo era muy positivo en cuanto al nivel en que recomendaría a la empresa, sino que lo hacía con cierta frecuencia. Preguntado al respecto de esta situación, cómo apreciando una baja calidad y estando insatisfecho, no recomendaba

negativamente, sino que además lo hacía positivamente y en gran medida, indicó que él como cliente no recomendaba a la Comercializadora, sino a las personas con las que se relacionaba de ésta y que se preocupaban, con inquietud, de resolverles los problemas cuando los tenía.

Esto mismo se ha puesto de manifiesto en la encuesta en las preguntas abiertas, la gran importancia que para estos clientes encuestados tiene la figura del “gestor de la cuenta del cliente”, persona de la comercializadora responsable de atenderle de manera personalizada.

Por esto llegamos a la conclusión de que el modelo presentado en el epígrafe 3.2 (ver figura 3.2.1), no recogía este parámetro tan importante, y que aunque no se buscaba en la encuesta, sí se puso de manifiesto en la realización de la misma en la entrevista.

Con este nuevo conocimiento, la importancia de las personas en contribuir a crear valor para la empresa y el cliente, se deberá incorporar a éstas en el modelo, pero entendemos que no es suficiente, ya que para garantizar la fidelización de los clientes claves para la empresa, no es suficiente el contar con estas personas, sino que éstas, a su vez, deben de estar respaldadas y apoyadas por toda la empresa en una estrategia de orientación al cliente.

Por esto mismo, en una siguiente investigación, en la línea anteriormente expuesta, sería necesario incluir otras dos parámetros a analizar en cuanto a su influencia en la recomendación de los clientes (WOM) y la “Rentabilidad Directa”, la “gestión personalizada del gestor”, y la “gestión ofrecida por el staff de la empresa” (o grado de estructura de organización orientada al cliente), que habría de diferenciarse, aunque tendría muchas similitudes, con la “gestión de las reclamaciones”.

Una vez constatamos en las entrevistas la importancia que la atención personalizada tiene en una empresa orientada al cliente, según se ha recogido en

las opiniones en las encuestas, proponemos el modelo mejorado recogido en la figura 5.1.



Figura 5.1 Modelo mejorado de Análisis de Valor del Cliente desde la perspectiva Marketing (Elaboración propia)

Entendemos que este modelo mejorado es garante de una calidad del servicio ofrecido y una alta satisfacción del cliente, y sobre todo, como se ha puesto de manifiesto en los resultados de la encuesta, de la confianza del cliente. Para garantizar el éxito de la gestión personalizada del “gestor de cuenta del cliente”, éste debe de estar apoyado de una estructura organizacional de su empresa orientada al cliente según el modelo “Client first” (Cuesta, 2004). Esta estructura permite, además de una disminución de costes por simplicidad en la misma con la eliminación de niveles jerárquicos, que por otra parte solo hacen entorpecer la atención rápida, flexible y adecuada a los clientes, la orientación a la

satisfacción de los clientes a través de la atención personalizada, apoyada en un equipo dentro de unos procesos flexibles. Procesos que en cada momento, no solo den al cliente lo que necesita, sino que sepa adelantarse a las necesidades del mismo pudiéndoles ofrecer un servicio o producto que mejore su “cadena de valor” haciéndoles más competitivos.

La forma de poder dar este servicio personalizado, a través de la figura del “gestor de la cuenta del cliente”, de manera exitosa, debe de ser con el apoyo y la estructuración de un trabajo en equipo dentro de unos procesos flexibles (organización piramidal invertida), permitiendo incluso abrir la “estructura” de la empresa a terceros, tal como recogíamos en el epígrafe 2.1 a través de la empresa virtual organizada en red (Cuesta, 2004), lo que optimizaría costes además de enriquecer el servicio que se ofreciera a los clientes y así no solo cumplir con las expectativas de éstos, sino poderles hacer más competitivos frente a su propia competencia.

Se ha puesto de manifiesto la relación directa entre los clientes con una alta recomendación (WOM) y su potencial a contribuir positivamente, no solo en la Rentabilidad Inducida provocada en otros cliente, sino en la Rentabilidad Directa (mayor tiempo de permanencia, deseo de recibir otros servicios o “ventas cruzadas” y ser menos sensibles al precio), tal como se recoge en la Figura 4.2.9.2. Lógicamente este mayor índice de recomendación viene a su vez de un mayor valor de las variables independientes analizadas en la tesis que influyen en la WOM.

Entre estas variables analizadas, ha demostrado un gran peso en la recomendación la “Confianza” que el cliente tiene en su comercializadora, seguida de la “Satisfacción” (ver Cuadros 4.2.8.1 y 4.2.11.8).

“Confianza es una palabra sencilla que tiene poderosas connotaciones y que es, al mismo tiempo, un factor altamente complejo. Se compone de una mezcla de

competencias, constancia, buen trato, juego limpio, candor y autenticidad principalmente” (Brown y otros, 2002).

A través de la información recogida en las encuestas, se ha apreciado que muchos clientes entienden que hablar de una empresa no es lo mismo que recomendarla, cuando realmente dependerá del sentido que tenga el comentario que se haga de la empresa y a quién vaya dirigido. Es importante, como también se recogerá en el capítulo de recomendaciones, el tratar de convertir estas intenciones en verdaderas recomendaciones positivas, o de desecharlas si fueran negativas. Asimismo, hay clientes que recomiendan sólo cuando se les pregunta.

Aunque algunos clientes manifestaron en las preguntas abiertas que veían a la comercializadora algo rígida en cuanto a una comunicación fluida con ésta para darle a conocer lo que desean, éstos han sido pocos (ver Figura 5.2)

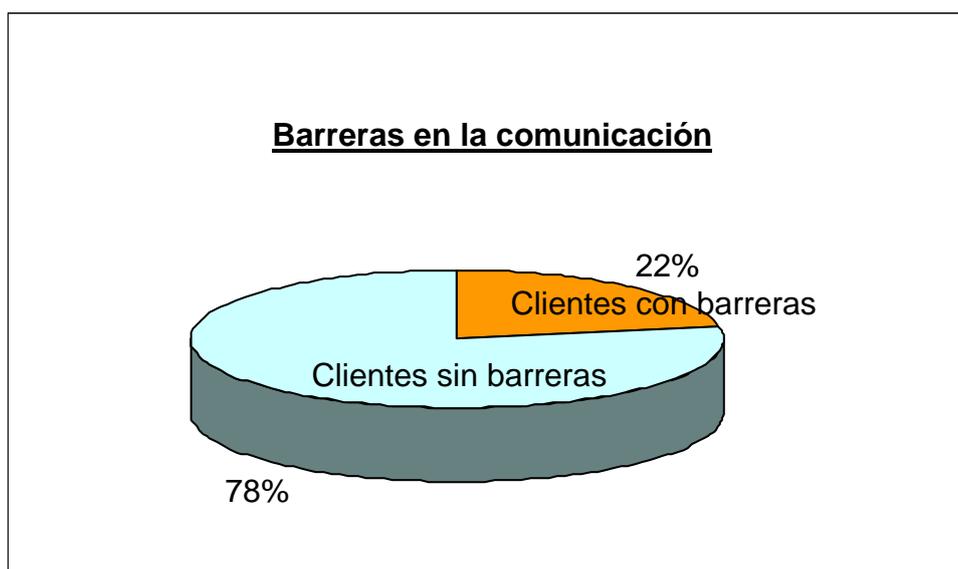


Figura 5.2 Proporción de clientes que encuentran barreras en la comunicación

Se ha detectado, en este mercado industrial, al igual que debe de ocurrir en otros, la alta interlocución entre los clientes dentro de diferentes asociaciones, como ANEFA (Asociación de Empresas Extractiva de Áridos de España), cuyo

presidente era uno de los entrevistados y a través de la misma se trasladaban información de los proveedores y como AFRE (Asociación de Fabricantes de Riegos de España), a la que pertenecía un cliente fabricante de tubos. Vemos como es muy importante conocer los medios y canales por los que los clientes transmiten la opinión que tiene de sus proveedores. Asimismo hay empresas, pertenecientes a sectores prácticamente en no competencia entre ellos, que están asociadas e intercambian mucha información de sus proveedores.

Es normal, se ha detectado en algunos clientes, que sean otros los que se dirijan a estos para interesarse por el servicio recibido de su comercializadora.

Hemos visto en el epígrafe 2.6 la métrica de medición NPS (Reichheld, 2006) que en el caso del estudio de campo llevado a cabo ha dado los resultados recogidos en el Cuadro 5.1

Tipo de cliente	Nivel WOM	Nº clientes	%
Cliente Promotor	6 ó 7	30	50,8%
Cliente Pasivo	5	18	30,5%
Cliente Detractor	1 a 4	11	18,6%
	Total	59	100,0%
NPS (net promoter score) = %clientes promotores - %clientes detractores			20,3%

Cuadro 5.1 NPS de los clientes de la muestra

Este índice por una parte nos indica en una cartera si hay más clientes promotores que detractores y es útil para hacer “benchmarking” entre carteras de clientes de una misma empresa.

A lo largo del epígrafe 4.2, donde se han analizado los datos de la encuesta, se han recogido resultados y análisis interesantes que recogemos a continuación:

- Hay una relación estrecha ente el nivel de calidad percibida por el cliente y el grado de satisfacción. (Ver Figura 4.2.2.2).

- Aunque no se ha detectado relación entre el nivel de Recomendación (WOM) y el nivel de extensión, o a quienes se puede hacer llegar la recomendación, es conveniente tener identificados a los clientes con un alto nivel de extensión para controlar y aprovechar su recomendación (WOM).
- Hay una relación estrecha entre el nivel de las variables independientes que afectan al cliente (satisfacción, calidad, confianza, valor y gestión de las recomendaciones) y el nivel de recomendación (WOM) del cliente (ver Cuadros 4.2.8.1 y 4.2.11.8).
- Aunque el nivel de recomendación WOM no es una variable independiente, sí se observa que en clientes con un mayor nivel de WOM, su nivel de Rentabilidad Directa es mayor, como ya se ha indicado anteriormente.
- Hay una relación estrecha y directa entre el nivel de las variables independientes que afectan al cliente (satisfacción, calidad, confianza, valor y gestión de las recomendaciones) y el nivel de Rentabilidad Directa del cliente (Figuras 4.2.9.3 a 4.2.9.6 y Cuadro 4.2.9.2).

A través del Análisis Discriminante, hemos podido comprobar en el epígrafe 4.2.11, que podemos definir una “función discriminante” que predetermine a los clientes según su nivel de satisfacción, calidad percibida, confianza, valor que aprecie en la empresa y el grado en que vea resuelta sus reclamaciones. Esta función nos puede permitir a priori, en función de estas variables, determinar con un gran grado de confianza, si el cliente recomienda positivamente o negativamente, y así poderlos clasificar y actuar en consecuencia en función de la estrategia.

CAPÍTULO 6

RECOMENDACIONES

6 RECOMENDACIONES

En el Capítulo 5 se han recogido conclusiones de la investigación, las que pueden trasladarse directamente como recomendaciones.

En este Capítulo recogemos algunas más, fruto del contacto mantenido con los clientes y transmitido en las encuestas.

6.1 ¿Cuándo empieza la fidelización?

Como definimos en el epígrafe 3.2, la fidelización es un paso más allá de la fidelidad, y aparece cuando el cliente nos recomienda. No obstante podemos encontrarnos con clientes que no habiendo hecho ninguna compra nos han recomendado. Esto puede ocurrir en clientes industriales que, hasta que empiecen a demandar servicios y productos, antes deben de terminar de establecerse en un lugar, sobre todo cuando inicia su actividad en un nuevo emplazamiento, manteniendo una relación a veces muy estrecha con el futuro proveedor.

En el mercado industrial puede pasar bastante tiempo desde que se inicia el primer contacto con el cliente hasta que se materializa la primera transacción o venta.

En este periodo de tiempo, en algunos casos de varios meses, es importante iniciar la relación “one to one” y el proceso de fidelización desde el mismo momento en que el cliente industrial se establece o busca un establecimiento, pues es justo en estos momentos cuando más necesidad tiene de un socio estratégico que le ayude en esta labor. Este contacto inicial con el cliente, donde se pone de

manifiesto el “valor” que se le puede dar, es primordial en el inicio de la relación con clientes que están empezando, creándose fuertes lazos de confianza.

Por tanto, las estrategias de fidelización deben de empezar a desarrollarse desde el primer contacto que se tenga con el cliente, pues de actuarse correctamente en ese momento, las probabilidades de éxito de que el cliente llegue a ser un cliente fidelizado son mayores.

6.2 Pasar de hablar de una empresa a recomendarla

En las encuestas se ha detectado que algunas empresas hablan de la Comercializadora, en la mayoría de los casos bien, pero que no llegan a recomendarla. Es importante tomar la iniciativa, para una vez detectados estos clientes que solo hablan, o que pertenecen a un sector o agrupación en el que se propicia a hablar de los “proveedores” (nivel de “extensión de WOM” alto), animarlos a recomendar.

Pero, ¿Cómo dirigir la recomendación o WOM de los clientes?,

- ✓ Proponiéndoselo directamente al cliente,
- ✓ Provocando reuniones sectoriales,
- ✓ Preguntando al cliente a quienes podemos ofrecerle lo que se le ofrece a él,
- ✓ Pidiéndole permiso de usarlo como referencia ante otros clientes, aunque esto haría que se perdiera parte de la independencia de la WOM respecto al emisor.
- ✓ Etc.

Igualmente hay clientes que aunque están catalogados como buenos compradores, se quejan de la empresa y hablan mal ésta. Hay que evitar que estas

quejas se conviertan en recomendaciones negativas, y si es posible analizarlas y reconducirlas.

6.3 La importancia de la gestión de las incidencias y las reclamaciones

A través de las encuestas, al igual que se ha detectado que la atención personalizada, sobre todo cuando surgen problemas con la Comercializadora, ha llevado a que el cliente haga recomendaciones positivas, aún apreciando una calidad mala y no estando satisfecho con el servicio, se ha visto que esta atención es limitada en cuanto a su disponibilidad. Es básica la atención fiel y oportuna por otros medios, como es la atención a través de los Centro de Atención Telefónica (CAT), en los que en muchos casos se hace una alta inversión, en tecnologías y en personal (a veces en esto algo menos), pero no está adecuada la información personalizada para atender al cliente en el momento que lo necesita. En algunas ocasiones momentos muy importantes o críticos para él.

En las encuestas se aprecia cómo unos valores bajos en cuanto a la atención recibida por parte del cliente ante las reclamaciones lleva a unos valores bajo en la satisfacción de éste y de su nivel de propensión a recomendar (WOM).

6.4 Clasificar a los clientes por el alto nivel de recomendación

No solo clasificar a los clientes por su nivel de WOM, sino por su alta relación con otros clientes en el mercado. Se podría confrontar la capacidad de extensión de los clientes, con su nivel de WOM (Ver Figura 4.2.7.2).

. Entendemos que en cada empresa se debe de medir el valor que en cada segmento se aporta por los clientes en él clasificados, para así al comparar unos

con otros, según el segmento donde se ubiquen, ver el impacto en incremento de valor que supone la migración de un segmento a otro (ver figura 3.1.1) y comparar éste incremento de valor con el coste de las estrategias encaminadas a realizarlo.

6.5 Importancia de la confianza

La Confianza del cliente en su empresa comercializadora ha salido como la fuerza más significativa para conseguir mayores niveles de WOM. La confianza permite que el cliente se sincere y se comunique con su comercializador (recordemos que la información es la verdadera ventaja competitiva en el tiempo), lo que permite un mejor conocimiento de las necesidades del cliente y darle justo lo que necesita (mayor calidad al menor coste), lo que marcará unos índices altos de calidad y una mayor satisfacción del cliente (véase Figura 2.4.10 “circulo de calidad de Cuesta, 2003).

6.6 Crecer con los clientes Claves

Clasificar a los clientes según su potencial de crecimiento y su poder de recomendación y prescripción. Marcar estrategias para crecer con el crecimiento de estos clientes.

Hay clientes, que por su alta imbricación en el mercado en que operan presentan un alto crecimiento, tanto en ellos mismos como en aquellas otras empresas con las que tiene una estrecha relación. Estos clientes son estratégicos para una firma para crecer con una alta rentabilidad sostenida en el tiempo.

Hay dos formas de crecer, crecer en “cuota de mercado”, o crecer en “cuota del cliente”. Entendemos que la segunda forma de crecer, “crecer en cuota del cliente”, relacionándose estratégicamente con éste dándole valor es como se puede

aumentar los negocios con los clientes claves ofreciéndoles otros servicios de alto valor, es la forma más rentable de crecimiento a la vez de tener menor riesgo.

En este sentido es importante focalizarse en los “clientes claves” que a su vez presenten un alto potencial de crecimiento, pues paralelamente al crecimiento de estos clientes, ofreciéndose como socio colaborador en servicios claves que aporten un mayor valor al cliente, las empresas que operan en mercados industriales tienen una oportunidad muy importante de crecimiento sostenido con sus clientes.

No obstante, siempre hay que analizar los mercados donde estos clientes claves estén creciendo, teniendo en cuenta el riesgo asociado que pudieran tener.

Esto en un mercado entre empresas o industrias puede ser muy significativo y de un alto valor, pues hay empresas que por su situación estratégica o por sus oportunidades de crecer o expandirse, en su negocio u otros relacionados, presentan una gran oportunidad para ofrecerse como socio colaborador en conseguir su crecimiento (ver ejemplo real recogido en la Figura 3.1.2).

6.7 Benchmarking entre carteras de clientes de una empresa

A lo largo del epígrafe 4.2 y el capítulo 5, se recogen estudios efectuados sobre la población de muestra que podría ser trasladable a estudios a efectuar a carteras de clientes de una empresa, para detección de oportunidades y corrección de estrategias, así como estudios de “benchmarking” en la misma empresa.

Destacar el cálculo NPS (Net-Promoter-Store) según la expresión de Reichheld (2006) recogida en el epígrafe 2.6.8 (ver Figura 2.6.8.1) que nos permitiría conocer el grado de “fidelización” de una cartera de clientes o de los clientes de una empresa.

Las empresas se obsesionan por la “satisfacción” y sobre todo la satisfacción media, cuando puede haber otros parámetros más importantes, o tan importantes, al menos a nivel personalizado de cada cliente. La determinación de las variables más significativas (satisfacción, calidad, confianza, valor, gestión de reclamaciones, atención personalizada del gestor, gestión del CAT y staff, etc.) de cada cliente y el grado de recomendación (WOM) y cómo éste se ve afectado es conveniente conocerlo para definir estrategias adecuadas.

CAPÍTULO 7

CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

7. CONTINUIDAD DE LA INVESTIGACIÓN

Aparte de las limitaciones recogidas en el Capítulo 5, que podrían suponer nuevas líneas de investigación o ampliación de las actuales, se pueden recoger las siguientes líneas de investigación.

7.1 Herramienta de medición del valor de una empresa

En el epígrafe 2.5, Gummertson (2004) desarrolla el concepto de “customer equity” como el valor del cliente en el tiempo sumado para todos los clientes de una empresa. En el epígrafe 3.2 se recogen la expresión que mediría el modelo de “valor del cliente” desde la perspectiva de marketing (Figura 3.2.2), así como el cálculo del “Valor de una empresa” desde la perspectiva de marketing (Figura 3.2.3).

Entendemos que hay un campo de investigación para profundizar en la medición del valor de una empresa, no solo por el potencial de futuro de compras de sus clientes, ni de las compras por recomendaciones de sus clientes, sino también del potencial de crecimiento con los presentes y futuros clientes.

7.2 Mapa de recomendación

Si bien en un mercado de masas (B2C), la persona que compra y “usa” el producto o servicio en la gran mayoría de los casos es quién puede y suele recomendar, no ocurre igual dentro de una empresa que compra o se relaciona en el mercado entre empresas.

A lo largo de la encuesta se ha detectado que dentro de una misma firma puede haber diferentes personas que recomiendan con diferentes niveles de alcance. Lo que se recoge en la encuesta no es el nivel de recomendación de la empresa encuestada, sino de la persona entrevistada. ¿Hasta que punto es ésta la persona que, no sólo toma decisiones en cuanto a la compra, sino la que tiene el poder de recomendar positivamente o negativamente a otros clientes?. De hecho puede ser que la persona que toma la decisión de compra, que como hemos visto en el epígrafe 2.7 (Figuras 2.7.3.1 y 2.7.3.2) en empresas grandes y complejas se hace a través de un “modelo de compra organizada”, no sea la que por su relación con otros agentes del mercados (organismos, mercados, clientes, etc.) la que tenga el mayor poder de reconocimiento, recomendación, penetración e influencias en otros clientes o mercados.

Creemos sería oportuno, al igual que se desarrolla el proceso de compra organizada, desarrollar un modelo de proceso que determine las personas dentro de una organización que contribuyen, y el grado en que lo hacen, en la recomendación, o puedan contribuir en ello a otras empresas.

Asimismo, es interesante el discriminar entre “prescriptor” y “recomendador”. En el mercado industrial, también en el masivo, hay empresas prescriptoras, por la función de asesoramiento que tienen, cuyas recomendaciones se toman muy en cuenta.

7.3 La influencia del tipo de vendedor en el nivel de recomendación

En el epígrafe 2.7.4 se recogen los diferentes tipos de vendedores (ver Figura 2.7.4.4). Sería interesante demostrar que a mayores niveles de competencia del “gestor de grandes cuentas” hay mayores niveles de recomendación por parte

de los clientes. Se podría analizar cómo influye este nivel de gestión del vendedor (según la tipología de vendedor) en las diferentes variables que se han descrito y analizado en la tesis, “satisfacción”, “calidad”, “confianza”, “valor” y “gestión de las reclamaciones”, así como en la WOM.

Esto vendría a contribuir a validar el nuevo modelo recogido en la Figura 5.1

7.4 El modelo mejorado de Análisis de Valor del Cliente

Como se recoge en el Capítulo 5 de conclusiones, en el modelo que se desarrolla en esta tesis no se ha tenido en cuenta la influencia, en algunos casos decisiva, de la intervención humana en el mismo (ver Figura 5.1).

Se ha detectado la gran importancia en la fidelización, a través de las conversaciones y sobre todo de las preguntas abiertas, la figura del “gestor de grandes cuentas” o persona responsable de la empresa de cara al cliente. No obstante, el gestor hace de interlocutor físico y humano ante el cliente, pero en muchos casos éstos necesitan del apoyo de la organización de la empresa comercializadora para que se cumplan sus expectativas y a la vez poder trasladar fielmente lo que éste desea sin que haya barreras por medio. Es por esto que consideramos, ya recogido en el “modelo mejorado de Análisis de Valor del cliente” (Figura 5.1), la integración de la “organización invertida” de la empresa (modelo Kaizen, ver Masaaki (1998), referenciado por Cuesta, 2004).

Una línea de investigación podría estar encaminada demostrar la importancia de la “organización de la empresa comercializadora” y el modelo “Client First” (Cuesta, 2004) en la fidelización del cliente.

7.5 La influencia de la WOM recibida en la Rentabilidad Directa

En la tesis se ha analizado que el nivel de recomendación (WOM) emitido por un cliente está asociado con su Rentabilidad Directa, pero no se ha analizado en que grado contribuye la recomendación recibida de otro cliente en la Rentabilidad Directa del cliente que la recibe. Esto cubriría el lado “otros clientes” del modelo de la tesis (Figura 3.2.4).

7.6 El efecto de los “blogs” en la recomendación WOM

No se ha tenido en cuenta, y por tanto no se ha medido, la incidencia de Internet en la recomendación. En un mercado Industrial entendemos no es todavía significativo a día de hoy, pero en un mercado “masivo o de gran público”, el efecto que los “blogs” pueden causar a una firma en el caso de trasladar a través de éste un comentario u opinión negativa de una empresa puede ser muy grande.

Los blogs o bitácoras son páginas web personales, comúnmente llamadas diarios, en las que el propietario expone sus opiniones y comunica a los usuarios de la web aquello que considera digno de conocerse.

En España se estima que hay entre 1,5 y 2 millones de autores o/y lectores de estas páginas, en las que escriben desde ciudadanos anónimos a políticos, actores, periodistas o personalidades del deporte como Rafa Nadal.

¿Qué daño podría causar el tenista Rafael Nadal, número dos de la clasificación mundial, si hiciera un comentario no positivo de una marca en su web?.

**V. REFERENCIAS
BIBLIOGRÁFICAS**

REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Alcaide Casado, Juan carlos; Agirre, Izaskun (2006): "Marketing Industrial: una urgencia inaplazable". MK Marketing+Ventas, n° 209.
- Alcalá, Ángel (1999): "Estadística para Relaciones Laborales". Editorial Hespérides.
- Alderson, W. (1957): "Marketing Behavior and Executive Action". Richard D. Irwin, Inc., Homewood, Illinois.
- Alexander, R.S.; F.M. Surface; R.F. Elder y W. Alderson (1940). *Marketing*. Ginn and Co., Nueva York.
- Allen, James; Reichheld, Frederick F.; Hamilton, Barney y Markey, Rob (2006): "Capitalising of the Customer". European Business Forum issue 26 Autumn 2006.
- Ambler, Tim (2002): "Comment: Customer lifetime values - credible, or utterly incredible?". *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing* Vol. 10 n° 3 Mar. 2002.
- American Marketing Association (1988): "Developing, Disseminating and Utilizing Marketing Knowledge". *Journal of Marketing*, vol. 52, n° 4.
- American Marketing Association Board of Directors (1985): *Marketing News*, Vol. 19, n° 5.
- American Marketing Association, Comitee on Terms (1960): "Marketing Definitions: a Glossary of Marketing Terms". R.S. Alexander (Chairman), Chicago.
- American Marketing Association, Board of Directors (2004): www.marketingpower.com. August 2004
- Arndt, J. (1983): "The Political Economy Paradigm: Foundation for Theory Building in Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 47.
- Bagozzi, R.P. (1975a): "Marketing as Exchange". *Journal of Marketing*, vol. 39
- Bagozzi, R.P. (1975b): "Social Exchange in Marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 3.
- Bagozzi, R.P. (1986): "Principles of Marketing Management". Science Research Associates, Chicago.

- Bardakci, Ahmet y Whitelock, Jeryl (2003): "Mass-customization in marketing: the consumer perspective". *Journal of consumer marketing* Vol. 20 nº 5 2003
- Barlés, M.J. (1998): "Proyecto Docente e Investigador". Presentado para la provisión de la plaza de profesor Titular de Escuela Universitaria, Universidad de Zaragoza.
- Bartels, R. (1988): "The History of Marketing Thought". Publishing Horizons, Columbus.
- Barwell, C. (1968): "Marketing en los productos industriales". Blune, Madrid.
- Bayón, Tomás; Gutsche, Jens y Bauer, Hans (2002): "Customer Equity Marketing: Touching the Intangible". *European Management Journal* Vol. 2 nº 3 June 2002.
- Bennet, P.D. (1979): "Review of Strategic Planning and Policy by William R. King and Davis I. Cleland". *Journal of Marketing*, vol. 43, nº 2.
- Berry, L.L. (1983): "Relationship Marketing". *Emerging Perspectives on Services Marketing*.
- Berry, Leonard L y Parasuraman, A. (1997): "Listening to the Customer. The Concept of a Service-Quality Information System". *Sloan Management Review* vol. 38 nº3 Spring 1997.
- Biggadike, E.R. (1981): "The Contributions of Marketing to Strategic Management". *Academy of Management Review*, vol. 6, nº 4.
- Bigné, J.E. (1996): "Proyecto Docente Catedrático de Universidad". Universidad de Valencia.
- Bishop, Willians S. (1984): "Volatility of Derive Demand in Industrial Markets and Its Management Implications". *Journal of Marketing* Vol 48.
- Bitner, M.J. (1995): "Building Service Relationships: it's all about Promises". *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23, nº 4.
- Blankenship, A.B. (1943): "Consumer and Opinion Research". Harper & Bros, Nueva York.
- Blankenship, A.B. (1946): "How to Conduct Consumer and Opinion Research". Harper & Bros, Nueva York.

- Blankenship, A.B. y Heidingsfield, M.S. (1947): "Market and Marketing Analysis". Henry Holt & Co., Nueva York.
- Blenkhorn, David L. y Leenders, Michiel R. (1988): "Reverse marketing: An Untapped Strategic Variable". Business Quarterly Vol. 53 n° 1.
- Blodgett, Jeffrey G.; Granbois, Donald H. y Walters, Rockney G. (1993): "The effects of Perceived Justice on Complainants' Negative Word-of-Mouth Behavior and Repatronage Intentions". Journal of Retailing Vol. 69 n° 4 Winter 1993.
- Breyer, R.F. (1931): "Commodity Marketing". McGraw Hill, Nueva York.
- Brown. L.D. (1937): "Market Research and Analysis". Ronald Press Co., Nueva Cork.
- Brown, Tom; Graines, Stuart; Dearlove, Des y Rodrigues, Jorge (2002): Business Minds. FT Prentice Hall.
- Burnett, V(2002): "Gestión de la relación con el cliente clave". Prentice Hall 2002.
- Calciu, Mihai y Salerno, Francis (2002): "Customer value modeling: Synthesis and extension proposals". Journal of Targeting, Measurement and Analysis for marketing Vol. 11 n° 2 Dec. 2002.
- Califa, Azaddin Salem (2004): "Customer value: A review of recent literature and an integrative configuration. Managemen Decision Vol. 42 n° 5 2004.
- Cambra Fierro, V. (2005): "Gestión estratégica de una cartera de clientes industriales en un contexto relacional". Revista de Dirección y Administración de Empresas, N° 12.
- Castro, O. (1998): "El papel de los proveedores en las iniciativas de calidad total". MK Marketing y Ventas para Directivos N° 127.
- Chamberlain, E.H. (1933): "The Theory of Monopolistic Competition". Harvard V.P. Cambridge Mass.
- Chase, Richard B y Heskett, James L. (1995): "Introduction to the Focused Issue on Service Management". Management SciencenVol. 41 n° 11 Nov 1995.
- Chen, Injazz J. y Popovich, Karen (2003): "Understanding customer relationship management (CRM)". Business Process Management Vol. 9 n° 5.

- Christopher, M. ;Payne, V y Ballantyne,D. (1994): "Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing". Díaz de Santos, Madrid.
- Clark, F.E. y Clark, C.P. (1942): "Principles of Marketing". 3ª Ede. MacMillan Co., Nueva York.
- Claycomb, Cindy y Martin, Charles L. (2002): "Building customer relationships: an inventory of service providers´objetives and practices". Journal of services marketing Vol. 16 n° 7 2002.
- Converse, P.D. (1949): "News Laws of Retail Gravitation". Journal of Marketing, vol. 14, octubre.
- Cravens, D.W. (1995): "Introduction to the Spacial Issue". Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 23 1995.
- Cronbach, L. J. (1951). Coefficient alpha and the internal structure of tests. Psychometrika, 16.
- Crosby, L. A.; Evans, K. R. y Cowles, D. (1990): "Relationship Quality in Services Selling: An Interpersonal Influence Perspective". Journal of Marketing, vol. 54.
- Crosby, Lawrence A. ; Gronroos, Christina y Johnson, Sheree L. (2002): "Who Move May Value". Marketing Management vol. 11 n° 5 Sep/Oct. 2002.
- Cruz Roche, I. (1981): "Prólogo al libro de Lambin y Peeters, La gestión del marketing en las empresas". ICE, Madrid.
- Cuesta Fernández, Félix (2003): "Fidelización... Un paso más allá de la retención". Mc Graw Hill 2003.
- Cuesta Fernández, Félix (2004): "La transformación empresarial como base de la competitividad. De la empresa tradicional a la empresa virtual". Pirámide 2004.
- Cuesta Fernández, Félix (2006): "Optimizando la inversión en los clientes en entornos B2C", impartido en seminario ¿Debe el cliente actual llegar más allá de la fidelización?. Instituto de Empresa de Madrid.
- Czepiel, J.A. (1990): "Services Encounters and Service Relationships: Implications for Research". Journal of Business Research N° 20.

- Dawson, L.M. (1971): "Marketing Science in the Age of Aquarius". *Journal of Marketing*, vol. 35.
- Day, G.S. (1992): "Marketing's Contribution to the Strategy Dialogue". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 20, nº4.
- Day, G.S. (1995): "Adventageous Alliances". *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol. 23, nº. 4.
- De Velasco González, Emilio (2002): "Marketing Industrial: marketing de relaciones B2B". Seminario del Master en Dirección Comercial y Marketing del Instituto de Empresa de Madrid.
- Duddy, E.A. y Revzan, D.A. (1947): "Marketing and Institutional Approach". McGraw-Hill, Nueva York.
- Esse, Ted (2003): "Securing the value of customer. Value management". *Journal of Revenue and Pricing Management* Vol. 2 nº 2 Jul. 2003.
- Evans, Maggie (2002): "Prevention is better than cure: Redoubling the focus on customer retention". *Journal of Financial Services Marketing* Vol. 7 nº 2 Nov. 2002.
- Farache, L. (1997): "El verdadero alcance de la fidelización". *IPMARK* Nº 481.
- Fay, C. (1995): "Hacia la prosperidad por la fidelidad". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* Nº 11.
- Feciková, Ingrid (2004): "An Index method for measurement of customer satisfaction". *The TQM magazine* Vol. 16 nº 1 2004.
- Feldman, L.P. (1971): "Societal Adaptation: a new Challenge for Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 35.
- Ferrell, O.C. y Lucas, G.H. (1987): "An Evaluation of Progress in the Development of a Definition of Marketing". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 15, nº. 3.
- File, Karen Maru; Judd, Ben B. y Prince, Russ Alan (1992): "Interactive mrketing: The influence of participation on positive wor-of-mouth and referrals". *Journal of service Marketing*, Vol 6 nº 4.
- Fitzgerald Bone, Paula (1995): "Word-of-mouth Effects on Short-term and Long-term Product Judgments". *Journal of Business Research* nº 32 1995.

- Fox, K.F.A. y Kotler, P. (1980): "The Marketing of Social Causes: the First 10 years". *Journal of Marketing*, vol. 44.
- Furrer, Olivier Reshaping (2002): "Driving Customer Equity: How customer Lifetime Value Is Corporate". *International Journal of Service Industry Management* Vol. 13 n° 1 2002.
- Ganesh, Jaishankar ; Arnold, Mark J. y Reynolds, Kristy E. (2000): "Understanding the customer base of service providers: An examination of the differences between switchers and stayers". *Journal of Marketing* Vol.64 n° 3.
- García Lahiguera, F. (1980): "Notas en torno al origen y evolución histórica del marketing". *Esic-Market*, vol. 31.
- Garda, R.A. (1988): "Comment by Robert A. Garda". *Journal of Marketing*, vol. 52, n°. 4.
- George, D. y Mallery, P. 1995. *SPSS/PC+ step by step: A simple guide and reference*. Wadsworth Publishing Company. Belmont, CA. Estados Unidos.
- Gillies, Crawford; Rigby, Darrell y Reichheld, Fred (2002): "The story behind successful customer relations management". *European Business Journal* vol. 14 n° 2.
- Gilmore, James H. y Pine, Joseph (2002): "Customer experience places: the new offering frontier". *Strategy & Leadership* Vol. 30 n° 4.
- Greenley, G.E. y Ohtengil, M. (1996): "A Development of the Domain of Marketing Planning". *Journal of Marketing Management*, vol.12.
- Grönroos, C. (1989): "Defining Marketing: a Market-oriented Approach". *European Journal of Marketing*, Vol. 23.
- Grönroos, C. (1994): "Marketing y gestión de servicios". Ed. Díaz de Santos, Madrid
- Gruen, T.W. (1997): "Marketing de Relación: la ruta a la eficiencia y eficacia del Marketing". *Harvard Deusto Marketing & Ventas* n° 28.

- Gruen, Thomas W.; Osmonbekov, V. y Czaplewski, Andrew J. (2006): "eWOM: The impact of customer-to-customer online Know-how exchange on customer value and loyalty". *Journal of Business Research* n° 59.
- Gummesson, Evert (2004): "Return on Relationships (ROR): the value of relationship marketing and CRM in usiness-to-business contexts". *The Journal of Business & Industrial Marketing* Vol. 19 n° 2.
- Gundlach, G.T. y Murphy, V. (1993): "Ethical and Legal Foundations of Relational Marketing Exchange". *Journal of Marketing* Vol. 57.
- Halstead, Diane (2002): "Negative Word of Mouth: Sunstitute for or supplement to concumer complaints". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior* Vol. 15.
- Harrison-Walker, L. Jean (2001): "The mesurement of Word-of-Mouth Communication and an Investigation of Service Quality and Customer Commitment as Potential Antecedents". *Journal of Service Research* Vol. 4 n° 1 Aug. 2001.
- Heskett, James L. (2002): "Beyond customer loyalty". *Managing Service Quality* Vol. 12 n° 6.
- Hirschowitz, Anton (2001): "Closing the CRM loop: The 21st century marketer's challenge: Transforming customer insight into customer value". *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing* Vol. 10 n° 2 Dec. 2001.
- Horovitz, Jacques (1998): "Diferenciación a través del servicio al cliente". Seminario Fundación OSDE en Buenos Aires (http://www.fundacionosde.com.ar/Fundacion_OSDE/docs/seminarios/horovitz.doc)
- Houston, F.S. y Gassemheimer, J.B. (1987): "Marketing and Exchange". *Journal of Marketing* Vol. 51.
- Howard, J.A. (1957): "Marketing Management, Analysis and Decision". R.D. Irwin, Homewood, Illinois.
- Hunt, S.D. (1983): "General Theories and the Fundamental Explananda of Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 47.

- Hunt, S.D. y Goolsby, J. (1988): "The Rise and Fall of the Functional Approach to Marketing: a Paradigm Displacement Perspective" . Lexington Books, Massachussetts.
- Hwang, Hyunseok; Taesoo Jung y Euiho Suh (2005): "An LTV model and customer segmentation based on customer value: a case study on the wireless telecommunication industry". *Expert Systems with Applications* n° 26.
- Ingram, Thomas N.; Lee, Keun S.; Skinner, Steven J. (1989): "An Empirical Assessment of Salesperson Motivation, Commitment, and Job Outcomes". *The Journal of Personal Selling & Sales Management* Vol. 9.
- Jaworski, B.J. y Kohli, V. (1993): "Market Orientation: Antecedents and Consequences". *Journal of Marketing*, vol. 57.
- Johnston, Wesley (1981): "The Buying Center:Structure and Interaction Patterns". *Journal of Marketing* Vol. 45.
- Kara, Ahmet ; Subhash Lonial, Mehves Tarim y Selim Zaim (2005): "The seemingly contradictory relative importance of tangible and intangible determinants of service quality". *European Business Review* Vol. 17 n° 1.
- Kara, Ali y Kaynak, Erdener (1997): "Markets of a single customer: exploiting conceptual developments in arket segmentation". *European Journal of Marketing* Vol. 31 n° 11/12.
- Keaveney, Susan M (1995): "Customer swiching behavior in service industries: An exploratory study". *Journal of Marketing* Vol. 59 n° 2 Apr 1995.
- Kelley, Liz Lee; Gilbert, David y Mannicom, Robin (2003): "How e-CRM can enhance customer loyalty". *Marketing Intelligence & Planning* 21/4.
- Kerin, R.A. (1996): "In Pursuit of an Ideal: The Editorial and Literary History of the Journal of Marketing". *Journal of Marketing*, vol. 60, n° 1.
- Kim, Su-Yeon; Tae-Soo Jung; Eui-Ho Suh y Hyun-Seok Hwang (2006): "Customer segmentation and strategy development based customer lifetime value: A case study". *Expert Systems with Applications* n° 31.
- Kotler, P. (1972): "A Generic Concept of Marketing". *Journal of Marketing*, vol.

- Kotler, P. (1984): "Marketing Essentials". Prentice Hall, Englewood Cliffs, Nueva Jersey.
- Kotler, P. (1986): "Megamarketing". Harvard Business Review, vol. 64
- Kotler, P. (1995): "Dirección de Marketing. 8ª ed.". Prentice Hall International, UK
- Kotler, P. (2000): "Marketing Management, The Milenium Edition". PrenticeHall, 2000
- Kotler, P. y Levy, S.J. (1969a): "Broadening the Concept of Marketing". Journal of Marketing, vol. 33.
- Kotler, P. y Levy, S.J. (1969b): "A new form of Marketing Myopia: Rejoinder to Professor Luck". Journal of Marketing, vol. 33.
- Kotler, P. y Levy, S.J. (1979): "El desmarketing: sí, el desmarketing". Harvard-Deusto Business Review, vol. 53.
- Kotler, P. y Roberto, E.L. (1989): "Social Marketing. Strategies for Changing Public Behavior". The Free Press, Nueva York.
- Kotler, P. y Zaltman, G. (1971): "Social Marketing: an Approach to Planned Social Change". Journal of Marketing, vol. 35.
- Kotler, Philip (1989): "From Mass Marketing to Mass Customization". Planning Review Vol. 17 nº 5 Sep/Oct 1989.
- Kotler, Philip (2003): "Los 80 conceptos esenciales de Marketing". Prentice Hall 2003
- Kumar, V.; Ramani, Girish y Bohling, Timothy (2004): "Customer lifetime value aproches and best practice applications". Journal of interactive Marketing vol. 18 nº 3 Summer 2004.
- Küster Boluda, Inés (2002): "La venta relacional". ESIC 2002
- Lambin, J.J. (1995): "Marketing estratégico. 3ªed". MacGraw-Hill, Madrid
- Lavidge, R.F. (1970): "The Growning Responsibilities of Marketing". Journal of Marketing, vol. 34.
- Lazer, W. (1969): "Marketing's Changing Social Relationships". Journal of Marketing, vol. 33, nº 1.

- Lehmann, Donald R. y O'Shaughnessy, John (1974): "Diference in Attribute Importance for Diferent Industrial products". *Journal of Marketing* Vol. 38.
- Lemon, Katherine N.; Rust, Roland T y Zeithaml, Valerie A. (2001): "What Drives Customer Equity". *Marketing Management* vol.10 n° 1 Spring 2001.
- Liu, Duen-Ren y Shih, Ya-Yueh (2005): "Hybrid approaches to product recommendation based on customer lifetime value and purchase preferences". *The journal of Systems and Software* n° 77.
- Llonch, J. (1993): "Orientación al mercado y competitividad de la empresa". *Gestión 2000*, Barcelona.
- Luck, D.J. (1969): "Broadening the Concept of Marketing too Far". *Journal of Marketing*, vol. 33, n° 3.
- Martín Armario, E. (1993): "Marketing". Ariel, Barcelona
- Maxham, James G. (2001): "Service recovery's influence on consumer satisfaction, positive word-of-mouth, and purchase intentions". *Journal of Business Research* n° 54.
- Maynard, H.H. (1941): "Marketing Courses Prior to 1910". *Journal of Marketing*, vol. 5, abril, n° 4.
- Maynard, H.H. y Beckman, T.N. (1952): "Principles of Marketing, ". Ronald Press.
- McCarthy, E.J. (1960): "Basic Marketing: a Managerial Approach". R.D. Irwin, Homewood, Illinois.
- McCarthy, E.J. (1964): "Basic Marketing: a Managerial Approach". 2ª ed., R.D. Irwin, Homewood, Illinois.
- McKenna, R. (1997): "Marketing en tiempo real, 2ª parte". *Marketing y Ventas* n° 18
- Mitchel, James O. (2005): "Word-of-mouth Marketing". *LIMRA's MarketFacts Quarterly* Vol. 24 n° 2 Spring 2005.
- Mompó, Rafael (2006): "keyaccountmanagement".
<http://www.rafaelmompo.com>.

- Money, R. Bruce (2004): "Word-of-mouth promotion and switching behavior in Japanese and American business-to-business service clients". *Journal of Business Research* nº 57 2004
- Mooradian, Todd A. y Swan, K. Scott (2006): "Personality-and-culture: The case of national extraversion and word-of-mouth". *Journal of Business Research* nº 59.
- Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994): "The Commitment-trust Theory of Relationship Marketing". *Journal of Marketing* Vol. 58.
- Música, J.M. (1996): "Procesos de integración vertical y de estabilización de las relaciones en los canales de comercialización". *Distribución y Consumo* Nº 30.
- Munuera Alemán, J. L. y Rodríguez Escudero, A. I. (2002): "Estrategias de Marketing". Pirámide 2002.
- Munuera, J.L. (1992): "Evolución de las dimensiones del concepto de marketing". *Información Comercial Española*, nº 707.
- Munuera, J.L. y Rodríguez, A.I. (1998): "Marketing Estratégico, Teoría y Casos". Pirámide, Madrid.
- Narver, J.C. y Slater, S.F.(1990): "The Effects of a Market Orientation on Business Profitability". *Journal of Marketing*, vol. 54,
- Parasuraman, A. (1997): "Reflections on Gaining Competitive Advantage Through Customer Value". *Journal of the Academy of Marketing Science* Vol 25, nº 2 Spring 1997.
- Parasuraman, A. (2002): "Service quality and productivity: a synergistic perspective". *Managing Service Quality* Vol. 12 nº 1.
- Parasuraman, A. y Grewal, Dhruv (2000): "The Impact of Technology on the Quality-Value-Loyalty Chain: A Research Agenda". *Academy of Marketing Science Journal* Vol. 28 nº 1 winter 2000.
- Parasuraman, A.; Berry, Leonard y Zeithaml, Valerie (1990): "Five Imperatives for improving Service Quality". *Sloan Management Review* Vol. 31 Summer 1990.

- Parasuraman, A.; Berry, Leonard y Zeithaml, Valerie (1991b): "Understanding Customer Expectations of Service". Sloan Management Review vol. 32 n° 3 Spring 1991.
- Parasuraman; Barry, Leonard L. y Zeithaml, Valarie A. (1991a): "Perceived Service Quality as a Customer-Based Performance Measure: An Empirical Examination of Organizational Barriers Using an Extended Service Quality Model". Human Resource Management Vol. 30 n° 3.
- Peppers y Rogers, Martha (1995a): "A New marketing paradigm: Share of customer, not market share". Managing Service Quality. University Press Vol 5 n° 3.
- Peppers y Rogers, Martha (1995b): "Giving to get". Sales and marketing Management Vol. 157 n°9.
- Peppers y Rogers, Martha (1996): "Customer lifetime value: who's worth what?". Journal of Agricultural Lending Vol. 10 n° 1.
- Peppers y Rogers, Martha (1997): "Making The Transition to One to One marketing". Inc. Vol. 19 n° 1 Jan. 1997.
- Peppers y Rogers, Martha (1998): "Better business-one customer at a time". The Journal for Quality and Participation Vol. 21 n° 2 Mar/Apr 1998.
- Peppers y Rogers, Martha (1998a): "Converting ratepayers into loyal customers". American gas Vol. 80 n° 7 Aug. 1998.
- Peppers y Rogers, Martha (1999): "Growing revenues with Cross-Selling". Sales and marketing Management vol. 151 n° 6 June 1999.
- Peppers y Rogers, Martha (1999a): "When Extreme isn't Enough". Sales and marketing Management Vol. 151 n° 2 Feb. 1999.
- Peppers y Rogers, Martha (1999b): "In vendors they trust". Sales and marketing Management Vol. 151 n° 11 Nov. 1999.
- Peppers y Rogers, Martha (1999c): "The price of customer service". Sales and marketing Management Vol. 151 n° 4 Apr. 1999.
- Peppers y Rogers, Martha (2006): "Customer-Based Marketing Spend". Sales and marketing Management vol. 158 n° 3 Apr. 2006.

- Peppers; Rogers, Martha y Adamson, Gary (1998b): "Changing the rules of the game". The Healthcare Forum Journal Vol. 41 n° 1 Jan/Feb 1998.
- Peppers; Rogers, Martha y Adamson, Gary (1998a): "One to One: Knocking on healthcare's door". The Healthcare Forum Journal Vol. 41 n° 1 Jan/Feb 1998.
- Pérez López, Cesar (2002): "Estadística Aplicada a través de Excel". Edit. Prentice Hall
- Pine, J. (1993): "Mass Customizing. Products and Services". Planning Review Vol. 21 n° 4 Jul/Aug 1993
- Pine, Joseph y Gilmore, James H. (2000): "Satisfaction, sacrifice, surprise: three small steps create one giant leap into the experience economy". Strategy and Leadership Vol. 28 n° 1.
- Pinto, S.K. (1997): "Marketing de Relación o la transformación de la función de marketing". Harvard Deusto Business Review, n° 79 julio-agosto 1997.
- Pitta, Dennis A. (1998): "Marketing One-to-One and its dependence on Knowledge discovery in databases". Journal of consumer marketing Vol. 15 n° 5.
- Ralston, Roy (1996): "Model Maps out a sure path to growth in marketplace". Marketing News Vol. 30 n° 11 May 1996.
- Ranaweera, Chatura y Prabhu, Jaideep (2003): "On the relative importance of customer satisfaction and trust as determinants of customer retention and positive word of mouth". Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing Vol. 12 n° 1 Sep. 2003.
- Real, Gonzalo (2002): "La vinculación de clientes: El modelo de Servicios & Beneficios". Business Case: Telehome del Instituto de Empresa
- Reichheld, F.F. (1994): "Loyalty and the renaissance of marketing". Marketing Management, Vol 2 n° 4.
- Reichheld, Fred (2002): "Loyalty as a philosophy and strategy: an interview with Frederick F. Reichheld". Strategy & Leadership Vol. 30 n° 2.
- Reichheld, Fred (2006): "The Microeconomics of Customer Relationship". MIT Sloan Management Review Vol. 47 n° 2 winter 2006.

- Reichheld, Frederick F.; Kenny, David W. (1991): "The Hidden Advantages Of Customer Retention". *Journal of Retail Banking* vol. 12 nº 4 Winter 1990-1991.
- Reichheld, Frederick F.; Markey, Robert G. y Hopton, Christopher (2000): "The loyal effect- the relationship between loyalty and profits". *European Business Journal* Vol. 12 nº 3.
- Reilly, W.J. (1931): "The Law of Retail Gravitation". W.J. Reilly, Nueva York.
- Renau, J.J. (1985): "Administración de empresas. Una visión actual". Pirámide, Madrid.
- Richins, Marsha L. (1983): "Negative Word of Mouth by Dissatisfied Consumer" A pilot Study". *Journal of Marketing* Vol. 47 Winter 1983.
- Rigby, Darrell; Reichheld, Fred y Berez, Steve (2002): "Custom fit". *Business Management* nº 26 dec. 2002
- Rivera, J. (1995): "La orientación al Mercado: una estrategia organizacional competitiva". Universitat Jaume I. Curs d'Estiu L'Orientació Empresarial al Mercat.
- Robinson, J. (1933): "The Economics of Imperfect Competition". MacMillan, Londres.
- Rodríguez, C.E. (1997): "Distintas estrategias para fidelizar al cliente". *MK Marketing y Ventas para Directivos* Nº 118.
- Santesteban Mestre, Miguel (2007): "Marketing: Conceptos y Estrategias". Pirámide, 5ª Edición.
- Schneider, B. (1980): "The service Organization: Climate is Crucial". *Organizational Dynamics*, otoño 1980.
- Schneider, Peter (1995): "The One to One Future: Building Relationships One Customer at a Time by Don Peppers and Martha Rogers". *Journal of Marketing*.
- Sengupta, Sanjit (1993): "The One to One Future. Don Peppers and Martha Rogers". Currency Doubleday.
- Shapiro, P. (1973): "Marketing for Nonprofit Organizations". *Harvard Business Review*, septiembre.

- Shapiro, P. (1989): "Ahora toda la empresa interviene en la estrategia de marketing". Harvard-Deusto Business Review, tercer trimestre.
- Silverman, George (2001): "The Power of Word of Mouth". Direct Marketing Vol. 64 n° 5 Sep. 2001.
- Sirgy, M.J.; Morris, M. y Samli, A. C. (1985): "The Question of Value in Social Marketing: Use of a Quality-of-life Theory to Achieve Long-term Life Satisfaction". American Journal of Economics and Sociology, vol. 21, n° 4.
- Smith, Wendell R.(1956): "Product differentiation and market segmentation as alternative marketing strategies". Journal of Marketing Pine y Gilmore Vol. 21.
- Spencer, H. y R. Moinpour (1972): "Fear Appeals in Marketing. A Social Perspective". Journal of Marketing, vol. 36.
- Stanton, W.J. (1969): "Fundamentals of Marketing". McGraw-Hill, USA
- Stokes, David y Lomax, Wendy (2002): "Taking control of word of mouth marketing: the case of an entrepreneurial hotelier". Journal of Small Business and Enterprise Development Vol. 9 n° 4.
- Trustum, L. (1989): "Marketing: Concept and Function". European Journal of Marketing, vol. 23, n° 3.
- Tuominen, M. y Möller, K. (1996): "Market Orientation: A State of the Art Review". Proceedings of the 25th. European Marketing Academy Conference. Budapest
- Varadarajan, P.R. y Cunningham, V. (1995): "Strategic Alliances: a Synthesis of Conceptual Foundations". Journal of the Academy of Marketing Science Vol. 23, n° 4.
- Vázquez, R. (1986): "Desarrollos recientes en la estrategia de marketing. Una recopilación". Revista Española de Economía, vol. 3, n° 1.
- Vázquez, R. y Trespalacios, J.A. (1998): "Marketing. Estrategia y aplicaciones.2ª Edición". Civitas, Madrid.
- Venetis, Karin A. (2004): "Service quality and customer retention: building long-term relationchips". European Journal of Marketing Vol. 38 n° 11.

- Voss, Glenn B.; Parasuraman y Dhruv Grewal (1998): "The Roles of Price, Performance, and Expectations in Determining Satisfaction in Service exchanges". *Journal of Marketing* vol. 62 October 1998.
- Walker, Orville C.; Churchill, Gilbert A. y Ford, Neil M. (1977): "Motivation and Performance in Industrial Selling: Present Knowledge and Needed Research". *JMR. Journal of Marketing Research* Vol.14.
- Wang, Yongui ; Hing Po Lo ; Renyong Chi y Yongheng Yang (2004): "An integrated framework for customer value and customer-relationship-management performance: a customer-based perspective from China". *Managing Service Quality* Vol. 14 n° 2/3.
- Wangenheim, Florian y Bayón, Tomás (2004a): "Satisfaction, loyalty and word of mouth within the customer base of a utility provider: Differences between stayers, switchers and referral switchers". *Journal of Consumer Behaviour* vol. 3 n° 3 Mar. 2004.
- Wangenheim, Florian y Bayón, Tomás (2004b): "The effect of word of mouth on services switching". *European Journal of Marketing* Vol. 38 n° 9/10.
- Webster, F.E. (1988): "The Rediscovery of the Marketing Concept". *Business Horizons*, mayo-junio 1988.
- Webster, F.E. (1992): "The Changing Role of Marketing in the Corporation". *Journal of Marketing* Vol. 56.
- Webster, Frederick E. (1978): "Management Science in Industrial marketing". *Journal of Marketing* Vol. 42.
- Webster, Frederick E. y Keller, Kevin Lane (2004): "A roadmap for branding in industrial markets". *Journal of Brand Management* Vol 11 n° 5.
- Webster, Frederick y Wind, Yoram (1996): "A General Model for Understanding Organizational Buying Behavior". *Marketing Management* Vol 4 N° 4.
- Weinstein, Art (2002): "Customer-Specific Strategies. Customer retention: A usage segmentation and customer value approach". *Journal of Targeting, Measurement and analysis for Marketing* Vol. 10 n° 3 Mar. 2002.
- Weitz, B.A. y Jap, S.D. (1995): "Relationship Marketing and Distribution channels". *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 23 n°4.

- Whiteley, Richard y Hessian, Diane (1996): "Customer-centred growth: five strategies for building competitive advantage" *Managing Service Quality*. University Press Vol. 6 n° 5.
- William E. Cox y Havens, George N. (1977): "Determination of sales Potentials and Performance for an Industrial Goods Manufacturer". *JMR. Journal of Marketing Research* Vol. 14.
- Woodruff, Robert B. (1997): "Customer Value: The next Source for Competitive Advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science* , Vol. 25 n° 2 Spring 1997.
- Xu, Mark y Walton, John (2005): "Gaining customer Knowledge through analytical CRM". *Industrial Management & Data System* Vol. 105 n° 7.
- Zeithaml, C.P. y Zeithaml, V.A. (1984): "Environmental Management: Revising the Marketing Perspective". *Journal of Marketing*, vol. 48.
- Zeithaml, V.A. (1998): "Consumer perceptions of price, quality and value: a means-end model and synthesis of evidence". *Journal of Marketing*, Vol. 52 July 1988.
- Zeithaml, Valerie A.; Berry, Leonard L y Parasuraman, A. (1996): "The behavioral consequences of service quality". *Journal of Marketing*, vol. 60 Apr. 1996.
- Zeithaml, Valerie (2000): "Service Quality, Profitability, and the Economic Worth of Customers: What We Know and What We Need to Learn". *Academy of Marketing Science Journal* Vol. 8 n° 1 Winter 2000.
- Zeithaml, Valerie A.; Rust, Roland T y Lemon, Katherine N (2001): "The Customer Pyramid". *California Management Review*.

VI ANEXOS

ANEXO A. MODELO DE LA ENCUESTA

ANÁLISIS DEL MODELO DE FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE INDUSTRIAL DE UNA COMERCIALIZADORA DE ENERGÍA Y SU RECOMENDACIÓN

Empresa entrevistada:

Entrevistador:

Fecha entrevista:

El objeto de esta encuesta es apreciar el grado en que está de acuerdo el cliente con las preguntas, analizando a su Comercializadora en su conjunto como un servicio integrado

1= muy en desacuerdo; 7=totalmente de acuerdo (escala de Likert)

SATISFACCIÓN del cliente con los servicios prestados por la Comercializadora:		1	2	3	4	5	6	7
1	El servicio (en general) ofrecido por mi Comercializadora cumple con unos niveles aceptables.							
2	Comparado con mi experiencia con servicios de otras empresas (de cualquier sector), estoy satisfecho con el servicio prestado por mi Comercializadora.							
3	Mi Comercializadora me ofrece lo que quiero y en el grado que espero.							

CALIDAD percibida por el cliente:		1	2	3	4	5	6	7
4	Lo ofrecido por mi Comercializadora es de una alta calidad.							
5	Lo ofrecido por mi Comercializadora me da garantías.							
6	Mi Comercializadora entiende y conoce los estándares de calidad de mi empresa.							

CONFIANZA del cliente en la Comercializadora :		1	2	3	4	5	6	7
7	El servicio ofrecido por mi Comercializadora me da confianza.							
8	Mi Comercializadora se <u>preocupa</u> por la calidad que me da en todos los servicios que me presta.							
9	No me he planteado cambiar de comercializadora desde que estoy con mi Comercializadora (algo muy importante tiene que ocurrir).							

VALOR DE la Comercializadora (valor que aprecia el cliente qué le aporta como proveedor):		1	2	3	4	5	6	7
10	Mi Comercializadora se interesa por darme un servicio que aporte valor a mi negocio.							
11	El servicio ofrecido por mi Comercializadora contribuye a mejorar mi negocio.							
12	Veo en mi Comercializadora una empresa que puede aportarme más valor que otras empresas del mismo sector.							

GESTIÓN DE LAS RECLAMACIONES:		1	2	3	4	5	6	7
13	Mi Comercializadora se preocupa por atender y resolver mis reclamaciones.							
14	Mi Comercializadora atiende mis reclamaciones de manera objetiva.							
15	Mi Comercializadora suele dar una respuesta adecuada y aclaratoria a mis reclamaciones.							

Anexo A1. Encuesta "Análisis del modelo de Fidelización del Cliente Industrial" (Elaboración propia)

Word-of-Mouth: (determinar signo WOM o recomendación a otros clientes)

	1	2	3	4	5	6	7
1 6 Recomiendo (probablemente recomendaría) a mi Comercializadora a otros clientes (1=muy negativamente; 7=muy positivamente)							
1 7 Según la pregunta anterior, desde que soy cliente de mi Comercializadora la he recomendado a (recoger número y en la tabla indicar ese número restándole la unidad. Máximo valor a anotar,7, mínimo 1). N° de recomendaciones=							
1 8 Aunque uso los servicios de mi Comercializadora , recomiendo a otros que no lo hagan.							

EXTENSIÓN/INTENSIDAD WOM:

	1	2	3	4	5	6	7
1 9 Suelo interesarme, e intercambio opinión, por el servicio recibido de mi Comercializadora con otros clientes.							
2 0 Cuando hablo de mi Comercializadora lo hago con gran detalle (detalle sobre el tema que me lleva a hablar de ella).							
2 1 Mi negocio pertenece a un sector con un nivel de comunicación y colaboración alto entre las empresas que lo componen, intercambiándonos información de los proveedores.							

RENTABILIDAD DIRECTA:

	1	2	3	4	5	6	7
2 2 Me gustaría recibir otros servicios de mi Comercializadora .							
2 3 Me gustaría mantener con mi Comercializadora una relación "estrecha y fuerte" durante mucho tiempo.							
2 4 El precio del servicio prestado por mi Comercializadora no es lo más importante frente a otros factores.							

RENTABILIDAD INDIRECTA (venta inducida negat./posit. por parte del cliente en otros clientes):

	1	2	3	4	5	6	7
2 5 Propongo a otros clientes servicios específicos de mi Comercializadora .							
2 6 Cuando no estoy satisfecho con un servicio de mi Comercializadora , lo traslado a otros clientes para que no hagan uso de ese servicio.							
2 7 Me preocupa por el servicio que reciben mis colaboradores (empresas asociadas y "amigos") más directos. (tanto de mi Comercializadora como de otros proveedores)							
2 8 Suelo prestar atención a la opinión de otros clientes sobre servicios específicos recibidos por éstos de mi Comercializadora.							

PREGUNTAS ABIERTAS

2 9 Comente alguna/s recomendaciones positivas o negativas, que haya realizado o recibido, de su Comercializadora o de la competencia, y a cuantas personas (empresas) se las ha comentado o recibido información:							
3 0 ¿Encuentra barreras en su Comercializadora para darle a conocer lo que quiere y cómo lo quiere? ¿Puede indicar qué barreras y alguna experiencia?:							

Anexo A2. Encuesta "Análisis del modelo de Fidelización del Cliente Industrial" (Elaboración propia)

ANEXO B. REFERENCIAS DE FIGURAS

	Pág.
Figura 1.4.1 Efectos moderadores de la orientación del mercado en los resultados de la empresa (Narver y Slater, 1990). Bigné, 1996)	40
Figura 1.4.2 Marco general del enfoque de capacidades a la orientación al mercado (Tuominen y Möller (1996). Bigné (1996)).	41
Figura 1.4.3 Concepto capacidad de Marketing (Tuominen, Möller y Rajala (1997) en Barlés (1998))	42
Figura 2.1.1.1 Desarrollo progresivo de la segmentación de mercados según Kara y Kaynak (1997)	51
Figura 2.1.1.2 Clasificación de segmentos según Kara y Kaynak (1997).	52
Figura 2.1.1.3 Ventajas de la segmentación, Küster (2002)	53
Figura 2.1.2.1 La empresa de alto rendimiento (según Kayak, Drazen y Kastner, recogido por Kotler, 2000).	54
Figura 2.1.2.2 Empresa Tradicional (orientado al producto)	56
Figura 2.1.2.3 Empresa Ajustada a los servicios (orientado al cliente)	57
Figura 2.1.2.4 Relación entre el tipo de estrategia empresarial y el beneficio (de Bourgeois, recogido por Munuera (2002))	60
Figura 2.1.3.1 Evolución del marketing de masas al marketing “one to one” (Chen y Popovich (2003))	68

Figura 2.1.3.2 La orientación del Marketing (Cuesta, 2003)	69
Figura 2.1.3.3 Diagrama de decisión para “customizar” a un cliente. Ahmet Bardakci y J. Whitelock (2003)	76
Figura 2.1.3.4 Progresión de economía de valor. Joseph Pine and Gilmore (2000)	77
Figura 2.1.5.1 Dimensiones del marketing relacional (Morgan y Hunt (1994). Bigné (1996).	82
Figura 2.1.5.2 Ejemplo de empresa agregadora de servicios (elaboración propia).	83
Figura 2.1.5.3 Transformación de la empresa tradicional a la empresa virtual liderada (adaptado de Cuesta, 2004)	87
Figura 2.2.1 El proceso de fidelización de CRM. Cuesta (2003)	91
Figura 2.2.2. Ciclo cerrado de proceso CRM. Anton Hirschowitz (2001)	92
Figura 2.2.3. Cadena de “Supply Chain Management” orientada al cliente. Elaboración propia	93
Figura 2.2.4 Canales de comunicación con el cliente en CRM. Elaboración propia	95
Figura 2.2.5 Alcance de CRM (Hwang y otros, 2005)	98
Figura 2.3.1. Modelo de construcción de valor para el cliente. Califa (2004)	103
Figura 2.3.2. Traslación del aprendizaje del valor del cliente en Acción (Woodruff 1997).	105

Figura 2.3.3. Relación entre el valor percibido por el cliente y la satisfacción (Woodruff 1997).	105
Figura 2.3.4. Concepto de “definición de valor”. Adaptado de Gilmore y Pine (2002)	106
Figura 2.3.5. Ecuación de valor. Adaptada de Kotler (2002)	107
Figura 2.3.6 Sistema integrado de valor y CRM (Wang y otros autores, 2004)	108
Figura 2.3.7. Expectativas en el nivel de servicio. De Parasuraman y otros (1991)	109
Figura 2.3.8. Determinante de las expectativas del cliente de Parasuraman (Cuesta, 2003)	110
Figura 2.3.9 Modelo conceptual de la calidad del servicio Parasuraman, Berry y Zeithaml (1985)	111
Figura 2.3.10. Modelo conceptual de Calidad de Ahmet Kara y otros (2005). De Parasuraman y otros (1985).	113
Figura 2.3.11 Decidir que se quiere medir de los clientes de Horovitz (Cuesta, 2003)	114
Figura 2.3.12 Modelo de las tres S de Pine y Gilmore 1999	115
Figura 2.3.13 Modelo Calidad/Beneficio. Zeithaml (2000)	116
Figura 2.3.14. Correlación entre Calidad, Satisfacción y Rentabilidad. Feciková (2004)	117
Figura 2.3.15. El ciclo de satisfacción cliente externo/interno. Feciková	118

(2004)	
Figura 2.3.16. Marco conceptual de interrelación entre calidad del servicio y productividad. Parasuraman (2002).	119
Figura 2.3.17. Correlación entre importancia y satisfacción. Adaptado de Feciková 2004	121
Figura 2.3.18 Modelo de medición y mejora continua de la calidad del servicio de Parasuraman (Cuesta, 2003)	124
Figura 2.4.1. Contactos con el cliente durante su vida (Adaptado de Maggie Evan, 2002).	126
Figura 2.4.2. Clasificación de los clientes por su satisfacción/lealtad según Heskett (Cuesta, 2003)	129
Figura 2.4.3. Satisfacción/lealtad de “Xeros study” adaptado por Maggie Evans (2002)	130
Figura 2.4.4 Modelo Retención/Valor del cliente de Art Weinstein (2002)	134
Figura 2.4.5 Camino hacia la fidelización (Cuesta, 2003)	135
Figura 2.4.6. Variación de la retención con al satisfacción para diferentes niveles de confianza Ranaweera y Prabhu (Sep 2003).	136
Figura 2.4.7. Relación entre “calidad del servicio” e “intención de comportamiento” del cliente (Berry y Parasuraman, 1997)	141
Figura 2.4.8. Modelo de relación calidad/compromiso. Venetis (2004).	142
Figura 2.4.9. Modelo de expansión de lealtad del cliente (Parasuraman y Grewel, 2000).	145

Figura 2.4.10 Círculo de la calidad (Cuesta, 2003)	146
Figura 2.4.11 Ventajas de la Confianza (Küster, 2002)	147
Figura 2.4.12. Modelo relacional entre eCRM, lealtad y sensibilidad al precio. Kelley y otros autores, 2003).	149
Figura 2.5.1 Jerarquización de los clientes por su valor. De Peppers y Rogers (1996)	152
Figura 2.5.2. Modelo de Valor del Cliente en el Tiempo (fuente: Bain&Company)	157
Figura 2.5.3. Bloque conceptual del VCT (de Hwang y otros autores (2005).	157
Figura 2.5.4. Modelo conceptual de VCT (Hwang y otros autores, 2005)	159
Figura 2.5.5. Modelo de segmentación de clientes (Hwang y otros autores, 2005)	159
Figura 2.5.6. Diferentes criterios de segmentación. Kim y otros autores (2006)	160
Figura 2.5.7 Clasificación piramidal de los clientes. Zeithaml y otros autores (2001)	161
Figura 2.5.8 Modelo de Customer Equity Marketing (Wangenheim y Bayón (2004b))	166
Figura 2.5.9 Curva del VCT a lo largo del tiempo y el impacto de las estrategias. Kumar (2004).	172
Figura 2.6.1.1 Modelo SURE (Satisfacción-Uso-Recomendación)	180

(adaptado de Ralston, 1996)

Figura 2.6.2.1 Modelo de comportamiento ante reclamaciones (Blodgett y otros autores 1993)	183
Figura 2.6.2.2 Pirámide de problemas y quejas de Horovitz (Cuesta, 2003)	184
Figura 2.6.2.3 Clasificación de los clientes por su satisfacción/insatisfacción y queja directa. (Halstead, 2002)	185
Figura 2.6.3.1 Modelo conceptual de calidad y compromiso y WOM (Harrison,2001)	188
Figura 2.6.4.1 Modelo de influencia del tipo de comunicador y el riesgo percibido sobre el comportamiento de cambiar (Wangenheim y Bayón, 2002)	191
Figura 2.6.6.1 Relación de WOM y nivel de extroversión de la cultura de un país. Adaptado De Mooradian (2006)	194
Figura 2.6.7.1 Resultado empírico del modelo “C2C know-how exchange”. Gruen y otros (2006)	195
Figura 2.6.8.1 Clasificación de los clientes según su NPS y rentabilidad (Reichheld 2006)	199
Figura 2.6.9.1 Componentes de la Fidelidad. Küster (2002)	201
Figura 2.6.9.2A Cuenta de resultados (marketing) de cliente fidelizado muy satisfecho (adaptada de Cuesta, 2003)	202
Figura 2.6.9.2B Cuenta de resultados (marketing) de cliente infiel muy	203

insatisfecho (adaptada de Cuesta, 2003)	
Figura 2.7.1.1A Relación Tradicional Proveedor-Comprador (Blenkhorn y Leenders, 1988)	208
Figura 2.7.1.1B Relación de Marketing Inverso Proveedor-Comprador (Blenkhorn y Leenders, 1988)	208
Figura 2.7.2.1 Modelo de Ramificación Industrial, Adaptado de De Velasco (2002)	212
Figura 2.7.3.1 Comunicación en Modelo de Compra Organizada de Johnston (1981)	217
Figura 2.7.3.2 Centro de Compra Organizada. Adaptado de Johnston y Webster y Wind (1996)	219
Figura 2.7.3.3 Clasificación de las variables de influencia en la decisión de compra (Wester y Wind, 1996)	219
Figura 2.7.3.4 Ejemplo de “decisiograma de compras” en mercado de carretillas elevadoras. Elaboración propia	221
Figura 2.7.3.5 Modelo de Comportamiento del Grupo de Compra ante el riesgo. De Velasco (2002)	222
Figura 2.7.3.6 Matriz de compras (Burnett, 2002)	222
Figura 2.7.4.1 Modelo de Compromiso y Motivación en la Fuerza de Ventas (adaptado por Ingram y otros autores, 1989)	224
Figura 2.7.4.2 Modelo de actuación de la Fuerza de Ventas (Walter y otros autores, 1977)	225

Figura 2.7.4.3 Tipo de vendedor en función del comprador. Mompó (2006)	226
Figura 2.7.4.4 Niveles de vendedores. Adaptado de De Velasco (2002)	227
Figura 2.7.5.1 Ejemplo de tendencias en un mercado industrial de carretillas elevadoras (elaboración propia)	230
Figura 2.7.5.2 Criterios de segmentación en un mercado industrial. De Velasco, 2002	232
Figura 2.7.6.1 Clasificación del producto por su necesidad y estrategias de marketing. Elaboración propia	233
Figura 2.7.6.2 Estrategias de Orientación al Cliente Industrial (Alacaide y Agirre, 2006)	234
Figura 2.7.6.3 Atributos considerados en la decisión de la compra (Lehmann y O´Shaughessy , 1974)	236
Figura 2.7.6.4 Orden de importancia de los atributos clasificados por tipo de producto (Lehmann y O´Shaughessy , 1974)	237
Figura 2.7.7.1 Proceso de fijación del precio. De Velasco, 2002	240
Figura 2.7.8.1 Opciones estratégicas para clientes (Burnett, 2002)	242
Figura 3.1.1 Clasificación de los clientes por su Satisfacción/Lealtad y Valor/Rentabilidadsegún y “rutas de conversión” (Cuesta, 2006)	257
Figura 3.1.2 Ejemplo de valoración de prescripción de un cliente. Elaboración propia	260

Figura 3.1.3 Ejemplo de % Recomendación en función del nivel de Satisfacción. Real (2002)	262
Figura 3.1.4. Valoración de un cliente Leal. Adaptado de Cuesta (2003)	263
Figura 3.1.5. Valoración de un cliente Apóstol. Adaptado de Cuesta (2003)	264
Figura 3.1.6. Valoración de un cliente Rehén. Adaptado de Cuesta (2003)	264
Figura 3.1.7. Diferencia de “contribución en valor” de clientes. Adaptado de Cuesta (2003)	266
Figura 3.2.1 Modelo de Análisis de Valor del Cliente desde la perspectiva Marketing (Elaboración propia)	269
Figura 3.2.2 Cálculo del modelo de Análisis de Valor del Cliente desde la perspectiva de Marketing (Elaboración propia)	271
Figura 3.2.3 Cálculo del Valor de una empresa desde la perspectiva Marketing (Elaboración propia)	274
Figura 3.2.4 Mapa Relacional de variables de Valor del Cliente desde la perspectiva Marketing (elaboración propia)	276
Figura 4.1.2 Clientes encuestados	285
Figura 4.2.1.1 Histograma de frecuencias de la variable Satisfacción	290
Figura 4.2.2.1 Histograma de frecuencias de la variable Calidad	291
Figura 4.2.2.2 Relación entre la calidad percibida y el nivel de satisfacción	292

Figura 4.2.3.1 Histograma de frecuencias de la variable Confianza	294
Figura 4.2.4.1 Histograma de frecuencias de la variable Valor de la Empresa	296
Figura 4.2.5.1 Histograma de frecuencias de la var. Gestión Reclamaciones	298
Figura 4.2.6.1 Histograma de frecuencias del nivel de Recomendación	300
Figura 4.2.7.1 Histograma de frecuencias de la Extensión de WOM	302
Figura 4.2.7.2 Relación entre el nivel de extensión WOM y el nivel de WOM	303
Figura 4.2.8.1 Relación entre el nivel de Satisfacción y el nivel de Recomendación	304
Figura 4.2.8.2 Relación entre el nivel de Calidad y el nivel de Recomendación	304
Figura 4.2.8.3 Relación entre el nivel de Confianza y el nivel de Recomendación	305
Figura 4.2.8.4 Relación entre el nivel de Valoración y el nivel de Recomendación	305
Figura 4.2.8.5 Relación entre el nivel de Gestión y el nivel de Recomendación	306
Figura 4.2.9.1 Histograma de frecuencias de la Rentabilidad Directa	308
Figura 4.2.9.2 Relación entre el nivel de Recomendación y el nivel de Rentabilidad Directa	309

Figura 4.2.9.3 Relación entre el nivel de Satisfacción y el nivel de Rentabilidad Directa	310
Figura 4.2.9.4 Relación entre el nivel de Calidad y el nivel de Rentabilidad Directa	310
Figura 4.2.9.5 Relación entre el nivel de Confianza y el nivel de Rentabilidad Directa	311
Figura 4.2.9.6 Relación entre el nivel de Valor y el nivel de Rentabilidad Directa	312
Figura 4.2.10.1 Histograma de frecuencias de la Rentabilidad Inducida Activa	314
Figura 4.2.10.2 Histograma de frecuencias de la Rentabilidad Inducida Pasiva	315
Figura 4.2.11.1 Proporción de clientes promotores	318
Figura 5.1 Modelo mejorado de Análisis de Valor del Cliente desde la perspectiva Marketing (Elaboración propia)	334
Figura 5.2 Proporción de clientes que encuentran barreras en la comunicación	336

ANEXO C. REFERENCIAS DE CUADROS

	Pág.
Cuadro 1.3.1 Marketing y Megamarketing (Kotler (1986)	35
Cuadro 2.1.2.1 Diferenciación entre empresa centrada en el cliente y otras empresas (Whiteley y Hessian, 1996).	56
Cuadro 2.1.2.2 Ranking de importancia de estrategias con los clientes (Claycomb y Martín, 2002)	59
Cuadro 2.1.4.1 Comparación entre mercado masivo y mercado “one to one”	78
Cuadro 2.2.1. Razones para implementar CRM. De encuesta de Sweet años 2001 a 2004	95
Cuadro 2.3.1. Ejemplo de valoración de las características. Feciková 2004	123
Cuadro 2.4.1. Clasificación de clientes por su fidelidad/satisfacción (Rodrigalvarez, 1997)	131
Cuadro 2.4.2 Clasificación de Incidencias en el servicio que provocan abandono Keaveney (1995)	137
Cuadro 2.5.1 Diferentes definiciones de VCT (Hwang y otros autores, 2005)	156
Cuadro 2.7.6.1 Clasificación Industrial de los clientes por su destino.	232
Cuadro 4.1.1 Ficha técnica de trabajo de campo	283
Cuadro 4.1.2 Clientes encuestados	285

Cuadro 4.2.1.1 Consistencia interna de la escala de Satisfacción	289
Cuadro 4.2.2.1 Consistencia interna de la escala de Calidad	291
Cuadro 4.2.3.1 Consistencia interna de la escala de Confianza	293
Cuadro 4.2.4.1 Consistencia interna de la escala de Valor	295
Cuadro 4.2.5.1 Consistencia interna de la escala de Gestión de reclamaciones	297
Cuadro 4.2.7.1 Consistencia interna de la escala de Extensión WOM	301
Cuadro 4.2.8.1 Coeficientes de correlación de las variables independientes con la Recomendación (WOM)	306
Cuadro 4.2.9.1 Consistencia interna de la escala de la Rentabilidad Directa	308
Cuadro 4.2.9.2 Coeficientes de correlación de las variables independientes y dependiente con la Rentabilidad Directa	312
Cuadro 4.2.11.1 Clasificación de categorías de WOM	316
Cuadro 4.2.11.2 Estadística de las variables de entrada por nivel de recomendación WOM	317
Cuadro 4.2.11.3 Prueba de Box	319
Cuadro 4.2.11.4 Pruebas de Igualdad de las medias de los Grupos	319
Cuadro 4.2.11.5 Características de las Funciones Discriminantes	320
Cuadro 4.2.11.6 Coeficientes estandarizados de las funciones discriminantes canónicas	321

Cuadro 4.2.11.7 Funciones en los Centroides de los Grupos	322
Cuadro 4.2.11.8 Matriz de Estructura	323
Cuadro 4.2.11.9 Resultados de la Clasificación	325
Cuadro 5.1 NPS de los clientes de la muestra	337