

UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO

FACULTAD DE QUÍMICA UNAM

“LA GESTIÓN DE LA LEALTAD COMO ESTRATEGIA PARA LA
COMPETITIVIDAD DE LAS EMPRESAS”

TRABAJO ESCRITO

VÍA CURSOS DE EDUCACIÓN CONTINUA.

QUE PARA OBTENER EL TÍTULO DE
INGENIERO QUÍMICO

PRESENTA:

DAVID LAZARINI GUTIÉRREZ

MÉXICO, D.F. 2007



Universidad Nacional
Autónoma de México



UNAM – Dirección General de Bibliotecas
Tesis Digitales
Restricciones de uso

DERECHOS RESERVADOS ©
PROHIBIDA SU REPRODUCCIÓN TOTAL O PARCIAL

Todo el material contenido en esta tesis esta protegido por la Ley Federal del Derecho de Autor (LFDA) de los Estados Unidos Mexicanos (México).

El uso de imágenes, fragmentos de videos, y demás material que sea objeto de protección de los derechos de autor, será exclusivamente para fines educativos e informativos y deberá citar la fuente donde la obtuvo mencionando el autor o autores. Cualquier uso distinto como el lucro, reproducción, edición o modificación, será perseguido y sancionado por el respectivo titular de los Derechos de Autor.

Jurado asignado:

Presidente	Prof. Pedro Valle Vega
Vocal	Prof. Olga Del Carmen Velásquez Madrazo
Secretario	Prof. Eduardo Morales Villavicencio
1er. Suplente	Prof. Zoila Nieto Villalobos
2do. Suplente	Prof. Maria De Lourdes Gómez Ríos

Sitio donde se desarrollo el tema: Biblioteca Central y de la Facultad de Química

Nombre completo y firma del asesor del tema.

M EN I. EDUARDO MORALES VILLAVICENCIO

Nombre completo y firma del sustentante.

DAVID LAZARINI GUTIÉRREZ

Dedicatoria.

A mi madre por darme todo en la vida por su incomparable amor y apoyo, por que gracias a ella he logrado terminar una carrera profesional, por ser una gran mujer a la cual admiro y amo con todo mi corazón.

Tema.	Pagina
Objetivos.	2
Introducción.	3
I.- La gestión de la lealtad.	5
II.- Marketing (Mercadotecnia).	6
III.- Marketing Relacional (Mercadotecnia Relacional).	8
IV.- Gestión de relaciones con los clientes [Customer Relationship Management (CRM)].	11
V.- El CRM como instrumento de lealtad.	12
VI.- Balanced Scorecard (Tablero de comando).	13
VII.- La lealtad del cliente.	19
VII.1.- Clientes satisfechos no siempre son leales.	24
VII.2.- Generar lealtad triple (cliente, trabajador, accionista).	25
VIII.- Servicio al cliente.	27
VIII.1.- Elementos importantes de servicio al cliente.	28
VIII.2.- Los diez mandamientos de la atención al cliente.	29
Conclusiones.	31
Bibliografía.	32

Objetivos:

- Explicar la importancia de gestionar la lealtad de los clientes en el éxito de una empresa y los factores que intervienen en el proceso.
- Brindar información a las empresas que aún no consideran la gestión de la lealtad de los clientes como herramienta para su crecimiento.

INTRODUCCION

La importancia de lograr la lealtad de los clientes radica en los beneficios que se derivan, de este proceso, como lo es una venta constante, relaciones comerciales de larga duración, crecimiento en conjunto con el cliente, etc. Por lo que se considera que la lealtad de los clientes es una meta que se deben fijar las empresas para alcanzar el éxito, con ella se presenta una mayor probabilidad de lograrlo en el mercado que actualmente es extremadamente competitivo, en el que no basta sólo con tener un producto de buena calidad, intervienen dos factores y para identificarlos es necesario conocer unas herramientas que facilitaran la tarea de conseguir la lealtad de los clientes.

El presente trabajo tiene la finalidad de brindar información de las herramientas más utilizadas, en la búsqueda de la lealtad de los clientes. El tema I hace referencia al concepto de la gestión de la lealtad y de las herramientas que en ella inciden. En el tema II se menciona qué es el marketing también conocido como mercadotecnia, en el presente texto se usara indistintamente marketing debido a que es el término más usado en la literatura consultada. En el tema III se habla de la evolución del marketing convencional a una disciplina que se llama marketing relacional, en el cual el cliente tiene mayor peso dentro de la planeación de las empresas, como se obtiene y también se muestran técnicas para mejorar el proceso de gestión de la lealtad.

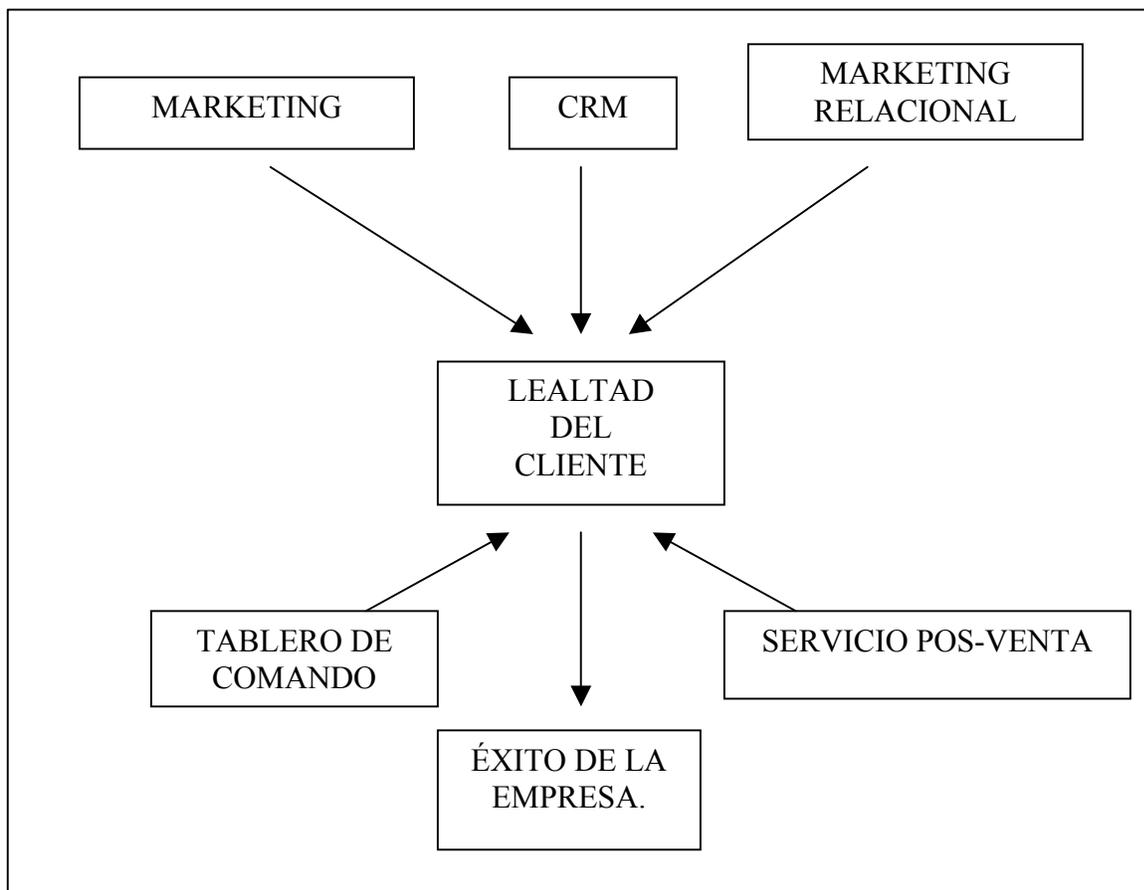
En el tema V se proporciona información de la herramienta que se enfoca a mantener una relación estrecha con los clientes, ésta se conoce como CRM (Customer Relationship Management) que traducido es: "La gestión de la relación con los clientes", al estudiar el CRM se tendrá más información sobre que áreas de la empresa tienen mayor relación los clientes, de esta manera podrá enfocar recursos y personal a dichas áreas de acuerdo a las estrategias propuestas.

En el tema VI se aborda el tablero de comando (Balance Scorecard). Su aplicación e implementación. El tema VII hace mención de la importancia de la lealtad de los clientes estableciendo la diferencia entre un cliente satisfecho y uno leal. El tema VIII muestra la importancia del servicio posventa, proporcionando información sobre éste y los puntos a tomar en cuenta en esta herramienta.

I. La gestión de la lealtad.

La lealtad de los clientes se puede definir como el estado ideal en la relación cliente - proveedor, en la que el beneficio es mutuo, conservando la relación con el cliente siendo superior a la competencia.

La gestión de la lealtad es un proceso que no se conoce mucho, y un gran número de empresas piensan que es largo y costoso, puede ser que inicialmente lo sea, sin embargo, se convierte en un proceso muy rentable a corto plazo, porque el mantener la lealtad de los clientes garantiza una economía estable y por consiguiente el éxito. La gestión de la lealtad requiere de algunas herramientas que le inciden directamente.



Elaboración Propia.

II. Marketing (Mercadotecnia):

El marketing se puede definir como el conjunto de procedimientos utilizados para satisfacer las necesidades de diversos productos entre diferentes consumidores; el marketing abarca todo el proceso de producción, comercialización y distribución de los bienes, desde los estudios de mercado hasta los estudios de distribución y los presupuestos de ventas.

El Marketing es muy importante en el proceso de venta, es la imagen y la parte de la comercialización del producto que puede incentivar la venta, que dentro de una empresa es lo más importante [1], el marketing como herramienta contiene algunas acciones a seguir dependiendo de la respuesta a las siguientes preguntas:

- ❖ ¿A dónde queremos ir? (Metas, objetivos, filosofías, etc.)
- ❖ ¿En dónde estamos ahora?(posición análisis de situación)
- ❖ ¿Cómo podemos llegar ahí? (Formulación de estrategia)

Una vez que se tiene la respuesta a cada una de estas interrogantes, se procede a recabar la información general del mercado y la competencia:

a) Necesidades de información respecto con el mercado.

- ❖ Definición del mercado.
- ❖ Tamaño actual, unidades y valores monetarios.
- ❖ Crecimiento histórico.
- ❖ Información cualitativa y cuantitativa sobre el cliente.
- ❖ Actitudes del cliente con relación a los proveedores.
- ❖ Criterios y características de compra.
- ❖ Necesidades insatisfechas del mercado.
- ❖ Tendencias tecnológicas.
- ❖ Factores y temas de distribución.

- ❖ Tendencias de precio y demanda.
- ❖ Pronóstico de crecimiento.
- ❖ Principales factores que parecen determinar el éxito o el fracaso.
- ❖ Concentración de las tendencias del proveedor.

b) Necesidades de información en relación con la competencia.

- ❖ Identificación de las compañías competidoras.
- ❖ Tamaño y tendencia de cada competidor importante.
- ❖ Participación en el mercado de cada competidor importante.
- ❖ Opinión de los clientes sobre la competencia.
- ❖ Estimación de los costos y estrategias de precios de los competidores.
- ❖ Identificación de los principales recursos de los competidores.
- ❖ Información de la entrada de un nuevo competidor o salida de uno de los existentes.
- ❖ Evaluación total de las fuerzas y debilidades de los competidores.
- ❖ Resumen de las estrategias y las prioridades percibidas de cada competidor importante.[6]

El marketing bien establecido es una gran ayuda y de vital importancia para la búsqueda de la lealtad de los clientes, debido a que muchos de ellos se pueden mantener por medio de la imagen de la compañía, la capacidad de estar al pendiente de los clientes en mayor y mejor manera que la competencia. Además, el conocer a los competidores da la posibilidad de poder dar algo que la competencia no ofrece [2], y que el cliente necesita, sin embargo el marketing ha evolucionado en una herramienta que acerca más a los proveedores con los clientes, esta herramienta recibe el nombre de Marketing Relacional (marketing relacional).

III. Marketing Relacional (Mercadotecnia Relacional)

El término "Marketing Relacional" surge a principios de los años 80 de la mano del profesor Leonard Berry en la Universidad de Texas [8].

El marketing relacional es tan antiguo como los negocios, sólo que pocos le prestaban atención como tal, un ejemplo de marketing relacional, es el que lleva el tendero de la esquina con los clientes de la zona, por lo regular trata de saludarlos por nombre, los aconseja en función de las últimas consultas o compras. En definitiva el tendero se preocupa por cultivar y estrechar una relación duradera que sea fructífera para ambos. Por lo que el reto en el marketing relacional es llegar a conocer totalmente a los clientes. [7]

El marketing relacional consiste básicamente en crear, fortalecer y mantener las relaciones de las empresas con sus clientes, el objetivo principal es identificar a los más rentables, para establecer con ellos una relación estrecha que permita conocer sus necesidades, y evolucionar junto con ellos a lo largo del tiempo [7].

Conseguir la lealtad de un cliente a través de la marketing relacional, ofrece varias ventajas:

- El cliente mostrará una tendencia a comprar sólo a un proveedor con el paso del tiempo.
- El cliente será más abierto a la introducción de nuevos productos, así como la implantación de mejoras en los servicios de la empresa.
- Un cliente leal y satisfecho, es la mejor fuente de publicidad para una empresa, ya que puede recomendarla.
- Atender a un cliente leal es menos costoso para la empresa, porque en la manera que se conocen mejor sus requerimientos cuesta menos satisfacerle completa y oportunamente.
- Los clientes de toda la vida son la mejor fuente de información, para desarrollo de nuevos productos o la mejora de servicios ofrecidos.[11]

Es muy importante entender que se debe construir y fortalecer una relación a largo plazo con el cliente para lograr unas mayores tasas de rentabilidad y crecimiento sostenido. El éxito de la empresa de hoy va a depender de la capacidad de poner en práctica los fundamentos sobre los que el marketing relacional está basado, aprender cómo reducir los costos para obtener nuevos clientes incrementando su retención, reconocer su individualidad y satisfacer sus necesidades únicas, para asegurar a la empresa un crecimiento sostenible que le aporte altas tasas de rentabilidad. [7]

Dentro del marketing relacional se debe diferenciar entre los clientes fieles y cautivos:

- a) Clientes cautivos: son los clientes que por no tener otra opción de compra ó por ser la opción menos mala siguen siendo clientes.
- b) Clientes fieles: son aquellos que frente a diversas posibilidades de compra optan por mantener y consolidar las relaciones con la organización, al ser ésta la que tiene la mayor capacidad de cumplir con sus necesidades y deseos.[11]

Ante esto la organización debe responder a las siguientes preguntas para saber por qué tiene clientes:

- 1) ¿Tenemos clientes por qué somos los únicos?
- 2) ¿Tenemos clientes por qué somos los menos malos?
- 3) ¿Tenemos clientes por qué somos los más competitivos?

Esta claro que si la respuesta es que se tienen clientes por que se es el único se incurre en un monopolio, de modo que se vuelve más difícil predecir si los clientes seguirían comprando en esta organización, en caso de que existiera competencia.

Y si se responde que se es de los menos malos, eso quiere decir que estamos cerca de la búsqueda de la lealtad de los clientes, sin embargo es necesario redoblar esfuerzos, por el riesgo latente de perder un cliente, ya que el mismo tiene otras opciones de compra debido a la competencia, y existe la posibilidad de

que alguno de los clientes encuentre la satisfacción a sus necesidades en algún competidor externo.

Si la respuesta a la pregunta 3 es afirmativa se está en la posición ideal por que a pesar de que existen competidores, la empresa es la que cuenta con la mayor capacidad de retención, por que ha logrado satisfacer al cliente a pesar de la competencia.

En el marketing relacional son importantes las relaciones con cada uno de los clientes que se desean mantener leales. La competencia por conseguir la venta de un producto o servicio se ha convertido en algo muy difícil de obtener, debido a la gran competitividad que existe actualmente y más aún el mantener leales a los clientes es una meta que debe ser primordial para cada empresa.

IV. Gestión de relaciones con los clientes. [Customer Relationship Management (CRM)]

El CRM consiste en poner al cliente en el centro del modelo de negocio. Es conseguir que toda la organización focalice sus esfuerzos en la satisfacción integral del cliente. Las principales áreas de desarrollo del CRM son tres: [12]

1. Atención al Cliente o *Customer Service* (CS).
2. Gestión de la Fuerza de Ventas o *Sales Force* (SF).
3. Servicio al Cliente o *Field Service* (FS).

La atención al cliente (CS): se refiere a la gestión de todas las quejas y sugerencias de los clientes, además de identificar a clientes potenciales.

Gestión de la fuerza de ventas (SF): esta área analiza el éxito de las negociaciones, por parte de los proveedores, al conseguir un buen trato con el cliente, resalta la fuerza del departamento de ventas y la importancia de crear una dependencia recíproca comprador-proveedor.

Servicio al cliente (FS): es de vital importancia llevar un control de los clientes, así se podrá saber que tipo de servicio requiere cada cliente, que no es sólo el acto de poner atención a su problema, si no contribuir en resolverlo en el menor tiempo posible.

V. El “CRM” como un instrumento de lealtad

Ante el panorama actual de competencia extrema es de vital importancia mantener la lealtad de los clientes, para lograrlo es importante realizar las siguientes tareas.

- 1) Conocer al máximo a los clientes.
- 2) Desarrollar relaciones de confianza basadas en la anticipación a sus necesidades.

Con la implantación de una herramienta como el “CRM” resulta sencillo gestionar relaciones con los clientes. El fundamento de un modelo de este tipo, es añadir valor a los clientes en función de sus expectativas, exigencias y necesidades. Para conseguir esto la compañía debe de tener un conocimiento profundo de cada uno de sus clientes y ofrecerles aquellos productos o en su caso servicios que cubran sus demandas. Teniendo en cuenta las siguientes analogías: un cliente no quiere un teléfono, quiere comunicarse; no quiere comer, quiere saciar su hambre disfrutando, etc.

La esencia del “CRM” queda reflejada en los siguientes conceptos:

1. La clave del éxito radica en la relación cliente-empresa.
2. El “CRM” posibilita la venta de soluciones a la medida de los clientes.
3. El servicio y la atención al consumidor únicamente han de dirigirse a optimizar el desarrollo de relaciones sólidas en beneficio mutuo.
4. La lealtad es un estado proactivo, no reactivo. Es incierta y volátil, el cliente decide en unos instantes si pretende mantener o no el trato con su proveedor.

VI. La lealtad del cliente

La gestión de la lealtad que apunta a retener a clientes y a empleados para mejorar la rentabilidad de una empresa va más allá de las típicas encuestas de satisfacción del cliente [5]. Se tienen que tomar en cuenta múltiples factores como el servicio, la atención a clientes, los cambios de opinión y necesidades del cliente, surgimiento de nuevos competidores, etc. Sin embargo, el éxito de esta estrategia de búsqueda de la lealtad se basa en comprender que los clientes satisfechos no necesariamente son leales, debido a que pueden cambiar de opinión, necesidades, presupuesto, etc. Y si no se está al pendiente de estos cambios se puede perder al cliente. En toda estrategia basada en la lealtad, la meta de la marketing tiene que apuntar a la "deserción cero" [5] lo que significa reducir si es posible a cero la deserción de clientes y trabajadores..

Una de las herramientas más importantes para una mejor competitividad en las empresas, es la gestión de la lealtad de los clientes, que es una relación mediante la cual se puede mantener constante una venta, creando confianza en el cliente y hacerlo sentir parte de nuestros esfuerzos [19].

Para que se conozca lo que es la gestión de la lealtad y como mantenerla, es necesario saber que un cliente va más allá del simple precio de la maquina, producto o servicio comercializado, busca otras condiciones tales como el servicio, la rapidez de entrega, la rastreabilidad, que se cumpla con normas nacionales e internacionales, políticas internas de cada empresa, etc. Motivo por el cual, los proveedores deben tener o desarrollar el instinto para detectar fallas en sus procesos, tanto de producción como de entrega, rastreabilidad, calidad, competencia, etc. Para poder corregir y mantener la relación de lealtad con el cliente, proporcionando todo lo que busca se hace por medio de negociaciones que pueden llevar a buen término, se debe tener experiencia para saber hacer las

preguntas correctas con los clientes, y obtener de ellos la información adecuada, para saber que tipo de necesidades tienen y como atenderlas.

Ejemplos de posibles factores que intervienen en la lealtad de los clientes.

Relaciones personales	Frecuencia de visitas, tipos de visita(profesional, informativa, solo de venta, etc.), grado de disponibilidad del personal de contacto, servicio de atención telefónica, respuesta ante cualquier consulta, trato ante incidencias y reclamaciones, etc.
Ciclo del pedido	Plazos de entrega, errores mínimos en pedidos, capacidad de respuesta a suministros urgentes, entregas a tiempo (confiabilidad), información ante retrasos e incidencias, etc.
Productos y servicios	Información sobre productos y servicios actualizada, calidad técnica, innovación en precios y condiciones de pago, envases y embalajes, servicio de asistencia técnica, garantías, etc.
Información y comunicación	Información sobre novedades en el mercado, materiales de comunicación, participación en ferias y congresos, acciones comerciales conjuntas, etc.

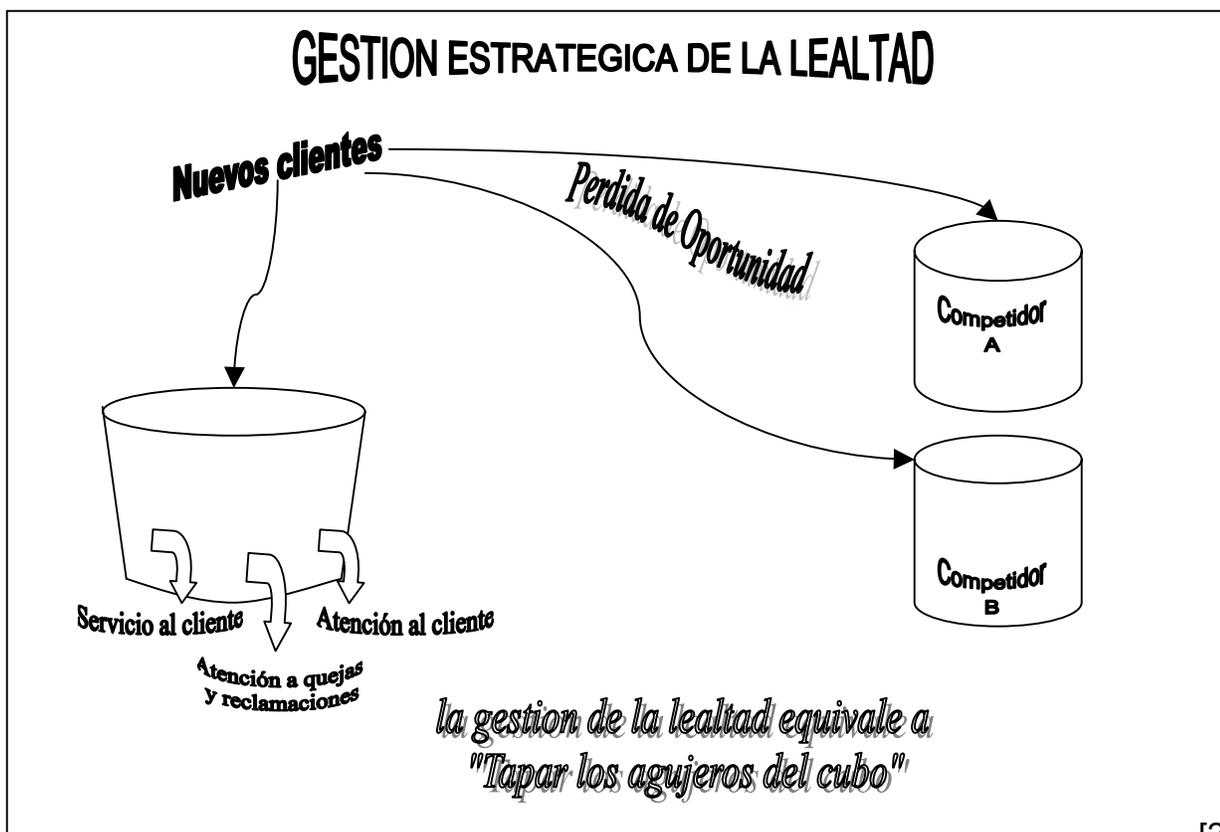
[11]

Una vez que se conocen las necesidades de los clientes, hay que aprender a identificar las necesidades más importantes para cada uno de ellos, todos tendrán una prioridad diferente, por ejemplo hay clientes que les interesa más el precio del producto y para otros que su prioridad será el servicio técnico, para otros mas la calidad del producto, y así cambiarán de opinión dependiendo de su personalidad, la capacidad de la empresa, de quien este efectuando la compra, por ejemplo si es el personal de producción ellos se fijaran principalmente en la calidad del producto, y si es la persona de compras se fijara más en el precio. [14]

En la búsqueda de la lealtad de los clientes es importante conocerlos a fondo, así como destinar tiempo y recursos a la atención de los mismos, es importante

recalcar que la relación con el cliente no termina al realizar la venta, sino que es el inicio de la parte más importante de la relación con el mismo que es la posventa[14], por que todo el proceso posventa como lo es la atención a quejas y reclamaciones, el servicio técnico, el seguimiento de proyectos, las encuestas de satisfacción al cliente, estar al pendiente de cómo le ha beneficiado nuestro producto, todo esto ayuda a estar presentes en la mente del cliente, lo cual es importante para lograr su lealtad.

La investigación sobre las necesidades de los clientes proporciona una valiosa información, para poder determinar los factores que intervienen en la lealtad de los clientes [11]. Es importante recalcar que uno de los atributos para segmentar a los clientes es su comportamiento, el cual no necesariamente esta regido por los parámetros comunes como lo son el lugar donde viven, cuanto ganan, que edad tienen, u otros típicos parámetros de segmentación. Sin embargo puede existir una correlación con estos factores y la forma de comportarse del cliente.



Una vez que se tienen definidos a los clientes leales, es necesario saber su nivel de satisfacción. A continuación se enuncian algunos consejos prácticos para medir la satisfacción del cliente. [20]

- El diseño del proceso de evaluación de la satisfacción debe ser lo más sencillo posible.
- La gestión de la satisfacción de los clientes no se reduce solamente al uso de encuestas. La información más aproximada a la realidad es la proporcionada voluntariamente por los clientes, quejas, sugerencias, y reclamaciones de los mismos, por lo tanto el objetivo no debe ser, eliminar las quejas de los clientes, por el contrario debe ser resolver todas y cada una de ellas de manera satisfactoria para el cliente, y reducir la gravedad de la mayor cantidad posible de reclamaciones.
- Como los resultados de la evaluación aplicada a los clientes varía mucho, es de mayor relevancia la tendencia de los clientes para poder dar solución al problema más común.
- Es importante cultivar en el cliente el hecho de que se sienta importante y que es valorado, para que no sólo su actitud sino, presumiblemente, su hábito de compra también varíe favorablemente hacia el proveedor que logra esos sentimientos de valoración e importancia.

La lealtad puede ser considerada como la nueva base de la ciencia de la gestión o *management*, por que la podemos medir en términos de retención de los clientes, trabajadores e inversionistas, teniendo siempre en cuenta que el más importante de estos siempre será el cliente. Las fuerzas de la lealtad se miden en términos de flujo de efectivo (*cash flow*), esto debido a la relación que puede existir entre la lealtad, ganancias y valor. El estudio de la lealtad de los clientes va más allá de si un cliente regresa o no, y que tanto fue que la empresa cultivo de manera

adecuada la lealtad en el cliente y en que proporción regreso por otra situación.
[13]

Después se pueden producir una serie de efectos de segundo orden que se canalizan a través del sistema de negocios como se observa a continuación.

- Cuando los clientes van pasando a formar parte de la actividad comercial de la empresa repitiendo sus compras y recomendando al proveedor, las ganancias y la participación van aumentando a medida que cada cliente grande o poderoso va haciendo lo anterior.
- Las distancias con los clientes se van reduciendo a medida que bajan los costos de atención y adquisición de nuevos clientes para remplazar a los anteriores, y esto por la facilidad que implica atender a los clientes con antigüedad ya que conocen el sistema de trabajo; otra ventaja que se observa es que los procedimientos llevan menos tiempo con clientes viejos.
- Aumenta el índice de retención de empleados porque mejoran el orgullo y la satisfacción por la tarea que cumplen, generando un circuito que fortalece la retención de los clientes. Cuando aumenta el período de permanencia de los empleados, aumenta también la productividad de la empresa como resultado del aprendizaje continuo de los empleados al acumular experiencia en la creación de valor para los clientes.

VII.2 Generar Lealtad triple (cliente, Trabajador, Accionista).

El proceso de creación de valor para esta trilogía de partes interesadas es la esencia de todo proyecto de éxito, porque justifica su existencia. Cada integrante de la trilogía contribuye con tiempo, dinero, energía y conocimiento técnico, para llegar al éxito, por lo que la empresa debe generar a cambio todavía más valor.

El empleado leal aprende con el tiempo cómo atender al cliente y este a su vez aprende a acceder al sistema de negocios para facilitar el servicio que recibe. Para obtener mejores resultados como empresa y de esta manera generar lealtad en los clientes es necesario también crear lealtad en los trabajadores y en los inversionistas o accionistas[5], estos también son parte importante de lo que es una empresa, su medio de producción y atención a los clientes así que como parte importante de la base de lealtad de los clientes debemos mantener una lealtad de los trabajadores, esto se puede lograr de muchas formas; a continuación se enumeran las más comunes:

- Hacer sentir al trabajador que el beneficio de la empresa es beneficio para él.
- Crear en el trabajador un sentido de responsabilidad no necesariamente basado en el miedo a ser despedido, se le puede motivar, logrando que se sienta parte importante de la empresa.
- Que sienta que su trabajo es importante por insignificante que parezca.
- Dar incentivos de acuerdo a ganancias obtenidas.
- Reconocer en trabajadores los valores que los distinguen como puntualidad, responsabilidad, honestidad, etc.

En el caso de los accionistas es un poco más complejo ya que estos desarrollarán la lealtad de acuerdo a las ganancias que le retribuya su inversión. El accionista leal aprende a anticipar los altibajos del negocio y no alienta comportamientos que destruyen el valor a largo plazo para asegurar las ganancias contables a corto plazo. Un negocio con éxito es, en realidad, una sociedad integrada por clientes,

empleados e inversionistas. Al igual que cualquier sociedad, las actividades de una empresa deben ser mutuamente benéficas, de lo contrario, terminará fracasando. Cuando cualquiera de los participantes se extralimita, el sistema se derrumba [3].

Sin embargo el más importante de la trilogía para toda empresa siempre tiene que ser el cliente como hemos visto anteriormente, para mantenerlos satisfechos y mejor aún leales es necesario entender lo que es el servicio al cliente y la importancia del mismo. [5].

VIII. Servicio al cliente.

Servicio al cliente es el conjunto de actividades interrelacionadas que brinda un proveedor con el fin de ofrecer un producto en el momento y lugar adecuado, de modo que asegure el uso correcto del mismo. [21]

Importancia del servicio al cliente

Un buen servicio al cliente puede llegar a ser un elemento promocional para las ventas tan poderosa como los descuentos, la publicidad o la venta personal. Atraer un nuevo cliente es aproximadamente seis veces más caro que mantener uno. Se ha observado que los clientes son sensibles al servicio que reciben de sus proveedores, por que significa que el cliente obtendrá al final menores costos de inventario.

Contingencias del servicio: el vendedor debe estar preparado para evitar que las huelgas y desastres naturales perjudiquen al cliente. Todas las personas que entran en contacto con el cliente proyectan actitudes que afectan a éste; el representante de ventas al llamarle por teléfono, la recepcionista en la puerta, el servicio técnico al llamar para instalar un nuevo equipo o servicio en la dependencia, y el personal de las ventas que finalmente logra el pedido. Conscientemente o inconscientemente, el comprador siempre está evaluando la forma cómo la empresa hace negocios, cómo trata a los otros clientes y cómo esperaría que le trataran a él.

VIII.1 Elementos importantes Del Servicio Al Cliente [22]

Dentro del servicio se consideran algunos elementos importantes como son los siguientes:

- La calidad interna impulsa la satisfacción de los empleados: este elemento enfatiza la necesidad de tener un correcto funcionamiento interno, lo que ayudará a brindar un servicio eficiente y a tiempo.
- La satisfacción de los empleados impulsa su lealtad: este elemento realza la importancia de los empleados en el funcionamiento externo de la empresa, por que estos son los que van a dar la imagen, y al estar concientes de que son parte de ella piensan que el beneficio logrado por la empresa es también de ellos, por lo que estarán más motivados a realizar un mejor trabajo.
 - La lealtad de los empleados impulsa la productividad: es importante que los empleados se vean beneficiados por los logros conseguidos como empresa.
 - La productividad de los empleados impulsa el valor del servicio: si los empleados producen más rápido y más eficientemente, la capacidad de brindar un servicio de mejor calidad aumenta.
 - El valor del servicio impulsa la satisfacción del cliente: el cliente esta interesado en que tanto nos interesamos por su funcionamiento, estar pendiente de ellos, brindar una rápida y correcta solución a un problema, ayuda en gran manera a conseguir la satisfacción del cliente.
 - La satisfacción del cliente impulsa la lealtad del cliente: un cliente satisfecho se mantiene leal debido a que la empresa le esta cumpliendo más que la competencia, lo cual impulsa la lealtad.
 - La lealtad del cliente impulsa las utilidades y la conquista de nuevos clientes: al mantener leal un cliente se obtiene el beneficio de una venta constante así como la promoción entre conocidos en el medio, gracias a las prontas y correctas acciones tomadas dentro del servicio al cliente.

VIII.2 Los diez mandamientos de la atención al cliente.

- 1.- El cliente por encima de todo. Es el cliente a quien debemos tener presente antes de nada.
- 2.- No hay nada imposible cuando se quiere. A veces los clientes solicitan cosas casi imposibles, que con un poco de esfuerzo y ganas, se puede conseguir lo que el desea.
3. - Cumple todo lo que prometas. Son muchas las empresas que tratan, a partir de engaños, efectuar ventas o retener clientes, pero ¿Qué pasa cuando el cliente se da cuenta?
4. Solo hay una forma de satisfacer al cliente, darle más de lo que espera. ¿Cómo lograrlo? Conociendo muy bien a nuestros clientes enfocándonos en sus necesidades y deseos.
- 5.- Para el cliente el personal con que tiene contacto marca la diferencia. Las personas que tienen comunicación directa con los clientes tienen un gran compromiso, pueden hacer que un cliente regrese o que jamás quiera volver.
- 6.- Fallar en un punto significa fallar en todo. Puede que funcione a la perfección, que tengamos controlado todo, pero que pasa si falla en el tiempo de entrega, si la mercancía llega accidentada o si en el momento de empacar el par de zapatos hay un error y se entrega un número diferente, todo se puede derrumbar.
- 7.- Un empleado insatisfecho genera clientes insatisfechos. Los empleados propios son "el primer cliente" de una empresa, si no se les satisface a ellos cómo pretendemos satisfacer a los clientes externos, por ello las políticas de recursos deben ir conforme a las estrategias de marketing.

- 8.- El juicio sobre la calidad de servicio lo hace el cliente. La única verdad es que son los clientes quienes, en su mente y su sentir lo califican, si es bueno vuelven de lo contrario no regresan.
- 9.- Por muy bueno que sea un servicio siempre se puede mejorar. Si se logró alcanzar las metas propuestas de servicio y satisfacción del consumidor, es necesario plantear nuevos objetivos, " la competencia no da tregua".
- 10.- Cuando se trata de satisfacer al cliente, todos somos un equipo. Todas las personas de la organización deben estar dispuestas a trabajar a favor de la satisfacción del cliente, trátese de una queja, una petición o cualquier otro asunto.

Conclusiones

La lealtad de los clientes es muy importante pero también muy difícil de conseguir, y una vez que se consigue es muy costoso en el momento pero a futuro es redituable, con la correcta aplicación de las diferentes herramientas estudiadas se podrá lograr y ver los frutos de la aplicación de esta estrategia; frutos que demuestran la rentabilidad de la búsqueda de la lealtad por medio de la inversión en cada una de las herramientas que ahora se conocen, por ejemplo gracias al CRM se conoce que la integridad de la relación de la empresa con sus clientes se basa en el conocimiento de todos los aspectos que rodean a éste, y por medio del tablero de comando podemos ejecutar de mejor manera cada una de las acciones que se planean dentro de la empresa; por su parte el servicio posventa es primordial porque se ha demostrado con la experiencia que las empresas se están enfocando más al servicio pos venta que al precio del producto o servicio.

El marketing relacional es de gran ayuda en la búsqueda de la lealtad mediante la gestión de la misma, por todo lo anterior se observa que requiere una inversión de recursos múltiples de distintas áreas, sin embargo estas inversiones redituarán de gran manera en el éxito de la empresa en un corto plazo, por lo que, son de gran utilidad cada una de las herramientas mostradas, para la búsqueda del éxito de una empresa basándose en la gestión de la lealtad de los clientes.

Esta información será de gran utilidad, para aquellas empresas que aún no consideran la gestión de la lealtad de los clientes como parte de la estrategia de crecimiento, o dentro de los planes de inversión, para que puedan obtener mejores resultados como empresa en el mercado que es tan competitivo.

Una vez teniendo establecido una o más de estas herramientas en la empresa, se observará un cambio sustancial en el cuidado tanto del cliente interno como del externo, al tener la satisfacción y aún más la lealtad de ellos para con la empresa, ésta será más competitiva por la sinergia que implica el establecer un sistema de gestión de la lealtad, cuidando y atendiendo a los clientes que en última instancia son el soporte de las empresas.

Bibliografía

1. Dafonte C. "El Comprador" Pag. De Edit de Ventas, Argentina, <http://www.gestiondeventas.com>, (consulta 1 Octubre 2006).
2. Moisson M. (1969) "Estudio de Mercado y producción de ventas", Editorial Deusto, Bilbao.
3. Reichheld F, 18/04/2006, "Los mejores artículos de *Marketing* y Ventas Expansión" España <http://www.daemonquest.com/book/print/542> (consulta 1de octubre 2006).
4. Manual de Administración de Empresas. Tomo 1,2 y 4. 1999 Mc Graw-Hill. México
5. Alfredo A. Tomasini, (1990) "Planeación Estratégica y Control Total de Calidad", Grijalbo, México.
6. Luis de Castro "¿Cómo conseguir clientes fieles y rentables?" España <http://marketing-relacional.com> (consulta 1 de octubre de 2006).
7. Raúl Abad "*marketing* relacional Nuevos conceptos" España http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/marketing_relacional.msp (consulta 5 de octubre de 2006).
8. Alet, J. (1994), "*Marketing* Relacional", Edit: Gestión 2000, Barcelona.
9. Curry, A. (2002), "Customer Relationship Management: CRM", Edit. Gestión 2000, Barcelona.
10. CRM "el apoyo de la alta dirección es crucial para el éxito de la gestión de las relaciones con el cliente", España, <http://www.forobuscadores.com/marketing-relacional-articulo.php> (consulta 6 de octubre de 2006).
11. José Ramón Robinat Rivadulla, (2004) "La gestión y relación con los clientes", Editorial Océano, México.
12. J. Carrion M. "La estrategia centrada en el cliente: *Marketing* relacional y CRM", España.
En:<http://www.gestiondelconocimiento.com/leer.php?colaborador=jcarrion&iid=268>(consulta 5 de octubre de 2006).

13. J. A. Nigel Hill. 2000, "Handbook of Customer Satisfaction and Loyalty Measurement", Londres, Gower Publishing, Ltd.
14. Ron Kaufman "En tiempos difíciles el servicio es lo más importante", España <http://www.ganaropciones.com/servicio.htm> (consulta 8 de octubre de 2006)
15. Kaplan, Robert & Norton, David, (1997): *Cuadro de Mando Integral- The Balance Score Card*, Editorial Gestión 2000, Barcelona.
16. Belohlavek, Meter 1999: *Lógica de los mercados*, Colección Back to Basics, Edit. Del Autor, España.
17. Vázquez, A. (2000): "*La imaginación estratégica*", Ediciones Granica 2000, Barcelona.
18. Kaplan, R & Norton (2001); "Cómo utilizar el Cuadro de Mando Integral", Editorial Gestión 2000, Barcelona.
19. Fernández López, J. 2002. "Gestionar la confianza: un modelo integrador de las políticas de marketing y gestión de personas para alcanzar la excelencia". Financial Times/Prentice Hall, Madrid.
20. Ignacio Babé, Juran Institute, "Satisfacción del cliente y resultados empresariales", España , <http://www.juran.es/qer/3-6/#sc> , (consulta 28 de septiembre de 2006).
21. Leonard L Berry, 2003, "Un buen servicio ya no basta", edit. Editorial Norma, Bogotá.
22. Rodolfo E. Biasca, (2005), "Gestion De Cambio: El Modelo Biasca: Organizational Improvement and Change", Outskirts Press, U.S.A.
23. Lopez Carlos "Los Diez Mandamientos de Atención al cliente" España <http://www.gestiopolis.com/canales/demarketing/articulos/no12/10mandamientosatncliente.htm>, (consulta 5 de Octubre de 2006).
24. Sistema Estratégico Kaizen "Balanced ScoreCard. Plan Estratégico en 10 pasos" España. En: http://www.grupokaizen.com/bsce/Metodologia_BSC_CMI.pdf (consulta marzo de 2007).