

F-13-09  
D345

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**  
**FACULTAD DE CIENCIAS ECONOMICAS**  
**CARRERA: MAESTRIA EN**  
**ADMINISTRACION CORPORATIVA**

B. UPANA -I- 6976-2007



**PREVIO A SU GRADUACIÓN PROFESIONAL  
COMO MASTER EN ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA**

Guatemala, Enero 2007

**UNIVERSIDAD PANAMERICANA DE GUATEMALA**

**Facultad de Ciencias Económicas**

**Maestría en Administración Corporativa**

**Honorable Consejo Directivo**

**RECTOR:**

**Ing. Abel Antonio Arévalo Girón**

**VICE-RECTORA ACADÉMICA:**

**Licda. Alba Rodríguez de González**

**DECANO:**

**Lic. César Augusto Custodio**

**SECRETARIO DE LA  
UNIVERSIDAD**

**Lic. Edgar Alfonso Schilling**

**COORDINADORA DE TESIS:**

**Licda. Ana Rosa Arroyo de Ochoa**

Guatemala 31 de agosto de 2006

Lic. César Augusto Custodio  
Decano De La Facultad De Ciencias Económicas  
Universidad Panamericana De Guatemala  
Ciudad

Lic. Custodio

He procedido a revisar el trabajo de Tesis de Maestría titulado **LA FIDELIZACION DE CLIENTES COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN UNA IMPORTADORA DE MUEBLES Y ACCESORIOS DECORATIVOS**, elaborado por el estudiante Eddy Fernando Del Cid Alvarez, quien se identifica con número de carné 0104-00-2005-231.

Al respecto, en mi calidad de Asesor de dicho trabajo, me permito informarle que el citado trabajo se realizó conforme los reglamentos internos de esta universidad y que el mismo, en mi opinión, cumple con los requerimientos académicos establecidos por la Universidad Panamericana de Guatemala. Por tales razones me permito emitir sobre el mismo dictamen favorable.

Sin otro particular por el momento, aprovecho la oportunidad de suscribirme.

Atentamente,

---

Lic. Ariel De León Maldonado  
ASESOR

---

Ariel De León Maldonado CONSULTOR INDEPENDIENTE  
8ª. Avenida 13-60 zona 12  
Teléfono 24732028  
Móvil 54018400  
Dirección electrónica: [deleonariel@yahoo.com](mailto:deleonariel@yahoo.com)

**ROSSANA DEL SOCORRO PINILLOS BROCKE  
LICENCIADA EN LETRAS**

**Dirección: Km. 25.5 Carretera a San Lucas, Entrada Principal a Bosques de San Lucas,  
Granja "Los Chatíos"  
No. Teléfono Of. 78303752  
No. Teléfono Cel. 58910255  
No. de Fax.  
E-mail. rossanapinillos@yahoo.com.mx**

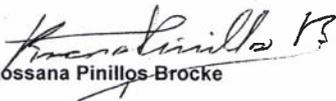
**Guatemala, 24 de noviembre de 2006**

**Señores  
Facultad de Ciencias Económicas  
Maestría en Administración Corporativa  
Universidad Panamericana  
Ciudad**

Estimados señores:

En relación con el trabajo de revisión de estilo, de la tesis acerca del tema "La fidelización de clientes como estrategia competitiva en una importadora de muebles y accesorios decorativos", del estudiante Eddy Fernando del Cid Álvarez de la carrera de Maestría en Administración Corporativa; informo que he procedido a la revisión de la misma, observando que cumple con los requerimientos establecidos en la reglamentación de Universidad Panamericana.

Al ofrecerme para cualquier aclaración adicional, me suscribo de ustedes.

  
Rossana Pinillos-Brocke

**UNIVERSIDAD**

*Sabiduría Ante Todo,*



**PANAMERICANA**

*Adquiere Sabiduría*

Facultad de Ciencias Económicas  
Teléfonos 2261-1663 al 65  
Telefax 2261-1663 al 65  
Campus Central,  
Carretera a San Isidro Zona 16,  
Guatemala, ciudad.  
Correo electrónico:  
[cienciaseconomicasupana@yahoo.com](mailto:cienciaseconomicasupana@yahoo.com)

REF.:UPANA.C.C.E.E.018.-2006-MSc.AC.

**LA DECANATURA DE LA FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS.  
GUATEMALA, 08 DE DICIEMBRE 2006**

De acuerdo al dictamen rendido por el Licenciado Ariel de León asesor, y Licenciada Rossana Pinillos revisora de la Tesis, titulada "LA FIDELIZACION DE CLIENTES COMO ESTRATEGIA COMPETITIVA EN UNA IMPORTADORA DE MUEBLES Y ACCESORIOS DECORATIVOS". Presentada por el Licenciado Eddy Fernando Del Cid Alvarez, AUTORIZA LA IMPRESIÓN, previo a su graduación profesional como Master en Administración Corporativa.

  
Lic. César Augusto Custodio Cobar

Decano de la Facultad de Ciencias Económicas.



LIC. CESAR AUGUSTO CUSTODIO COBAR  
DECANO FACULTAD DE  
CIENCIAS ECONÓMICAS

## **Acto que dedico**

**A Dios**

Por permitirme alcanzar esta meta de mi vida.  
A quien pido guíe mis pasos en esta nueva  
etapa que ahora da inicio.

**A mis padres**

Ovidio Del Cid Yos y Marta Olivia Álvarez  
de Del Cid, por el constante apoyo a lo largo  
de mi carrera universitaria y por los sabios  
consejos que han hecho de mí la persona que  
soy.

**A mi hermano**

Mynor Ovidio Del Cid, a quien motivo a  
seguir esforzándose para lograr las metas de  
su vida.

**A mi asesor de tesis**

Licenciado Ariel de León, gracias por su  
valioso tiempo y asesoría.

**A mi revisora de tesis**

Licenciada Rossana Pimillos, a quien le  
agradezco la dedicación y tiempo durante la  
revisión de mi tesis.

**A mis amigos**

Por el apoyo constante a lo largo de mi  
carrera universitaria y por toda su ayuda  
incondicional.

## Agradecimientos

Señor.

Gracias por darme un día más de vida.

Bendice Señor a mis padres que me han traído a esta vida con tu gratitud y amor eterno.

Gracias Señor por permitirme llegar a este día con tu amor y bendición,

en el cual me permites alcanzar una de las metas de mi vida.

Gracias Señor porque has puesto en mi camino a personas maravillosas con las cuales he compartido y he aprendido mucho. Bendícelos Señor.

Gracias por la compañía en los buenos y en los malos momentos de esta epata,

ya que siempre conté con todo el apoyo de mi familia y amistades.

Gracias Señor.

Un especial agradecimiento para mis queridas compañeras y amigas

Alba Cristina Mazariegos, Irma Elena Valenzuela y María del Carmen de Medrano,  
quienes al compartir su amistad y cariño hacia mi persona llenaron de alegría mi vida.

Gracias Dios por darme la oportunidad de conocerlas,

siempre las recordaré con mucho cariño,

que Dios las bendiga y les deseo lo mejor para sus familias.

# Contenido

<b>Introducción</b>	i
<b>1. Marco contextual</b>	
1.1 Mercado de muebles de madera en Guatemala	1
1.2 Breve historia de la empresa The Zone Company, S.A.	1
1.3 Giro del negocio	2
1.4 Inversión en proyectos de mejora en vistas de la expansión	2
1.5 Organigrama de una importadora de muebles y accesorios decorativos	3
<b>2. Marco teórico</b>	
2.1 La globalización y la búsqueda de una dinámica competitiva	6
2.2 Reflexiones sobre la necesidad de fidelizar a los clientes	8
2.3 El comportamiento de los clientes	11
2.4 La fidelización de clientes	14
2.5 La orientación empresarial al proceso de fidelización de clientes	31
<b>3. Planteamiento del problema</b>	
3.1 Justificación	37
3.2 Objetivo general	40
3.3 Objetivo específico	40
3.4 Alcances y límites	40
3.5 Aporte	41
3.6 Método de investigación	41
<b>4. Presentación de los resultados</b>	43
<b>5. Discusión de los resultados</b>	49
<b>Conclusiones</b>	53
<b>Recomendaciones</b>	55
<b>Referencias bibliográficas</b>	67
<b>Anexos</b>	60

## Introducción

El momento actual se caracteriza por la incertidumbre económica y social que está afectando de manera globalizada, como no podía ser de otra forma, al contexto internacional. Los mercados, en general, soportan una rápida convulsión que evidencia la necesidad de las empresas por mantener su cuota de mercado en un entorno enormemente competitivo. Ante esta situación, resulta crucial la creciente consideración del cliente por parte de las organizaciones. Así, éstas deben mostrar que su interés en el cliente va más allá de la obtención de un rápido resultado, alimentando la relación cliente-empresa con vistas al largo plazo.

Si bien en los últimos años existe un constante interés de las empresas por la satisfacción de sus clientes, lo seguro es que la auténtica orientación al cliente va aún más allá; las empresas no deben conformarse con entregar exclusivamente el producto requerido, sino adelantarse a las necesidades del cliente y, por supuesto, antes de que lo haga la propia competencia. En este sentido, el servicio pasa a ser un factor estratégico como elemento diferenciador.

Desde esta perspectiva se evidencia una problemática actual a la que se están enfrentando las organizaciones; por un lado el mejor nivel competitivo de competidores provenientes de otros países, ya sea por sus economías de escalas, mejores métodos de producción, mayor capacidad instalada o suficientes recursos económicos para realizar inversiones. Por tal razón las organizaciones deben comenzar a desarrollar los servicios, pues a través del producto se puede conseguir la satisfacción del cliente, pero el paso decisivo hacia la fidelización está altamente relacionado por la excelencia en el servicio.

Actualmente no basta con estar especialmente enfocados en dar a conocer tanto los productos como los servicios. Hoy es crucial generar acciones que permitan conocer a los clientes en profundidad para encaminar las acciones en campañas selectivas y exclusivas por cada cliente y que estas acciones den los resultados esperados. La fidelización de los clientes se convierte en un factor crítico de éxito para asegurar la competitividad y la sostenibilidad de la organización.

Puede ser que las organizaciones tengan toda la intención de fidelizar a sus clientes, pero el problema radica en que muchas veces se desconoce cómo y sobre quién actuar, a pesar de que varias organizaciones cuentan con la tecnología necesaria para lograrlo. Esto se debe a que en muchas organizaciones solamente se analizan los efectos y no las causas de los problemas.

Es muy importante tomarla en cuenta la fuerza laboral para una estrategia de fidelización de clientes, pues son ellos quienes tienen contacto con los clientes, por ello la comunicación y trato que se les pueda ofrecer a los empleados debe ser similar a la que se pretende dar a los clientes, ya que los empleados reflejarán con sus actitudes la manera en que se sienten en la organización, por ello es imprescindible que la cultura de servicio y enfoque al cliente interno y externo se practique en la organización.

Muchas empresas actúan todavía con base en criterios anticuados en los que se considera sólo el nivel de ingresos que produce el cliente y preparan programas que denominan "de fidelización", premiando a los que más ingresos producen sin tener en cuenta los costos en los que se incurren para conseguirlos y consecuentemente se premia a alguien que produce pérdidas.

Cuando las empresas comienzan a evaluar la inversión que han tenido que realizar para conseguir a un cliente, preparan una cuenta de resultados individual de ese cliente, tomando en cuenta los ingresos que genera y los costos en los que se incurrió para conseguirle y satisfacer sus necesidades, a partir de aquí se deben de preparar los programas de fidelización, premiando a los que más beneficios individuales les producen.

Este trabajo ofrece una visión de la fidelización, en el cual se analizan aspectos como la importancia de obtener una ventaja competitiva en un mercado globalizado, la importancia de reflexionar sobre la necesidad de fidelizar a nuestros clientes así como dar importancia al costo de adquisición del cliente, los diferentes tipos de comportamientos que un cliente puede mostrar, la diferencia entre retención y fidelización, el camino óptimo para fidelizar a los clientes y la

importancia de la orientación empresarial al concepto de fidelización, pues la fidelización debe adherirse como elementos estratégico de la cultura organizacional.

En este documento se pretende demostrar cómo la fidelización juega un papel primordial y que puede ayudar significativamente a añadir valor a las organizaciones y con ello incrementar la competitividad y asegurar la sostenibilidad de la organización.

El proyecto de investigación se realizó en las instalaciones de la empresa guatemalteca The Zone Company, S.A., empresa importadora de muebles y accesorios decorativos de la ciudad de Guatemala. El objetivo principal de esta investigación fue determinar los aspectos más importantes que el cliente externo valoraba para establecer relaciones duraderas con la empresa importadora de muebles y accesorios decorativos y así obtener una mejora en su satisfacción, para luego comenzar a desarrollar un programa de fidelización.

Al final se presenta a los gerentes y administradores de las empresas importadoras de muebles y accesorios decorativos de la ciudad de Guatemala una guía práctica para llevar a cabo la implementación de un programa de fidelización de clientes.

## **1. Marco contextual**

### **1.1 Mercado de muebles de madera en Guatemala**

Guatemala ocupa el primer lugar en la importación de muebles a nivel centroamericano, el segundo lugar es ocupado por El Salvador. Los tipos de muebles que se importan para Guatemala son los de uso para oficina, dormitorio, cocina y demás muebles.

El mercado de muebles en Guatemala ha mostrado un crecimiento sostenible, aproximadamente la importación de muebles se ha incrementado en 4.1 millones de USD por año a partir del año 2004 según fuentes consultadas en el Ministerio de Economía y del Instituto Nacional de Estadística "INE". Los proveedores de estos muebles para Guatemala provienen de los siguientes países: Estados Unidos, Brasil, Asia y países europeos. Por sus diferentes diseños, variedad de estilos, mejores métodos de producción han alcanzado la aceptación del mercado guatemalteco.

### **1.2 Breve historia de la empresa The Zone Company, S.A.**

Dentro del grupo de importadores de muebles y accesorios decorativos se encuentra la empresa guatemalteca The Zone Company, S.A. fundada en el año de 1998. Esta es una de las empresas guatemaltecas, la cual ha logrado un rápido crecimiento y aceptación por parte del mercado local, gracias al nuevo concepto de muebles y accesorios decorativos que comercializa. Estos muebles son de un estilo moderno y único en Guatemala, lo cual también le ha sido de utilidad para diferenciarse de la competencia desde un principio.

Sus socios fundadores trajeron la idea innovadora de un nuevo concepto en muebles para Guatemala. La idea surgió de una visita a un país de América del Sur donde observaron la aceptación de estos particulares muebles en aquel país, cuya característica principal era lo moderno de sus diseños. Los socios fundadores realizaron los respectivos contactos con los

diversos proveedores americanos y europeos para lograr la aceptación por parte de estos para la distribución en calidad de exclusividad de este tipo de muebles a Guatemala. Se obtuvo una respuesta favorable por parte de los proveedores lo que sin duda alguna es una gran ventaja sobre la competencia.

El mercado meta al cual se enfoca esta compañía está formado principalmente por personas de nivel socioeconómico alto, personas que gustan de un estilo de vida moderno y pasión por la moda.

### **1.3 Giro del negocio**

La empresa importa para comercializar gran variedad de muebles y accesorios decorativos para dormitorios, baños, salas, comedores etc. Según estimaciones realizadas en la evaluación integral, llevada a cabo en las instalaciones de la empresa, esta cuenta en sus inventarios con una variedad de más de 3,000 artículos entre muebles y accesorios para la venta. Más del 80% de artículos es importado y el 20% restante es producto nacional. Los principales proveedores internacionales de muebles y accesorios son provenientes de Europa, Estados Unidos y América del Sur y Asia.

La empresa The Zone Company, S.A. cuenta actualmente en Guatemala con dos salas de venta, las cuales se encuentran ubicadas en la ciudad capital. Por el crecimiento alcanzado cuenta con una plantilla aproximada de 80 empleados. La empresa utiliza como estrategia la externalización para ciertos procesos que ha decidido dejar en manos de los expertos, como por ejemplo los canales de distribución, la contabilidad, seguridad y limpieza.

### **1.4 Inversión en proyectos de mejora en vistas de la expansión**

Los socios fundadores han realizado planes de expansión en el ámbito nacional e internacional para los próximos años, por lo cual han invertido en varios proyectos que les permitan alcanzar el liderazgo y crecimiento sostenido. Dentro de estos planes se encuentra la implementación de un ERP cuyas siglas en inglés significan “Enterprise Resource Planning”, este es un sistema de

planeación de recursos cuyo objetivo primordial es mejorar la información y planeación en el proceso productivo.

Un ERP es software que provee aplicaciones de control y contables, administración de producción y materiales, administración de calidad y mantenimiento de los almacenes, distribución de ventas, administración de recursos humanos y administración de proyectos vinculando todos los sectores de la organización. La característica más significativa es que todas las aplicaciones están integradas, por lo que comparten un mismo conjunto de datos que es almacenado en una base de datos común. Un ERP provee herramientas para mejorar el control y la planeación y principalmente la toma de decisiones.

### **1.5 Estructura orgánica de una importadora de muebles y accesorios decorativos**

Según Enrique Benjamín Franklin, organigrama es:

“La representación gráfica de la estructura orgánica de una institución o de una de sus áreas o unidades administrativas, en la que se muestran las relaciones que guardan entre sí los órganos que la componen”. (2003:65)

Como se puede ver en el organigrama de la empresa importadora de muebles y accesorios decorativos, esta se estructura de acuerdo con sus funciones. Dentro de su estructura organizacional tiene los puestos de Gerente General y Representante Legal (ocupado por uno de los socios fundadores), Gerente de Mercadeo, Gerente Administrativo/Financiero, Gerente de Ventas y Servicios y Gerente de compras.

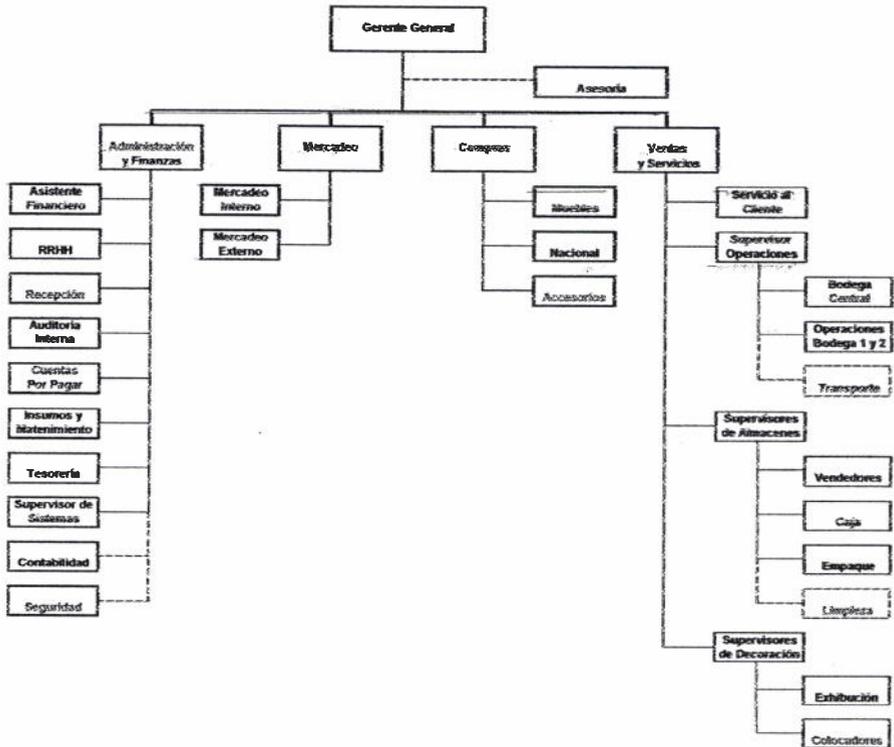
En dicho organigrama, también se puede notar que la empresa cuenta con una asesoría externa en el campo administrativo. Esta asesoría colabora con el Gerente General en aspectos de planificación de la empresa e implementación de estrategias, además proporciona una segunda opinión antes de llevarse a cabo un nuevo plan o proyecto.

La cabeza de la empresa es el Gerente General, que tiene las funciones de administrador y representante legal de la entidad; de él depende el manejo y funcionamiento adecuado de la empresa, realiza las negociaciones con los proveedores internacionales por situaciones especiales o en aquellos casos en que se desee iniciar una relación con un nuevo proveedor. Bajo su dirección se encuentran los siguientes departamentos:

- **Administración y Finanzas.** Está integrado por un Gerente Administrativo/Financiero, quien tiene bajo su responsabilidad los departamentos de: Sistemas, Recursos Humanos, Recepción, Auditoría Interna, Cuentas por Pagar, Tesorería, Insumos y Mantenimiento; además recibe el apoyo de un Asistente Financiero, quien tiene a su cargo la revisión de ciertos controles administrativos y financieros que se han implementado. Como parte de los servicios externos que se encuentran bajo su responsabilidad se encuentran Contabilidad y Seguridad.
- **Mercadeo.** Este departamento está integrado por su respectivo Gerente de Mercadeo y dos supervisores; uno de ellos el supervisor de mercadeo interno que se encarga de la publicidad y todo el material POP dentro de las instalaciones de la empresa; el segundo de ellos es el supervisor de mercadeo externo que tiene la responsabilidad de la publicidad fuera de la empresa, así como también el contacto con los diferentes medios para publicitarse.
- **Compras.** Está integrado por tres secciones: compras de muebles, compras nacionales, accesorios.
- **Ventas y Servicios.** Bajo su responsabilidad se encuentran: Servicio al Cliente, Supervisor de Operaciones, Supervisores de Almacenes y Supervisor de Decoración. Entre los servicios externos que se encuentran bajo su responsabilidad están transporte y limpieza.

### Ilustración No. 1

## Estructura orgánica de una importadora de muebles y accesorios decorativos



Fuente: Elaboración propia

## **2. Marco teórico**

### **2.1 La globalización y la búsqueda de una dinámica competitiva**

Muchas organizaciones han decidido lanzarse a competir en los mercados internacionales para lograr su expansión y crecimiento como parte del logro de objetivos de la alta gerencia. La globalización ha generado una serie de alianzas estratégicas entre organizaciones a nivel internacional. Estas organizaciones realizan la alianza con el fin de ser cada día más fuertes y abarcar más mercados a nivel mundial, esto ha dado lugar a alianzas como La Unión Europea y Los Tratados de Libre Comercio. La globalización genera una serie de corrientes que influyen en la forma de manejarse de muchas organizaciones, afectando las relaciones con los clientes, con los empleados y con las organizaciones en sí. Entre estas corrientes sobresalen seis:

- Cambio rápido y discontinuo
- Complejidad en continuo aumento
- Cada vez más competidores y más opciones
- Apremios de tiempo
- Congestión informática
- Fusiones y consolidaciones

Estas corrientes crean incertidumbre en el entorno, haciendo cada vez más complejas las diversas situaciones para la empresa, que requiere de más tiempo para analizarlas, creando estrategias mejor planeadas por medio del acopio de información procesada, y que necesiten menos tiempo para ponerse en práctica. Globalización es comprender con claridad que en este mundo tan competitivo ya no es suficiente disponer de recursos primarios para trabajar, sino que se requiere de información, conocimiento y dominio de las tecnologías nuevas.

En la actualidad los esfuerzos de toda organización para subsistir en un mercado globalizado deben encaminarse hacia la creación de un sistema integrado entre los departamentos que la

componen, personal comprometido con la organización y clientes satisfechos que encuentren productos y servicios que de acuerdo con su percepción poseen valor. Las empresas que saldrán adelante son aquellas que mejor uso hagan de las armas que poseen para generar ventaja competitiva sobre la competencia.

Jean Paul Sallenave dice lo siguiente: “La capacidad de competencia de una empresa se basa en el aprovechamiento de una ventaja competitiva”. (1994:121)

La ventaja competitiva se observa cuando las empresas logran crear más valor para los clientes que sus competidores, la ventaja se mide con relación a los rivales que existen en una industria determinada.

“La explotación de una ventaja competitiva es el fundamento de toda estrategia, y su objetivo es aumentar la ventaja inicial o perpetuarla. La ventaja puede ser efímera o durable, pero siempre le brinda a la estrategia la oportunidad de crear recursos adicionales en favor de la empresa abriendo una brecha entre ésta y sus competidores”. (Sallenave,1994:122)

La ventaja competitiva es el resultado de dos políticas: Una política de *marketing* orientada a obtener mayor creación de valor y una política de productividad hacia la búsqueda de mayor eficiencia en las operaciones.

El valor se logra por medio de bienes y servicios que posean valor para los consumidores, es decir que realmente satisfagan sus necesidades. El valor es la suma de los beneficios percibidos por el cliente y se relaciona directamente con lo que un cliente está dispuesto a dar a cambio de lo que la empresa le proporciona. El valor crece de acuerdo con el grado de satisfacción de las necesidades del cliente y con la superación de las expectativas.

## 2.2 Reflexiones sobre la necesidad de fidelizar a los clientes

Durante décadas se han confeccionado los presupuestos de las empresas pensando en cifras globales de ventas, en la mayoría de los casos independientemente de cómo se consiguieran los clientes, sobreviviendo, despertando expectativas que luego no se iban a poder cumplir, etc., o de dónde provinieran los pedidos, ya sea de diversas áreas geográficas, independientemente de la diferencia de costes que pudiera suponer la proximidad o lejanía del cliente o su dificultad de acceso. Pero quizás, la sensibilidad especial en el mercado actual, por razones obvias, se ha centrado en quien es el cliente, ¿es un cliente nuevo? o ¿es ya cliente de la empresa? En la actualidad, la importancia del cliente es reconocida por todos, pero, de la teoría a la práctica, sigue habiendo diferencias ya que en primer lugar:

¿Cuántas empresas que afirman que están orientadas al cliente, realmente lo están y no se empeñan en seguir vendiendo producto en vez de ofrecer servicio y soluciones y cuántas se preocupan internamente para adaptarse a sus expectativas?

¿Cuántas empresas que dicen que están orientadas al cliente, tienen realmente cultura de orientación al cliente y cuántas hablan con sus clientes para desarrollar conjuntamente el futuro?

¿Cuántas empresas que dicen que están orientadas al cliente saben realmente el valor de sus clientes? o, sin llegar tan lejos, ¿cuántas saben lo que han tenido que invertir para conseguirlos?

¿Cuántas mantienen una base de datos actualizada de clientes y cuántas de ellas enriquecen sistemáticamente la misma?

¿Cuántas empresas que dicen que están orientadas al cliente tienen un servicio de atención al cliente real y operativo?

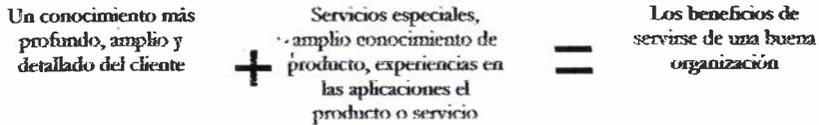
¿Cuántas empresas que dicen que están orientadas al cliente tienen interés real por el cliente y no sólo por la cifra de ventas inmediata, la del año o la del mes o la de la semana?

Por tanto la fidelización de clientes es una tendencia que ha empezado a determinar el potencial de las empresas y su incursión en los mercados internacionales. El servicio al cliente es la herramienta fundamental para que las compañías puedan afrontar los retos que depara el futuro e incrementar sus ventas. Explotar al máximo el potencial de una estrategia de fidelización de clientes, dará la posibilidad a los diferentes segmentos de una empresa, para que pueda tratar de forma única a cada cliente, porque para la dinámica del mundo actual, junto a la calidad de los productos, debe ir ligada la buena atención y el servicio eficiente.

Las empresas que cuidan de sus clientes con datos, información y conocimientos obtienen el éxito económico. Cuando una empresa cuenta con un servicio de atención al cliente especialmente bueno se suele recomendar a esta empresa a los amigos y familiares. Cuando se proporciona un buen servicio un cliente se siente ligado a la empresa o cuando una empresa da un buen servicio el cliente vuelve a comprarle habitualmente; son afirmaciones con las que los clientes se sienten identificados o muy identificados. Un diálogo intensivo entre la empresa y el cliente logra satisfacción creciente y continua de éstos, permitiendo ofrecerles valor añadido. El cliente confía más en los productos que obtiene, permitiendo el éxito económico y motivación en los empleados, ya que éstos se sienten orgullosos de su trabajo. ¿Cómo se pretende fidelizar a los clientes sin mantener relaciones con ellos? La fidelización no solo debe obtenerse por medio de la satisfacción del cliente sino se debe desarrollar una relación con ellos.

Las organizaciones tienen la misión de acercar el producto al consumidor y que éste tenga la percepción de que la organización es un solucionador de problemas y conocedor de lo que vende, es decir que las organizaciones deben prestar un servicio más al detalle a los consumidores. Las organizaciones tienen que tener un excelente conocimiento de los productos y servicios que ofrecen, mejor si es a través de la experiencia propia, excelente atención a sus clientes y ofrecer servicios especiales. Esta relación se puede observar mejor en la siguiente ilustración.

**Ilustración No. 2**  
**Los beneficios de servirse de una buena organización**



Fuente: Kahle, 2001: 23

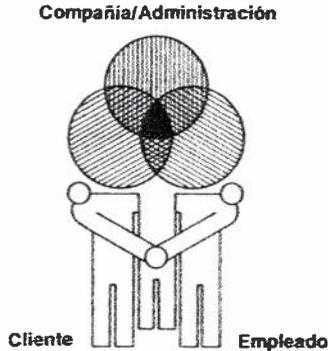
Las organizaciones y su personal deben ser amigos de los clientes, para que éstos desde el momento en que llegan a la empresa reciban un trato amable, reconozcan a amigos; al fin de cuentas de lo que se trata es de crear valor en los productos o servicios. Hoy en día se debe trabajar de manera integrada y lograr de cierta manera una asociación con los clientes.

Como indica Kahle: “Una asociación existe cuando usted y su cliente se acostumbran a confiar mutuamente y a depender tan completamente el uno del otro que su éxito está entrelazado”. (2001:124)

Los clientes satisfechos con lo que adquieren no son suficientes para hacerle frente a la competencia y al mercado globalizado, a los clientes hay que convertirlos en fanáticos de la organización, que practiquen los mismos valores y la misión de la organización.

“Lo primero que hace destacarse a una compañía es la calidad del servicio que presta a sus clientes. Hoy si uno quiere ser competitivo, satisfacer a los clientes no basta. Se necesitan clientes que se jacten de uno, que se conviertan en la fuerza vendedora de *marketing*. Hay que tratarlos en forma tal que se vuelvan fanáticos de su servicio”. (Blanchard y O’Connor, 1997:26)

**Ilustración No. 3**  
**Situación ganar/ganar todos cantan con la misma partitura**



Fuente: Hess y Wilson Learning Corporation, 1990: 51

### 2.3 El comportamiento de los clientes

El autor Félix Cuesta Fernández define el comportamiento del cliente de la siguiente manera:

“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 del bien y posteriormente lo utiliza ó consume”. (2003:15)

El comportamiento de los clientes se clasifica de la siguiente manera:

- Variable, esto es, que un consumidor actúa de forma diferente en función de una serie de variables endógenas y exógenas y así le afectará favorable o desfavorablemente en función de sus características personales, el tipo de producto o servicio que se le está ofreciendo, como y dónde se le está ofreciendo, etc.
- Cambiante, en función del ciclo de vida del producto; se sabe que existen diferentes porcentajes de clientes más dispuestos a aceptar los productos cuando éstos son

especialmente novedosos y otros, por el contrario, no quieren aceptar los productos hasta que no estén muy probados.

- Complejo, cuando el comportamiento también puede cambiar en función del entorno político, social, cultural, tecnológico, la influencia de la empresa sobre el mismo y de otra serie de variables como la experiencia del consumidor con el producto y con la empresa y su comportamiento hacia él.

## La lealtad de los clientes impulsa la rentabilidad y el crecimiento

Para maximizar las utilidades los gerentes de hoy deben maximizar la lealtad de sus clientes ya que es un factor determinante en la consecución de las utilidades.

“Un aumento del 5% en la lealtad de los clientes puede producir aumentos en las utilidades de un 25% a un 85%. La calidad de la participación de mercado, medida en términos de la lealtad de los clientes, merece tanta atención como la cantidad de participación”. (INCAE, 2003:4)

Actualmente los clientes están fuertemente orientados al valor, los clientes indican que el valor es el resultado que reciben en relación con los costos totales. Entre los aspectos que mejoran la productividad dentro de la organización está su fuerza laboral, ésta debe estar plenamente convencida de su importante papel dentro de la organización, se puede afirmar que los clientes internos son el primer mercado que las organizaciones deben cubrir si se desea ofrecer un excelente servicio, ya que los empleados transmiten a los clientes, indirectamente, con sus acciones, su sentir hacia la organización.

Con frecuencia los clientes se vuelven más rentables con el tiempo. Además los clientes leales representan una proporción inusualmente elevada del crecimiento de las ventas y las utilidades de la compañía. En algunas organizaciones, la lealtad se mide en términos de que si un cliente está en los registros de la compañía. Pero varias compañías han descubierto que sus clientes más

leales no solo brindan todas las utilidades, sino que también cubren las pérdidas en que se incurrió por hacer negocios con clientes menos leales.

Como señala Cuesta: “Los clientes son los sabios de nuestro negocio, ¿podemos olvidarnos de ellos? No, hay que ganárselos, mantenerlos y fidelizarlos”. (2003:33)

El reto, por tanto, de las empresas debe centrarse en la progresiva conversión del cliente desde el que se ha ido descontento hasta el que se mantiene leal de forma estable y habla bien de la marca influyendo positivamente sobre terceros.

**Ilustración No. 4**  
**Clasificación de clientes**



Fuente: Cuesta, 2003: 51

La interpretación de esta ilustración hace reflexionar sobre posibilidades de actuación de la empresa, dependiendo del tipo de cliente que se está enfrentando. Así, si el cliente está descontento es lógico que su nivel de lealtad sea bajo y entonces la actuación de la empresa debe ser tal que se incremente su nivel de satisfacción y, en consecuencia, su nivel de fidelidad; si bien se tiene que entender que un porcentaje de ellos no seguirá este camino exactamente, sino que se mantendrá con un nivel de lealtad bajo a pesar de haber alcanzado un nivel de satisfacción alto. En cualquier caso, el reto de la empresa con los clientes desertores debe centrarse en conocer las razones por las cuales se marchan y el vehículo por excelencia para alcanzar este objetivo de conocimiento es la comunicación.

Las formas de comunicación por utilizar deben ser todas aquellas que de manera fácil posibiliten la expresión del cliente, eliminando burocracias innecesarias y formularios complicados, estableciendo buzones de sugerencias, la voz del cliente, etc. Dependiendo del tipo del sector y del tipo de empresa, el porcentaje puede variar, algunos centran en un 4% el porcentaje de clientes insatisfechos que comunican su queja o reclamo a algún empleado y en general, se acepta que un 90% de los clientes insatisfechos se van sin decir nada pero no vuelven.

La tipología del cliente rehén se refiere al cliente a quien, si bien le resulta muy complicado abandonar al proveedor, no necesariamente habla bien de la empresa e incluso puede llegar a la prescripción negativa, de tal forma que, considerando su cuenta de resultados individual, se puede llegar a pensar que se gana dinero con él; por el contrario, analizando su valor, las cifras pueden llegar a ser muy negativas, debido a esa prescripción negativa. Este segmento de clientes es un gran reto para las empresas ya que son teóricamente los clientes que deberían estar listos para entrar en el segmento de clientes fieles en un periodo breve y si no han llegado ya, es en muchos casos por problemas de servicio y no de producto, y se debe recordar que el servicios es provisto por la organización.

La segunda alternativa en el camino hacia una fidelización es la orientación hacia la satisfacción del cliente, consiguiendo pasar de un nivel de satisfacción baja a un nivel de satisfacción alta. Aquí, al igual que en el otro camino, aparecen dos segmentos: el que se convierte en cliente fiel y otro cuya tipología es la del cliente sin compromiso, es decir, el que sólo será cliente aquellas veces que entienda que le resulta especialmente rentable, un cliente en general maduro y sensible al precio, en algunos sectores se les clasifica de caza promociones.

## **2.4 La fidelización de clientes**

Se entiende por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras. La fidelización, tal como se entiende en el *marketing* actual, implica el establecimiento de sólidos vínculos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

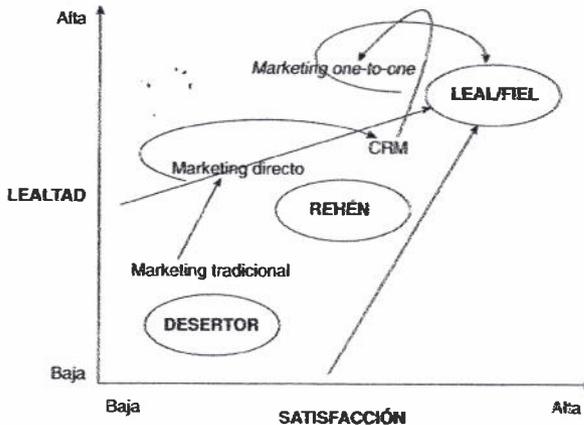
Como señala Cuesta: “Los clientes no quieren ser los únicos, pero sí quieren ser tratados como tales”. (2003:27)

Por tanto, se evoluciona de un *marketing* centrado en el corto plazo a un *marketing* con un enfoque estratégico. Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso *post-compra*. El concepto de fidelidad para el *marketing* implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en la empresa. La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes facilita la información que permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Partiendo de la información sobre los clientes se les puede agrupar en función de su respuesta a las actividades de *marketing*, para luego realizar una segmentación de los clientes, formando grupos internamente lo más homogéneos posible.

La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años. Se trata de mejorar la rentabilidad de la empresa a largo plazo y generalmente esto implica eliminar a muchos de los clientes menos rentables. Por tanto, se debe retener a los clientes más rentables y lograr que se mantengan fieles a la empresa, realizando compras repetidas por mucho tiempo. ¿Pero se debe conseguir que los clientes menos rentables se pasen a la competencia? Hay que admitir que es una gran idea quedarse con los clientes más rentables y enviarles los menos rentables a los competidores. La idea de mantener durante mucho tiempo los clientes más rentables es una primera aproximación al tema. En realidad se trataría de atraer y mantener en la empresa a los mejores clientes. Por ejemplo, si un cliente no es rentable pero trae a otros muchos clientes rentables puede ser interesante conservarlo.

### Ilustración No. 5 El camino óptimo hacia la fidelización



Fuente: Cuesta, 2003: 27

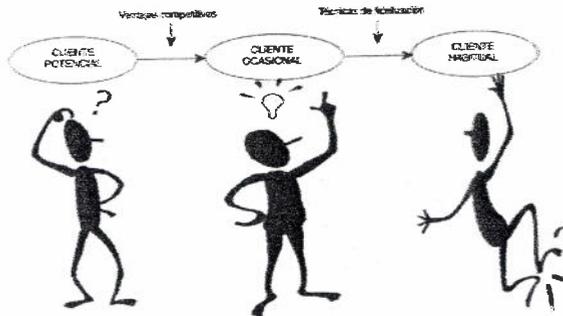
Para el Autor Félix Cuesta Fernández, muchas empresas creen erróneamente que el proceso de fidelización de los clientes comienza a partir del momento en el que éstos ya son clientes reales de la empresa y esa creencia es la que produce en muchos casos la falta de rentabilidad de las diferentes fórmulas que muchas empresas están aplicando, culpabilizando de esta falta de rentabilidad a las fórmulas en sí mismas o a los responsables ya sea internos o externos de los planes de fidelización, confundiendo además planes de fidelización con los planes de retención.

Cuesta señala: “Un proyecto nunca se considera bien realizado si el cliente, aunque satisfecho, no aceptaba ser prescriptor de la empresa”. (2003:28)

En definitiva, es importante entender que el proceso de fidelización de clientes debe ser un proceso coherente, que comienza con la selección del cliente potencial para que a través de las ventajas competitivas que se le puedan argumentar, se pueda conseguir que se convierta en cliente real aunque ocasional y a través de la actuación excelente hacia él en cada transacción,

conseguir convertirlo en cliente habitual, momento en el que el cliente comienza a convertirse en algo más que una cuenta de resultados individual, para tener un valor superior.

### Ilustración No. 6 Proceso simple de fidelización



Fuente: Cuesta, 2003: 30

### Razón financiera de la fidelización de los clientes

Un cliente contento contribuye a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos a la empresa, al mismo tiempo que ayuda a disminuir los costos operativos. De manera específica y concreta, esto se produce debido a una serie de repercusiones que tienen en la empresa los clientes contentos que se mantienen leales.

- **Captar nuevos clientes cuesta mucho dinero**

Imaginase por un momento lo que cuesta captar un cliente nuevo; recordando los gastos en publicidad, vendedores, comisiones, atenciones, regalos, gastos generales, promociones de venta, etc., y se dará cuenta de la cuantía que pueden representar esos gastos. Los analistas calculan que vender a un cliente nuevo cuesta, al menos, cinco veces más que vender a un cliente actual. En algunos sectores, la relación es de 17 a 1.

- **Los clientes leales generan menores costos operativos**

En la medida en que los clientes conocen mejor el producto o servicio, en esa misma medida se convierten en consumidores o usuarios más eficientes, lo que implica que requieren menos ayuda en el proceso de compra. Esto representa un ahorro de tiempo y costos para la empresa (tiempo que puede dedicarse a atender mejor a otros clientes).

- **Los clientes leales traen gratis otros clientes a la empresa**

Está demostrado que una de las formas de publicidad más eficaz es la comunicación "boca-a-boca", pues es más creíble que cualquier mensaje publicitario que patrocine la empresa.

"Hacer que la gente hable con frecuencia, en términos favorables, con la gente correcta de una manera adecuada sobre su producto es, de lejos, lo más importante que usted puede hacer como profesional del *marketing*". (Silverman, 2001:XV)

Sin embargo la comunicación boca-aboca también actúa en sentido contrario. He aquí lo que revelan los estudios:

Cuando se hace bien: Si se ofrece un buen servicio, los clientes se lo dirán a otras tres personas. Si se ofrece un servicio realmente excelente, los clientes se lo dirán a otras diez personas.

Cuando se hace mal: Si se ofrece un mal servicio, los clientes se lo dirán a otras 25 personas. Si se ofrece un servicio realmente malo, desastroso, los clientes se lo dirán hasta a otras 50 personas

- **Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente los precios altos**

En muchos casos, la única forma de captar un nuevo cliente es mediante reducciones en el precio; con los clientes leales no se tiene ese costo. Además, un cliente leal tiende a resistirse menos a los aumentos de precios debido a que no quiere perder los altos niveles de satisfacción que recibe de la empresa. (Esto por supuesto tiene sus límites lógicos).

## Programas de fidelización de clientes

Si se desea que los clientes se sientan bienvenidos, se debe hacerlos miembros de un programa de fidelización y brindarles beneficios que premien su lealtad. Los programas de fidelización cumplen con varios objetivos:

- Los clientes realizan compras regulares
- Cuenta con clientes de grupo de edades específicas y se desea retenerlos de por vida
- Hay oportunidad de agregar valor a los servicios básicos de soporte
- Los clientes miembros pagan una cuota anual por un servicio y se desea retenerlos como miembros
- Existe la oportunidad de efectuar ofertas regulares a grupos específicos de clientes con intereses especiales
- Existe la oportunidad de diferenciar un producto o servicio por medio de la oferta de servicios con valor agregado que refuercen el producto o servicio básico

Establecer un programa de fidelización puede representar una inversión significativa. Las mayores áreas de costo son:

- Reclutamiento de los miembros
- Ofertas iniciales
- Administración
- Costos de difusión del programa
- Horas de trabajo del personal
- Administración de la base de datos
- Costos de la interacción (por ejemplo, una línea de ayuda)

Un programa de fidelización requiere una cuidadosa administración para asegurar que los clientes reciben los más altos parámetros de servicio, por lo que la capacitación en las

habilidades para administrar el programa es crítica. Dedicar los recursos adecuados es esencial para el éxito del programa. Las actividades principales a tener en cuenta son:

- Identificar los beneficios del programa
- Establecer los costos
- Nombrar un coordinador del programa
- Investigar las preferencias de los clientes
- Desarrollar una estrategia de lanzamiento
- Implementar todo el entrenamiento necesario para entregar un servicio de calidad a los clientes miembros del programa
- Llevar a cabo un lanzamiento que asegure elevados niveles de comprensión del programa entre los clientes

Los programas de fidelización pueden brindar elevados niveles de información sobre los clientes, lo cual suministra una base confiable para realizar futuras campañas de *marketing* directo. Se debe tener en cuenta lo siguiente:

- Capturar los datos básicos del cliente en los formularios de inscripción al programa
- Analizar los patrones de compra de los clientes y usar esta información para desarrollar ofertas personalizadas
- Revisar la respuesta a las ofertas a miembros del club
- Segmentar la base de clientes tanto como sea posible, para mejorar las acciones futuras

Existen múltiples variantes de los programas de fidelización:

- Existen programas de recompensa basados en cupones de descuento. Nos ofrecen reducciones de precios en compras futuras.
- Programas basados en trato preferencial. Como los que facilitan salas *VIP* para los mejores clientes de una empresa.

- Programas *Multisponsor*. Mediante el acuerdo entre múltiples compañías. Por ejemplo la tarjeta *Prefiero*.
- Programas de puntos. Numerosos programas de Fidelización se basan en acumular puntos que permiten acceder a regalos. Hoy en día es muy común este programa.
- Programas basados en condiciones especiales de compra. Descuentos en productos, acceso preferente a las rebajas.
- Programas basados en la creación de eventos especiales y vínculos emotivos.
- Mediante la vinculación el cliente se siente ligado a la empresa y se percibe un cierto compromiso que le liga a la empresa.

**Ilustración No. 7**  
**Técnicas de fidelización sobre clientes ocasionales**



Fuente: Cuesta, 2003: 32

Todas las técnicas para lograr la fidelización de clientes tienen una serie de elementos base:

- La información: para anticiparse a la competencia llegando en el momento oportuno con la oferta oportuna.
- La comunicación: para estar presentes involucrando a los clientes en el proyecto empresarial, consiguiendo saber lo que él sabe, lo que él desea, lo que él opina, lo que él haría, etc.

- La organización: para responder de manera eficiente a las expectativas despertadas en el cliente, ya que en caso contrario el cliente al momento de no encontrar ayuda en la resolución de sus dudas con respecto al producto tendrá una experiencia desagradable.
- La tecnología: pues permite apoyar todo el proceso de mantener eficiente lo que será uno de sus pilares fundamentales. Además permite mantener bases de datos voluminosas con información y datos que permiten actuar sobre el cliente en el momento oportuno y de la manera más adecuada.

### CRM como estrategia de fidelización y su proceso de implementación

Para sacar el máximo partido de la tecnología, una empresa que desee fidelizar a sus clientes necesita herramientas que proporcionen a los empleados la información necesaria de un modo fácil y rápido, ya se trate del registro de un cliente, datos sobre productos, opciones de compra o el medio de solucionar un problema. Esa información debe estar disponible de tal manera que ayude a los empleados a concentrarse en el cliente, y no en la tecnología. La tecnología tiene que adaptarse a la localización del cliente, ya sea un centro comercial, una oficina, el domicilio o, incluso, cuando el cliente conduce o pasea. Las empresas que cuenten con esta tecnología, presentarán una ventaja competitiva, respecto a sus competidores, anticipándose a las necesidades de los clientes, a la vez que aumentará el nivel del servicio y generará muchas más oportunidades de contacto entre cliente / proveedor. Una herramienta tecnológica es CRM.

"Una estrategia de negocio que permite anticiparse a la satisfacción de las necesidades del cliente con base en el conocimiento de gustos y prioridades y que se soporta en una arquitectura integrada de procesos, tecnología y cultura de la organización". (Cuesta, 2003:35)

El *marketing* relacional es algo que se ha venido desarrollándose desde hace varios años. Un buen ejemplo de esto es el tendero de la esquina, cuando uno de sus clientes va a comprarle, siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja, le hace ofertas personalizadas en función de sus últimas consultas y compras. El problema se genera al tratar de conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes, se tienen más de mil. Esta posibilidad la ofrece la tecnología, ya que por medio de una base de datos permite conocer y personalizar mensajes para más de 50,000 clientes.

## Los pilares básicos del éxito en CRM

Aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante resaltar que para lograr el éxito en este proyecto se han de tener en cuenta los siete pilares básicos en una empresa.

- **Información:** ya que es necesario estar informado de acuerdo con las nuevas tendencias actuales.
- **Comunicación:** dentro del contexto de fidelización la comunicación debe plantearse bajo la premisa de que el cliente, aunque no quiera se el único, quiere ser tratado como si lo fuera, y, en consecuencia la comunicación debe ser absolutamente personalizada.
- **Estrategia:** obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineada con la estrategia corporativa y estar en consonancia con las necesidades tácticas y operativas de la misma.
- **Organización:** ya que la organización debe estar basada en procesos que estén orientados al cliente.
- **Personas:** se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes.

- **Procesos:** es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces.
- **Tecnología:** la solución tecnológica necesaria en cada empresa será diferente en función de sus necesidades y recursos.

## La importancia de una estrategia CRM en una empresa

Es importante porque la competencia no permite que se descuide al protagonista de la película, el cliente. Una implementación efectiva de CRM permite mejorar las relaciones con los clientes, conociéndolos mejor, permitiendo disminuir los costos en la consecución de nuevos prospectos y aumentando la fidelidad de los ya existentes, lo cual, en ambos casos, significa mayores ventas y más rentabilidad para el negocio. Además, también se obtienen beneficios relacionados con mejores resultados en el lanzamiento de nuevos productos o marcas y en el desarrollo de *marketing* más efectivo.

### Ilustración No. 8 Ejemplo de mensaje personalizado

Almacén de moda

Bogotá, enero 28, 00  
Señor XXXXXXXX  
Cra. CC. No. NNNNN  
Bogotá

Estimado señor XXXXX:

Me complace en recordarle que el cumpleaños de su esposa YYYYY es dentro de 3 semanas, el próximo 27 de febrero, y tenemos el mejor regalo para ella.

Como Vd. sabe, le encanta la ropa Escada y justamente nos llegó una bella chaqueta azul (el color preferido de su esposa), de talla 8, su talla, que le combina con el traje vino tinto que adquirió el pasado diciembre.

El precio de la chaqueta es de 450,00 \$, precio rebajado respecto al valor comercial corriente que es de 600,00 \$.

Si lo desea puedo envolver la chaqueta para regalo y enviársela la semana próxima para que pueda tenerla con anticipación, o bien, si lo prefiere, puedo reservarla para que Vd. la retire.

Por favor, llámeme dentro de las próximas cuarenta y ocho horas para hacerme saber qué prefiere.

Es un placer atenderlo y esperamos tener prontas noticias suyas.

Atentamente

MMMMM  
Gerente

La fidelización de clientes se concreta en tres pasos: la identificación del cliente potencial, su conversión en cliente ocasional a través de la presentación de las ventajas competitivas (costo, calidad, plaza, marca, servicio e imagen) y por fin, su conversión en cliente habitual satisfecho utilizando técnicas de fidelización. El proceso CRM, se transforma en cuatro pasos como se esquematiza en la ilustración 9 dentro de un contexto tridimensional coherente conformado por la estrategia competitiva orientada al cliente, la organización por procesos orientados a la satisfacción de los clientes y la cultura de los empleados responsables últimos de la atención al cliente y en cuyas manos está el éxito o el fracaso de un proyecto de fidelización.

**Ilustración No. 9**  
**El proceso de fidelización CRM**



Fuente: Cuesta, 2003: 40



## Proyecto de implementación de un sistema de fidelización

El proyecto de implementación de un sistema de fidelización se divide por etapas las cuales se describen a continuación:

- **La etapa de selección y creación de la base de datos**

Toda inversión en la etapa de selección tendrá resultados en cadena a lo largo de todas las etapas del proceso de fidelización, con lo que los resultados de la inversión tienen un efecto multiplicativo. Es importante reconocer que el principal activo de toda empresa son sus clientes y siendo coherentes con este planteamiento, es obligado crear, mantener, enriquecer y proteger la base de datos que contenga la información actualizada de nuestros clientes, utilizando herramientas tecnológicas que faciliten la utilización adecuada de la información con inversiones tecnológicas adecuadas al nivel de la operación que se está manejando.

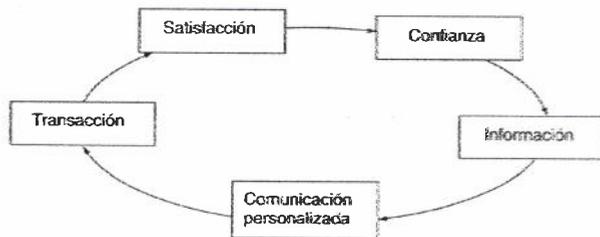
- **La etapa de la conquista “la comunicación personalizada”**

Se debe entender que la comunicación es un intercambio de mensajes entre un emisor y un receptor, mensajes que pueden ser de cualquier tipo, ya sean orales, escritos, acciones concretas, símbolos, ritos, procedimientos, de forma cara a cara o a través de cualquier medio, teléfono, carta, diferentes tipos de publicaciones, *websites*, etc. Consecuentemente, la actuación de todos los componentes de la empresa debe estar presidida por la conciencia de que sus actuaciones son recibidas por los clientes e interpretadas dentro de un esquema amplio de comunicación.

- **La etapa de la retención “la venta cruzada y el *marketing* directo”**

El conocimiento mutuo entre el cliente y la empresa debe conseguirse progresivamente, en cada contacto nuevo se obtendrá un nuevo dato que permita mejorar el servicio al cliente y, como consecuencia, se seguirá generando confianza y el cliente estará dispuesto a proveer información más detallada, más íntima. Así se podrá entrar en un círculo virtuoso, a través de transacciones repetitivas que generen satisfacción y promuevan la confianza del cliente para que provea más información que a su vez permitirá a la empresa personalizar más la oferta para conseguir una nueva transacción que, complementada a plena satisfacción del cliente, generará más confianza y así sucesivamente, como se puede observar en la ilustración 10.

**Ilustración No. 10**  
**Círculo virtuoso de la confianza**



Fuente: Cuesta, 2003: 113

A continuación se explican varias de las acciones que la empresa puede utilizar como acciones de retención de sus clientes.

- ✓ *Welcome pack* o paquete de bienvenida. Consiste en un envío que se hace al cliente cuando éste realiza su primer pedido, agradeciéndole su pedido y la confianza depositada en la empresa, aprovechando la oportunidad para ofrecerle una serie de productos exclusivos a un precio especial, como muestra de agradecimiento. Sus componentes típicos deben ser: carta de agradecimiento personalizada del presidente, oferta exclusiva y personalizada, información amplia

sobre la empresa, posibilidades/facilidades de contacto, sistema de archivo para la correspondencia con la empresa.

- ✓ Estudio y análisis de venta cruzada. Tiene como objetivo la creación progresiva de una red en torno al cliente, de tal forma que la posibilidad de romper relaciones con la empresa sea cada vez más difícil.
- ✓ Control de calidad. El control de calidad debe ser entendido como parte integral del proceso de fidelización del cliente y de mejora continua de la empresa, una mejora que debe ser aceptada por el cliente.
- ✓ Estudios de consumo. Mediante el conocimiento del momento oportuno para contactar con el cliente ya y así conseguir optimizar los recursos de la empresa y además no se irritará al cliente con el bombardeo de mensajes que intentan conseguir nuevas transacciones.
- ✓ Estudio de ciclo de vida de productos. Un conocimiento adecuado de los clientes permite a la empresa identificarlos como: innovadores, primeros adoptadores, primera mayoría, última mayoría y rezagados. Con base en esta clasificación, se puede hacer coincidir las ofertas a cada uno de los clientes, según el segmento en el que se encuentran identificados y el ciclo de vida de producto.
- ✓ Clubes y tarjetas de fidelización. Los clubes de fidelización, también denominados en algunos casos clubes de compradores, son clubes a los que se incorporan los compradores o clientes de la empresa o marca que lo promueve bajo una serie de condiciones, recibiendo como premio ciertas promociones, información periódica, facilidades, etc.
- ✓ Programas de continuidad. Tienen como objetivo fundamental dinamizar y mantener vivo el club "tensionado" a sus afiliados a través de una serie de

acciones que consigan incrementar la frecuencia de compra, incrementar el valor medio de compra, ampliar el surtido de compra o bien para potenciar nuevos formatos.

- ✓ Promociones personalizadas. Esta fórmula consiste en preparar, con base en el conocimiento que ya se ha adquirido del cliente, una oferta muy especialmente dirigida o personalizada, ofreciéndola como una compensación o premio que la empresa quiere darle por la relación existente.

**Ilustración No. 11**  
**Acciones de retención**

Actividad	Momento de aplicación
Welcome pack	Al entregar el primer pedido
Estudio y análisis de venta cruzada	Con cada producto/servicio adquirido
Control de calidad	Con cada transacción
Estudio de consumo	Con las sucesivas campañas
Estudio de ciclo de vida de producto	Personalizando con el conocimiento del cliente
Clubes y tarjetas de fidelización	Después de un cierto número de transacciones
Programas de continuidad	De forma continuada y con carácter discrecional o temporal
Promociones personalizadas	En los contactos para actualización de datos

Fuente: Cuesta, 2003: 111

Pueda que la mayoría de las empresas se sientan satisfechas cuando han llegado a este punto en el proceso de relación con el cliente, pero deben entender que llegados a este punto todavía no se ha realizado nada más que una parte del proceso de fidelización; hasta aquí se ha llegado al punto en el que se tiene retenido al cliente, pero todavía no se le ha pedido que demuestre su fidelidad.

- **La etapa de la fidelización. Capitalizando la satisfacción del cliente**

La importancia de conseguir la fidelidad de los clientes se centra en la escasez del número de clientes en mercados saturados, donde la capacidad de oferta es muy superior a la capacidad de absorción y donde la madurez de los clientes exige una respuesta excelente de las empresas, en

cuanto a los resultados y en cuando a servicio. Una serie de condiciones suficientes como es la continuidad en la excelencia, el trato personalizado, el servicio siempre exclusivo y el involucramiento en el proyecto empresarial. A continuación se describirán las posibilidades que se tienen para conseguir culminar el proceso con la fidelización del cliente.

- ✓ Simbología y doctrina. Utilizándolas para conseguir que los clientes se sientan orgullosos de poseerla; y una vez que se sabe que el cliente está orgulloso hay que hacerle participe de ciertas confidencias, contarle quien es la empresa, cómo se trabaja en ella, qué se hace, darle argumentos para que él a su vez pueda demostrar a otros el orgullo de ser cliente de la empresa o de la marca.
- ✓ Buzones de sugerencias. Se debe abrir los buzones de sugerencias a los clientes externos, cederles protagonismo, formarles e informarles, involucrarles en el proyecto empresarial y premiarles por su contribución, que ellos se encargaran de contárselo a otros.
- ✓ Campañas MGM. Las campañas *member get member* son denominadas “1+1” o “presenta a un amigo” etc. Estas pretenden que los clientes realicen una labor de prescripción entre sus familiares o amistades, presentándoselos a la empresa para que ésta se contacte con ellos. Por razones obvias, los clientes tienen familiares y amigos que tienen un tipo de vida parecida a la suya, y por lo tanto, si el cliente pertenece al *target*, es bastante probable que la persona a la que presente también sea *target*.
- ✓ Reuniones con los clientes. Una reunión tradicional es en la que la empresa se dedica a venderse utilizando ponentes internos que se dedican a bombardear a los clientes sobre todo lo que saben, la excelencia de los productos y servicios que pueden proveer, etc. Los clientes están cansados de asistir a presentaciones de este tipo, los clientes quieren asistir a reuniones en las que les resuelvan sus problemas, no donde les cuenten grandes ideas.

Si se observa en el diccionario el auténtico significado de fidelidad, se verá que se relaciona con la labor de apostolado, esta labor de apostolado traducida al lenguaje empresarial y más concretamente de *marketing*, se denomina prescripción.

Cuesta señala: “Un cliente fiel no es sólo aquel que repite transacciones, sino el que por encima de todo se siente satisfecho y orgulloso y se lo cuenta a los demás”. (2003:154)

## **2.5 La orientación empresarial al proceso de fidelización de clientes**

- **Estrategia. Orientación al cliente**

Toda estrategia empresarial se debe afincar sobre tres pilares fundamentales, siendo estos los clientes, la competencia y la propia empresa (las tres *C's*). Dentro de este contexto las estrategias de la empresa tienen que contemplar como prioridad fundamental al cliente, es decir, que la única estrategia válida de cualquier empresa del siglo XXI es la que se oriente en torno a un eje fundamental: el cliente. En el siglo XXI las estrategias tienen que centrarse en el cliente de forma competitiva, ofreciéndole lo mejor, en las mejores condiciones; lo que implica el perfecto conocimiento de la competencia y la máxima adaptación de la empresa a las imposiciones y deseos de los clientes, quienes, como consecuencia del proceso de aprendizaje que supone cada transacción, varían gustos, deseos y apetencias a alta velocidad, agotando así las oportunidades de mercado en períodos de tiempo muy breve. Desde el punto de vista estratégico hay que concluir en la necesidad de formulaciones basadas en la orientación al cliente, anticipándose a la competencia a través de un proceso de innovación continua, produciendo los bienes y servicios que los clientes puedan demandar, o más bien están esperando, en las condiciones que puedan aceptar, lo que podrá alcanzarse con las tecnologías de la información y la gestión del conocimiento y apoyándose en fórmulas organizativas de colaboración basadas en la confianza.

- **Organización**

Un planteamiento estratégico orientado al cliente, obliga a organizarse de manera que se pueda reconfigurar de forma continua la cadena de valor en función de los deseos de los clientes, sobre los cuales la empresa debe tener un profundo conocimiento, adquirido a lo largo del tiempo a través de los canales de comunicación que facilitan la relación entre clientes y empresa. Cuando se habla de la implantación de una estrategia orientada al cliente, se debe ser coherente con el modelo organizativo, concediendo importancia al impacto directo de la actividad sobre el cliente; aunque otras estrategias funcionen. La recomendación por tanto, es dirigirse hacia un tipo de organización basada en el proceso, con menos niveles jerárquicos, con empleados reforzados, orientada a alcanzar la satisfacción del cliente, con capacidad de adaptación y flexible para competir con éxito, con base en una mejora de precios y diferenciación.

**Ilustración No. 12**  
**Propuesta de modelo de organización en función del cliente**



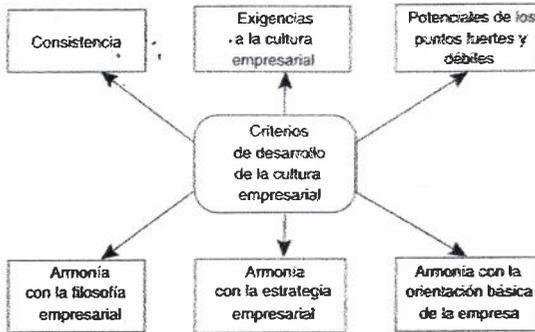
Fuente: Cuesta, 2003: 180

- **Cultura. Cambiando los comportamientos**

La filosofía empresarial expresa los valores de la institución, sus normas de conducta y los objetivos que legitiman la actuación directiva de la empresa, mientras que la cultura empresarial refleja los valores dominantes de la institución, los que se determinan a través de los comportamientos individuales y de conjunto de los componentes de la empresa. La filosofía y la cultura de la empresa, tienen una fuerte proyección externa mediante los comportamientos, los que junto con los símbolos representativos de la empresa (logos, lemas, etc.) componen la imagen corporativa, siendo ésta la que se proyecta definitivamente al mercado para generar confianza en los clientes y así facilitar las relaciones que concluyan en el intercambio económico repetitivo que al final integre al cliente también en el proyecto empresarial, ejerciendo una labor de apostolado o prescripción al sentirse orgulloso de ser cliente de una empresa que, además de atender y cumplir sus expectativas, le respeta y le aporta valor. Algo importante que se debe considerar es que la creación de una imagen corporativa y su posicionamiento en la mente del cliente es un proceso largo en el que hay que realizar múltiples inversiones, por lo que debe ser protegida y reforzada a través de los comportamientos de las personas internas y externas.

En la actualidad la única orientación cultural que encamine cualquier proyecto empresarial hacia el éxito debe configurarse contemplando múltiples perspectivas u orientaciones, internas y externas, de corto y largo plazo, todas ellas perfectamente equilibradas, este equilibrio implica que su desarrollo deba ser con arreglo a una serie de criterios representados en la ilustración 13, dichos criterios indican que la cultura debe dirigirse en forma armoniosa con los criterios de base de la empresa, es decir, con la filosofía, la estrategia y orientación básica, construyéndola de forma consistente y apoyándose en sus potenciales.

**Ilustración No. 13**  
**Criterios para el desarrollo de la cultura empresarial**



Fuente: Cuesta, 2003: 207

Para crear una cultura empresarial se debe desarrollar una serie de apartados:

- ✓ **Código ético.** Debe establecer las bases fundamentales de comportamiento de la organización a través de la actuación de los componentes de la empresa. Este puede asimilarse al sistema de valores y debe ser tal que si bien sirva de orientación, además permita una cierta interpretación en cada momento en función del entorno y de la estrategia que desee desarrollar la empresa.
- ✓ **Simbología y terminología.** La simbología en la empresa es una de las piezas que de forma general se ha utilizado para crear una imagen corporativa que proyectar al mercado y se compone fundamentalmente de logos y los lemas. Las empresas que mejor han utilizado la simbología han sido empresas que, en general, lideran el mercado, ya que utilizan los símbolos de forma intensiva, logos, lemas, banderas, artículos de merchandising (gorras, pines, paraguas, vasos, etc.). Los símbolos involucran, la terminología crea equipo y cooperación consiguiendo que todos se entiendan

perfectamente, compartan ideas y deseos con facilidad además de facilitar la comunicación.

- ✓ Los ritos en la empresa. Los ritos unas veces tienen proyección fundamentalmente interna y otras tienen una mayor proyección externa; aunque, en ambos casos, siempre existirá una proyección externa, pues habrá que recordar que el cliente interno es el que se encarga de servir al cliente externo y el primero normalmente tendrá que trabajar en equipo, por lo que los ritos compartidos facilitarán la integración del equipo, algo fundamental en la empresa.
  
- ✓ Sistemas de dirección. Estos tienen presencia en el rito. Una figura con carisma que sea el creador del proyecto, que demuestre a través de sus actuaciones una especial preocupación por los clientes y su satisfacción, y con espíritu de servicio, animará a los colaboradores a seguirle y con ello se conseguirá en toda la organización un espíritu de servicio y de preocupación por el cliente.
  
- ✓ Políticas retributivas. La retribución es algo más que el ingreso que recibe una persona física o jurídica, la retribución debe además proveer un mensaje muy claro y concreto, sobre el nivel de aportación que se aprecia en esa persona. Las políticas retributivas además de dar menor o mayor riqueza económica, deben motivar a las personas a mantenerse y seguir esforzándose para conseguir el éxito del proyecto empresarial, es decir deben ayudar a fidelizar a los componentes del proyecto empresarial.
  
- ✓ Formación. La fidelidad de los clientes es un proceso largo y para ello es importante que los empleados sepan realizar perfectamente su trabajo; el instrumento para conseguirlo es el conocimiento, obteniéndolo por medio de un proceso de formación continua sobre todas aquellas materias y disciplinas que precisen para realizar su trabajo con arreglo a los estándares de calidad establecidos y reconocidos por los clientes. La formación tiene tres dimensiones, la primera es la referente al proyecto empresarial, es decir, si la persona está integrada en el proyecto empresarial hay que informarles y venderles el proyecto. La segunda dimensión es profundizar en la cultura de trabajo organizado y en equipo, habrá

que dotarles de las bases de comunicación, motivación, liderazgo, gestión de conflictos y manejo de reuniones que les permita trabajar eficientemente en equipo. La tercera será la técnica, esto es, la de conocimientos específicos para la realización del trabajo asignado, habrá que capacitarlos en función del uso de los sistemas de información que utilizaran en el desempeño de su labor, brindar información sobre la gama de productos o servicios, etc.

Entre las competencias fundamentales que se pueden mencionar para las personas que trabajan en un proyecto empresarial cuyo objetivo estratégico sea la fidelización de los clientes están: cultura de servicio, formalidad y eficiencia en la gestión de problemas, compromiso, pro-actividad, educación, cortesía y paciencia, comunicación, colaboración y trabajo en equipo, conocimientos técnicos de los equipos, conocimientos técnicos de los productos.

- **Tecnología**

Este último apartado hace referencia al pilar en el cual se afianza una estrategia de orientación al cliente; la tecnología, principalmente en los sistemas de información, las plataformas tecnológicas y los *call & contac center*. Estas tecnologías no se deben instalar a partir de análisis superficiales ya que de esta manera los resultados pueden ser frustrantes. La comunicación a través de los *call & contac center* siempre debe ser personalizada. Se está en una cultura tradicional que es la presencial con lo que existe un rechazo de principios hacia la distancia y la única forma de que sea aceptada por los clientes será consiguiendo su confianza, lo que se conseguirá demostrándole que nos interesa y por fin, dándole la solución que precisa. Los *call & contac center* se convierten en el corazón de la empresa desde la perspectiva de interacción con el cliente, un centro donde se han podido invertir grandes esfuerzos y muy importantes cantidades de dinero para ayudar al agente cuando la respuesta no es automática, con lo que el agente se convierte en la pieza clave del sistema ya que al final será él quien interactuará con el cliente, utilizando la información que le provee el sistema.

### **3. Planteamiento del problema**

#### **3.1 Justificación**

El propósito de esta investigación es demostrar que una estrategia de fidelización de clientes representa una fuente de ventaja competitiva para una empresa importadora de muebles y accesorios decorativos.

Actualmente una gran parte de las empresas centran todas sus acciones de *marketing* y todo su presupuesto en la aceptación de clientes nuevos; lamentablemente descuidando muchas veces la atención que deben prestar a su actual base de clientes. Por un lado se fijan objetivos que buscan crecer en número de clientes, por ejemplo; pero muy pocas veces las empresas buscan desarrollar vínculos permanentes con sus clientes a través de las relaciones para retenerlos por un largo tiempo, otras estrategias que se implementan no brindan un valor agregado a los productos y servicios para los clientes, lo que ha ocasionado que los clientes no se sientan plenamente identificados con la empresa y por consiguiente prefieran retirarse de la empresa en busca de otra.

En la búsqueda de la satisfacción y retención de los clientes, grandes empresas nacionales e internacionales han comenzado a indagar sobre aquellos factores claves que se pueden llevar a la práctica para lograr establecer relaciones duraderas con sus clientes, surge entonces un concepto llamado fidelización de clientes el cual se puede definir como aquel que busca establecer sólidos vínculos y mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes. La fidelización requiere de un proceso de gestión de clientes que principia por el conocimiento de los mismos, conocimiento que proporciona información importante para adaptar los productos y servicios para cada uno de los clientes con el fin de conseguir una alta satisfacción con el servicio prestado. Es decir tratar a cada cliente de manera personalizada, ya que cada uno tiene sus propias necesidades que satisfacer y busca a un satisfactor de éstas.

En los años recientes se han desarrollado estrategias de fidelización de clientes con la ayuda de la tecnología; siendo CRM una de las más importantes, ya que es un software que facilita a los miembros de una organización establecer relaciones duraderas con sus clientes. Por ejemplo cuando compramos algo en una abarrotería, el propietario nos reconoce por nuestro nombre, conoce qué productos preferimos y con qué frecuencia lo visitamos ya que el número de clientes que posee no es elevado; pero las organizaciones poseen mayor cantidad de clientes y el problema se les presenta cuando necesitan conocer a cada uno de sus clientes y conocer con exactitud el perfil del cliente. CRM es de gran ayuda para lograr esto, ya que almacena en una base de datos toda la información relacionada con cada cliente, facilitando el trabajo de los empleados de ventas al momento de tener encuentros con sus clientes.

Sin embargo, varios autores de teorías administrativas coinciden en que no se puede lograr la satisfacción de los clientes sin antes satisfacer las necesidades de nuestros empleados, ya que ellos son el reflejo de la organización ante los clientes. Sin empleados fieles no hay clientes fieles. Es por demás que se implementen estrategias de fidelización, contar con la tecnología necesaria, si no existe una cultura organizacional de pasión por el cliente. La organización debe tratar a sus empleados como quiere que estos traten a sus clientes. Sin duda alguna la gestión de recursos humanos se ha convertido en un factor estratégico para lograrlo.

La globalización ha impulsado una gran competencia entre las empresas de una misma industria, cada vez hay mayor cantidad de información, competidores, incertidumbre en el entorno y cambios en las necesidades de los clientes. Las empresas que no se preparan para los cambios difícilmente lograrán sobrevivir en su mercado; y si se agrega que no obtienen la satisfacción y fidelidad de sus clientes, tienen grandes posibilidades de desaparecer.

Por tal razón las organizaciones deben hacer una integración entre la organización misma, sus empleados y sus clientes para generar relaciones de ganar/ganar, pues mediante esta relación cada parte provee a la otra de lo que necesita para la creación de valor lo cual hará que todos dependan de todos y creará lealtad mutua y por ende, la competencia y otros factores como el entorno no tendrán gran impacto en estas. En una estrategia de fidelización los clientes

satisfechos con lo que adquieren no son suficientes para hacerle frente a la competencia y al mercado globalizado, a los clientes hay que convertirlos en fanáticos de la organización, que practiquen los mismos valores y la misión de la organización. Lo primero que hace destacarse a una compañía es la calidad del servicio que presta a sus clientes. Hoy si uno quiere ser competitivo, satisfacer a los clientes no basta. Se necesitan clientes que se conviertan en la fuerza vendedora de *marketing*. Hay que tratarlos en forma tal que se conviertan en fanáticos del servicio.

Tomando en cuenta la información anterior surge la interrogante:

¿Cuáles son los aspectos más importantes que el cliente externo valora, para establecer relaciones duraderas con una empresa importadora de muebles y accesorios decorativos para obtener una mejora en su satisfacción?

El proyecto de investigación contribuye con esta institución para que recupere, lo que comenzado a perder; además, esta propuesta de estrategia puede llegar a convertirse en una ventaja competitiva ante la entrada de competidores extranjeros por la firma del Tratado de Libre Comercio con los Estados Unidos. La investigación explica el papel que juega todo el personal en una empresa, sus aportes con su trabajo, y explica que sólo con el trabajo en equipo se puede hacer frente a las corrientes del entorno que actualmente afectan a las empresas.

Esta investigación renovará la manera en que se administra actualmente una importadora de muebles y accesorios decorativos. La estrategia es innovadora, tiene posibilidades de alcanzar la satisfacción de las personas de la organización y sus clientes y obtener la fidelidad de estos.

Como producto de esta investigación, se obtuvo un documento en el cual se describe una metodología, en la que se incluyen las mejores prácticas para esta organización. Se espera que este documento se convierta en una guía al momento de la implementación de la estrategia competitiva.

### **3.2 Objetivo general**

Determinar los aspectos más importantes que el cliente externo valora para establecer relaciones duraderas con una empresa importadora de muebles y accesorios decorativos para obtener una mejora en su satisfacción.

### **3.3 Objetivo específico**

- Determinar la importancia para una organización de la obtención de una ventaja competitiva ante un mercado globalizado
- Establecer la importancia de los recursos humanos en una estrategia de fidelización de clientes
- Establecer los pasos y presentar una guía para llevar a cabo un programa de fidelización de clientes

### **3.4 Alcances y límites**

La presente investigación se realizó en las instalaciones de la empresa guatemalteca The Zone Company, S.A. empresa importadora de muebles y accesorios decorativos, ubicada en la ciudad de Guatemala. Para el estudio se utilizó información del periodo comprendido entre mayo a agosto de 2006.

Entre los límites que se tuvieron al realizar la investigación se encuentran aquellos relacionados con acceso a información confidencial de la empresa, por lo que fue solicitado por las autoridades de la empresa obviar estos datos, así como el utilizar un nombre ficticio por las mismas razones. Otro de los inconvenientes que se presentaron fue la falta de interés por varios de los

entrevistados al solicitarles su colaboración para dar respuesta al cuestionario de la investigación.

### 3.5 Aporte

Con producto de la investigación se proporciona una guía práctica para desarrollar un programa de fidelización de clientes para una importadora de muebles y accesorios decorativos. Se brinda un aporte académico a todos los gerentes y administradores de las empresas importadoras de muebles y accesorios decorativos, a sus propietarios y en general a todo el sector de empresas importadoras de muebles y accesorios decorativos de Guatemala.

### 3.6 Método de investigación

- Sujetos

El trabajo de campo de la presente investigación se realizó en la empresa The Zone Company, empresa importadora de muebles y accesorios decorativos de la ciudad de Guatemala. Los registros estadísticos mensuales de la empresa, reflejan que el promedio de clientes asciende a 500, por este motivo se tomó este dato como población de estudio, los cuales fueron fuentes primarias para recabar información.

- Población y muestra

El universo de la presente investigación está formado por 500 clientes mensuales en promedio.

N= 500 clientes “población”

P= 0.50 “personas con el atributo deseado”

Q=0.50 “personas que no tienen el atributo deseado”

Z= 1.815 93% “confianza”

e= 7%

$$Z = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{e \cdot ((N-1) + Z^2 \cdot P \cdot Q)}$$

n= ?

$$\text{Muestra} = \frac{1.815^2 (0.50) \times (0.50) \times (500)}{0.07^2 (500-1) + (1.96)^2 (0.50) \times (0.50)}$$

Muestra = 126 clientes

- Instrumentos

Para la presente investigación se utilizó un cuestionario, que contenía preguntas directas. El contenido de este cuestionario se elaboró con base en los fundamentos teóricos expuestos anteriormente para poder determinar el grado de aplicación de los mismos, medido según las respuestas obtenidas en cada pregunta.

- Procedimiento

1. Se elaboró el plan de investigación
2. Se investigaron conceptos del marco teórico
3. Se diseñó un cuestionario
4. Se procedió a identificar a los sujetos de análisis de la investigación
5. El cuestionario se aplicó a los sujetos identificados
6. A continuación se tabularon los resultados proporcionados por los sujetos de la investigación
7. Se procedió a su análisis y discusión
8. Se realizaron las conclusiones y recomendaciones necesarias
9. Se elaboró una guía para realizar un programa de fidelización de clientes

- Estadística utilizada

Se utilizó mayormente la estadística descriptiva, es decir que se calcularon algunos valores de porcentajes y algunos promedios.

#### **4. Presentación de los resultados**

En esta sección se efectúa un análisis sobre las respuestas obtenidas en la aplicación del cuestionario, así como la discusión de los resultados, comparando la teoría con la práctica y observando si ésta se puede aplicar dentro de una empresa importadora de muebles y accesorios decorativos de la ciudad de Guatemala.

El objetivo del cuestionario era determinar aquellos aspectos que los clientes externos valoran en una empresa importadora de muebles y accesorios decorativos para establecer relaciones duraderas con ésta, y cuáles serían las preferencias de los clientes en un programa de fidelización. En el cuestionario no se incluyeron preguntas relacionadas con la preferencia de los clientes sobre ciertos programas de fidelización como club de compras, tarjeta de fidelización, programas de puntos; ya que, como se indica en el marco teórico, estos programas muchas veces no tienen mucho éxito si la empresa que los implementa no identifica realmente qué es lo que un cliente valora o que es lo que le llama la atención de la empresa.

Para Félix Cuesta Fernández las organizaciones deben realizar estudios periódicos para mejorar la satisfacción de los clientes para lograr fidelizarlos, identificando los aspectos más valorados y su impacto en la mejora de la satisfacción del cliente, calidad percibida; de tal manera que se puedan optimizar las inversiones en los aspectos más valorados y de mayor repercusión.

**Ilustración No. 15**  
**Estudios periódicos para mejorar la satisfacción del cliente**



**Cuadro No. 1**  
**Habitualidad de clientes en la empresa**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
Sí	67	53%
No	13	10%
Ocasionalmente	46	37%
Total	126	100%

Fuente: Elaboración propia

Del 100% de los entrevistados, el 53% es cliente habitual de la empresa, el 37% lo es ocasionalmente y un 10% no era cliente habitual de la empresa o la visita por primera vez.

**Cuadro No. 2**  
**Motivos que llevan a comprar en la empresa**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
Marca	37	29%
Calidad del producto	26	21%
Servicio amigable	7	6%
Promociones	14	11%
Por buena referencia	7	6%
Confianza	22	17%
Beneficios	5	4%
Lealtad a la empresa	7	6%
Otro	1	1%
Total	126	100%

Fuente: Elaboración propia

Se pudo determinar que entre los principales motivos por los cuales los clientes actuales realizan sus compras son en su orden: por la marca con un 29%, calidad del producto 21%, la confianza con un 17% y por las promociones que se realizan constantemente, estas representaron un 11%.

Estos resultados que seguramente reflejan los principales atributos de los productos que se ofrecen; por un lado el producto es exclusivo y la marca se ha llegado a posicionar en la mente de los consumidores.

**Cuadro No. 3**  
**La empresa logra identificar mis necesidades como cliente**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
Si	34	27%
No	31	25%
En ocasiones	45	36%
Lo desconozco	16	13%
Total	126	100%

Fuente: Elaboración propia

Según los entrevistados el 27% considera que la empresa si logra identificar sus necesidades como cliente, mientras que el 36% menciona que en ocasiones la empresa si las logra identificar, un 13% dio como respuesta que no tenía conocimiento si la empresa las lograba identificar y un 25% aseguro que la empresa no las logra identificar.

**Cuadro No. 4**  
**Grado de satisfacción obtenida**  
**Por los productos y servicios de la empresa**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
100% Excelente	14	11%
80% Muy buena	16	13%
60% Buena	51	40%
40% Regular	25	20%
20% Mala	20	16%
Total	126	100%

Fuente: Elaboración propia

Se pudo determinar que el 40% de los entrevistados considera que la satisfacción que obtienen

por los productos y servicios de la empresa es buena, un 13% la considera muy buena, el 11% considera que su satisfacción es excelente y el 36% de los entrevistados no está muy satisfecho por los productos y servicios que adquiere en la empresa.

**Cuadro No. 5**  
**Aspectos a mejorar por la empresa**  
**Para mejorar las relaciones con sus clientes**

Respuestas	Número de Respuestas	Porcentaje de Participación
Mejorar el servicio al cliente	46	23%
Ofrecer un trato personalizado	27	13%
Información oportuna	29	14%
Atención a quejas y sugerencias	44	22%
Capacitación al personal	17	8%
Todas las anteriores	39	19%
Total	202	100%

Fuente: Elaboración propia

En esta pregunta los entrevistados tenían la opción de seleccionar más de una opción, los resultados muestran que a criterio de un 23% de los clientes entrevistados la empresa debe mejorar el servicio al cliente, un 22% considera que la empresa debe poner mayor atención a las quejas y sugerencias, un 14% desea obtener información oportuna, un 13% espera un trato personalizado en sus compras, el 19% opinó que la empresa debe mejorar en todos los aspectos citados y un 8% considera que se debe capacitar al personal.

**Cuadro No. 6**  
**Agrado del cliente, si la empresa se anticipara a la satisfacción de sus necesidades con el conocimiento de sus gustos y prioridades, para ofrecerle productos y servicios de forma personalizada**

Respuestas	Número de Respuestas	Porcentaje de Participación
100% Definitivamente me agradaría	59	47%
80% Probablemente me agradaría	40	32%
60% Podría agrardarme	26	21%
40% Probablemente no me agradaría	1	1%
20% Definitivamente no me agradaría	0	0%
Total	126	100%

Fuente: Elaboración propia

Se pudo determinar que a un 47% de los entrevistados le agradaría que la empresa le ofreciera

productos y servicios de forma personalizada con el previo conocimiento de sus gustos y prioridades, a un 32% probablemente le agradaría, un 21% podría agradarle y al 1% probablemente no le agradaría la idea.

**Cuadro No. 7**  
**Aspectos demográficos de los entrevistados**  
**Género**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
Masculino	61	48%
Femenino	65	52%
Total	126	100%

Fuente: Elaboración propia

El género de la muestra de la presente investigación estuvo conformado por un 52% al sexo femenino y un 48% al sexo masculino.

**Cuadro No. 8**  
**Aspectos demográficos de los entrevistados**  
**Estado civil**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
Soltero	27	21%
Casado	84	67%
Divorciado	15	12%
Total	126	100%

Fuente: Elaboración propia

De acuerdo con la muestra del estudio se pudo determinar que el estado civil de los entrevistados se conformó de la siguiente manera: 21% son solteros, 67% se encuentran casados y un 12% de los entrevistados se encuentra divorciado.

**Cuadro no. 9**  
**Aspectos demográficos de los entrevistados**  
**Edad de los entrevistados**

<b>Respuestas</b>	<b>Número de Respuestas</b>	<b>Porcentaje de Participación</b>
Entre 18 y 24 años	44	35%
Entre 25 y 34 años	35	28%
Entre 35 y 44 años	31	25%
Más de 45 años	16	13%
<b>Total</b>	<b>126</b>	<b>100%</b>

Fuente: Elaboración propia

Según los resultados de esta investigación, la edad de los entrevistados está comprendida en un 35% por personas con edades entre 18 y 24 años, el 28% por personas con edades entre los 25 y 34 años, el 25% por personas con edades entre los 35 y 44 años y el 13% por personas con edades mayores a los 45 años.

## **5. Discusión de los resultados**

La satisfacción del cliente y su fidelización son componentes esenciales para incrementar la competitividad de las organizaciones, la identificación de las necesidades y expectativas de los clientes es fundamental para alcanzar su satisfacción.

La satisfacción del cliente influye de tal manera en su comportamiento ya sea por el hecho de que procure o no procure atención, el lugar al cual acuda para recibir información, el hecho de que el cliente continúe siendo cliente de la empresa o no, el hecho de que el cliente recomiende los productos y servicios de la empresa a otros.

Las organizaciones deben mantener contacto regular con sus clientes, se debe dar la oportunidad a los clientes de hacer aportes y estar al día en aspectos importantes para él. Una de las buenas formas de mantener este tipo de contacto es preguntándoles lo que opinan sobre los productos y servicios y la manera en que la empresa podría mejorarlos para servirles mejor.

Al preguntarles a los entrevistados si eran clientes habituales de la empresa se logró identificar que un 53% sí lo era, esto es positivo para la empresa pues indica que más del 50% de su clientela vuelve a realizar compras y se podría indicar que es un porcentaje de clientes que se mantienen leales a la empresa y representan una gran posibilidad para lograr su fidelización. Un 37% es cliente ocasional, esto puede deberse a un grupo de clientes que realiza sus compras solo en temporadas o por promociones especiales durante el año. Ahora bien, la empresa debe poner atención y ofrecer un mejor servicio al 10% de clientes que indicaron no ser clientes habituales para que se lleven una buena impresión y puedan convertirse en clientes frecuentes. Además si estos clientes nunca regresan es porque algo no les pareció y no se podrá obtener retroalimentación sobre qué se debe mejorar para retenerlos.

Del 100% de las personas entrevistadas se obtuvieron aquellos motivos por los cuales los clientes realizan sus compras en la empresa, siendo estos según su orden: la marca, con un 29%, esto puede obedecer a que la empresa ha realizado esfuerzos para posicionar la marca entre su mercado meta. Otro aspecto que el cliente valora es la calidad del producto; un 21% opina que les motiva esto para realizar sus compras en la empresa, esto indica que la calidad de los productos que se ofrecen es superior al de la competencia, porque el producto es importado y la calidad de los materiales con los que se fabrican es buena. El tercer aspecto que motiva a los clientes a realizar sus compras es la confianza en la empresa con un 17%; pues como es de esperarse si el cliente ve en la empresa una buena marca y calidad habrá confianza en la empresa. Como último aspecto se encuentran las promociones; un 11% de los clientes entrevistados considera efectivas las promociones que la empresa realiza, ya que esta informa de forma oportuna a los clientes y la empresa ha sabido cómo manejarlas y cómo comunicarlas.

Las necesidades de los clientes son cambiantes y numerosas, los cliente compran porque tiene necesidades y esto no es una obviedad; hasta las compras más suntuarias o de apariencia caprichosa, ocultan en rigor algún tipo de necesidad. Por tal motivo las organizaciones deben convertirse en asesores de sus clientes para ofrecerles productos y servicios que tengan un valor para el cliente. Del 100% de los entrevistados; el 27% afirmó que la empresa sí logra identificar sus necesidades y le ofrece productos y servicios que el cliente busca y necesita encontrar. Un 36% indicó que la empresa ocasionalmente lograr identificar sus necesidades, esto puede derivarse de varios motivos, como por ejemplo, en ocasiones es difícil comprender a los clientes, existen clientes muy exigentes que no quedan satisfechos con nada, los clientes buscan algo que la empresa no puede ofrecerles en un momento determinado o en ocasiones, la persona que está en contacto con el cliente no logra una buena comunicación o no logra transmitir el mensaje de manera adecuada. El 25% de clientes que afirmó que la empresa no logra identificar sus necesidades representa una oportunidad de mejora para la empresa; la empresa debe prestar mucha atención a este grupo de clientes para lograr identificar sus necesidades de manera de que el cliente perciba que hay interés por sus compras y sus opiniones. Solamente un 13% de los clientes entrevistados indicó que desconocía si la empresa logra identificar sus necesidades como

clientes, esto puede obedecer a que pudieron haber sido clientes que visitaban la empresa por primera vez o no son clientes habituales de la empresa.

Como ya se mencionó al inicio de este capítulo, la importancia de la satisfacción del cliente es un aspecto importante para mantener buenas relaciones con estos. Según los datos obtenidos en el cuestionario, al pedirles a los clientes entrevistados que midieran el grado de satisfacción que obtienen por los productos y servicios de la empresa, un 40% de los clientes entrevistados indicó que el grado de satisfacción es bueno, mientras que un 13% dijo que era muy bueno, solamente un 11% la calificó de excelente, un 20% dijo que su grado de satisfacción es regular y un 16% dijo que es malo. La empresa debe preocuparse por lograr que sus clientes estén satisfechos, pues un cliente satisfecho se lo comenta e invita a otros a que visiten la empresa, mientras que los que no están plenamente satisfechos con los productos y servicios se lo comentan a un número mayor de personas, las cuales seguramente no lleguen a visitar las instalaciones de la empresa. Además, un cliente no satisfecho se marcha de la empresa y no le da la oportunidad de saber por qué no está satisfecho y qué se debe de mejorar.

Las buenas relaciones que una empresa pueda entablar con los clientes, representan una fuerte ventaja competitiva sobre la competencia. El objetivo principal al realizar el cuestionario era el de determinar aquellos aspectos que el cliente valora más para entablar buenas relaciones con la empresa que le provee productos y servicios. En la pregunta planteada al cliente se le solicitó que marcara aquellos aspectos que según su criterio son importantes para establecer buenas relaciones con la empresa a lo que contestaron: el mejoramiento del servicio al cliente, representado por un 23% fue el más elegido; la atención a las quejas y sugerencias obtuvo el segundo lugar con un 22% de opinión; el acceso a la información de una manera oportuna representó un 14%; el trato personalizado representó un 13%; capacitar más eficientemente al personal para los clientes representó un 8%. Ahora bien, existió un 19% que opinó que para mejorar las relaciones con los clientes se debe incluir todas las anteriores variables. Como se definió en el capítulo del marco teórico los clientes buscan ser tratados con exclusividad, buscan soluciones e información oportuna que reduzca el tiempo para tomar la decisión de compra, el

cliente quiere ser escuchado y quiere que se le ofrezcan soluciones a sus problemas de forma oportuna.

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión de clientes que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación comercial de los clientes nos facilita la información que nos permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio. Partiendo de la información sobre los clientes podemos agruparlos en función de su respuesta a las actividades de *marketing*, realizando una segmentación de los clientes y formando grupos internamente lo más homogéneos posible. Mediante el cuestionario se pudo determinar la opinión del cliente con respecto a qué le parecía la idea de que la empresa se anticipara a la satisfacción de sus necesidades como cliente y esta tuviese pleno conocimiento de sus gustos y prioridades para de esta manera ofrecerle productos y servicios de forma personalizada. Los resultados obtenidos fueron los siguientes: a un 47% de clientes entrevistados, definitivamente les agradaría; un 32% respondió que probablemente le agradaría; a un 21% podría agradaarle; y solamente se obtuvo como respuesta un 1% de un cliente que dijo que probablemente no le agradaría, esto puede deberse a que pueda que sienta cierto temor o desconfianza al compartir información con la empresa. Con esto se demuestra que los clientes saben que no son los únicos en una empresa, pero que quieren ser tratados como tales.

## CONCLUSIONES

1. El resultado de la investigación llevada a cabo ha planteado los aspectos que un cliente externo valora para establecer relaciones duraderas con una empresa importadora de muebles y accesorios decorativos y se ha evaluado el impacto de estos en la mejora de su satisfacción, los aspectos que valora un cliente son: un buen servicio al cliente, atención a las quejas y sugerencias, un cliente necesita que se le brinde la información oportuna que facilite su decisión de compra, además al cliente le agrada un trato personalizado.
2. Hablar del tema de la fidelización de clientes es sencillo, sin embargo lograr una excepcional experiencia del cliente cada vez que realiza una compra en la empresa es tarea dura para los miembros de la organización y todo su personal; pues las demandas de los clientes son cambiantes y cada vez son más, además los clientes están cada vez más expuestos a tanta información que provoca en muchas ocasiones que la decisión de compra sea difícil.
3. La falta de orientación de la compañía hacia las necesidades de sus consumidores es la razón principal por la cual éstos cambian de empresa. Otros de los aspectos reflejados en la investigación es la valoración negativa obtenida con un 25% de los clientes que opinaron que la empresa no logra identificar sus necesidades y un 36% que considera que su grado de satisfacción es regular y mala.
4. La investigación determinó que la anticipación por parte de la empresa a la satisfacción de las necesidades de sus clientes mediante el conocimiento de sus gustos y prioridades para ofrecerle productos y servicios de forma personalizada obtuvo un 79% de respuesta favorable por parte de estos, esto significa que el servicio y trato diferenciado son las

mejores puntuadas que puede aplicar la empresa para lograr la satisfacción total de sus clientes y fidelizarlos.

5. Las organizaciones no deben corregir las causas sino los efectos y actuar coherentemente, comenzando desde ya, pues el tiempo corre y el mercado sólo está disponible para los que quieren aproximarse a él con espíritu de excelencia, una excelencia basada en sus empleados a los que hay que ayudar a que tengan éxito a través de: involucrarles y comprometerles al proyecto empresarial, formarles e informarles adecuadamente, proveerles de las herramientas que precisan para desarrollar su trabajo, establecer objetivos claros, darles autoridad, exigirles responsabilidad y compensarles de forma justa, crear el clima laboral adecuado.
6. No se puede pretender fidelizar a los clientes si antes no se ha logrado la fidelidad de el primer cliente, el empleado, ya que si él no está convencido con los productos y servicios que ofrece la empresa, ¿cómo se espera que se los comunique a los clientes?; además los clientes perciben esa sensación cuando se comunican con los empleados. Por este motivo la fuerza laboral es un factor crítico en una estrategia de fidelización de clientes, pues son las personas las que la ejecutan.
7. El concepto de fidelización de clientes es algo más que comunicación y ventajas. Es cultura, organización, comportamientos y conocimientos, todo soportado por las nuevas tecnologías de la información. Por tanto, la preocupación de las empresas para que la fidelización de sus clientes se convierta en acción, debe tener en cuenta aspectos como:
  - mejorar la organización y procedimientos internos que dificultan gravemente la satisfacción del cliente;
  - conseguir que los empleados se identifiquen con los proyectos empresariales;
  - orientar las fórmulas de medición hacia las acciones necesarias para que las operaciones

se reflejen en satisfacción del cliente;

- recuperar la parte operativa responsable de atención al cliente, que ha sufrido un deterioro en los últimos años.

## **RECOMENDACIONES**

1. A los propietarios y administradores de las empresas importadoras de muebles y accesorios decorativos se les recomienda que pongan en práctica programas de fidelización de clientes basados en aquellos aspectos que los clientes realmente valoran de la organización. Como lo reflejaron los resultados del trabajo de campo de esta investigación, el servicio al cliente, el trato personalizado, la atención a las quejas y la información oportuna, son elementos claves para que un cliente este plenamente satisfecho con la empresa y obtenga valor por lo que compra.
2. Es importante que en la organización se administre adecuadamente toda la información que se obtiene de los clientes, ya que puede convertirse en una herramienta eficaz para ofrecer a este un trato personalizado y una mejor atención, pues el conocimiento de los clientes es lo hace fácil la identificación de sus necesidades.
3. Se recomienda realizar estudios periódicos para mejorar la satisfacción de los clientes para lograr fidelizarlos, identificando los aspectos más valorados y su impacto en la mejora de la satisfacción del cliente, calidad percibida; de tal manera que se puedan optimizar las inversiones en los aspectos más valorados y de mayor repercusión.
4. Se deben de mejorar los procedimientos internos que puedan dificultar gravemente la satisfacción del cliente, eliminando las normas rígidas y la burocracia.
5. Se debe de involucrar a los empleados en los proyectos de la empresa para que se identifiquen con éstos.

6. Las empresas no deben centrar sus esfuerzos de fidelización en la instalación de herramientas informáticas, sin preocuparse por las personas que tienen que utilizarlas, ni en la etapa de desarrollo, ni el entrenamiento posterior a la instalación de éstas.
7. No se recomienda la consecución de resultados en el corto plazo para ir construyendo el largo plazo, con la obsesión pura y estrecha de cortoplacismo y supervivencia.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Abad Raúl. (2006). *Ocho factores claves para que un programa de fidelización sea eficaz*. Recuperado 17.07.06 [http://www.abadmarketing.com/\\_cm/](http://www.abadmarketing.com/_cm/)
- Arias Maria Eugenia y Arturo Condo. (1995). *El manejo de lo recursos humanos y el desarrollo de una ventaja competitiva sostenible*. (Vol. III No. 2 ) INCAE.
- Blanchard Ken y O'Connor Michael. (1997). *Administración por valores*. Editorial Norma.
- Berger García Andrés. (2006). *El Secreto de la fidelización de clientes*. Recuperado 21.07.06 [http://www.onlynux.com/articulos/e\\_articulo\\_el\\_secreto\\_de\\_la\\_fidelizacion.shtml](http://www.onlynux.com/articulos/e_articulo_el_secreto_de_la_fidelizacion.shtml)
- Cuesta Fernández Félix. (2003). *Fidelización... .. Un paso más allá de la retención*. Editorial Mc Graw Hill.
- Enciclopedia Multimedia Encarta* (2005).
- Fisher Roger y Sharp Alan.. (1999). *El liderazgo lateral*. Editorial Norma.
- Gratton, Lynda. (2001). *Estrategias de capital humano "Cómo situar a las personas en el corazón de la empresa*. Madrid España: Editorial Prentice Hall.
- Hess Karen y Wilson Learning Corporation. (1990). *El Gerente Efectivo*. Editorial CECSA.

Jr. Arthur y Strickland, A.J. III. (2004) *Administración estratégica, texto y casos*. Editorial Mc Graw Hill.

Kahle, Dave. (2001). *Como alcanzar la excelencia en ventas en el nuevo milenio*, Editorial Norma.

Pinto Roberto. (2000). *Planeación estratégica de capacitación empresarial*, Editorial Mc Graw Hill.

Robbins Stephen y Coulter Mary. (1996). *Administración*. (5ª. ed.). Editorial Prentice Hall.

Sallenave Jean Paul. (1994). *La gerencia integral*. Editorial Norma.

Schultz Guante P. (1991). *Psicología Industrial*. (3ª. ed.) Editorial Mc Graw Hill.

Silverman George. (2001). *Los secretos del marketing boca a boca*. Editorial Norma.

Tissen Rene y Daniel Ardiesen. (2000). *El valor del conocimiento para aumentar el rendimiento en las empresas*. Editorial Prentice Hall.

Torres Olivares Manuel. (2006). *Los clientes: diferenciación y fidelización*. Recuperado 18.07.06 <http://www.ganaropciones.com/fidelizar.htm>

Whetten David A. (2004). *Desarrollo De Habilidades Directivas*. (6ª. ed.). Editorial Prentice Hall Pearson.

Zúñiga Diéguez Guillermo A. (1997). *Técnicas de estudio e investigación documental*. (4ª. ed.). Guatemala.

## **ANEXOS**

## Anexo I

### Boleta de encuesta utilizada en la investigación

Buenos días (tardes/noches) El propósito de este cuestionario es recabar información para la elaboración de un documento de tesis sobre la base de una investigación de campo. Toda la información que me brinde será de carácter confidencial y me gustaría contar con su valiosa opinión.

**INSTRUCCIONES:** Por favor marcar con una "x" en los espacios disponibles para las respuestas a las siguientes preguntas de selección múltiple.

1. ¿Es usted cliente habitual de la empresa?

- a. Sí (     )                      b. No (     )                      c. Ocasionalmente (     )

2. ¿Qué le motiva a realizar sus compras en esta empresa?

- a. Marca (     )                      b. Calidad del producto (     )                      c. Servicio amigable (     )  
d. Promociones (     )                      e. Por buena referencia (     )                      f. Confianza (     )  
g. Beneficios (     )                      h. Lealtad a la empresa (     )                      i. Otro motivo (     )

3. ¿Considera que la empresa logra identificar sus necesidades como cliente?

- a. Sí ( )    b. No ( )    c. En ocasiones ( )    d. Lo desconozco ( )

4. ¿En qué porcentaje mediría usted el grado de satisfacción que obtiene por los servicios y productos de la empresa?

- a. 100% Excelente ( )  
b. 80% Muy buena ( )  
c. 60% Buena ( )  
d. 40% Regular ( )  
e. 20% Mala ( )

5. De la siguiente lista, marque aquellos aspectos que considera son importantes para que las empresas mejoren las relaciones con sus clientes.

- a. Mejorar el servicio al cliente ( )    b. Ofrecer un trato personalizado ( )  
c. Información oportuna ( )    d. Atención a las quejas y sugerencias ( )  
e. Capacitación del personal ( )    f. Todas las anteriores ( )

6. Si la empresa se anticipara a la satisfacción de sus necesidades como cliente, con el conocimiento de sus gustos y prioridades para ofrecerle productos y servicios de forma personalizada. ¿Qué tanto le agradaría?

- a. 100% Definitivamente me agradaría ( )  
b. 80% Probablemente me agradaría ( )  
c. 60% Podría agradarme ( )  
d. 40% Probablemente no me agradaría ( )

e. 20% Definitivamente no me agradaría ( )

7. Sexo

a. Masculino ( )

b. Femenino ( )

8. Estado civil

a. Soltero ( )

b. Casado ( )

c. Divorciado(a) ( )

9. ¿En que rango se encuentra su edad?

a. Entre 18 y 24 años ( )

b. Entre 25 y 34 años ( )

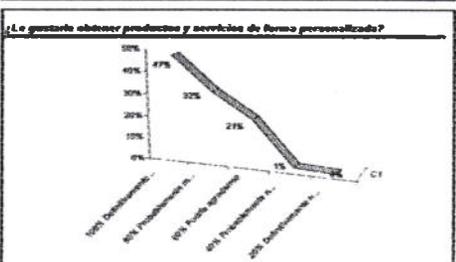
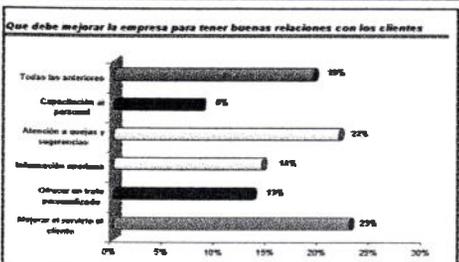
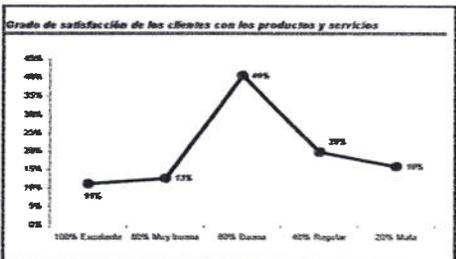
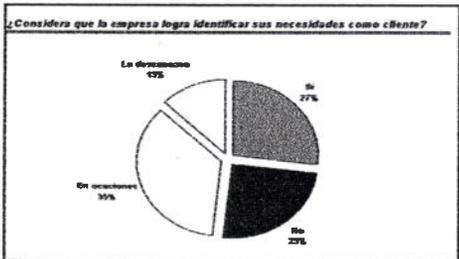
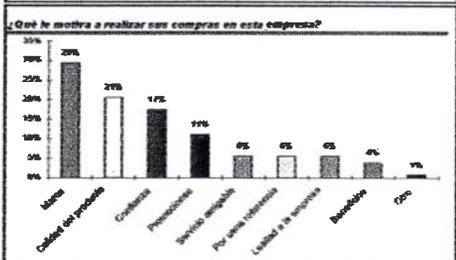
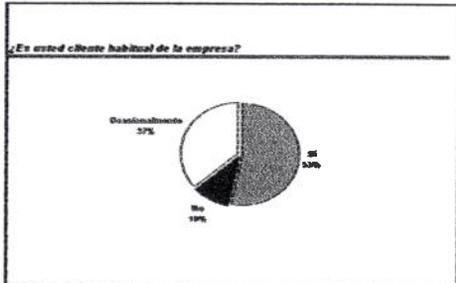
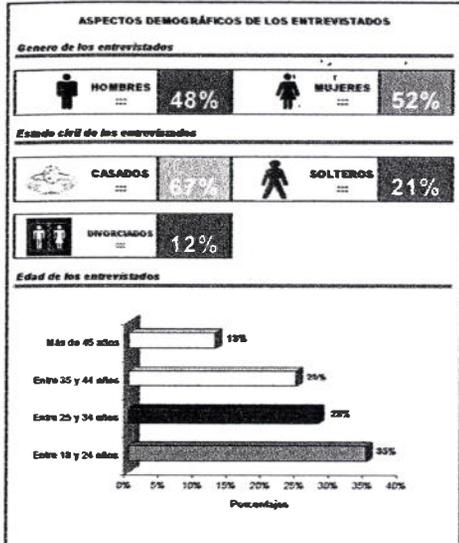
c. Entre 35 y 44 años ( )

d. Mas de 45 años ( )

.....*Muchas gracias por su valiosa opinión*.....

## Anexo 2

RESULTADOS OBTENIDOS DE CUESTIONARIOS  
ASPECTOS QUE VALORA EL CLIENTE EN LA EMPRESA  
Muestra 120 clientes



## **Anexo 3**

### **Guía para realizar un programa de fidelización de clientes**

El problema al que se enfrentan muchas empresas cuando las condiciones de mercado cambian y muy especialmente a la velocidad con la que están cambiando en la actualidad, es que se han preparado durante años para trabajar de una forma determinada, generando un tipo de organización y cultura para conseguir el éxito en determinadas circunstancias y el reto al que se enfrentan es cómo abordar su proceso de transformación para adaptarse a nuevos entornos de mercado, cuando la velocidad del cambio ha sido muy rápida, o cuando se han retrasado en su proceso de adaptación, independientemente de las razones del retraso.

Como parte del aporte de esta investigación se han establecido las pautas para establecer un programa de fidelización, muy en línea con los planteamientos de *Marketing I* a *I*. Por lo cual se redactó como guía práctica

- 1) Lo primero que se debe establecer son los objetivos concretos del programa:
  - Crecer de forma sostenida incrementando los beneficios, a través de la conquista de nuevos clientes sin perder a los antiguos, incrementando su volumen y su frecuencia de compra y consiguiendo su prescripción

2) A continuación establecer las bases para garantizar el éxito del programa:

- Establecer estrategias competitivas orientadas al cliente
- Establecer modelos organizativos con base en procesos orientados al cliente
- Cambiar los comportamientos de las personas de la organización, creando una cultura de servicio
- Utilizar intensivamente las nuevas tecnologías de la Información
- Establecer relaciones de aprendizaje y confianza con cada cliente, comenzando por los más valiosos
- Tratar a los diferentes clientes de forma distinta

3) Identificar a los clientes:

- Preparando la base de datos inicial mediante la entrada de datos existentes;
- enriqueciendo la base de datos mediante cruces con otras listas, pidiendo de forma continua más datos a los clientes en cada contacto, uno o dos por contacto
- verificando los datos y limpiando la base de datos, normalizándola y cruzándola con las listas institucionales.

4) Diferenciar a los clientes:

- Identificar a los clientes más valiosos (del 10% al 20%)
- Identificar a los clientes que han costado dinero (del 10% al 20%)
- Seleccionar a los clientes potenciales incorporándolos con el máximo de información disponible (en el caso de empresas incluir al menos de 3 a 5 personas con sus correspondientes cargos)
- Identificar a los clientes más valiosos que se han quejado alguna vez, asignando a una persona la responsabilidad del cumplimiento de calidad en sus pedidos
- Identificar a los grandes clientes cuyo volumen de negocio se ha reducido de forma importante (aprox. 50%) el último año y visitarlos inmediatamente antes de que lo haga la

competencia

- Identificar a los clientes de los que tenemos poca cuota para realizarles algún tipo de oferta especial para que prueben más productos o servicios, ampliando su «scope»
- Realizar definitivamente una clasificación ABC de los clientes, ajustando las actividades de *marketing* según su clasificación (incrementando para la clase A y reduciendo para la clase C)

5) Interactuar con los clientes:

- Contactar con las personas incorporadas a la base de datos correspondiente al porcentaje definido de más valiosos (10%-20%) para entender su situación y necesidades, sin intentar forzar la venta inmediata;
- llamar a la empresa propia como cliente (*mystery shopping*) para verificar el comportamiento de las personas, analizando los resultados;
- llamar a los competidores y hacer lo mismo que con nuestra empresa (*mystery shopping*);
- aprovechar las llamadas entrantes y las quejas como oportunidades de venta, realizando ofertas especiales y complementarias, mejorando la gestión de reclamaciones, analizando cuantas reclamaciones se resuelven en la primera llamada;
- evaluar el *customer contact center*, asegurándose que es amigable, el sonido cálido, el tiempo de respuesta adecuado, etc.;
- iniciar el diálogo continuo con los clientes más valiosos, estableciendo un interlocutor permanente, personalizándoles la correspondencia, estableciendo relación continua entre los niveles equivalentes de nuestra empresa y la del cliente;
- contactar individualmente con cada cliente valioso que se ha perdido en los últimos tres años para conocer las razones y recuperarlo si es posible;
- reducir la burocracia al mínimo necesario para agilizar la respuesta a los clientes;
- utilizar las nuevas tecnologías de la información para facilitar la interacción, incorporando direcciones de *e-mail* en las bases de datos existentes, ofreciendo todo tipo de formas alternativas de contacto.

6) Personalizar las relaciones:

- Personalizar formularios y catálogos para ahorrar tiempo al cliente y dinero a la empresa;
- personalizar la lista de correo, simplificando el correo y utilizando la información para personalizar las ofertas;
- entregarle los formularios rellenos al cliente para que tenga que emplear el menor tiempo posible para respondernos;
- preguntar a los clientes sobre la frecuencia y el medio que desea para mantener los contactos (*e-mail*, correo, teléfono, fax, visita personal, etc.);
- involucrarles en el proyecto empresarial invitándoles a *focus group*, foros de debate, etc., diseñando las ofertas con ellos;
- preguntar periódicamente a los 10 clientes más importantes qué debemos hacer para mejorar, agradeciendo y respondiendo siempre a sus sugerencias;
- involucrar a la alta dirección en las relaciones con los clientes, facilitándoles los resúmenes históricos de cada cliente y su actividad.

Hay que realizar todos estos pasos que se han descrito con arreglo a las posibilidades reales de la empresa, en cuanto a inversión y posibilidades de adaptación organizativa, cultural y tecnológica. Hay que contemplar que si bien todo programa de este tipo implica inversiones, empieza a generar beneficios muy rápidamente, con lo que puede autofinanciarse mediante el incremento de venta cruzada, la retención de clientes, la mejora en la satisfacción y la reducción de costes y del ciclo de tiempo por transacción.

Este es un proceso en el que hay que involucrar a la alta dirección, a una selección de mandos intermedios, una selección de los componentes del canal, de los empleados de línea y a un grupo representativo de clientes, comenzando hoy mejor que mañana el entrenamiento de las personas del *Call Center*, diseñando un *Website* realmente amigable, analizando las posibilidades de implantación del canal directo, generando una cultura de cliente con la organización adecuada para soportarla y adaptarse tecnológicamente a la realidad de los clientes.

*¡Dialogar con los clientes, los sabios de nuestro negocio y quienes pagan nuestro salario!*

*«Si usted atiende al cliente, el cliente le atenderá a usted».*