

Ser percibidos como únicos en la relación con el cliente: una ventaja competitiva clave⁽¹⁾

Horacio Alesandria

Profesor Comercialización Facultad

Ciencias Económicas (UNL)

E-mail: haletcsf@ar.inter.net

Justificación

La presente tesis aborda la relación cliente-empresa como punto de partida en función del cual adoptar las decisiones que hacen a la estrategia empresarial.

El escenario en el que hoy deben actuar las empresas es sumamente complejo. Por un lado, deben enfrentar una alta presión competitiva; por otro, a los clientes quienes, al perseguir el mayor beneficio posible en sus experiencias de consumo, se muestran cada vez menos leales.

El consumidor actual tiene mayor cantidad de información a la hora de tomar una decisión de compra, utiliza sus experiencias, es más exigente, pretende una solución adecuada a sus problemas, quiere un trato personalizado y sentirse considerado.

Javier Alonso Rivas (1999:37) se refiere a este cuadro de situación de la siguiente manera:

“En una buena parte el interés despertado en el consumidor es el resultado de un dramático cambio en las relaciones oferta-demanda, un cambio que está colocando al

consumidor en la afortunada posición de ser libre para escoger entre las numerosas opciones que le ofrecen los mercados. Cada vez más formado e informado, el individuo está demandando aquellos productos que realmente le complazcan, le proporcionen los beneficios que espera recibir”.

“Los consumidores actuales están más preparados, y lo estarán aún más en el futuro próximo. Son más racionales y saben mejor qué quieren y cuánto están dispuestos a pagar por ello. El entorno empresarial, cada vez más competitivo, ha puesto a su alcance una gran variedad de productos y servicios entre los que elegir. El consumidor, consecuentemente, está adoptando un nuevo papel, siendo más activo, pudiendo comparar y decidir con mayor conocimiento y libertad y dejándose dirigir en menor medida.” (Alonso, 1999:495).

Regis McKenna (1994:53-54) agrega que el contexto en el que deben moverse las empresas se caracteriza por una mayor oferta de productos y, en consecuencia, una elevada presión competitiva, menores diferencias entre los distintos satisfactores

(1) Resumen de Tesis de Posgrado, Maestría en Administración de Empresas, FCE, UNL, 2007.

por la velocidad de imitación de los atributos físicos, canales de distribución que entorpecen o dificultan el diálogo con los clientes, y un comportamiento difícil de predecir de las variables del entorno.

En similares términos se expresa Benson Shapiro (2005), quien observa la existencia de consumidores hipersofisticados, innumerables opciones de compra, creciente homogeneización de productos y desvanecimiento casi instantáneo de las ventajas de la innovación.

El diagnóstico planteado, con pequeños matices, es también realizado por Kotler y Keller (2006:11), quienes señalan que hoy los consumidores tienen un considerable poder de compra, disponen de una gran variedad de productos para satisfacer sus necesidades debido a la intensa competencia existente y al fácil acceso a una gran cantidad de información para decidir.

Por otro lado, Michael Porter (1999:20), al analizar los aspectos que hacen a la estrategia empresarial, señala: “La ventaja competitiva nace fundamentalmente del valor que una empresa es capaz de crear para sus compradores. (...) Hay dos tipos básicos de ventaja competitiva: liderazgo en costo y diferenciación” (Porter, 1999:29).

Vinculando ambos aspectos, se considera que la mejor opción para consolidarse en el mercado a largo plazo es lograr una óptima relación con el cliente, de modo que éste la valore como satisfactoria y la retribuya con su lealtad.

Aquella empresa que logre ser percibida como única en la relación con el cliente obtendrá una ventaja competitiva clave, a través de una diferenciación de sus competidores.

Para lograr esa ventaja competitiva resulta de vital importancia la gestión de las relaciones con los clientes, problemática que constituye el núcleo principal de esta tesis. Dicha gestión requiere efectuar cambios en la organización, especialmente en los recursos humanos, que deben considerarse verdaderamente como clientes internos. Resulta prácticamente imposible transformar la relación con los

clientes en una ventaja competitiva sin involucrar en ello al personal propio.

Frederick Reichheld (1996:131) lo expresa cuando enuncia: “Si uno se pregunta qué tiene que ver conseguir y conservar a los mejores empleados con conseguir y conservar a los mejores clientes, la respuesta es: todo”.

También es necesario analizar la vinculación entre la gestión de la relación con el cliente y la estrategia empresarial, ya que es un tema no abordado suficientemente en la bibliografía existente. Esto implica trabajar dos ejes temáticos: por un lado, lo relativo al cliente y, por otro, la estrategia empresarial.

En el primero, el punto de partida es la esencia misma del concepto de marketing: comenzar desde la necesidad del cliente, analizando la relación de intercambio. Luego, desarrollar el modo de gerenciar la relación con el cliente para lograr su satisfacción y como contrapartida su fidelización.

En el segundo —la estrategia empresarial— corresponde analizar las fuentes de ventajas competitivas y cómo desarrollar —a partir de ellas— una estrategia básica.

Porter (1999:29) lo explica de la siguiente manera: “Los dos tipos básicos de ventaja competitiva combinados con el panorama de actividades para las cuales una empresa trata de alcanzarlas, los lleva a tres estrategias genéricas para lograr el desempeño sobre el promedio en un sector industrial: liderazgo de costos, diferenciación y enfoque”.

Finalmente, al relacionar ambos, se puede explicar cómo, si la relación con el cliente se trabaja con una perspectiva estratégica, la misma puede constituirse en una ventaja competitiva sobre la cual edificar una diferenciación como estrategia empresarial básica.

Objetivos

1) Analizar cómo transformar la relación con el cliente en una ventaja competitiva.

2) Vincular el modo de gerenciar la relación con el cliente con la estrategia empresarial.

3) Formular un aporte teórico sobre cómo gerenciar la relación con el cliente desde una perspectiva estratégica con el propósito de lograr ventajas competitivas.

Metodología

La presente tesis es una investigación documental de un tema teórico. El diseño es de tipo exploratorio.

Sabino (1994), cuando analiza este tipo de investigaciones bibliográficas, las tipifica como investigaciones puras. Agrega que presentan una importante dificultad y complejidad y exigen un elevado nivel de creatividad.

Se ha efectuado un relevamiento bibliográfico sobre los dos ejes temáticos que constituyen el núcleo central. Por un lado, lo existente sobre marketing de relaciones y gestión de la relación con el cliente y, por otro, sobre ventajas competitivas y estrategia empresarial.

La revisión de la literatura sobre ambos temas evidencia poca vinculación entre los mismos. O, dicho de otro modo, la forma de gerenciar la relación con el cliente ha sido escasamente abordada desde una óptica estratégica, con todo lo que ello implica.

A partir del marco teórico existente respecto de ambos temas, se analizó y desarrolló la vinculación entre ellos con el objetivo de ver la importancia que tiene para una empresa trabajar la relación con sus clientes con una visión estratégica y constituirlos en la base sobre la cual desarrollar una ventaja competitiva que le permita diferenciarse como estrategia básica.

Hernández Sampieri, Fernández-Collado y Baptista Lucio (2006:98) señalan, entre otras cosas, que este tipo de estudios permite indagar desde una perspectiva innovadora y preparar el terreno para nuevos estudios. Es una aspiración de la presente tesis

alcanzar ambos objetivos, especialmente el primero. Finalmente, se propone como futuras líneas de trabajo abordar investigaciones de campo para comprobar de qué forma los conceptos e ideas desarrollados son considerados por las empresas, así como profundizar en temas teóricos relacionados.

1. Introducción

El mundo de los negocios en el que deben moverse las empresas presenta una complejidad creciente. El mercado tiene clientes exigentes, con acceso a mucha información, que pretenden experiencias de compra y consumo satisfactorias, conscientes del poder con que cuentan y decididos a utilizarlo, asumiendo un rol más activo en la relación con la empresa.

Por el lado de la oferta, la presión competitiva es cada vez mayor, existe una gran variedad de productos y se neutralizan rápidamente las innovaciones. Ofrecer satisfactores con calidad —certificaciones incluidas— es necesario pero insuficiente.

Las empresas deben tener una clara orientación al mercado y pensar la relación con el cliente a largo plazo —marketing de relaciones—. Esta concepción es ampliamente aceptada actualmente, no obstante aún se encuentran empresas donde el cliente tiene un rol pasivo —servicios públicos monopólicos— y otras que, si bien la plasman en sus declamaciones (definición de misión, acciones de comunicación) no la reflejan en el trato dado al cliente. Aquí se encuentran empresas que incumplen contratos (seguros de vida y depósitos a plazo fijo en dólares por la salida de la convertibilidad), otras que exigen requisitos desmedidos ante ciertas situaciones (empresas de telefonía móvil, proveedoras de servicios de Internet y bancos para aceptar una baja⁽²⁾), o que se muestran renuentes a cumplir con la garantía otorgada, empresas que privilegian a clientes nuevos en detrimento de sus clientes actuales (telefónicas

(2) www.lanacion.com.ar/herramientas/printfriendly.asp?nota_id=792..., 27-03-06.

que lanzan promociones válidas sólo para quienes contratan el servicio).

También subsisten empresas que definen desde su óptica conceptos como calidad, servicio al cliente, atención al cliente, sin considerar la opinión del mismo, lo cual implica que ofrezcan satisfactores que no entregan al cliente el valor que éste desea recibir.

En este contexto, se pueden plantear interrogantes tales como:

¿Es posible transformar la relación con el cliente en una ventaja competitiva?

¿Se puede vincular el modo de gerenciar la relación con el cliente con la estrategia empresarial?

¿La relación empresa-cliente gerenciada con visión estratégica puede ser fuente de una ventaja competitiva para desarrollar una estrategia de diferenciación?

¿Es factible llevar a la acción, hacer operativa esta concepción estratégica de la relación empresa-cliente?

¿La empresa puede contar con indicadores para mensurar los resultados?

¿Los costos de implementación pueden ser solventados?

¿Es válido para empresas productoras de bienes y para las de servicio? ¿Y para las que atienden tanto mercado de consumo como de los negocios?

Todos estos interrogantes tienen respuestas positivas en la medida en que se tengan en cuenta algunas consideraciones fundamentales.

2. Relación empresa-cliente: perspectiva estratégica

Gerenciar la relación empresa-cliente desde una perspectiva estratégica que la convierta en una ventaja competitiva sobre la cual edificar una estrategia de diferenciación requiere que aparezca incorporada como un aspecto central de la estrategia empresarial e implica:

a) Entender que el cliente es la razón de ser de la empresa. Por lo tanto, el objetivo estratégico es lograr maximizar su satisfacción.

Ted Levitt, en un artículo publicado en la Harvard Business Review en 1960, precisó: “Es vital que todo hombre de negocios entienda que toda empresa es un proceso para producir satisfacción del consumidor, y no para producir bienes. Una empresa se inicia con el consumidor y sus necesidades, y no con una patente, materia prima o alguna habilidad para vender” (Lele y Sheth, 1989:2).

b) Asumir que todo lo que se piense, decida y ejecute en la empresa debe tener esa finalidad.

c) Definir las cuestiones estratégicas (misión, valores, cultura) colocando al cliente en el centro.

d) Considerar prioritaria o estratégica la creación de valor para el cliente, cuya generación requiere:

- Identificar la necesidad que quiere satisfacer el cliente y el beneficio buscado.
- Detectar cómo se conforma el valor para el cliente: atributos más valorados y costos o esfuerzo que considera para hacerse del satisfactor.
- Conocer las expectativas del cliente respecto del satisfactor y definir cómo éste influye o contribuye a su formación.

e) Lograr que el valor entregado al cliente maximice su satisfacción desde su punto de vista. Esto será posible sólo si el cliente considera que las “expectativas” que tenía fueron superadas por la “percepción” del producto comprado.

La empresa debe analizar sistemáticamente el valor percibido por el cliente y tener presente que esa comparación (percepción versus expectativas) obliga a la empresa a adaptar el satisfactor a la necesidad del cliente.

f) Crear una relación con el cliente duradera (de largo plazo) y mutuamente beneficiosa, basada en la confianza con empleados, proveedores y clientes.

2.1. Misión - valores

La declaración de la misión de la empresa es un símbolo formal clave para comunicar a todos los

recursos humanos la importancia que se asigna al cliente. De igual modo constituye una clara definición de los valores de la empresa.

Hay coincidencia en la bibliografía en que la definición de misión debe estar orientada al mercado y considerar la necesidad a satisfacer. A partir de identificar primero qué necesidades existen en el mercado, la empresa podrá convertirlas en oportunidades de negocio ofreciendo para su satisfacción las mejores soluciones. Constituye un grave error hacerlo desde la óptica de la oferta, del bien que se ofrece como satisfactor, dado que no se está considerando al actor principal, el cliente, en cuanto a expectativas, atributos valorados, opiniones, etcétera.

Leley Sheth (1989:193-211) hablan de la necesidad de definir los valores de la empresa. Señalan que los valores corporativos son las directrices que subyacen a toda decisión empresarial y que deben orientarse a maximizar la satisfacción del consumidor.

Esta conceptualización resulta imprescindible por cuanto dichos valores: definen la cultura empresarial, establecen las pautas de comportamiento de todo integrante de la organización y, especialmente, de los niveles operativos que tienen el mayor contacto con el cliente, permiten implementar incentivos y sistemas de evaluación de desempeño.

Dichos autores resaltan tres características fundamentales que deben estar presentes en la definición de los valores: **a)** la satisfacción del consumidor es el elemento central del sistema de valores y creencias de la empresa, **b)** la importancia de dicha satisfacción debe comunicarse a todo el personal utilizando sistemas y símbolos formales, y **c)** valerse de sistemas y símbolos informales para alcanzar el objetivo principal de mantener al consumidor satisfecho.

El valor “satisfacción del consumidor” debe aparecer plasmado en la misión y considerarse al momento de establecer incentivos y evaluar desempeño.

Definir como prioritaria o estratégica “la creación de valor” para el cliente no implica un desinterés por las utilidades, sino llegar a ellas como consecuencia del siguiente círculo virtuoso a largo plazo: mayor

valor para el cliente → mayor satisfacción → mayor lealtad → mayor crecimiento y utilidades.

Los clientes deben situarse en el centro de los objetivos estratégicos, creando y reforzando los medios para alimentar continuamente la energía de la empresa en dicha dirección (valores/cultura).

En términos similares lo expresa Richard Wise (2003): para poder ofrecer una propuesta de valor diferenciadora se debe establecer relaciones estratégicas con los clientes, de modo de identificar y satisfacer sus demandas específicas.

Hace más de 50 años, Peter Drucker (Lasso, 2006:4) lo expresaba en estos términos: hay una sola definición válida del propósito de una empresa: crear un cliente satisfecho, es el cliente quien determina qué es un negocio.

2.2. Calidad y valor desde la óptica del cliente

Resulta imprescindible conocer cómo el cliente define la calidad y el valor, qué quiere en términos del satisfactor propiamente dicho (producto) y de la calidad de servicio. Si la empresa logra identificar los atributos valorados por el cliente, podrá definir de manera óptima el satisfactor a ofrecerle o puede contrastar esos atributos con los que posee el producto que está ofreciendo para evaluar si está cumpliendo con sus expectativas.

El concepto de calidad desde el punto de vista del cliente es el de adecuación para el uso, esto es, cómo satisface la necesidad. Este concepto es subjetivo y depende de la percepción del cliente. Lo señalado nos lleva al concepto desarrollado por Buzzell y Gale (Lasso, 2000:19): calidad es lo que el cliente dice que es según su percepción.

Heskett, Sasser Jr. y Schlesinger (1997:133) lo expresan en estos términos:

- El cliente, no el proveedor, determina y define calidad y valor.
- Esta definición es –por lo tanto– relativa, no absoluta, y requiere la adaptación del satisfactor a la necesidad individual del cliente.

Lele y Sheth (1989:90-91) sostienen que el consumidor desea maximizar el valor total e identifican tres componentes que surgen en distintos momentos:

1) Valor de compra: es la utilidad que se asigna en el momento que se decide la compra, considerando el beneficio que le reportará según el análisis efectuado.

2) Valor de uso: es la utilidad que se consigue durante la vida útil del producto; es el resultado de la experiencia de uso o consumo.

3) Valor final: es el que se logra al momento de desprenderse del producto, como valor residual o de reventa.

La decisión de compra de un cliente se dirigirá hacia la alternativa que, desde su punto de vista, le aporte el mayor valor.

Se puede decir que el consumidor busca obtener la mayor rentabilidad posible al adquirir los distintos bienes o servicios. Muñoz (1987:264-285) la define como una relación entre la utilidad que brinda el producto ofertado y el esfuerzo que el consumidor desarrolla en su compra.

2.3. La satisfacción del cliente

La satisfacción de un cliente se logra cuando las expectativas que tenía resultan superadas por la percepción del producto comprado.

Esta percepción es consecuencia de la valoración subjetiva que realiza el cliente a partir de lo que capte con sus sentidos, tanto de los componentes tangibles o estructurales, como de los emocionales o intangibles. (Huete, 1998:75-77).

Las expectativas del cliente son el resultado de sus experiencias —tanto respecto del producto como de otros—, de la información recolectada sobre las alternativas existentes y su evaluación, y del nivel de implicación que tiene la necesidad a satisfacer.

La empresa puede contribuir favorablemente en ambas a través de la mezcla comercial. Respecto de las expectativas es muy importante lo que trasmite el diseño del producto, lo que se comunica, el aporte de los puntos de venta.

En cuanto al valor percibido, el aporte de la empresa estará dado por el hecho de que el producto funcione óptimamente, que haya correspondencia del desempeño/performance con lo señalado, por garantizar un uso adecuado, desarrollar acciones para disminuir la disonancia en la etapa poscompra —vía una política de garantía, devoluciones, reemplazo, atención de quejas— tendiente a solucionar problemas/defectos que pudieran presentársele al cliente.

Luis María Huete (1998:68) define al cliente satisfecho como aquel que piensa que ha hecho un buen negocio al adquirir el producto.

3. Acciones

La relación empresa-cliente trabajada desde una concepción estratégica y con un vínculo consolidado puede convertirse en una fuente de ventaja competitiva. Para poder concretar estos propósitos estratégicos o superiores, la empresa debe llevar a cabo una serie de acciones, tanto en su relación con el cliente como internas de la empresa.

3.1. En relación con el cliente

Reichheld (2002) afirma que crear relaciones duraderas y mutuamente beneficiosas, basadas en la confianza con empleados, clientes y proveedores, es la forma de desarrollar ventajas competitivas sostenibles. Tener capacidad para hacerlo constituye un poderoso diferenciador.

La empresa debe trabajar para desarrollar, según Huete (1998:35-36), las competencias y/o habilidades que le permitan hacer mejor que los rivales las actividades de atraer, vender, satisfacer y retener a los clientes.

3.1.1. Conocerlo

La empresa debe saber quiénes son sus clientes. Esto implica tener desde sus datos personales hasta toda la información vinculada con su comportamiento de compra respecto de los productos de la empresa con los que satisface sus necesidades.

Entre los primeros, que podrían denominarse datos generales, están los demográficos, psicográficos y socioeconómicos. Producto de la relación con la empresa, surgen los que podrían llamarse datos específicos, y que refieren a su comportamiento de compra (dimensiones, factores que lo influyen, nivel de implicación, proceso de decisión de compra).

También es parte del conocimiento necesario identificar necesidades a satisfacer, beneficio buscado, expectativas y percepción de los satisfactores.

Lograr un óptimo conocimiento del cliente es posible tanto en el mercado de los negocios como del consumo final. Suele pensarse que si la empresa trabaja en este último mercado no podrá o será muy difícil hacerlo o será inaccesible por su costo. La diferencia que existe con el mercado de los negocios es la necesidad de manejar mayores volúmenes de datos.

El conocimiento del cliente debe abarcar el futuro, anticipar lo que deseará, qué beneficios o atributos va a exigir mañana. Esto requiere comprender o detectar las tendencias demográficas, de estilos de vida y tecnológicas. Hamel y Prahalad (1996:116-140) definen a las empresas que lo hacen como “creadoras de futuro”: guían a los clientes a donde quieren ir pero aún no lo saben; no se limitan a satisfacerlos sino que los asombran continuamente. La investigación comercial, mediante la utilización de herramientas cuali y cuantitativas, posibilita lograr el conocimiento necesario del consumidor.

3.1.2. Tipología de clientes

El mercado de una empresa está formado por un conjunto de clientes, cada uno de los cuales tiene características propias que lo hacen distinto. Estudiarlos y definir tipologías es de utilidad para poder identificar aquellos que mayor aporte hacen a la consecución de los objetivos de la empresa y que, por lo tanto, resulta importante retener focalizando las estrategias de marketing.

Huete (1998:68-73) ha desarrollado una tipología de clientes que surge de la vinculación del nivel de satisfacción a partir de una experiencia de compra y

su relación futura con la empresa. La compra de un producto para dar respuesta a una necesidad posibilita al cliente hacer una valoración de la decisión adoptada. Ésta surge de analizar comparativamente la expectativa que tenía cuando decidió comprar y la percepción o valoración que haga de lo recibido.

Figura 1. Tipología de clientes

		Retención	
		NO	SI
Satisfacción	NO	Terroristas	Rehenes
	SI	Mercenarios	Apóstoles

Fuente: Huete (1998:68).

Si la expectativa del cliente resulta menor o superada por el valor percibido, tendremos un cliente satisfecho. En el otro extremo de las posibilidades (expectativa mayor al valor percibido) tenemos un cliente no satisfecho.

A partir de esta autovaloración que hace el propio cliente pueden esperarse dos comportamientos futuros: que siga vinculado a la empresa —comprando— o no. La combinación de satisfacción con retención genera cuatro tipos de clientes (Figura 1).

El caso de un cliente satisfecho que decide permanecer relacionado con la empresa es la categoría de cliente que cualquier empresa desea tener y que encuentra distintas denominaciones, según los diferentes autores que analizan el tema, a saber: predicador (Griffin, 2001), defensor (Murray, 1998), apóstol (Huete, 1998:69), socio (Wilson, 1998). Sobre éste, Kotler opinó: “No hay nada más eficaz que un cliente que habla bien de una marca o un producto” (Amaya, 2005).

El cliente no satisfecho que decide cortar la relación con la empresa se denomina “terrorista”. A veces un cliente insatisfecho puede verse imposibilitado de

abandonar a la empresa por no existir alternativas (situaciones de monopolio) o no poder superar las barreras de salida. Este cliente se llama “rehén”, y permanecerá ligado a la empresa hasta que pueda irse a otra opción. No obstante, podría difundir su mala experiencia al igual que los “terroristas”.

La restante categoría de cliente es la del “mercenario”. Se trata de aquel que, si bien se encuentra satisfecho, no es leal y, por lo tanto, está predisposto a evaluar otras alternativas.

3.1.3. Darle un rol protagónico

Esto implica asumir que el mismo es la razón de ser de la empresa, que el objetivo estratégico perseguido es lograr su máxima satisfacción, que la definición de la Misión, Valores y Cultura empresaria lo tiene como centro.

Este rol del cliente se traduce en un fuerte protagonismo desde el proceso de diseño del producto, en trabajar de manera conjunta (marketing de sociedad), permitirle ser co-creador de valor e interactuar con las distintas áreas de la empresa.

A este cliente activo, que ayuda a crear, desarrollar y elaborar un producto se lo denomina *prosumers*, resultado de la contracción de *producen* (productor) y *consumer* (consumidor). (Freitas, 2004). Fue Alvin Toffler quién habló por primera vez de *prosumidor*.

Una empresa que pretenda ser exitosa y alcanzar sus objetivos en los tiempos que corren debe considerar al cliente como el centro y punto de partida de todas sus acciones, y debe hacerlo siempre, no alcanza con el primer contacto o la primera venta; se debe demostrar que cada uno de los clientes constituye algo único. Esto implica conocerlo, saber lo que nos compra, entenderlo, ayudarlo a resolver sus problemas. Hoy, existen recursos para armar una base de datos que permita tener toda la información que la relación empresa-cliente genera y utilizarla adecuadamente para que los lazos entre ambos se solidifiquen.

3.1.4. Aprovechar cada contacto

En la relación empresa-cliente se producen múltiples encuentros o contactos, por diferentes motivos, en momentos diversos y provocados por cualquiera de las partes.

Todos y cada uno de los contactos que se produzcan entre la empresa y el cliente deben tener como resultado una experiencia satisfactoria para este último. Este nivel de satisfacción debe lograrse para posibilitar que el cliente siga relacionado con la empresa.

El rol del personal de contacto por parte de la empresa es fundamental para detectar dónde existe potencial de diferenciación que permita entregar mayor valor y, por lo tanto, aumentar la satisfacción del cliente.

El objetivo de la empresa (relación empresa-cliente de largo plazo, cliente fidelizado) exige poner tanto o más empeño en los contactos luego de la primera compra.

El modo de tratar al cliente, la predisposición a que alcance el objetivo por el cual contacta a la empresa, que pueda advertir cómo se lo considera y que la empresa siente y hace lo que dice, son aspectos clave para que se los perciba como únicos.

Si en cada interacción la empresa logra reforzar el círculo virtuoso: mayor valor para el cliente → mayor satisfacción → mayor lealtad, irá consolidando la confianza del cliente hacia la empresa.

Patricia Seybold (2001) afirma que la relación comienza previamente a la decisión de compra y puede durar —en el mejor de los casos— toda una vida; en cada contacto se pone en juego su experiencia como cliente. La calidad de cada experiencia (valorando su tiempo, cuidándolo y relevando lo que le importa) es el primer paso para ganar su lealtad.

Grönross (Lasso, 2000:37-38) define los contactos o interacciones que genera la relación empresa-cliente como “momentos de verdad”, dado que constituyen una oportunidad para generar valor para el cliente, y plantea cómo esos contactos deben analizarse con una visión de empresa orientada al mercado.

3.1.5. Gestión de quejas

Si la empresa con su oferta no consigue por lo menos igualar las expectativas del cliente, éste se sentirá insatisfecho. Se trata de una valoración subjetiva del cliente, quien evalúa lo que ha adquirido en comparación con lo que esperaba recibir.

Cuando esto ocurre, Lele y Sheth (1989:186) sostienen que el consumidor puede:

a) *Sufrir en silencio*: teniendo una actitud negativa en una compra futura.

b) *Cambiar sin decir nada*: comprará otra marca cuando se le presente la misma necesidad. La empresa, en el mejor de los casos, puede detectar este cambio, pero no la causa y tampoco cómo recuperarlo.

c) *Hablar con sus vecinos y amigos*: la empresa no sólo pierde al cliente insatisfecho, sino también a aquellos que él logre influenciar.

d) *Hablar con terceros*: manifestar su descontento en algún organismo público competente, mediante acciones administrativas o legales.

e) *Hablar con la empresa*: plantear el problema, lo cual le posibilita a la empresa identificarlo, solucionarlo y convertirlo en un cliente satisfecho.

De todas estas posibilidades, las cuatro primeras son malas y sólo la última es positiva, por cuanto implica una segunda oportunidad para la empresa.

La empresa debe adoptar una actitud activa e ir hacia el consumidor para detectar las causas de insatisfacción y corregirlas. Deben asignarse los recursos humanos necesarios para esta actividad y crearse protocolos de actuación que definan los cursos de acción frente al planteo de un problema.

La empresa debe alentar a que el cliente manifieste su insatisfacción: una herramienta válida es el otorgamiento de garantías explícitas, de fácil ejecución.

La norma IRAM 9600 proporciona una guía sobre cómo diseñar e implementar un sistema de gestión de quejas.

3.1.6. Fidelizarlo

La retención/fidelización del cliente dependerá fundamentalmente del grado de satisfacción y de las alternativas existentes en el mercado. Un cliente fiel o fidelizado es aquel que, a partir de experiencias de compra y consumo con la empresa, se siente totalmente satisfecho y, por lo tanto, predispuesto a permanecer ligado a ella repitiendo compras.

Ortega Martínez y Menéndez⁽³⁾ precisan el concepto: la fidelidad o lealtad es el comportamiento repetitivo favorable de compra hacia una empresa en general o hacia un determinado producto en particular. Esto implica que puede hablarse de fidelidad global o específica.

Los programas de fidelización son acciones que la empresa realiza, respecto de sus clientes más rentables, con el objeto de aportarles beneficios adicionales que contribuyan a reforzar su fidelidad o lealtad.

3.2. Preparar a la empresa

3.2.1. Competencias esenciales

La identificación y conocimiento del cliente, así como saber cuáles son sus deseos y necesidades, qué atributos valora y valorará en el futuro, qué aspectos o características incrementan significativamente el valor percibido, constituyen la base para que la empresa identifique las competencias esenciales requeridas que permiten ofrecer un beneficio sustancial para el cliente. Esto le permitirá a la empresa aprovecharlas si las posee o adquirirlas en caso contrario.

El satisfactor óptimo o ideal, desde la óptica del cliente, requiere de la empresa ciertas habilidades para poder ofrecerlo.

Realizar este análisis, anticipando el futuro, ayuda a la empresa a llegar primero al mercado con el satisfactor que el cliente desea. Podrá identificar las competencias esenciales del mañana y planificar

(3) www.aedemo.es/diciembre97/5057/html: Ortega Martínez, Enrique y Menéndez, Manuel: "Fidelización de clientes y marketing de relaciones", Revista *Investigación y marketing*, N° 57, España, diciembre de 1997.

su adquisición para continuar ofreciendo un mayor valor. Del mismo modo deberá detectar aquellas que dejarán de ser necesarias, para desaprenderlas, por cuanto permiten generar atributos que el cliente ya no considerará valiosos.

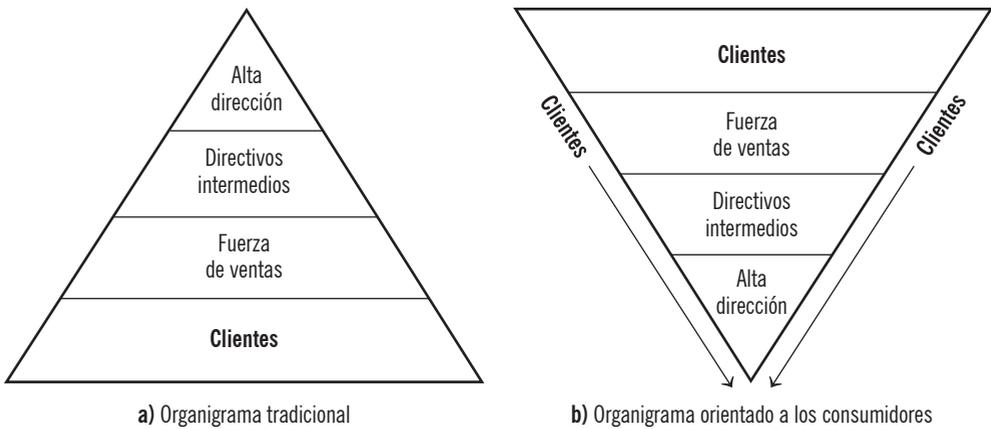
3.2.2. Estructura organizativa-RR. HH.

Uno de los aspectos que debe reflejar el rol que se le asigna al cliente es la estructura organizativa. La forma tradicional o clásica de definir estructuras empresarias es desde la óptica de la oferta, según lo

que se hace u ofrece. Así, pueden encontrarse básicamente organigramas por funciones o por producto o marca. Una estructura centrada en el cliente debe tener responsables por cada tipo o segmento que se atiende, y los encargados de las distintas funciones, productos o departamentos necesitan actuar coordinadamente y ver cómo contribuyen mejor para entregar valor al cliente.

Kotler y Keller plantean que esta concepción requiere una reformulación de la estructura organizativa de la empresa. La siguiente figura lo representa.

Figura 2. El organigrama tradicional y el organigrama orientado a los consumidores



Fuente: Kotler y Keller (2006:140).

La diferencia que existe entre una estructura con orientación al mercado respecto de una convencional, básicamente en cuanto al rol o importancia que se asigna al cliente y a los distintos niveles existentes en la empresa —lo demuestra su ubicación en uno y otro caso— y a la relación de ida y vuelta que se establece con una activa participación del cliente. Los clientes en los laterales indica que todos los directivos de la empresa deben implicarse personalmente para estar en contacto, conocerlos y atenderlos.

Además de la reformulación de su estructura, la empresa debe abordar la relación con sus recursos humanos, y debe hacerlo con la misma filosofía que lo hace para con su mercado externo o clientes propiamente dichos.

Los aspectos “estratégicos” definidos deben ser asumidos por todos y cada uno de los empleados de la empresa. Obviamente los niveles directivos y/o gerenciales tienen la mayor responsabilidad y deben constituirse en líderes: comunicando, motivando, escuchando, premiando, clarificando roles, capacitando, etcétera.

Para que los empleados puedan entregar mayor valor al consumidor es necesario que logren su propia satisfacción (que las expectativas que tenían al incorporarse a la organización sean superadas por la percepción de su puesto de trabajo) y, por ende, su lealtad o fidelidad con la empresa. Se debe aspirar a tener empleados “apóstoles” con capacidad de decisión para que generen un alto nivel de satisfacción del cliente.

3.2.3. Relación con los intermediarios

Las empresas, en muchos casos, llegan a sus clientes a través de intermediarios; ellos constituyen una relación de salida para el marketing de relaciones.

Lo señalado para los recursos humanos o clientes internos es válido también para los intermediarios, quienes hacen de nexo con los clientes o mercado.

Debe lograrse una comunión de objetivos y estrategias, vía cooperación, considerando a los miembros del canal como socios, sostienen Santesmases Mestre, Dusso y Gesualdo (2004:555). Y agregan que existen tendencias actuales a intentar alianzas estratégicas (*trade-marketing*) para estrechar la relación y desarrollar acciones y actividades de manera conjunta y/o coordinada.

Los intermediarios, a través de su accionar, condicionan la satisfacción de los consumidores. Lele y Sheth (1989:128-137) identifican cuatro aspectos centrales de su labor:

- *La satisfacción con los intermediarios impacta en los niveles globales de satisfacción:* la experiencia del consumidor con el punto de venta es parte de su experiencia de compra. En muchos casos es la única vinculación directa con el fabricante.

- *Afectan de las expectativas de los consumidores:* las acciones de comunicación que realicen (publicidad, promociones, promesas de los vendedores, etc.) influyen, reforzando o distorsionando, en los mensajes del fabricante. También impactan en las expectativas las instalaciones (localización, diseño, apariencia) y el personal de contacto (actitudes, conocimiento del producto).

- *Afectan el desempeño de los productos:* esto es así ya sea porque lo producen (empresa con licencia o franquicia), o por las actividades propias de su intermediación, como por ejemplo, servicio posventa.

- *Afectan la retroalimentación:* definen la calidad y cantidad de información que reciben los fabricantes (tanto respecto de quejas y reclamos, como de cambios en necesidades y deseos del consumidor) y el tiempo que transcurre hasta que el consumidor recibe una respuesta (solución a su problema y rediseño que pudiera ser necesario en el producto).

3.2.4. Retroalimentar la relación: definir indicadores

Todas las acciones y decisiones que se adopten para vincular la gestión de la relación con los clientes y la estrategia empresarial, partiendo de la definición de misión, producen resultados que deben ser medidos.

El círculo virtuoso que debe tratar de generarse (mayor valor para el cliente → mayor satisfacción mayor lealtad → crecimiento y rentabilidad para la empresa) requiere un análisis cuantitativo.

Los indicadores que se generen para tal fin deben integrarse con los restantes que utilice la empresa para evaluar su desempeño.

3.2.4.1. Clientes actuales

El indicador principal es el “valor cliente”, cuyo cálculo tiene una complejidad mayor cuando se quiere conocer su aporte a futuro y no sólo el actual.

Para Huete (1998:40-66), el valor de un cliente es el producto de su rentabilidad anual por su vida media, debiendo computarse en la primera, además de la que genera él de modo directo, la indirecta. La siguiente fórmula determina el modo de calcularlo.

$\text{Valor de un cliente} = \text{Rentabilidad anual} \times \text{Vida media del cliente}$
<p>Donde cada componente es igual a:</p>
$\text{Vida media del cliente} = \frac{1}{\text{tasa de deserción}}$

$$\text{Tasa de deserción} = \frac{1 - \text{Clientes } (t \rightarrow t + 1)}{\text{Clientes }_t}$$

Donde: Clientes $_t$ = Clientes del período t y Clientes $(t \rightarrow t + 1)$ = Clientes del período t que se mantienen como clientes en el período $t + 1$

La tasa de deserción permite identificar el porcentaje de clientes que dejan de serlo entre un período y otro.

A efectos de obtener un indicador confiable hay que definir correctamente:

a) Período de tiempo que debe transcurrir para que se considere una deserción: debe analizarse la vida útil del producto, la modalidad de contratación, perfil de compra de un cliente habitual con más un margen de seguridad.

Podría ser de utilidad tipificar a los clientes según la habitualidad de compra, por ejemplo: habituales, poco habituales y ocasionales; definir cada categoría y calcular las deserciones para cada uno.

b) Qué se considera una deserción: puede no ser representativo identificar sólo a quienes dejaron de comprar; deben analizarse aquellos cuyo nivel de actividad con la empresa ha disminuido de manera significativa.

Esta tasa representa un desengaño, una insatisfacción del cliente y, por lo tanto, un fracaso de la empresa para cumplir con sus expectativas.

No debe confundirse la cantidad de clientes de un período con la cantidad del período siguiente o anterior. Esta comparación señala el crecimiento o la disminución del total de clientes.

Identificar a los desertores es el primer paso para tratar de convertirlos nuevamente en clientes, lo cual requiere como etapas intermedias: contactarlo, detectar la causa de su insatisfacción y solucionar su problema. Este tema ha sido desarrollado como gestión de quejas en el punto 3.1.5.

En este análisis no debe perderse de vista que la mayoría de quienes dejan de comprarle a la empresa lo hacen en silencio.

La tasa de deserción de la empresa debe cotejarse con la media o normal del sector.

Es fácilmente comprobable que si se logra una disminución de dicha tasa (denominador) se logrará prolongar la vida media del cliente, esto incrementará su valor y, en consecuencia, también la rentabilidad de la empresa.

La contracara de la tasa de deserción es la tasa de retención que expresa el porcentaje de clientes de un período que se mantiene en el siguiente; es decir, clientes que repiten una compra de un período a otro.

$$\text{Tasa de retención} = 1 - \text{tasa de deserción}; 0$$

$$\text{Tasa de retención} = \frac{\text{Clientes } (t \rightarrow t + 1)}{\text{Clientes }_t}$$

Donde: Clientes $_t$ = Clientes del período t y Clientes $(t \rightarrow t + 1)$ = Clientes del período t que se mantienen como clientes en el período $t + 1$

3.2.4.2. Clientes nuevos

Los indicadores desarrollados hasta el momento son útiles para evaluar las actividades para satisfacer y retener a los clientes actuales. Pero la empresa también trata de atraer y vender a nuevos clientes. El resultado de estas acciones se puede medir con la tasa de adquisición de nuevos clientes.

$$\text{Tasa de adquisición de clientes} = \frac{\text{Clientes }_{t1} \neq \text{Clientes }_t}{\text{Clientes }_t}$$

Donde: Clientes $_t$ = Clientes del período t y Clientes $_{t1} \neq \text{Clientes }_t$ = Clientes del período $t1$ que no lo eran en t .

El crecimiento de una empresa está determinado tanto por el número de clientes nuevos como por la

vida media de los clientes actuales. Esto demuestra la importancia de atraer y vender a nuevos clientes pero también de satisfacer y retener a los actuales, en la medida en que —ambos— sean rentables.

Respecto de los desertores que la empresa va a contactar mediante la gestión de quejas también hay que definir indicadores para detectar las causas que impidieron entregar mayor valor al cliente; los principales a considerar son:

- a) Porcentaje de productos defectuosos o con problemas (identificar los defectos para su corrección).
- b) Tasa de devolución.
- c) Tasa de reclamos/quejas.
- d) Tiempo de respuesta (atención, entrega del producto, servicio posventa, ejecución garantía).
- e) Costo de la no satisfacción.

Así como deben generarse indicadores para medir la relación empresa-cliente, hay que evaluar la situación de los empleados. Los indicadores tasa de deserción y retención y vida media son útiles.

La lealtad del empleado también tiene impacto económico. Reichheld (1996:145-148) ha identificado siete factores que contribuyen a la rentabilidad de la empresa:

a) *Contratación*: la permanencia de los empleados hace innecesario tener que incorporar nuevos para cubrir las vacantes, lo que implica que la empresa evita las erogaciones asociadas a la contratación.

b) *Capacitación*: un nuevo empleado necesita una capacitación específica para desempeñarse óptimamente en su puesto de trabajo. Esto genera tanto costos directos por la capacitación como indirectos (salario del empleado durante el tiempo de capacitación).

c) *Eficiencia*: a medida que se desempeña un trabajo se gana en experiencia vía un proceso de aprendizaje. Esto posibilita mejorar la eficiencia. Además, si se logra la lealtad de un empleado, se conseguirá un apóstol motivado, comprometido, orgulloso, lo cual se traduce en un mejor desempeño o mayor valor generado para entregar al cliente. Pueden distinguirse una mayor productividad técnica (hago más y mejor las cosas) y una mejor relación con el cliente (mayor conocimiento, trato más familiar).

d) *Selección de clientes*: el conocimiento y experiencia de los recursos humanos le permiten a la empresa detectar y reclutar a los mejores clientes.

e) *Conservación de clientes*: ese mayor valor que el empleado puede generar a partir de su permanencia en la empresa se traduce en una mayor satisfacción del cliente y, por lo tanto, aumenta la conservación del mismo.

f) *Recomendación del cliente*: un empleado leal inspira confianza en los clientes. El trato, el conocimiento del contacto del lado de la empresa favorecen, también, a que el cliente recomiende la empresa a su círculo de allegados.

g) *Recomendación del empleado*: los empleados con alto compromiso con la empresa ayudan al reclutamiento de nuevos empleados buenos, lo cual contribuye a disminuir los costos de contratación, capacitación y eficiencia.

3.2.4.3. Índice de satisfacción de clientes

Finalmente, corresponde definir los indicadores de satisfacción de clientes.

En el caso del cliente externo, la empresa —luego de los distintos contactos que se producen en la relación con el cliente— debe medir la satisfacción alcanzada por aquél. Generalmente, se utilizan encuestas como herramienta para conocer la satisfacción. De acuerdo con lo propuesto, es la empresa la que debe procurar el contacto para conocer la experiencia del cliente.

Así podrá relevarse el nivel de satisfacción alcanzado en los diversos momentos de verdad: previos a la decisión de compra (atención, suministro de información, explicaciones sobre el producto), luego de la compra (funcionamiento, experiencia de uso, cumplimiento de expectativas), resolución de problemas (uso de la garantía, servicio posventa).

Es un indicador que recolecta la opinión del cliente, es lo que éste dice, lo cual implica una alta dosis de subjetividad. No necesariamente lo que expresa en estas encuestas luego se traduce en comportamientos de compra, por lo cual su mayor utilidad está dada en la gestión de quejas. Reichheld (1996:351) corrobora lo señalado con el resultado de sus investigaciones empíricas, en las cuales detectó que entre el 60 y 80% de los clientes

que desertaron se manifestaron satisfechos poco tiempo antes.

Varios factores pueden influir distorsionando el resultado:

- *Momento en que se contacta respecto del momento en que ocurrió lo que se quiere conocer:* muy cerca puede sobrevalorar la experiencia (tanto positiva como negativa) y muy lejos puede que se pierda precisión por olvido.

- *Reticencia a manifestar lo malo:* el cliente debe estar predispuesto a ser totalmente sincero, lo cual puede suponer que se generará un mal momento.

- *Influencia de los contactos de la empresa:* saber que existe este mecanismo de relevamiento puede hacer que los sectores involucrados en la entrega de valor al cliente adviertan o comenten que van a ser contactados, como sugiriendo o tratando de influir para que se resalten los aspectos positivos.

Lo expresado lleva a señalar que los indicadores de conservación o retención de clientes, la vida media o la participación de la empresa en el gasto del cliente (indicadores que miden la lealtad del cliente) son de mayor utilidad que los indicadores de satisfacción. Mientras los primeros miden lo que el cliente hace (repetición de compra), el último se limita a lo que el cliente dice. Aquéllos también miden satisfacción, sólo un tiempo más tarde pero de modo más confiable.

No obstante lo señalado, y dado que la relación empresa-cliente tiene múltiples puntos de interacción, los indicadores de satisfacción -a través de encuestas- son de utilidad para evaluar la no satisfacción alcanzada por el cliente en los momentos de verdad previos a la decisión de compra, por la cual esta no se concreta.

Fundamentalmente las causas de insatisfacción pueden originarse en relación con el punto de venta o con el satisfactor a comprar:

- a) *Experiencia en el punto de venta:* instalaciones, personal, atención, comunicación/información.

- b) *Experiencia de compra:* existencia del producto elegido, tiempo de entrega, características del producto, servicios posventa ofrecidos.

Estos factores pueden explicar la no satisfacción del cliente en algún contacto y, por lo tanto, la decisión de interrumpir la relación con la empresa y no comprar el satisfactor ofrecido.

3.2.5. Analizar costos de implementación

El análisis a efectuar debe ser integral e involucrar tanto los costos que se generan como los que se evitan o disminuyen, el impacto en los ingresos y, por ende, en los beneficios de la empresa.

Además de las consideraciones realizadas en el punto anterior, debe tenerse en cuenta que:

- a) *El análisis comparativo de costos e ingresos es a largo plazo:* toda acción desde la empresa genera primero costos y luego, si fue correcta, llegan los ingresos; y esta forma de concebir la relación empresa-cliente no es la excepción.

En la tesis se han desarrollado, por un lado los beneficios que genera un cliente satisfecho y una mayor tasa de retención, lo cual prolonga la VMC. Y también el beneficio (vía aumento de ingresos o disminución de costos) de retener los recursos humanos. Y por otro se analizaron los costos de tener clientes insatisfechos.

- b) *Los costos a considerar deben ser todos:* resulta más fácil cuantificar los visibles (investigación de mercado, programas de fidelización, capacitación de empleados, reemplazo o reparación de un producto respetando una garantía, etc.) que los invisibles (aquellos que no le compran a la empresa por cuanto el satisfactor no considera su opinión, el que tiene una experiencia negativa y desaparece sin avisar, el que al quejarse no logra que le resuelvan el problema y además de dejar de comprar lo comenta a su entorno).

- c) Muchas de las acciones que deben llevarse a cabo no generan sobrecostos, sólo es una reade-

cuación o cambio de perfil, lo cual puede verificarse viendo la enunciación hecha precedentemente tanto en el desarrollo de la tesis como en estas conclusiones.

Además de costear las acciones necesarias, es preciso identificar aquellas que no contribuyen a posibilitar que la relación empresa-cliente se maneje con una visión estratégica para suspenderlas con el consiguiente ahorro de costos. Por ejemplo reemplazar acciones de comunicación vía medios masivos por una personalizada a los clientes actuales.

Se ha señalado que requiere menores costos retener o conservar un cliente que conseguir uno nuevo. No obstante en la realidad se observan empresas, como las de telefonía móvil, cuyo principal objetivo es atraer y vender a nuevos clientes en lugar de satisfacer y retener o fidelizar a los actuales.

4. Consideraciones finales

Kotler y Keller (2006:721-724), cuando analizan el marketing del futuro, señalan que seguirá evolucionando y se podrá observar:

- El deceso del departamento de marketing y el auge del marketing holístico.
- El deceso del marketing derrochador y el auge del marketing concentrado en la rentabilidad de la inversión.
- El deceso de la intuición de marketing y el auge de la ciencia del marketing.
- El deceso del marketing manual y el auge del marketing automatizado.
- El deceso del marketing masivo y el auge del marketing de precisión.

Las empresas, ante este contexto, deberán adquirir nuevos conocimientos y habilidades. Necesitarán un alto nivel de competencia en las siguientes áreas:

- La administración de relaciones con los clientes.
- La administración de relaciones con los socios de marketing.
- El marketing de bases de datos y el análisis de información.
- La administración de centros de contacto y telemarketing.
- El marketing de relaciones públicas (incluidos los eventos y los patrocinios).
- La creación de marcas y la administración de activos de marca.
- El marketing de experiencias.
- La comunicación integral de marketing.
- El análisis de rentabilidad por segmento, cliente y canal.

Martha Rogers (1998) afirma que una tendencia del marketing será hacia el enfoque de individualización del cliente, para poder brindar a los más valiosos el máximo de beneficios de modo que se genere como contrapartida su lealtad y que la relación empresa-cliente sea de utilidad para ambas partes.

Varias de las características o perfil que adoptará el marketing y las competencias que necesitarán las empresas, según estos autores, fueron motivo de análisis de esta ponencia; constituyendo un respaldo al aporte teórico que se pretende efectuar.

Esta concepción sugerida para tratar la relación empresa-cliente no tiene restricciones en cuanto al tipo de empresa. Es válida tanto para empresas productoras de bienes como de servicios, y para aquellas que su mercado es el consumidor final o el de los negocios, lo cual no implica desconocer las particularidades de cada una. Si bien las empresas de servicio o aquellas que trabajan en el mercado de los negocios pueden diferenciarse más claramente con este enfoque, las empresas productoras de bienes también pueden hacerlo. En este caso, el satisfactor es el piso que demanda el cliente, al cual debe adicionarse asesoramiento, servicio posventa, garantías, capacitación para el uso, lo cual hace

que su oferta se amplíe con servicios que diluyen la diferencia con las empresas de servicios propiamente dichas.

Gummeson considera que la construcción del marketing relacional supera la delimitación entre marketing de bienes y marketing de servicios y que esta dicotomía es arbitraria ya que el marketing de una empresa es una mezcla de todo, formando una combinación única (Barroso Castro y Armario, 1999:37).

Es una aspiración que este modo de gerenciar la relación con los clientes desde una perspectiva estratégica para lograr una ventaja competitiva sea asumido por las empresas de la región en particular y de Argentina en general, mayoritariamente Pymes y, en muchos casos —además— familiares. Poder hacerlo requiere de dueños o niveles gerenciales convencidos de que es posible, y ésta es una oportunidad para posicionar a la empresa. Es necesario superar ciertos prejuicios que sobrevuelan en algunos casos, como por ejemplo:

a) Mi empresa es una Pyme que no puede hacer determinadas cosas por la inversión que requiere (v.gr.: una investigación de mercado).

Frente a esta idea, el primer paso es no cerrarse, analizar, preguntar, discutir, consultar. Es fundamental hacer un diagnóstico correcto y relevar las

opciones existentes, sin perder de vista la situación de la empresa en cuanto a recursos disponibles.

Debe tenerse en cuenta que no todas las inversiones tienen la misma complejidad y costo. La empresa al interactuar en el mercado puede relevar información valiosa sobre sus clientes, por ejemplo, con una inversión accesible. Nada es más costoso que tomar decisiones sin sustento que lleven a la empresa a alejarse de sus clientes.

b) El contexto (política económica errática, falta de reglas claras, incertidumbre, inestabilidad política, etc.) no es propicio para tomar este tipo de decisiones. Aun suponiendo que esas características de las variables del contexto están presentes y lo tornan adverso, la empresa igual debe decidir sobre su destino.

Inmovilizarse también es una decisión. En el peor de los escenarios existen empresas que son exitosas. Al convencimiento de los niveles directivos sobre la factibilidad debe agregarse mucho trabajo y conocimiento.

Se considera muy gráfico lo dicho por Ralph Waldo Emerson —autor estadounidense del siglo XIX—: “Este momento, como todos, es un buen momento, pero sólo si sabemos qué hacer con él” (Kotler y Keller, 2006:724).

Bibliografía

- Alonso Rivas, J. (1999). *Comportamiento del consumidor*. 2da. edición, Madrid, ESIC Editorial.
- Alonso Rivas, J. y Grande, E.I. (2004). *Comportamiento del consumidor*. 5ta. edición, Madrid, ESIC Editorial.
- Amaya, Guillermo: “¿Por qué se invierte en avisos de TV si la gente ama el zapping?” en *El Cronista Comercial*. Buenos Aires, 20-20-05.
- Barroso Castro, C. y Armario, E.M. (1999). *Marketing Relacional*, Madrid, ESIC Editorial.
- Freitas, A. “Empiezan a surgir los ‘prosumers’, los consumidores que crean productos” en *El Cronista Comercial*. Buenos Aires, 06-02-04.
- Griffin, J. (2001). “Paso a paso” en *Gestión* 4, Vol. 6, Buenos Aires, julio/agosto.
- Hamel, G. y Prahalad, C.K. (1996). *Compiendo por el futuro*. Buenos Aires, Ariel.
- Hernández Sampieri, R.; Fernández-Collado, C. y Baptista Lucio, P. (2006). *Metodología de la Investigación*. 4ta. Edición, México, Mc. Graw Hill.
- Heskett, J.L.; Sasser Jr., W.E. y Schlesinger, L.A. (1997). *The service profit chain*. Nueva York, Free Press.
- Huete, L.M. (1998) Servicios y beneficios. Barcelona, Deusto.
- Kotler, P. y Keller, K.L. (2006). *Dirección de Marketing*. 12da. edición, México, Pearson Educación.
- Lasso, M. (2000). “La importancia de satisfacer al cliente”, Tesis MBA, Argentina, Universidad Católica de Córdoba.
- Lele, M.M. y Sheth, J.N. (1989). *El cliente es la clave: cómo lograr una ventaja insuperable mediante la satisfacción del cliente*. Madrid, Díaz de Santos SA.
- McKenna, R. (1994). *Marketing de relaciones*. Barcelona, Paidós.
- Muñoz, P.A. (1987). “Decisiones de localización de establecimientos minoristas” en Casares, J. y otros, *La economía de la distribución comercial*. 1ra. edición, Barcelona, Ariel.
- Murray, R. (1998). “Escalera de lealtad” en *Gestión* 2, Vol. 6, Buenos Aires, septiembre/octubre.
- Porter, M. (1999). *Ventaja competitiva*. 18va. edición, México, CECSA.
- Reichheld, F. (1996). *El efecto de la lealtad*. Bogotá, Norma SA.
- ——— (2002). “Líderes en lealtad” en *Gestión* 1, Vol. 7, Buenos Aires, enero/febrero.
- Rogers, M. (1998). “Los clientes valiosos” en *Gestión*, Vol. 3, Buenos Aires, enero/febrero.
- Sabino, C. (1994). *Cómo hacer una tesis*. Versión digital, 2da. edición, Caracas, Editorial Panapo. En <http://paginas.ufm.edu/sabino/cht.htm>
- Santemas Mestres, M.; Sánchez de Dusso, F. y Kosiak de Gesualdo, G. (2004). *Marketing. Conceptos y estrategias*. 2da. edición argentina, Madrid, Pirámide.
- Seybold, P. (2001). “Lo que cuenta es la experiencia” en *Gestión*, Vol. 6, Buenos Aires, julio/agosto.
- Shapiro, B. (2005). “Marketing en tiempos de cambio” en *Gestión*, Vol. 6, Buenos Aires, noviembre/diciembre.
- Wilson, L. (1998). “Asóciese con sus clientes” en *Gestión* 2, Vol. 3, Buenos Aires, marzo/abril.
- Wise, R. (2003). “En la necesidad anida la diferencia” en *Gestión*, Vol. 8, Buenos Aires, mayo/junio.