



UNIVERSIDAD NACIONAL DE COLOMBIA

**EVALUACIÓN DE MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE UNA ESTRATEGIA DE
MARKETING RELACIONAL EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS MINEROS**

JOHANNA SUÁREZ SÁNCHEZ

Universidad Nacional de Colombia
Facultad de Minas, Escuela de la Organización

Medellín, Colombia

2015

**EVALUACIÓN DE UN MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE UNA ESTRATEGIA DE
MARKETING RELACIONAL EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS MINEROS**

JOHANNA SUÁREZ SÁNCHEZ

Tesis o trabajo de investigación presentada(o) como requisito parcial para optar al título de:

Magister en Ingeniería Administrativa

Director (a):

Ph.D. Alexandra Montoya Restrepo

Línea de Investigación:

Modelamiento y análisis energía ambiente economía

Universidad Nacional de Colombia

Facultad de Minas, Escuela de la Organización

Medellín, Colombia

2015

Resumen

Este trabajo se enfoca en la importancia de utilizar la administración de la relación de los clientes como una herramienta para crear estrategias competitivas dentro de una empresa, esto con la finalidad de mantener una relación más estrecha con los clientes, considerándolo como un servicio personalizado, se realiza un análisis sobre la evolución del marketing relacional, se revisan y explican los diferentes modelos que se han propuesto para la medición del impacto de implementación de estrategias y se aplica un caso de estudio para evaluar la rentabilidad del cliente al realizar inversiones en el área de marketing para la implementación de estrategias que mejoren la relación con los clientes en una empresa de servicios de la industria minera.

Palabras clave: Marketing Relacional, CRM, estrategia, modelo, rentabilidad, B2B, servicios industria minera

Abstract

This work is focused into the importance of utilizing the relationship management of customers as a tool to create competitive strategies within a company, this is in order to maintain a closer relationship with customers, considering it as a personalized service, an analysis of the evolution of relationship marketing is done, the different models proposed for measuring the impact of implementation of strategies are reviewing. Finally an case study is used to evaluate the customer profitability obtained later of invest in the area marketing for implementing strategies to improve the relationship with customers in a service company in the mining industry .

Keywords: Marketing Relationship, CRM, strategy, model, profitability, B2B, services

Contenido

	Pág.
Resumen.....	V
Lista de figuras	IX
Lista de tablas.....	X
0. Introducción	1
0.1 Planteamiento del problema	1
0.2 Justificación.....	2
0.3. Objetivos	3
0.3.1 Objetivo general.....	3
0.3.2 Objetivos específicos.....	3
0.4 Metodología a utilizar	3
0.5 Alcances del trabajo	4
1. Conceptos, Antecedentes y evolución del Marketing Relacional.....	5
1.1 Marketing centrado en el cliente vs Marketing Relacional	7
1.2 Definición de CRM.....	10
1.2.1 Evolución del marketing tradicional al CRM	11
1.2.1 El CRM vs Marketing Transaccional	15
1.3 Importancia del Marketing Relacional	19
1.4 Modelos de negocio en Marketing relacional	22
1.5 Estrategias en Marketing relacional.....	25
2. Modelos aplicables al marketing relacional de la industria de servicios	33
2.1 Modelos aplicados al marketing	37
2.2 Modelos para la Gestión del servicio	40
2.2.1 El modelo SERVQUAL	43
2.2.2 El modelo Kano de la satisfacción del cliente	45
2.2.3 El modelo QFD Quality Function Deployment	46
2.2.4 El modelo Six Sigma.....	47
2.2.5 Modelo de Rentabilidad del Cliente (Customer Profitability Model)	48
3. Evaluación de modelo para la medición del impacto de una estrategia de marketing relacional en la industria de servicios mineros	51
3.1. Midiendo la Rentabilidad del cliente	52
3.1.1 Especificación de Clientes	52
3.1.2 Especificación de productos y Servicios	53
3.1.3 Medida de la rentabilidad del Cliente.....	53

3.1.4 Modelo Estructural de rentabilidad	53
3.2 Aplicación del Modelo – Caso de Estudio	54
3.2.1. Datos para el cálculo del Modelo.....	56
3.2.2 Resultados.....	58
3.2.3 Cambios en las Estrategias de Marketing	60
4. Conclusiones y Recomendaciones	63
4.1 Conclusiones	63
4.2 Recomendaciones	64
Bibliografía	65

Lista de figuras

	Pág.
Figura 1 Metodología de Investigación (elaboración propia).....	4
Figura 2 Crecimiento del Marketing centrado en el Cliente (Sheth et al., 2000)	6
Figura 3. Antecedentes y consecuencias del Marketing centrado en el cliente (Sheth et al., 2000) .	7
Figura 4. Ciclo CRM (Rigby & Ledingham, 2004).....	14
Figura 5. Factores que influyen en la estrategia de mercado según el enfoque transaccional (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007)	15
Figura 6 Modelo básico del proceso de Marketing (María Murillo et al., 2008)	19
Figura 7 Proceso de elaboración de Estrategia relacional (Cortez Suárez, 2014).....	26
Figura 8 Marketing en la empresa (Cortez Suárez, 2014).....	27
Figura 9 Modelo de Brechas (Parasuraman et al., 1985).....	30
Figura 10 La esencia del proceso de la modelización (Bassa, 2011)	34
Figura 11 Enfoque de construcción de modelos por Abstracción (Lazer, 1962)	34
Figura 12 Relacion de la respuesta del cliente a los gastos en publicidad (Lazer, 1962).....	35
Figura 13 Construcción de modelo por Realización (Lazer, 1962)	36
Figura 14 De las preferencias del cliente a la capitalización del mercado (Leeflang & Wittink, 2000)	38
Figura 15 Modelos aplicados para la identificación de atributos valorados por los clientes en una estrategia de Marketing relacional (Bassa, 2011).....	41

Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Diferencias entre Marketing transaccional y el marketing relacional (Navarro, 2005)	17
Tabla 2. Diferencia entre Marketing Transaccional y Relacional (Gomes et al., 2012)	17
Tabla 3 Características de los negocios B2C y B2B (Mudambi, 2002)	24
Tabla 4 Modelos para marketing desarrollados entre 1985-2000 (Bassa, 2011)	39
Tabla 5 Modelos aplicados para la identificación de atributos valorados por los clientes en una estrategia de Marketing relacional (Bassa, 2011).....	42
Tabla 6 Modelos para la gestión del Servicio (Bassa, 2011)	43
Tabla 7 Ventas por cada cliente por cada año	55
Tabla 8 Ventas, Costos de Producción, Costos de Marketing en pesos colombianos - Año 2013 .	56
Tabla 9 Ventas, Costos de Producción, Costos de Marketing en pesos colombianos -Año 2014 ...	57
Tabla 10 Ventas, Costos de Producción, Costos de Marketing en pesos colombianos -Año 2015 .	57
Tabla 11 Resultados del modelo - Año 2013	58
Tabla 12 Resultados del modelo - Año 2014	58
Tabla 13 Resultados del modelo - Año 2015	59
Tabla 14 Resultados del Modelo.....	60
Tabla 15 Estrategias de marketing relacional aplicadas a la compañía.....	61

0. Introducción

El uso de modelos de medición de impacto sobre una estrategia de marketing relacional permite identificar un conjunto de herramientas que pueden ser utilizadas por las empresas de cualquier sector para identificar aquellos atributos que los clientes contemplan a la hora de recibir un producto o servicio y que pueden haber sido omitidos por las empresas. Para el caso de estudio de interés se enfocará el presente trabajo en el marketing de servicios, específicamente en el marketing industrial.

Se encontró un punto de partida para iniciar un revisión sobre el tema en el artículo *Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis*, donde se abre un camino para futuras investigaciones cuando sostiene que los esfuerzos de los profesionales del marketing deben enfocarse en identificar cuál, y en qué condiciones, las estrategias de Marketing Relacional generan el mayor retorno de la inversión. (Palmatier, Dant, Grewal, & Evans, 2006), se realiza un análisis de los diferentes métodos propuestos para la medición del impacto del marketing relacional y con base en los atributos contemplados por los clientes de la industria seleccionada se define cual es modelo adecuado para esta determinación.

Para lograr este objetivo, se revisarán los conceptos básicos sobre teoría de gestión de relaciones con clientes. Es decir, se estudiarán los modelos que permitan explicar lo que la empresa entiende por relación con sus clientes contrastado con lo que el cliente espera de la empresa. Para ello se considerarán modelos ya desarrollados partiendo del Modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1988), a modelos ya consolidados como el modelo QFD Quality Function Deployment (Akao & Mazur, 2003) y se analizarán otra gran variedad de criterios asociados con este tema como son Medición del Servicio, Percepciones de Calidad de Servicio e Indicadores de gestión del servicio entre otros. Cabe destacar que en este trabajo simplemente se mencionarán de una forma muy resumida.

La principal idea es identificar los atributos de calidad de servicio contemplados por los clientes y la estrategia de marketing relacional de la empresa objetivo, de esta forma, identificar las brechas presentes entre y proponer la mejora de las acciones de relación con los clientes utilizando procedimientos matemáticos sugeridos en el modelo seleccionado.

0.1 Planteamiento del problema

La industria minera en Colombia ha tenido un auge notable en los últimos años, dado que al presentarse un incremento de los precios de varios de sus productos en los mercados mundiales se presenta paralelamente el dinamismo de flujos de inversión de las grandes empresas mineras internacionales. América Latina no ha sido ajena a ese fenómeno y muchos países de la región se han beneficiado de un notable aumento de los flujos de inversión extranjera y un auge

significativo de exportaciones de la minería. Aunque hoy la industria minera atraviesa un periodo de crítico de precios bajos para los Commodities y los inversionistas se muestran conservadores ante la posibilidad de riesgo en mercados de este tipo, el inusitado dinamismo se ha dado en momentos en que ha surgido un nuevo paradigma, basado en la revisión de la experiencia de varios países, que afirma que la minería puede ser motor de desarrollo.

La inversión extranjera es crucial en el desarrollo del sector minero colombiano y, desde un punto de vista macroeconómico, su relevancia como fuente de financiación del déficit externo del país no puede desconocerse. De acuerdo al informe de la UPME de Enero 2014, en promedio durante el periodo 2007-2012, la inversión extranjera que llegó al sector minero superó los USD 2.000 millones anuales, monto que permitió financiar el 28% del déficit en la cuenta corriente colombiana. En importancia, sólo es superado por el sector de hidrocarburos, que ha recibido durante el mismo periodo un promedio anual de inversión extranjera cercano a los USD 3.700 millones y que ha permitido financiar el 47% del desequilibrio en cuenta corriente del país (Escobar & Martínez, 2014).

Debido a la globalización y a la incesante cambios y vulnerabilidad de los mercados es que resulta necesario que las empresas cada día busquen nuevas alternativas y herramientas que les permita mejorar su gestión y ser más competitivos, de manera de diferenciarse en el mercado y mantenerse en el tiempo. La industria minera no es la excepción, en Colombia este tipo de industria se basa en clientes con diferentes niveles de conocimiento, experiencia, cultura y expectativas que lo hacen ser un mercado versátil con características especiales para su desarrollo. La implementación de estrategias de marketing es importante para sobrevivir en un mercado ahora pequeño, donde la toma de decisiones radica en el personal con mayor conocimiento y experiencia, donde es importante el dominio del conocimiento de los servicios y la estrategia de fidelidad implementada.

0.2 Justificación

La gestión de las relaciones con los clientes se ha convertido en un tema de especial de interés dentro del ámbito del mercado empresarial. Cada vez son mas las organizaciones que implementan estrategias de marketing relacional para mejorar la relacion con sus clientes, satisfacer sus necesidades y lograr la fidelación para fortalecer relaciones duraderas que generen valor. Sin embargo, a pesar de las grandes inversiones en proyectos de esta índole, sigue evidenciandose una brecha importante entre lo que el cliente espera y lo que recibe (Bassa, 2011)

Autores destacan que los academicos deben investigar antecedentes como la eficiencia percibida en el intercambio, las inversiones percibidas en la relación, y enlazarlas con el fin de identificar otros aspectos clave de una relación sólida desde la perspectiva del cliente (Palmatier et al., 2006) Continuar el camino de la medición es la primera justificación de este trabajo, con base en la revisión de los modelos ya propuestos para la medición del impacto de la implementación de estas estrategias, se analizarán modelos ya existentes y se aplicará el más idoneo en una empresa de servicios mineros

0.3. Objetivos

0.3.1 Objetivo general

Evaluar un modelo que permita cuantificar el impacto de la implementación de una estrategia de marketing relacional en una empresa de Servicios Mineros.

0.3.2 Objetivos específicos

- ✓ Describir el estado actual de la problemática propuesta.
- ✓ Identificar los modelos propuestos en la literatura.
- ✓ Seleccionar el modelo más indicado para la medición en una empresa de servicios mineros.
- ✓ Evaluar el modelo en una empresa de Servicios Mineros

0.4 Metodología a utilizar

En la metodología usada se realizará una combinación de un estudio explicativo, usando el para el desarrollo analítico de los modelos y un mixto entre el estudio cualitativo -cuantitativo para la aplicación matemática del modelo seleccionado en el caso de estudio. Desarrollo de cada uno de los objetivos específicos. (Sánchez, 2004)

- ✓ **Describir el estado actual de la problemática propuesta:** Se realizará una investigación profunda de la bibliografía relacionada con el tema. Para identificar el estado y la percepción actual de los modelos de medición del marketing relacional en las empresas, realizando un enfoque en las empresas de servicios.
- ✓ **Identificar los modelos propuestos en la literatura:** Identificar los modelos propuestos de medición del efecto del marketing relacional en el área de servicios, para así seleccionar con base en los atributos característicos de la industria minera cuál de ellos es el más idóneo para evaluar el impacto de la implementación de este tipo de estrategias en empresas de servicios del ámbito minero.
- ✓ **Seleccionar el modelo más indicado para la medición en una empresa de servicios mineros:** Esta selección se realizará con base en la identificación de atributos propios de la industria minera. Para lograr esta caracterización se realizará un análisis detallado de la empresa objetivo con base en los criterios del marketing industrial, describiendo claramente las particularidades de la industria basadas en el comportamiento del consumidor en este mercado.

- ✓ **Evaluar el modelo en una empresa de Servicios Mineros:** Se realizará la aplicación del modelo seleccionado en una empresa de servicios del sector minero para evaluar su aplicabilidad en la medición del impacto de la implementación de este tipo de estrategias.



Figura 1 Metodología de Investigación (elaboración propia)

0.5 Alcances del trabajo

Evaluación del modelo que mejor se ajuste a la medición de los impactos de la estrategia de marketing relacional en una empresa de la industria minera. Se aplicará sobre los datos de un caso real de estudio de una empresa de la industria minera colombiana.

Este modelo será de gran utilidad para verificar las estrategias implementadas en la empresa y tomar decisiones sobre la metodología aplicada en el plan de ventas. También permitirá realizar una correlación con la inversión realizada en la estrategia para compararla con el impacto generado sobre los resultados obtenidos en los ingresos

La evaluación del modelo radica en identificar un conjunto de herramientas que puedan ser utilizadas por las empresas del sector minero para identificar aquellos atributos que los clientes contemplan a la hora de recibir un servicio y que pueden haber sido omitidos por las empresas.

Se propone, como tema central de la investigación, analizar los hallazgos que los investigadores han planteado en los últimos trabajos publicados que permitan identificar atributos contemplados por los clientes de forma adicional a los que se han analizado hasta la fecha.

Esta investigación también se justifica desde tres puntos de vista. Desde el punto de vista práctico, ya que se propone a la cuestión planteada una serie de herramientas de análisis que, al aplicarlas, contribuirán a mejorar la empatía entre la empresa y sus clientes.

En segundo lugar se tratarán los conceptos básicos sobre teoría de gestión de relaciones con clientes. Es decir, se estudiarán los modelos que permitan explicar lo que la empresa entiende por relación con sus clientes versus lo que el cliente espera de la empresa.

Identificando los atributos de calidad de servicio contemplados por los clientes y las estrategias de marketing relacional de las empresas se puede lograr la identificación de brechas y la mejora de las acciones de relación con los clientes utilizando el modelo que más se ajuste a las características de la industria.

1. Conceptos, Antecedentes y evolución del Marketing Relacional

Según la definición oficial de la American Marketing Association, todavía vigente, «marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción o diseño del producto, el precio, la información y la distribución de ideas, bienes y servicios para generar *transacciones* que satisfagan tanto los objetivos de las personas como los de las organizaciones» (Kotler, 2000).

El marketing relacional se ha definido de muchas formas. Se incluye entre estas definiciones, marketing de afinidad, marketing de idealización, venta cruzada, *upselling*, *co-branding*, *co-marketing* y la asociación cliente-proveedor. En servicios profesionales, se incluye la relación personalizada uno a uno con clientes individuales y la dedicación de recursos de la organización a la relación individual. En el *business to business*, se incluye la gestión de cuentas clave y venta de soluciones (Sheth & Parvatiyar, 2002)

Aunque la bibliografía suele atribuir a Berry (1983) la introducción del concepto de marketing relacional, posiblemente la definición más aceptada sea la de Grönroos (1997): desde una perspectiva relacional, «marketing es el proceso de *identificar, captar, satisfacer, retener y potenciar* (y cuando sea necesario, terminar) *relaciones rentables* con los mejores clientes y otros colectivos, de manera que se logren los objetivos de las partes involucradas». Se aspira a que dichas relaciones sean a largo plazo, interactivas y generadoras de valor añadido. (Renart, 2002)

Históricamente, las empresas han tendido a estar centradas en el producto. Las economías de escala eran centralizadas, porque los beneficios eran principalmente un reflejo de la cuota de mercado. Como resultado, las empresas fueron orientadas hacia adentro”, se centraron en la fabricación de productos de calidad superior en lugar de orientarse hacia los compradores y usuarios de los productos. En resumen, la eficiencia productiva tenía la más alta prioridad (Bassa, 2011).

El marketing masivo se puso de moda en los Estados Unidos después de la Segunda Guerra Mundial. Después de la escasez provocada por la Segunda Guerra Mundial, la producción en masa, junto con la gran distribución y la comunicación crearon una sociedad de consumo masivo, y el enfoque de las actividades de comercialización fue en la promoción, precios y distribución de productos para el mercado masivo. Se hizo hincapié en los productos en lugar de en los mercados, lo que lleva a las empresas a adoptar formas de organización centrada en productos. A medida que más empresas entraban en el mercado, el consecuente aumento en la variedad de productos hizo menos efectivas las técnicas de marketing masivo. Poco a poco, las empresas empezaron a prestar más atención a los mercados en lugar de productos. Este cambio en la

6 EVALUACIÓN DE MODELO PARA LA MEDICIÓN DEL IMPACTO DE UNA ESTRATEGIA DE MARKETING RELACIONAL EN LA INDUSTRIA DE SERVICIOS MINEROS

disciplina del marketing se produjo principalmente en la década de 1950 cuando este nuevo concepto de comercialización fue reconocido por primera vez (Sheth, Sisodia, & Sharma, 2000)

A pesar de que ya en la década de 1950, la importancia de la orientación al cliente en las funciones de comercialización fue reconocido por varios investigadores, no fue hasta la década de 1990 que la investigación relacionada con la centralización en el cliente que cobró impulso. Conceptos tales como la orientación al mercado, la organización dirigida por el mercado, y el aprendizaje basado en el mercado fueron desarrollados para permitir a las empresas entender mejor lo que cada cliente necesita y quiere, que a su vez daría lugar a un rendimiento superior en el mercado (Bassa, 2011).

Los clientes tenían muchas necesidades desconocidas que fueron satisfechas con productos estandarizados a precios razonables. La competencia se intensificó a nivel regional y local, integrando a los mercaderes en un sistema unificado. Después de la escasez de la Segunda Guerra Mundial se generó una sociedad consumista creada por producción, distribución y comunicación masiva, siendo el foco del marketing actividades como promoción, precio y distribución en el mercado masivo. El énfasis se encontraba en los productos más que en la demanda, liderando compañías que adoptaban políticas centralizadas en productos (Sheth et al., 2000).

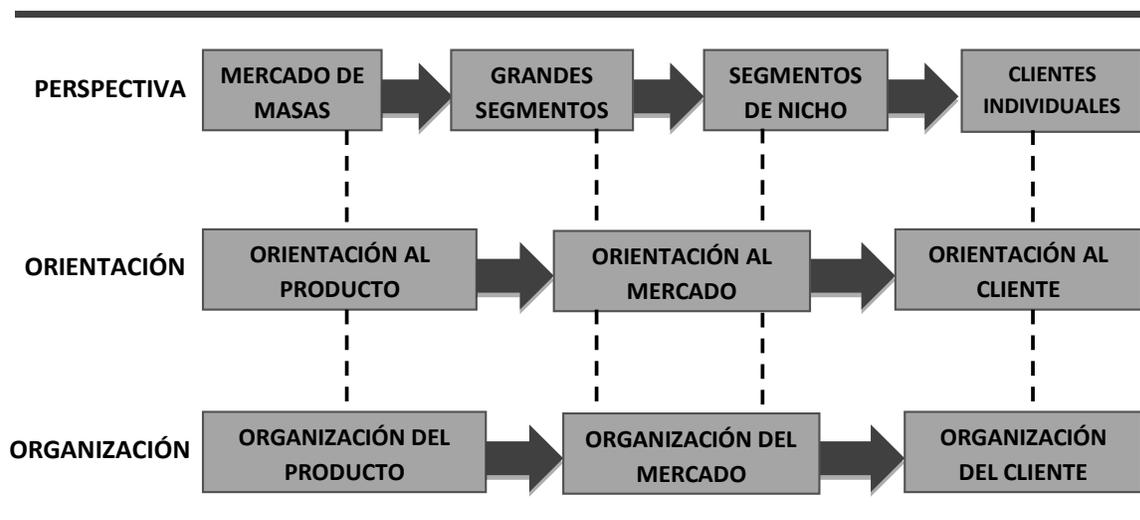


Figura 2 Crecimiento del Marketing centrado en el Cliente (Sheth et al., 2000)

Tendencias como la globalización del comercio, una economía de servicios, y un mercado competitivo se reflejan en el énfasis creciente de relaciones de largo plazo, el desarrollo de las alianzas, y la reducción de las relaciones de adversarios entre comprador-vendedor (Mulki, 2003).

En el contexto de la organización, los líderes de pensamiento de marketing, desarrollaron el concepto de orientación al mercado. Sugirieron que las organizaciones deben centrarse en los mercados que sirven. En la práctica, las empresas se organizaron en torno a los mercados y segmentos, es decir, se crearon las organizaciones basadas en segmentos de mercado. Muchas empresas dividieron su departamento de marketing en grupos dedicados a los mercados del hogar y de negocios con subdivisiones posteriores de cada mercado, mientras que otras se organizaron en grupos verticales por industria. Con el aumento de la competencia, los vendedores comenzaron la definición de segmentos más pequeños y más pequeños, incluidos los segmentos de nicho. La manifestación de este fenómeno fue la proliferación de marcas y canales (Sheth et al., 2000).

1.1 Marketing centrado en el cliente vs Marketing Relacional

El Marketing centrado en el cliente se enfoca en comprender y satisfacer las necesidades, deseos y recursos de consumidores y clientes de forma individual más que en una forma masiva. Las acciones son guiadas por el análisis de buscar maximizar la “eficiencia efectiva” de las acciones del marketing. Eficiencia implica el análisis costo-beneficio y busca maximizar la relación salida-entrada en la función para clientes individuales. La efectividad implica el fortalecimiento de la lealtad del cliente y la “participación en su billetera”. El objetivo del marketing centrado en el cliente es maximizar ambas, eficiencia y efectividad simultáneamente a nivel del cliente (Sheth et al., 2000).



Figura 3. Antecedentes y consecuencias del Marketing centrado en el cliente (Sheth et al., 2000)

Fueron los primeros gurús del Marketing como Peter Drucker o Theodore Levitt, quienes propusieron y divulgaron la importancia de las relaciones con el cliente como vía hacia la rentabilidad de una organización. Levitt (1983) argumentó que la relación con los clientes se intensifica después de la venta, y se convirtió en pionero en el cambio de mentalidad, de lo que comúnmente era lo aceptado hasta la fecha. Se cambia de la percepción predatoria - el vendedor como "cazador"-, orientado a conseguir una venta rápida y cuantiosa, hacia una concepción cultivada - de vendedor como "agricultor", en la que pone énfasis en una relación duradera, rentable y satisfactoria para y con el cliente (Sangil, 2007).

La centralización en el cliente no radica en cómo vender productos, sino más bien en la creación de valor para el cliente y, en la creación de valor para la empresa, es decir, la centralización en el cliente tiene que ver con el proceso de una doble creación de valor (Bassa, 2011).

Es importante establecer una clara distinción entre el marketing centrado en el cliente y marketing relacional. Para la práctica del marketing relacional eficaz, el enfoque centrado en el cliente es fundamental. Lo contrario no generalmente cierto, ya que el marketing centrado en el cliente se puede practicar sin el marketing de relaciones. El marketing transaccional centrado en el cliente ocurre frecuentemente en aquellas situaciones de marketing directo en donde el nivel de participación de los clientes y el interés en una relación interactiva es bajo. También, el marketing centrado en el cliente puede llevar a la externalización de los clientes a través de procesos de Outsourcing (Sheth et al., 2000).

En el marketing relacional, la situación es diferente. La interfaz de cliente es más amplia y la empresa tiene la oportunidad de proveer a sus clientes con valor agregado de diversos tipos (tecnológico, información, conocimiento, social, etc.) . Por lo tanto, la segunda dimensión de la calidad, el cómo el proceso de interacción es percibido, crece en importancia.

Cuando varias empresas pueden proporcionar una calidad técnica similar, la gestión de los procesos de interacción se vuelve imprescindible además de la percepción de la perspectiva de la calidad. Por tanto, en el marketing relacional la dimensión de la calidad crece en importancia y a menudo toma el dominio. Por supuesto, esto no significa que la calidad técnica puede ser descuidada, pero ya no es la única dimensión de calidad a ser considerada como una de importancia estratégica (Grönroos, 1995).

Muchas empresas arrancan de una situación de partida preexistente en la cual desarrollaban una estrategia comercial fundamentalmente transaccional, es decir, enfocada casi en exclusiva a la captación de clientes nuevos, sin aspirar ni invertir en procesos de identificación e idealización de la base de clientes. Pero se ha observado que este enfoque transaccional era progresivamente incapaz de dar respuestas plenamente satisfactorias a los problemas comerciales contemporáneos. Y al mismo tiempo, han surgido nuevas posibilidades técnicas, especialmente en el campo de las tecnologías de la información y telecomunicaciones, que han abierto nuevos horizontes hacia un nuevo tipo de marketing: el marketing relacional (Renart, 2002).

Dentro de este enfoque transaccional, frecuentemente las empresas parecían actuar según un paradigma cuyas principales características serían las siguientes:

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte desde cero.
- El cliente es anónimo o casi. Se podían escuchar frases tales como la siguiente:
- «El año pasado, nuestra aerolínea transportó X millones de pasajeros», sin tener en cuenta que estos anónimos “pasajeros” eran muy frecuentemente las mismas personas. Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- Y es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados (Renart, 2002).

Los empresarios se han dado cuenta que el verdadero negocio no está en la cantidad de clientes, sino en saber mantener a los clientes que otorgan mayores beneficios al negocio y maximizar su rentabilidad. Con esta visión, muchas empresas comienzan a gestionar su cartera de clientes como un activo fundamental para lograr una ventaja competitiva que perdure en el tiempo, lo cual ha exigido un gran cambio en la filosofía del marketing pasando de estrategias de marketing dirigidas a la transacción a estrategias de marketing orientadas a la relación (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

El Marketing Relacional se basa en el supuesto de que los clientes tienen que recibir cuidado constante, o sea, para una empresa que se quiera posicionar en el mercado precisa construir relaciones duraderas con clientes, distribuidores, bancos y proveedores (Gomes, Solano, Juan, & Peñalver, 2012)

La aplicación del manejo de la relación con los clientes facilita el aprendizaje organizacional sobre los clientes permitiendo a las empresas analizar el comportamiento de compra mediante transacciones por diferentes canales y puntos de contacto (Mithas, Krishnan, & Fornell, 2005).

La aplicación del marketing relacional ayuda a las empresas a recopilar y usar el conocimiento del cliente a través de dos mecanismos. Primero, CRM permite obtener información relevante de los clientes en cada transacción. Luego, esta información es recolectada y puede ser procesada para ser convertida en conocimiento del cliente en bases de datos con reglas de procesamiento y

políticas organizacionales. La información obtenida a través del servicio puede ser utilizada para transacciones futuras, permitiendo a los empleados responder a las necesidades de los clientes de una manera adecuada (Pralhad, Ramaswamy, and Krishnan 2000).

El proceso de autoselección de preferencias de servicio proporciona oportunidades adicionales a las empresas para aprender sobre las necesidades de sus clientes y profundizar sobre su conocimiento (Mithas et al., 2005).

La evolución del marketing busca medir constantemente las necesidades de sus clientes, sus gustos, comportamientos de consumo, etc. teniendo en cuenta que estas características varían rápidamente, lo que significa que las empresas deben estar en disposición y a la expectativa de dichas variaciones, con el fin de mantener la satisfacción de sus clientes y la consecución de otros. Cuando esta actividad se realiza de forma ordenada se le llama, Marketing Relacional o Customer Relationship Management (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

1.2 Definición de CRM

Al CRM se le han dado múltiples definiciones, pues se trata de un término que hoy en día se usa demasiado, ya que las nuevas tecnologías de la información y comunicación han potencializado su uso. El CRM es una filosofía y una estrategia de negocios apoyada por un sistema y una tecnología, la cual es diseñada para mejorar las interacciones humanas en un ambiente de negocios. El CRM es un proceso sistemático para gestionar la relación de iniciación, atención y terminación con el cliente a través de todos los puntos de contactos con el para maximizar el valor del portafolio de sus relaciones. El CRM es básicamente la respuesta de la tecnología a la creciente necesidad de las empresas de fortalecer las relaciones con sus clientes. Las herramientas de gestión de relaciones con los clientes “Customer Relationship Management” son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la “teoría” del marketing relacional (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

También es considerada una Filosofía empresarial, que toma como centro de gravedad de todos los procesos de la compañía, al cliente actual y potencial, con el objetivo final de adquirir clientes e incrementar su lealtad, mediante mecanismos técnicos, humanos y racionales que nos permitan conocer mejor al cliente (Sangil, 2007).

En esta definición, el alineamiento entre tecnología y filosofía estaría implícito:

- El cliente se considera el centro de todos los procesos: por lo tanto, dichos procesos deben estar definidos o re-definidos en ese sentido.
- El objetivo es la adquisición y la retención de clientes: como vía de mejora de la rentabilidad de la compañía. No se trata de vender más sino vender mejor.
- Utiliza para ello, mecanismos donde la tecnología es crucial: Obviamente sin una plataforma tecnológica sería imposible conocer a todos nuestros clientes (Sangil, 2007).

En todo caso, se puede observar que la punta de lanza del CRM es el desarrollo del cliente (adquirir o retener), en este objetivo debe estar enfocado el área de marketing para el desarrollo a futuro de las estrategias comerciales.

Eiriz y Wilson identifican las principales áreas de investigación que en el futuro afrontara el marketing de relaciones. Concretamente proponen tres áreas prioritarias:

1. Estudio de la racionalidad para crear, desarrollar, mantener y finalizar las relaciones. Es decir, clarificar el concepto de relación e identificar la tipología de aquellas relaciones que están representadas en el marketing relacional y diferenciarlas de aquellas que no lo están.
2. Identificación de los procesos a través de los cuales las relaciones son establecidas, desarrolladas, mantenidas y finalizadas. Es fundamental desarrollar explicaciones que tengan en cuenta las variables relacionales clave, como la confianza, el compromiso, la adaptación, la incertidumbre, la dependencia y la reciprocidad.
3. Análisis de las estructuras adecuadas para dirigir y gestionar estos procesos. Como las empresas organizan y gestionan las relaciones y que forma de estructuras y de gobierno son más o menos útiles (Eiriz & Wilson, 2006).

1.2.1 Evolución del marketing tradicional al CRM

La evolución del marketing tradicional al marketing relacional, comienza en la década de los 70 y continúa en los 80, cuando el mundo industrial comienza a entrar en la era de la información y los sectores de tecnología y servicios comienzan a dominar la economía industrial (Mulki y Stock, 2003). La industria de servicios y el sector industrial comienzan a tener múltiples interacciones con sus clientes, a través de la adaptación de productos y servicios, y el manejo de las relaciones con los clientes se convierte en un elemento esencial del proceso de venta comenzando a utilizarse el marketing relacional y la calidad de servicio como un elemento de diferenciación con sus competidores (Aijo, 1996). El marketing de relaciones, basado en la confianza y el enfoque de colaboración no confrontador, empieza a ser notable en la investigación y las prácticas de mercado durante la década de 1970 (Grönroos, 1999).

En 1983, Berry define el Marketing relacional como *“la manera de atraer, mantener y aumentar las relaciones con los consumidores”*.

La globalización del comercio, la madurez de los mercados, el aumento del conocimiento del cliente, un comprador cada vez más sofisticado, la demanda de tratamiento individualizado, el aumento de la competencia regional y mundial, y el desarrollo tecnológico son algunas de las razones por las que el marketing de relaciones se convirtió en un nuevo paradigma en los años 90 (Grönroos, 1999).

En 2001, Parvatiyar and Sheth acotan la definición a aspectos más empresariales planteando que el marketing relacional *“engloba la estrategia y procesos que comprenden la adquisición, retención y asociación con determinados clientes con el objeto de crear un valor superior tanto para la compañía como para el propio cliente”*, en su trabajo agregan que además *“requiere la integración de las distintas funciones de la organización, para alcanzar mayor eficiencia y efectividad en la entrega de valor al cliente”* y enfatizan que, en la literatura de marketing los términos Customer Relationship Management y relationship marketing son utilizados indistintamente.

En ese sentido, son requisitos para implementar un CRM (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007):

1. Creación y el desarrollo de una cultura corporativa que soporte esta nueva aproximación al marketing, basada en las relaciones.
2. El desarrollo de una política detallada de marketing interno paralelamente, para gestionar con éxito la creación de valor que debe resultar de la aplicación de una estrategia de marketing relacional, la empresa debe concentrarse en sus recursos y en sus competencias, además de en gestionar los procesos que le permitan ofrecer un servicio excelente.
3. Las nuevas tecnologías, como por ejemplo los programas CRM, deben convertirse en un soporte básico de la aplicación del marketing relacional a nivel táctico, para gestionar el conocimiento de que dispone la organización, ofrecer servicios más personalizados y disminuir costos.
4. Los recursos, competencias y procesos de prestación del servicio no deben gestionarse únicamente dentro de la organización, sino que también deben gestionarse dentro de la red de colaboraciones en que se encuentra inmersa la empresa. El valor percibido por el cliente dependerá en gran medida de las relaciones secundarias de la empresa y de cómo las gestione para ofrecer una oferta holística superior a la de sus competidores.

En la actualidad se están desarrollando metodologías de trabajo que combinan la investigación de mercados con técnicas de minería de datos, con el fin de incorporar información valiosa y operativa en los almacenes de datos. El futuro del CRM pasa por incorporar información referente a las actitudes de los individuos que nos permitan predecir motivaciones de compra. En la actualidad, no es difícil encontrar información sobre las circunstancias y variables sociodemográficas de un cliente, así como sus comportamientos pasados y presentes, pero no es fácil obtener variables relacionadas con actitudes, emociones y motivaciones del individuo. Esta Información, difícilmente la podremos capturar mediante las transacciones naturales de los clientes (compra en el punto de venta, pedido telefónico, etc.), por lo que el apoyo de la investigación de mercados es fundamental en este cometido. Con esta información el mensaje con el que nos dirigiríamos al cliente se ajustará, si no por completo, de forma muy precisa, acercándonos al clásico lema de marketing directo "Conseguir el cliente adecuado con el mensaje adecuado en el momento adecuado" (Sangil, 2007).

La administración de relaciones con el cliente (CRM) implica atraer, desarrollar y mantener relaciones exitosas con los clientes en el tiempo. Así, CRM viene a ser un enfoque para administrar el conocimiento relacionado con los clientes de creciente significado estratégico. Su adopción exitosa, habilitada por las TI, redefine los modelos tradicionales de interacción entre los negocios y sus clientes, tanto nacional como globalmente. Se considera una ventaja competitiva porque le permite a la organización explorar y usar el conocimiento de sus clientes y fomentar relaciones rentables y de largo plazo (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

El objetivo del CRM es convertir el actual monólogo existente entre las arcas y los consumidores en un diálogo, en el que ambas partes se benefician del intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación. De esta manera, al igual que las personas, la empresa y sus consumidores colaboran en la búsqueda de un beneficio mutuo. Las relaciones se basan en el conocimiento mutuo, es por ello que se intenta conocer al máximo al consumidor para poder entender su lenguaje, y así poder personalizar al máximo la relación, de tal forma que el consumidor se sienta tratado de forma exclusiva. El marketing relacional es reconocer que cada consumidor tiene un “valor potencial”, y diseñar una estrategia destinada a “realizar” dicho potencial (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

De acuerdo a Rigby y Ledingham el ciclo del CRM contempla cinco puntos en los cuales deben basarse las empresas, tales como (Rigby & Ledingham, 2004):

- a) *Desarrollo de productos y servicios.* Considerar el desarrollo del concepto, priorización de características y funciones, gestión de paneles de clientes, gestión de requerimientos de posición de costos, inteligencia e investigación competitiva.
- b) *Segmentación y marketing.* Contempla segmentación, modelamiento de conductas, evaluación y selección de clientes, gestión de campañas, fijación de precios, promoción y análisis de pérdidas y ganancias.
- c) *Ventas.* Pronósticos de ventas, gestiones de contactos, propuestas y cotizaciones, flujo de negocios, de pedidos, así como ventas cruzadas y personalización.
- d) *Experiencia superior.* Se contemplan experiencias de preventa, entrega de productos y servicios, gestiones de interacción y mesa de ayuda así como el escalamiento de filas y la transmisión de servicios.
- e) *Retención y recuperación.* Análisis de participación en el gasto del cliente, gestiones en programas de lealtad y retenciones así como en campañas de recuperación e innovación colaborativa.



Figura 4. Ciclo CRM (Rigby & Ledingham, 2004)

El objetivo del CRM es convertir una relación que podría considerarse de una sola vía, en un dialogo permanente entre la empresa y el cliente o consumidor, donde se logre el intercambio de información, convirtiendo lo que antes era una transacción en una relación, para ser considerada como un tratamiento de forma exclusiva del consumidor (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

Las empresas no están procurando sólo mejorar sus relaciones o, hoy en día procuran desarrollar una fuerte confianza y lealtad con sus consumidores finales. Paes (2002) comenta que para las empresas invertir en el Marketing Relacional les puede llevar a conseguir beneficio a largo plazo, porque al conocer las exigencias de cada cliente se puede llegar más rápidamente al objetivo pretendido, reduciendo el margen perdido y, en consecuencia, aumentando el porcentaje de beneficios (Gomes et al., 2012).

El CRM es una gran herramienta para formular una estrategia competitiva para la organización incluso ir más allá de lo que un marketing transaccional ofrece, el CRM se puede considerar una estrategia corporativa si la utilizamos sistemáticamente como parte del desarrollo de las actividades de la misma empresa (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

1.2.1 El CRM vs Marketing Transaccional

El paradigma tradicional del marketing se caracteriza por una orientación de tipo transaccional y se basa en el concepto del “marketing mix”. “El pensamiento básico que está detrás del marketing mix es que el marketing, mediante la combinación de una serie de actividades debería persuadir al consumidor para que comprara un cierto producto” (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

Se simplificó el concepto original de Borden que incluía doce elementos y se redujo a las cuatro P’s (product, price, promotion and place), que se han convertido en el paradigma indiscutible del marketing. Los máximos exponentes de este paradigma han sido, durante décadas, McCarthy y Kotler; en la figura 4 se muestran los factores que influyen en la estrategia de mercado según el enfoque transaccional (Gronroos, 1990).

Sin embargo, hay por lo menos tres aspectos únicos del marketing relacional. En primer lugar, se trata de una relación uno a uno entre el vendedor y el cliente. En otras palabras, la relación no puede ser a nivel agregado, sino que tiene que ser a nivel individuo-entidad. En segundo lugar, es un proceso interactivo y no una operación transaccional. Esta es una distinción fundamental, porque el marketing se basa en el principio de intercambio y transacciones. El tercero, e igualmente importante, y exclusivo del marketing relacional, es que es hay un valor añadido a través de la interdependencia mutua y la colaboración entre proveedores y clientes. Así como el hardware y el software crean un valor añadido simbiótico, y uno sin el otro es menos útil para los usuarios y consumidores, el marketing relacional debe agregar valor a través de la mentalidad de colaboración y asociación y el comportamiento de proveedores y clientes (Sheth y Parvatiyar, 2002).



Figura 5. Factores que influyen en la estrategia de mercado según el enfoque transaccional (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007)

Frecuentemente, dentro de este enfoque, las empresas parecían actuar según un paradigma basado en las siguientes características (Chica Mesa, 2005):

- Ni el proveedor ni el cliente tienen memoria. Cada vez que se quiere vender algo, el proceso parte de cero.
- El cliente es anónimo, o casi.
- Cada acto de venta tiene que ser rentable por sí mismo.
- Si perdemos a algún cliente, en el mercado encontraremos abundantes clientes potenciales a los que será fácil captar.
- Es más fácil y barato captar a un cliente nuevo que esforzarse por retener y desarrollar a los clientes que ya lo son.
- Fundamentalmente, la empresa lanza productos al mercado, y los clientes los compran. La empresa habla y el cliente escucha. Los productos y los mensajes publicitarios son masivos y poco diferenciados.

El CRM, a diferencia del transaccional, busca la identificación individualizada del cliente, obteniendo información del mismo para implantar estrategias de marketing personalizadas, para mantener la relación con el cliente de manera positiva y duradera, ganando la fidelidad para aumentar la rentabilidad de la empresa. Las empresas líderes buscan tener estrategias de marketing que se adapten al mercado dinámico buscando nuevas herramientas y planteamientos. Los objetivos del CRM precisamente apuntan a la identificación individualizada de cada cliente, la recolección de información sobre el mismo y la implantación de estrategias de marketing personalizadas en busca de mantener relaciones positivas y duraderas con el cliente que permitan la fidelidad de este como base para aumentar la rentabilidad del negocio de la empresa (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

El marketing relacional, según el profesor Renart del IESE, se compone de ocho etapas donde las siguientes son comunes en el marketing transaccional: identificar, informar, atraer, vender o servir. Las otras etapas representan un enfoque relacional o una estrategia de negocio: satisfacer, fidelidad. Desarrollar y crear una comunidad de usuarios (Renart, 2004).

Estas etapas son a las que una empresa no suele llegar si lo único que busca es mantener con sus clientes una relación puramente transaccional, en la tabla 1 se denotan algunas diferencias entre estos.

Perspectiva transaccional			Perspectiva relacional		
<p>Enfoque transaccional del intercambio, centrado en una sola venta, conquista del cliente, con poco interés en su satisfacción.</p> <p>Visión del intercambio como función discreta.</p> <p>Visión temporal a corto plazo.</p> <p>Óptica del marketing de bienes de consumo.</p> <p>Escaso énfasis en el servicio al cliente, compromiso limitado y pocos contactos.</p> <p>Calidad endógena, es responsabilidad del subsistema productivo, orientado a las características de los productos (calidad técnica) y no, a los beneficios de su consumo.</p> <p>Dominado por el marketing mix.</p> <p>Clientes sensibles al precio.</p> <p>Orientación estratégica limitada.</p>			<p>Enfoque relacional del intercambio, centrado en la fidelidad del cliente, retención del cliente, a través de la generación de satisfacción.</p> <p>Visión del intercambio como función continua.</p> <p>Visión temporal a largo plazo.</p> <p>Óptica del marketing de bienes industriales y de servicios.</p> <p>Gran énfasis en el servicio al cliente, alto compromiso y elevado grado de contacto.</p> <p>Calidad exógena, la responsabilidad concierne a toda la organización, orientado a los beneficios que los productos dan a los usuarios (calidad funcional).</p> <p>Dominado por el marketing interactivo.</p> <p>Clientes poco sensibles al precio.</p> <p>Fuerte orientación estratégica.</p>		
Marketing Transaccional	Bienes Consumo	Bienes duraderos	Bienes industriales	Servicios	(CRM)

Tabla 1. Diferencias entre Marketing transaccional y el marketing relacional (Navarro, 2005)

<u>MARKETING TRANSACCIONAL</u>	<u>MARKETING RELACIONAL</u>
Énfasis en conquistar nuevos clientes	Énfasis en mantener sus clientes actuales, tanto como conquistar nuevos
Orientación a corto plazo	Orientación a largo plazo.
Interés en realizar una única venta	Interés en ventas múltiples y relaciones duraderas
Investigación de las necesidades de los clientes. Utilizada para completar una operación.	Investigación continua respecto a las necesidades de los clientes utilizada para mejorar la relación.
Éxito significa realizar una venta.	Éxito significa lealtad del cliente, repetición de compras, clientes recomendando nuestro producto y baja rotación de clientes
Calidad es una preocupación de la producción.	Calidad es una preocupación de todos los empleados

Tabla 2. Diferencia entre Marketing Transaccional y Relacional (Gomes et al., 2012)

Como se puede observar, la aplicación del marketing relacional ofrece una orientación estratégica en las empresas, la cual debe estar alineada a la visión y misión de estas, además ofrece la interactividad entre empresa-cliente, logrando con esto una relación a largo plazo. Es asegurarse de que “los clientes son tratados adecuadamente, de que sus necesidades y sus expectativas han sido satisfechas, de que se ha añadido valor al servicio básico y de que cada cliente recibe un trato personalizado” (Leon Lara & Rodríguez Carvajal, 2007).

¿Cuáles son, pues, las principales características del marketing relacional?

Según Renart (2002), entre ellas se pueden enumerar:

- *La interactividad.* El cliente toma cuando quiere la iniciativa del contacto, como receptor y como emisor de comunicaciones, y como iniciador de transacciones.
- *La direccionalidad de las acciones y su correspondiente personalización.* Las empresas pueden dirigir mensajes distintos y ofrecer productos o servicios distintos a cada cliente, adecuados precisamente a las necesidades y circunstancias de ese cliente.
- *La memoria.* El registro en memoria de la identidad, datos, características, preferencias y detalles de las interacciones anteriormente mantenidas con cada cliente.
- *La receptividad.* Las empresas deben hablar menos y escuchar más. Y permitir que sea el cliente quien decida si quiere o no mantener una relación, quien defina el modo de comunicación, y si quiere seguir manteniéndola o prefiere terminarla.
- *La orientación al cliente.* Poner énfasis en una organización comercial compuesta más por *customer managers* que por *product managers*. La empresa debe centrarse más en el consumidor, sus necesidades y los procesos que sigue para satisfacerlas.
- Poner más énfasis en la “participación en cada cliente” que en la “participación de mercado”.
- La empresa debe estar dispuesta a tratar de manera distinta a sus clientes más valiosos. Se requiere sofisticación en la segmentación y clasificación de clientes, acompañada del correspondiente diseño y puesta en práctica de planes de actuación distintos para tipos de clientes distintos.
- Uno de los principales criterios de discriminación entre clientes es el *customer lifetime value*, es decir, la estimación del valor que representa cada cliente para la empresa proveedora, a lo largo de toda la vida útil estimada de dicho cliente.
- Y, por supuesto, el marketing relacional no se aplica solamente a las situaciones B2C (*business to consumer*), sino también, y quizá de manera aún más importante, a las

relaciones B2B (*business to business*). Y tanto o más en la comercialización de servicios que en la de productos tangibles. (Renart, 2002)

1.3 Importancia del Marketing Relacional

El marketing tiene como función presentar un producto o servicio que satisfaga y exceda las necesidades de los consumidores, pues estos son los quienes harán que un producto o servicio sea rentable para cualquier compañía y de esta manera obtener utilidades para continuar en el campo socioeconómico (María Murillo et al., 2008).

La función del marketing se ilustra en la siguiente figura. Según Kotler y Armstrong (2007) el marketing tiene un proceso mediante el cual las empresas conocen los gustos y preferencias de sus clientes y a su vez crean una relación con éstos, para lograr una retribución a cambio del valor generado hacia sus clientes.

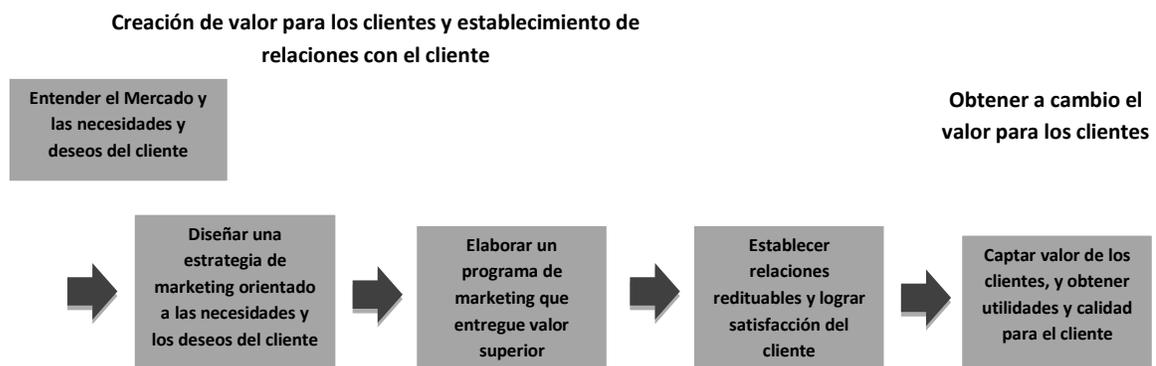


Figura 6 Modelo básico del proceso de Marketing (María Murillo et al., 2008)

Es por esto que los clientes o consumidores se convierten en los protagonistas de las estrategias de mercado de las empresas. Las tendencias de marketing se establecen para crear acciones y mayor valor agregado a las empresas, y de esta manera entender qué es lo que desea el consumidor (María Murillo et al., 2008).

Más allá de las acciones desarrolladas para captar clientes, también es responsabilidad del marketing el asegurar un buen desempeño en la atención al cliente, sobre todo en lo referente a la gestión de sus peticiones, quejas y reclamaciones. No cabe duda de que una buena gestión en estas actividades permite mantener la satisfacción de la clientela en niveles adecuados a los intereses de la organización, fomentando así la idealización y la recomendación a clientes potenciales (Gómez Rodríguez, 2013).

“La diferencia entre los valores que el cliente recibe por poseer y utilizar un producto y el costo de obtención de ese producto. Los consumidores se forman una serie de expectativas acerca del valor de las diversas ofertas de marketing y compran en consecuencia. ¿Cómo se forman los consumidores estas expectativas? Estas se basan en experiencias de compras pasadas, en opiniones de amigos, y en la información y las promesas del vendedor y de la competencia (María Murillo et al., 2008).

De esta forma se define la frase de “boca en boca” como el grado en que un cliente informa a amigos, familiares y colegas acerca de un evento que ha creado un cierto nivel de satisfacción. Con respecto a la relación entre la satisfacción del cliente y la frase de boca en boca, algunos autores han señalado que la forma de la relación podría ser diferente en diferentes niveles de satisfacción. Afirman que, “nuestra investigación más reciente sugiere que los clientes que han tenido malas experiencias se lo mencionan a aproximadamente 11 personas; los que tienen buenas experiencias se lo dicen sólo 6 “ (Söderlund, 1998).

¿Por qué adquiere una importancia creciente el marketing relacional?

Según lo expuesto por Renart en su texto “Marketing Relacional: ¿Café para todos?”

- Porque en el actual contexto comercial de hipercompetencia se llega a la constatación de que frecuentemente es hasta cinco veces más caro identificar y captar a un cliente nuevo que mantener satisfecho y fiel a un cliente que ya lo es.
- Porque los productos son cada vez más parecidos, y la diferenciación entre la oferta de distintas empresas tiende a migrar hacia el servicio que acompaña al producto y hacia el trato que recibe el cliente.
- Porque el número de clientes potenciales es limitado, y en algunos casos puede estar incluso disminuyendo, como consecuencia, por ejemplo, de procesos generalizados de fusiones y adquisiciones.
- Porque podemos calcular el valor de un cliente satisfecho, a lo largo de toda su vida útil, en base a su rendimiento previsto anual, multiplicado por el número de años en que esperamos que siga siendo cliente. En consecuencia, podemos invertir en captar clientes, porque la inversión hecha en captar clientes puede amortizarse a lo largo de varios ejercicios o, por lo menos, más allá del resultado económico de la primera transacción. Y una base de clientes satisfechos tiene un valor medible.
- Porque frecuentemente el valor y rentabilidad de un cliente satisfecho aumenta con el transcurso del tiempo, por varias razones: porque compra más del mismo producto, porque compra más productos (*cross selling*), porque compra más productos de gama alta con más margen (*up selling*), porque disminuyen ciertos costes de atenderle y servirle, porque nos puede recomendar a familiares y amigos mediante procesos de boca a oreja, etc.) (Renart, 2002).

En consecuencia, como señaló Reichheld en su libro «The Loyalty Effect», incrementos relativamente pequeños en el grado de fidelidad de los clientes de una empresa pueden generar importantes mejoras en el *bottom line* de la cuenta de resultados (Reichheld & Teal, 2001).

Diller lo resume con su propuesta de los seis principios del marketing relacional, las “6 I’s” (Diller, 2000):

- *Información*, basada en construir una base de datos fiables sobre los clientes.
- *Invertir* en los mejores clientes.
- *Individualizar* o personalizar las ofertas y las comunicaciones.
- *Interaccionar* de manera sistemática con los clientes.
- *Integrar* o incorporar a los clientes en el proceso de creación de valor.
- Y tener la *intención* de crear una relación única y distinta con cada cliente, capaz de diferenciar a un proveedor de sus competidores.

Cada día los costos para generar estrategias de mercadeo son más altos, por lo tanto es fundamental que las empresas conozcan su mercado meta y sus clientes actuales, para así lograr un mercadeo directo que les genere más ventas, un mayor reconocimiento, lealtad hacia la marca y mejores utilidades, entre otros beneficios (María Murillo et al., 2008).

Al marketing se le atribuye la misión de conseguir la rentabilidad de la empresa a través de la creación y consolidación de una base de clientes estables y fieles. El elemento clave para su logro es la satisfacción adecuada de sus necesidades, deseos y expectativas, que se conseguirá mediante la oferta de productos y servicios que le aportan un valor superior al que obtiene de la oferta de la competencia (Gómez Rodríguez, 2013)

En el caso particular de la prestación de servicios (frente a los productos tangibles) el contacto personal con el cliente es un elemento clave y habitualmente imprescindible en el proceso de intercambio⁵, lo que significa que al menos una persona de la empresa establece contacto directo con el cliente en el momento en el que éste recibe el servicio. De ahí la importancia de la adecuada gestión de los recursos humanos para lograr la máxima calidad en la prestación del servicio, y por extensión, la mayor satisfacción final del cliente (Gómez Rodríguez, 2013).

Para desarrollar un plan de idealización es necesario conocer como una empresa puede relacionarse con sus clientes, quiénes participan en las relaciones comerciales, cuáles son los alcances que tiene cada participante, como identificar si las estrategias propuestas generan valor para los beneficiarios y si finalmente aportaran al cumplimiento de las metas fijadas (Cortez Suárez, 2014).

En esa satisfacción final influyen por tanto, no sólo la calidad del servicio como tal sino también la calidad de la relación humana que se establece con la persona que presta el servicio (Gómez Rodríguez, 2013).

Marketing relacional no es una tarea específica e independiente, sino un proceso global que busca orientar toda la organización hacia un mercado. Por este motivo para lograr el éxito, la empresa debe alinear todos sus recursos y procesos con la gestión de creación de valor para el cliente con el que se desea establecer este nexo (Cortez Suárez, 2014).

1.4 Modelos de negocio en Marketing relacional

Las empresas industriales generalmente poseen largos ciclos de ventas, mientras que los consumidores masivos generalmente toman la decisión de comprar o no comprar en forma bastante rápida. Antes de que una empresa adquiera un producto o servicio, éste requiere ser analizado por distintas personas o departamentos responsables. Los ciclos de ventas más largos requieren de enfoques de marketing muy diferentes a los masivos.

En este escenario aparecen dos importantes definiciones: **modelos B2B y B2C**.

En el sector B2B hablamos de factores y bases distintos. Para empezar nos dirigimos a un público objetivo bastante más serio y muy segmentado. En el sector B2C se hace referencia a mercados de consumo masivo, decisiones emocionales y rápidos procesos de ventas.

Según Laurie Young (2012), las principales diferencias de los mercados B2B a los B2C recae en los siguientes puntos principales:

- **Tamaño del mercado:** los mercados B2B son relativamente inferiores, en algunos casos las empresas pueden contar sus clientes con los dedos de la mano. En algunos casos esto puede implicar problemas para expandir su mercado, ya que si algún proveedor está atado a una empresa grande, se ve impedido para trabajar con cualquier empresa que compita directamente contra ellos. Así que las empresas B2B deben diseñar un complejo esquema para segmentar su audiencia, ser muy precisas y utilizar estrategias de relacionamiento para mantener y fidelizar a sus clientes actuales. Esto es relativo, porque depende del mercado B2B que estemos hablando, porque existen unos donde la cantidad de clientes potenciales es grande, por ejemplo las empresas de software, mientras que empresas B2B de maquinaria industrial, su cantidad de clientes es menor, porque su mercado potencial es el de las empresas que tienen cierto proceso productivo, donde máquinas se acoplan a ese sistema de producción.
- **La frecuencia de compra:** en algunos casos, pueden pasar años hasta que se vuelve a comprar o a hacer recompra de un producto, por ejemplo, una maquinaria especializada. Esto lleva a que las empresas deben mantenerse en contacto entre las

compras, y no dejar abandonado a su cliente. Un servicio posventa como revisiones periódicas, y mantenimientos ayuda en este proceso.

- **Relaciones íntimas con los clientes:** como los mercados son pequeños, hay unas redes de relaciones muy complejas y profesionales. Las oportunidades y cierre exitoso de negociaciones, muchas veces depende de este punto, y las empresas B2B deben desarrollar técnicas de relacionamiento altas, mezcladas con todos sus procesos y estrategias de marketing. Evitar rotación de personal por ejemplo, para no perder el contacto con los clientes y teniendo en cuenta que aunque la marca, la garantía, la posventa son valores importantes para escoger una empresa u otra. La persona encargada de ventas o soporte técnico es clave a la hora de mantener las relaciones; se crea un vínculo entre las personas involucradas.
- **Una decisión de compra muy formal:** el proceso de decisión de compra es mucho más robusto y complejo, en algunos casos es hasta requerido por ley o por legislación. La tendencia de compra involucra un grupo formal que se encarga de tomar las decisiones, procesos de licitación que incluyen especialistas calificados que realizan calificaciones de compra para la decisión final.
- **Gerente de Cuenta:** las empresas B2B requieren de atención especial, en muchos casos hasta única, debido a la complejidad de sus procesos y el nivel de tecnología de sus productos. Los compradores dominan la operación del negocio, por lo que el gerente de cuenta debe poseer un status y ser calificado de acuerdo a la industria en específico.
- **Experiencia en el Sector.** Hay una suposición entre la mayoría de los compradores de negocios que el conocimiento de su sector es una señal de que los proveedores potenciales van a entender sus necesidades. Ellos esperan que sus proveedores comprendan el lenguaje, la historia, las tendencias clave y los principales competidores en su industria. Como resultado, la mayoría de los anunciantes B2B tienen, o se ven obligados a establecer un programa de comercialización del sector (Young, 2012).

Independientemente de qué modelo de negocio estemos hablando: B2B o B2C, el foco de la compañía debe estar en el cliente. La compañía que lo aborde de una mejor manera y cumpla y supere sus expectativas de una manera eficiente e innovadora, será la que saque una ventaja sobre las otras. Esto debido a que la definición de valor puede ser vaga y está en la cabeza de cada cliente y/o consumidor. Para algunos puede ser calidad, eficiencia, servicio, entre otros (Vidulich & Vélez, 2014).

Lo anterior nos demuestra que la definición de valor no está en la cabeza del fabricante, está en cómo lo interpretan los clientes (Blois, 2004).

Las diferencias entre los mercados de consumidor y los mercados industriales siempre se han debatido, Susan Mudambi (2002), hace una comparación muy interesante la cual se resume en la siguiente tabla:

<u>MERCADOS B2C</u>	<u>MERCADOS B2B</u>
Énfasis en el producto tangible y los intangibles en la decisión de compra	Énfasis en producto tangible y servicios aumentados en la decisión de compra
Productos estandarizados	Productos y servicios personalizados
Relación impersonal entre el comprador y la empresa vendedora	Relación personal entre el comprador y el vendedor
Relativamente productos no sofisticados	Productos altamente complejos
Compradores volviéndose más sofisticados	Compradores sofisticados
Confianza publicidad masiva	Confianza en ventas personales

Tabla 3 Características de los negocios B2C y B2B (Mudambi, 2002)

Moisa por su parte analiza que el lenguaje de los dos modelos de negocios es muy diferente, en el B2C se utiliza un lenguaje básico, mientras que en el B2B comúnmente se utiliza un lenguaje muy técnico y esto se ve reflejado en los productos (Moisa, 2009).

Entre algunos de estos autores se encuentra (Honalli, 2011), quien señala que el marketing B2C (Business-to-Consumer) se diferencia del marketing B2B en que en el proceso de compra de un bien B2C, el consumo se basa en gusto, sabor, sensación, uso, satisfacción, y demás variables de producto; mientras que en los negocios, los clientes deben comprar materias primas y servicios para mantener su negocio y rentabilidad, teniendo en cuenta que no es fácil cambiar de proveedor, dado la limitación en variedad (Vidulich & Vélez, 2014).

Es claro que en el modelo de negocio B2B se aplican menos elementos del *Marketing Mix*, y sus estrategias comerciales y de marketing se basan en mayor medida en tener un muy buen relacionamiento con el cliente, apalancado con un producto de buena calidad, pero sin enfocarse demasiado en la masificación y comunicación a gran escala (Vidulich & Vélez, 2014).

1.5 Estrategias en Marketing relacional

Una diferencia crítica entre el comercio B2B y el B2C es la cantidad limitada de jugadores involucrados en la esfera B2B y la mayor relación que unen a los compradores y vendedores en los mercados B2B (Beverland & Lindgreen, 2004). En la actualidad una gran cantidad de nombres de marcas industriales (Siemens, GE, Boeing, SAP), están incluidos entre las 100 marcas más fuertes del mundo (van Riel, Pahud de Mortanges, & Streukens, 2005). Según los autores, estas marcas B2B emergen gracias a dos tendencias:

- (1) la comodización (de *commodities*) de muchos productos industriales y (2) el incremento de ventas vía internet.

Ambas tendencias están cambiando la gran diferencia entre los mercados B2B y B2C mencionada anteriormente: se están despersonalizando las transacciones, lo que permite a nuevos jugadores poder entrar y competir de una manera igualitaria.

Cada uno de estas categorías trae consigo un comportamiento diferente de compra, y diferente complejidad asociada al nivel de valor y nivel de riesgo de lo que se esté comprando. Por ende la estrategia de marketing variará teniendo en cuenta qué tan robusta es la unidad de toma de decisión.

Por ende, la labor del marketing B2B es crítica, ya que se deben tomar las decisiones correctas en términos de marca, distribución, precio, para poder llegar a cada uno de estos mercados objetivos de la manera más eficiente.

Una misma empresa puede tener diferentes tácticas de mercadeo, así como lo tienen las empresas B2C que manejan diferentes líneas y segmentos de mercado, lo importante es definir cuál es la correcta y que elementos del marketing mix se deben utilizar y en qué profundidad (Vidulich & Vélez, 2014).

Muchos autores han expuesto anteriormente sobre los beneficios que significa contar con una base de clientes fieles, ya que pueden generar incrementos en las ventas debido al incremento de la posibilidad de que compren bienes, servicios complementarios y que se desarrollen las ventas cruzadas. También se pueden lograr clientes nuevos a partir de las recomendaciones y publicidad boca a boca de los clientes actuales. La idealización contribuye con una disminución de costes porque estos clientes son menos costosos de servir. Adicionalmente los gastos en los que se incurre al atenderlos pueden ser amortizados en el transcurso de la vida de relación con el cliente (Cortez Suárez, 2014).

Adicionalmente, para tener éxito en los negocios B2B se requiere generar marcas sólidas y generar confianza con los clientes. La experiencia de compra de los clientes debe ser excelente en todo ámbito para poder generar fidelidad, pero sin duda alguna es un complemento de una marca fuerte y un buen producto, porque si no se tiene un producto de

calidad, es difícil generar recompra y las barreras para que estos consumidores B2B vayan a la competencia son muy bajas. Estas afirmaciones no distan de los retos en que se ven abogadas las empresas B2C desde la óptica de las marcas (Vidulich & Vélez, 2014).

En el mundo actual existe una gran cantidad de proveedores locales e internacionales, que permiten cambiar fácilmente entre uno u otro y por lo tanto se deben hacer esfuerzos para retener a los clientes y poderlos hacer crecer de manera rentable. Los consumidores y las empresas tienen ahora acceso a proveedores en todo el mundo, y sólo están a un clic de distancia (Vidulich & Vélez, 2014).

Cortez (2014) recomienda un proceso de cinco fases para la elaboración de una estrategia de marketing relacional, el objetivo de esta organización por fases es diseñar una estrategia inicial con los consumidores que servirá como base para el desarrollo de una estrategia final (Cortez Suárez, 2014).

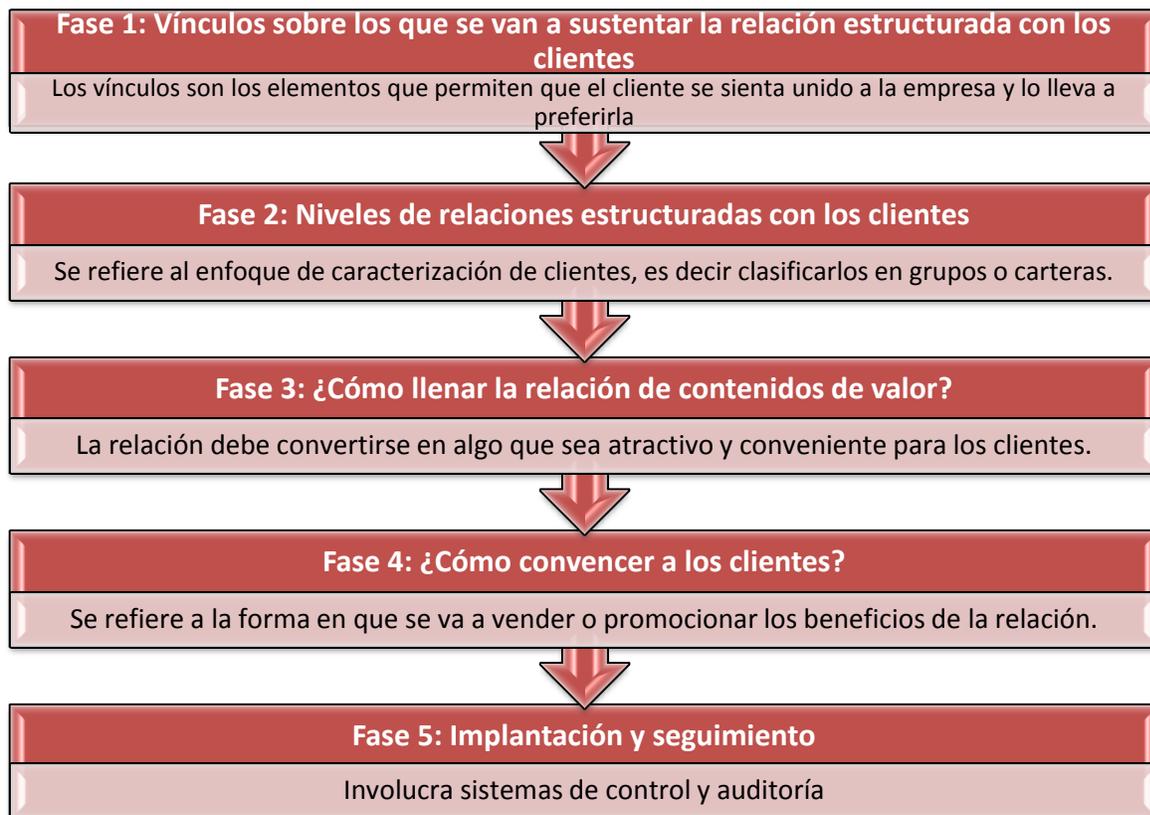


Figura 7 Proceso de elaboración de Estrategia relacional (Cortez Suárez, 2014)

A continuación, detallan las tareas básicas que deben realizarse en un plan de marketing estratégico (Cortez Suárez, 2014):

- Definición y análisis de mercado
- Diagnóstico estratégico
- Elección de la estrategia de marketing
- Marketing operativo

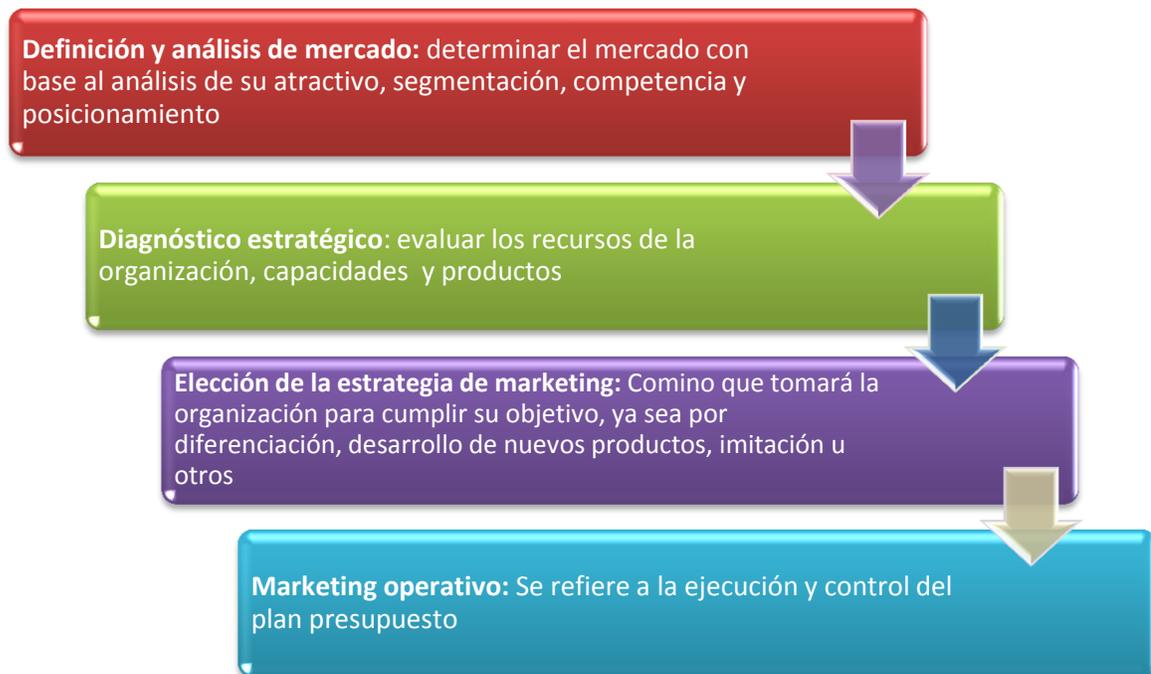


Figura 8 Marketing en la empresa (Cortez Suárez, 2014)

De acuerdo con Ferrell *et al.* (2012), uno de los cambios más importantes que las empresas han tenido que enfrentar está relacionado directamente con los clientes y su creciente demanda en temas como calidad, desempeño y precio. Disminución de lealtad, sensibilidad ante precios y desconfianza en las organizaciones son algunos de los síntomas que demuestran que los clientes actuales tienen más poder y actitud. (Cortez Suárez, 2014)

CRM como estrategia de negocio

Las claves de CRM están relacionadas con la capacidad de la empresa de detectar y responder a las necesidades y preferencias de los clientes en cada momento. Esto significa para la empresa estar en continuo estado de “escucha activa” de lo que los clientes opinan, reclaman, piensan y hasta sienten con respecto a la experiencia con el producto o servicio (Bassa, 2011).

Por otro lado, no es sólo escuchar, sino también documentar lo escuchado, analizarlo, asimilarlo, dar respuesta al cliente sobre su mensaje, hacer seguimiento a la reacción del cliente ante la

respuesta dada y posteriormente notificar a toda la empresa sobre lo aprendido con esta interacción y cómo actuar ante una situación similar en una próxima oportunidad (Bassa, 2011).

Tradicionalmente las estrategias CRM han sido medidas sólo desde una dimensión financiera utilizando indicadores cuantitativos (KPIs) tales como ventas, adquisición y retención de clientes, reducción de costos y tiempo de servicio, pero al evaluar una estrategia CRM debe tomarse en cuenta también la dimensión conductual (behavioral) que contempla elementos tales como actitud de servicio, entendimiento de las expectativas de los clientes, percepciones de calidad, etc. Estos factores actitudinales son los que llenarían en vacío existente entre los objetivos económicos de las empresas y los esfuerzos de éstas para crear relaciones, que ha sido el resultado de asociar CRM únicamente con indicadores económicos (Kim & Kim, 2009)

El concepto de experiencia de los clientes fue introducido por primera vez por Pine y Gilmore en 1998. Ellos sostenían que las empresas de éxito influyen a la gente a través de experiencias atractivas y auténticas que se traduce en valores personales (Bassa, 2011)

La experiencia de cliente se puede entender como un modelo de tres partes:

1) Experiencia de marca (Branding), es la primera parte de la experiencia y la que crea el terreno en el que se desarrolla todo. Incluye todo lo que afecta a la marca, como publicidad, noticias, experiencias de conocidos, presencia en redes, retail, etc.

2) Proceso de compra: comprende las interacciones que se mantienen con la marca durante todo el proceso, desde que se comienza a buscar alternativas de compra hasta que finalmente se realiza la compra. Comprende todos los puntos de contacto que se producen durante este proceso.

3) Uso: Incluye todas las interacciones entre el cliente y la empresa en los procesos post-venta.

Kumar y Shah (2004), plantean que para construir un cliente leal y rentable se deben contemplar tres aspectos fundamentales: (1) construir y mejorar la *lealtad conductual*, (2) cultivar la *lealtad actitudinal* y (3) enlazar lealtad a rentabilidad (Kumar & Shah, 2004).

La lealtad conductual se refiere al comportamiento de compra del consumidor y la lealtad actitudinal se refiere a los aspectos cognitivos que unen al consumidor con la empresa tales como lealtad y/o preferencia de marca y compromiso. La mayoría de los programas de lealtad se han enfocado en observar al cliente desde el punto de vista del comportamiento de compra, es decir, mientras más compra productos de la empresa más premios recibe el consumidor. La lealtad actitudinal es un compromiso a más largo plazo del cliente con la organización que no puede ser inferido únicamente observando el comportamiento de repetición de compra. La lealtad actitudinal es importante porque indica la propensión a mostrar ciertos comportamientos tales como la probabilidad de uso o cuán posible es que el cliente recomiende a la compañía a sus amigos o colegas. Por lo tanto, para alcanzar la “verdadera lealtad” las empresas deben

paralelamente enfocarse en construir tanto la lealtad conductual como la lealtad actitudinal (Kumar & Shah, 2004).

En el estudio realizado por Parasuraman, Berry, Zeithaml en 1991 se detalla la naturaleza básica de las expectativas de los clientes; simplemente ellos esperan lo que se supone que las empresas deben hacer: esperan sencillez y no complejidad; cumplimiento y no promesas vacías. Mientras más experiencia tienen los clientes con el producto o servicio adquirido, mayor es su expectativa. Las relaciones con los clientes están centradas en el principio de exceder sus expectativas. Es un proceso intensivo que requiere de un servicio receptivo, seguro y empático a lo largo del tiempo. Las relaciones genuinas con los clientes están creadas sobre la base de la igualdad, esfuerzos genuinos para entender y ayudar al cliente, y comunicaciones continuas y personalizadas- atributos del servicio que se demuestran mejor al entregarse (Parasuraman et al., 1988)

El nivel de servicio adecuado es aquel que el cliente encuentra aceptable, y determina una “Zona de tolerancia” que varía según las expectativas del cliente. Si los clientes perciben que hay varias opciones de proveedores, su zona de tolerancia disminuye. El nivel de expectativa sube y el nivel de tolerancia cae, cuando la situación del cliente es urgente.

Entre los aspectos más importantes a tener en cuenta en una empresa de servicios son el cumplimiento de expectativas de los clientes y el manejo de quejas o insatisfacciones, a continuación se profundizará un poco más en ambos temas.

Brechas en el servicio

En su trabajo de 1985, los autores definen las cinco brechas entre las expectativas de los clientes y el servicio entregado. Los autores sostienen:

“Existe un conjunto de discrepancias clave o brechas entre las percepciones de calidad de servicio de los ejecutivos y las tareas asociadas con la entrega de servicio a los consumidores. Estas brechas pueden ser un gran obstáculo al intentar entregar un servicio percibido como de gran calidad por parte de los consumidores” (Parasuraman, Zeithaml, & Berry, 1985).

La primera brecha evalúa las diferencias entre las expectativas del cliente y la percepción que el gerente tiene de éstas. Las causas de esta brecha son la falta de estudios formales de mercado y malas comunicaciones entre la unidad de marketing y la dirección de la empresa. La mejora (el cierre de la brecha) se logra mediante la aplicación de herramientas clásicas de marketing: estrategias de gestión de quejas y conocimiento profundo del cliente.

La segunda brecha ocurre entre la percepción que el gerente tiene de las expectativas del cliente, las normas y los procedimientos. Frecuentemente, estas normas son ambiguas, están mal redactadas y alejadas de la percepción del cliente. La mejora de la brecha se logra mediante compromisos con la calidad y la elaboración de objetivos realistas centrados en el cliente y aceptados por empleados.

La tercera brecha se produce entre lo especificado en las normas de servicio y el servicio prestado. Una causa frecuente de la escasez en el buen servicio es la falta de identificación de prestadores con la organización, debido a mala selección, malos sistemas de supervisión y a ambigüedades producidas por un discurso contradictorio por parte de los directivos de las empresas, que exigen sacrificios a sus empleados sin ofrecerles lealtad o respeto. La mejora se logra mediante cambios en los procesos de recursos humanos y la delegación o empowerment de los empleados.

La cuarta brecha se produce cuando al cliente se le promete una cosa y se le entrega otra. Generalmente, esto es resultado de las malas prácticas de promoción y publicidad que tienden a prometer más de lo que se puede cumplir.

La quinta brecha es la más importante: la diferencia entre las expectativas que tiene el cliente y su percepción del servicio recibido. Es consecuencia de las otras, que deben ser mejoradas en ese mismo orden.

Las brechas a las que hace referencia el modelo se identifican en la Figura 9:

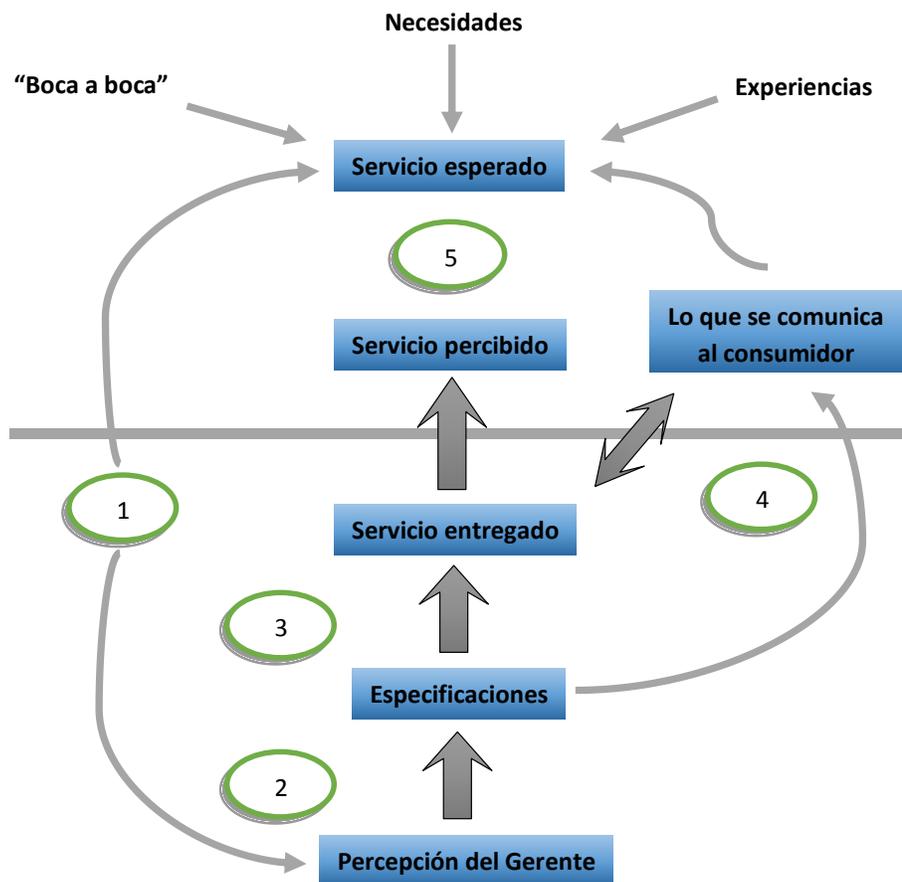


Figura 9 Modelo de Brechas (Parasuraman et al., 1985)

El manejo de quejas

Uno de los aspectos que más afecta una relación a largo plazo entre empresas y clientes es el manejo de las quejas. La presencia de aspectos emocionales en el trato interpersonal que el cliente recibe de la empresa, sobre todo a la que en el manejo de quejas, está directamente relacionado con el grado de satisfacción y en consecuencia con el nivel de lealtad que el cliente mantiene con la empresa. Los empleados que actúan de manera empática y atenta, aunado a una clara intención de resolver el problema, contribuyen a suavizar el enojo de los clientes en la mayoría de los incidentes de quejas, mientras que, si el empleado se comporta rudamente, el malestar del cliente se exagera. En términos prácticos, significa que en el caso de un inadecuado manejo de las quejas, hay un alto grado de perder a los clientes, incluso a aquellos que estaban previamente muy satisfechos (Bassa, 2011).

La presencia de aspectos emocionales en el trato interpersonal que el cliente recibe de la empresa, sobre todo a la que en el manejo de quejas, está directamente relacionado con el grado de satisfacción y en consecuencia con el nivel de lealtad que el cliente mantiene con la empresa. Los empleados que actúan de manera empática y atenta, aunado a una clara intención de resolver el problema, contribuyen a suavizar el enojo de los clientes en la mayoría de los incidentes de quejas, mientras que, si el empleado se comporta rudamente, el malestar del cliente se exagera (Tax, Brown, & Chandrashekar, 1998).

Las empresas que han logrado atravesar con éxito el camino hacia la centralización en los clientes han obtenido grandes beneficios en forma de rendimientos financieros superiores y clientes leales. Esto se debe a que centrarse en el cliente permite a las empresas lograr una ventaja competitiva que ha demostrado ser sostenible y no fácilmente contrarrestado por la competencia. En esencia, la centralización en el cliente se ha convertido en una condición necesaria de las empresas del siglo 21 para tener éxito en el mercado. Las empresas exitosas del futuro tendrán un conocimiento íntimo de sus clientes. La práctica de marketing centrado en el cliente será fundamental para el logro de la eficiencia efectiva en los procesos de comercialización (Sheth et al., 2000).

2. Modelos aplicables al marketing relacional de la industria de servicios

Un modelo es un conjunto de enunciados científicos y singulares, que expresan en forma simplificada e idealizada las características de regularidad y de permanencia observadas con respecto a la forma en que los fenómenos se relacionan entre sí o con respecto a la forma en que se desarrollan en el tiempo. Esta definición es general, y puede aplicarse a cualquier aspecto del conocimiento científico. Incluye el análisis estructural, cuando se refiere a la forma en que los fenómenos se relacionan entre sí, y al análisis dinámico, cuando se refiere a la forma en que se desarrollan en el tiempo. Su contenido puede adaptarse a cada disciplina en particular (Bassa, 2011).

En muchas empresas los gerentes ahora utilizan rutinariamente resultados basados en modelos para las decisiones de marketing. Dado un número cada vez mayor de aplicaciones con éxito, se ha acelerado la demanda de los modelos adecuados en diferentes contextos. Al mismo tiempo, el desarrollo de métodos de modelización innovadores empuja el uso práctico de los modelos en nuevas áreas. Esto último es especialmente crítico en un entorno que cambia rápidamente (Leeflang & Wittink, 2000).

Un modelo descriptivo es un conjunto de representaciones lingüísticas o gráficas que describen la estructura de los datos de interés. Los modelos conceptuales deben ser buenas herramientas para representar la realidad, por lo que deben poseer las siguientes cualidades (Bassa, 2011):

Expresividad: deben tener suficientes conceptos para expresar perfectamente la realidad.

Simplicidad: deben ser simples para que los esquemas sean fáciles de entender.

Minimalidad: cada concepto debe tener un significado distinto.

Formalidad: todos los conceptos deben tener una interpretación única, precisa y bien definida.

Los modelos descriptivos son útiles para pronosticar la conducta de sistemas pero no pueden identificar el mejor curso de acción que debe tomarse.

Una de las mayores ventajas de estudiar los fenómenos mediante modelos matemáticos reside en la sorprendente versatilidad de éstos, que permite adaptarlos a muy distintas situaciones reales o sistemas empíricos (Bassa, 2011).

Los métodos matemáticos aplicados a las diferentes actividades humanas han sido característicos de la cultura contemporánea. Un modelo matemático es un modelo que representa un conjunto de conceptos y relaciones matemáticas. En un primer proceso de precisión científica de este

modelo se introduce la siguiente definición descriptiva: Dado un objeto, prototipo o sistema natural S , se dice que un objeto M es un modelo de S , si:

- 1) se establece una cierta descomposición de M en partes;
 - 2) una o más relaciones entre componentes de S son análogas a las que se establecen entre sus imágenes en M ;
 - 3) M permite engendrar datos, que son una buena aproximación de los que se engendran en S .
- Esta tercera característica se exige para que M sea una representación válida para conocer propiedades de S (Bassa, 2011).

De este modo, la terna (S, M, C) constituye la esencia de la modelización o proceso para obtener, a partir de S , un modelo M apropiado a la situación interesada (Figura 10) (Bassa, 2011).

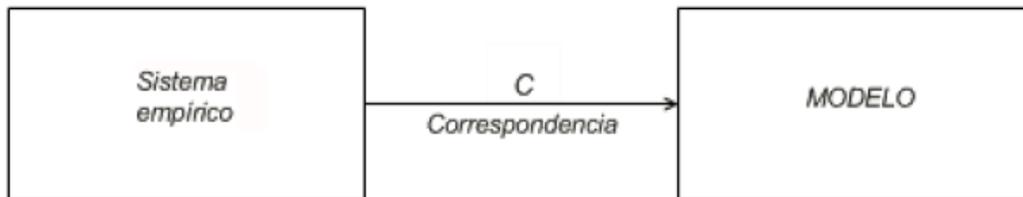


Figura 10 La esencia del proceso de la modelización (Bassa, 2011)

Como hemos visto, uno modelo es simplemente la percepción o diagramación de un sistema. En marketing, esto significa transformar la realidad percibida en diagramas, símbolos y términos matemáticos. Los matemáticos han clasificado los modelos de marketing de acuerdo con el tipo de ecuaciones utilizadas. Se pueden distinguir entre ecuaciones algebraicas y los modelos de ecuaciones diferenciales. Los modelos que toman en consideración los cambios en el tiempo a través de factores se conocen como modelos dinámicos y se distinguen de los modelos estáticos (Lazer, 1962).

Existen dos enfoques para la construcción de modelos: *abstracción* y *realización*. En la *abstracción*, una situación real es percibida y es mapeada en un modelo. Si se hace corresponder a un sistema matemático, se obtiene un modelo matemático (Lazer, 1962). Esto se ilustra en la Figura 1.

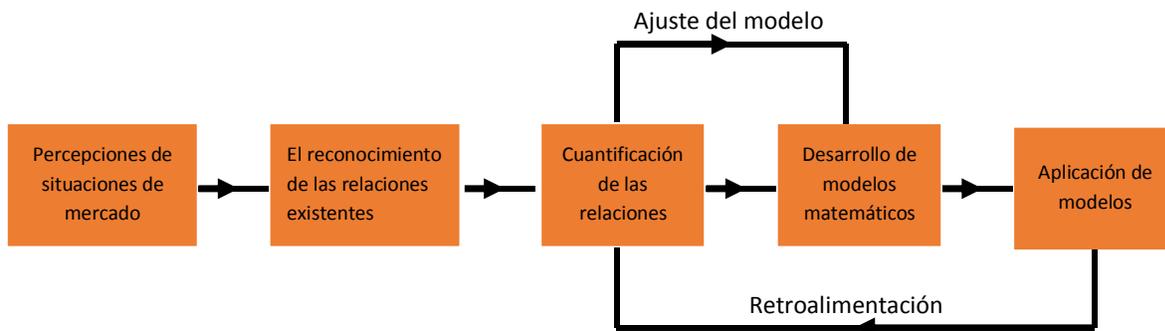


Figura 11 Enfoque de construcción de modelos por Abstracción (Lazer, 1962)

En *abstracción*, el constructor de modelos debe percibir de una situación de marketing de una manera que le permite reconocer las relaciones entre un número de variables. Por ejemplo, se puede percibir las relaciones entre los costos de transporte, la satisfacción del cliente y la ubicación de los centros de distribución; el número de llamadas de ventas y las ventas y las ganancias resultante; la asignación de los gastos de publicidad y el logro favorable de la respuesta del consumidor (Lazer, 1962).

Una vez que el modelo matemático se ha determinado, se puede aplicar en el "mundo real". La retroalimentación será el resultado que proporcionará la base para una alteración adicional de la cuantificación de las relaciones conceptuales percibidas. Esto dará lugar a un perfeccionamiento y una mejora en el modelo matemático (Lazer, 1962).

Véase en la figura 12 un ejemplo de construcción de modelo por abstracción considere la construcción de un modelo que representa la respuesta del consumidor a los gastos de publicidad en una compañía.

A través de la observación, el análisis de los datos pertinentes y la experiencia, el constructor del modelo puede reconocer que con poco o ningún gasto de publicidad las compras de los consumidores de un producto son muy pequeñas. Luego, al parecer que los gastos aumentan a lo largo de un cierto rango, las respuestas de compra aumentan de forma considerable. Mientras la respuesta aumenta aún más con los gastos de publicidad adicionales, se observa que eventualmente se va disminuyendo y tiende hacia un límite (Lazer, 1962)

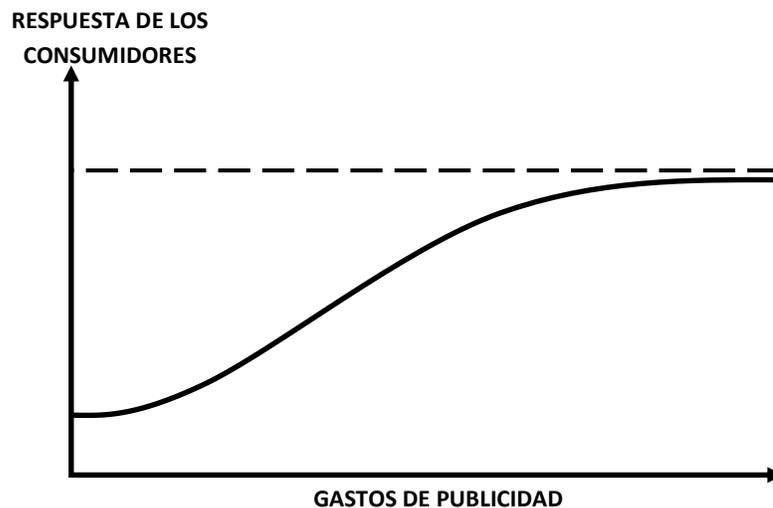


Figura 12 Relación de la respuesta del cliente a los gastos en publicidad (Lazer, 1962)

En *realización*, el proceso de construcción del modelo se invierte. El constructor de modelo comienza con la consideración de un sistema conceptual lógicamente consistente. Entonces algún aspecto del mundo real puede ser visto como el modelo del sistema. Es un proceso de ir desde el sistema lógico al mundo real. Ver la figura 13 (Lazer, 1962).

La construcción de modelos mediante *realización* puede ser ilustrada considerando el modelo matemático conocido como proceso de Markov.

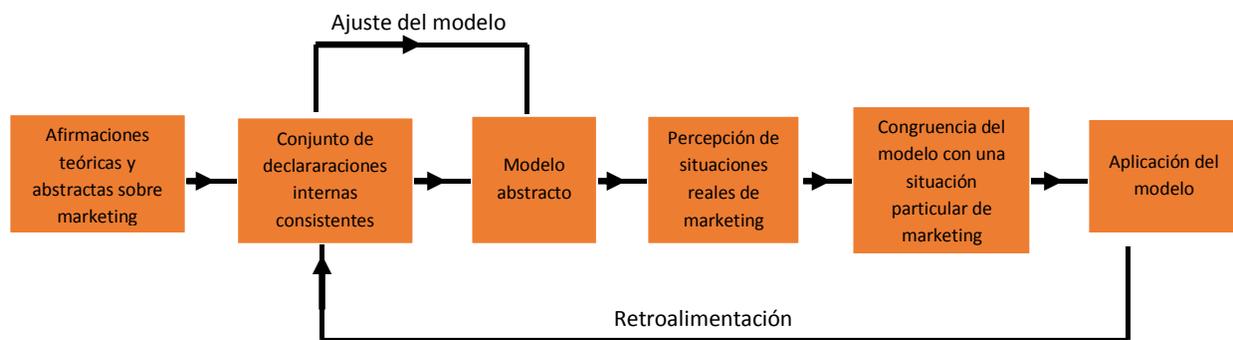


Figura 13 Construcción de modelo por Realización (Lazer, 1962)

Existen cinco tipos de modelos que pueden aplicarse en marketing:

1. Los modelos que dan un marco de referencia para resolver problemas de marketing, ejemplo el uso de diagramas de flujo para representar relaciones
2. Los modelos que explican relaciones y reacciones, ejemplo modelos que explican la relación entre publicidad y lealtad de marca,
3. modelos para hacer predicciones, como por ejemplo modelos de inventario,
4. modelos para la construcción de conceptos teóricos, como por ejemplo los modelos que simulan situaciones reales y
5. los modelos que estimulan la generación de hipótesis que deben ser verificadas y probadas (Bassa, 2011).

A la pregunta de por qué los científicos y profesionales del marketing utilizan modelos matemáticos en lugar de otro tipo de modelos, Lazer (1962) sostiene que quizá las razones más importantes son:

1. La conversión de un modelo verbal a una forma matemática permite apreciar con mayor claridad las interacciones y relaciones existentes,
2. los modelos matemáticos promueven una mejor comunicación por usar un lenguaje común a muchas áreas y disciplinas,
3. los modelos matemáticos tienden a ser más objetivos, mientras que los constructos verbales tienden a apoyarse fuertemente en la intuición y la racionalización,
4. análisis que no son factibles de hacer a través de modelos verbales puede ser logrados a través de modelos matemáticos (Lazer, 1962).

2.1 Modelos aplicados al marketing

Todos los modelos de marketing se basan en hipótesis o suposiciones. Estos supuestos no se corresponden exactamente con el mundo real. Por lo general, se emplean para simplificar una situación existente. (Lazer, 1964)

Los modelos y sistemas han adquirido gran relevancia en el análisis de importantes aspectos del marketing tales como (Bassa, 2011):

1. Desarrollo de conceptos y el enriquecimiento del lenguaje de marketing mediante la introducción de términos que reflejan un punto de vista operativo.
2. El desarrollo de nuevos métodos y perspectivas para la solución de problemas
3. Llevando a cabo investigación de mercados y diseñando pruebas
4. Desarrollando teorías de marketing
5. Midiendo eficacia de los programas de marketing.

Los métodos de modelización futuros deben reflejar un nuevo paradigma de marketing : una empresa selecciona a aquellos clientes para o con los que puede ofrecer productos y servicios mejores que los que otras empresas pueden hacer , y con los cuales se puede desarrollar relaciones a largo plazo de tal manera que cada cliente contribuye directa o indirectamente positivamente a los beneficios esperados de la firma (Leeflang & Wittink, 2000)

Se demuestra en la Fig. 11 un marco simple que refleja el papel que juega el cliente. Utilizamos esta proposición como base para la identificación de modelos que son especialmente adecuados en el futuro. En este marco distinguimos seis pasos (Leeflang & Wittink, 2000).

- a) La firma identifica primero preferencias de los clientes potenciales como beneficios tales como la calidad, fiabilidad, comodidad, servicios y precio.
- b) Modelos heterogéneos de elección individual para evaluar el comportamiento serán útiles en capturar los efectos del marketing mix.
- c) En la tercera etapa se determina la satisfacción del cliente.
- d) Modelos de satisfacción del cliente pueden mostrar el comportamiento crítico de satisfacción.
- e) A través de la vinculación explícita de los cambios en los beneficios obtenidos y los cambios en la re-compra que es posible determinar la contribución esperada de las inversiones en productos, servicios y otro tipo de apoyo a la mercadotecnia.
- f) Finalmente, si usamos una perspectiva más amplia consideramos las inversiones en marketing en términos de sus efectos en la capitalización del mercado en la compañía.

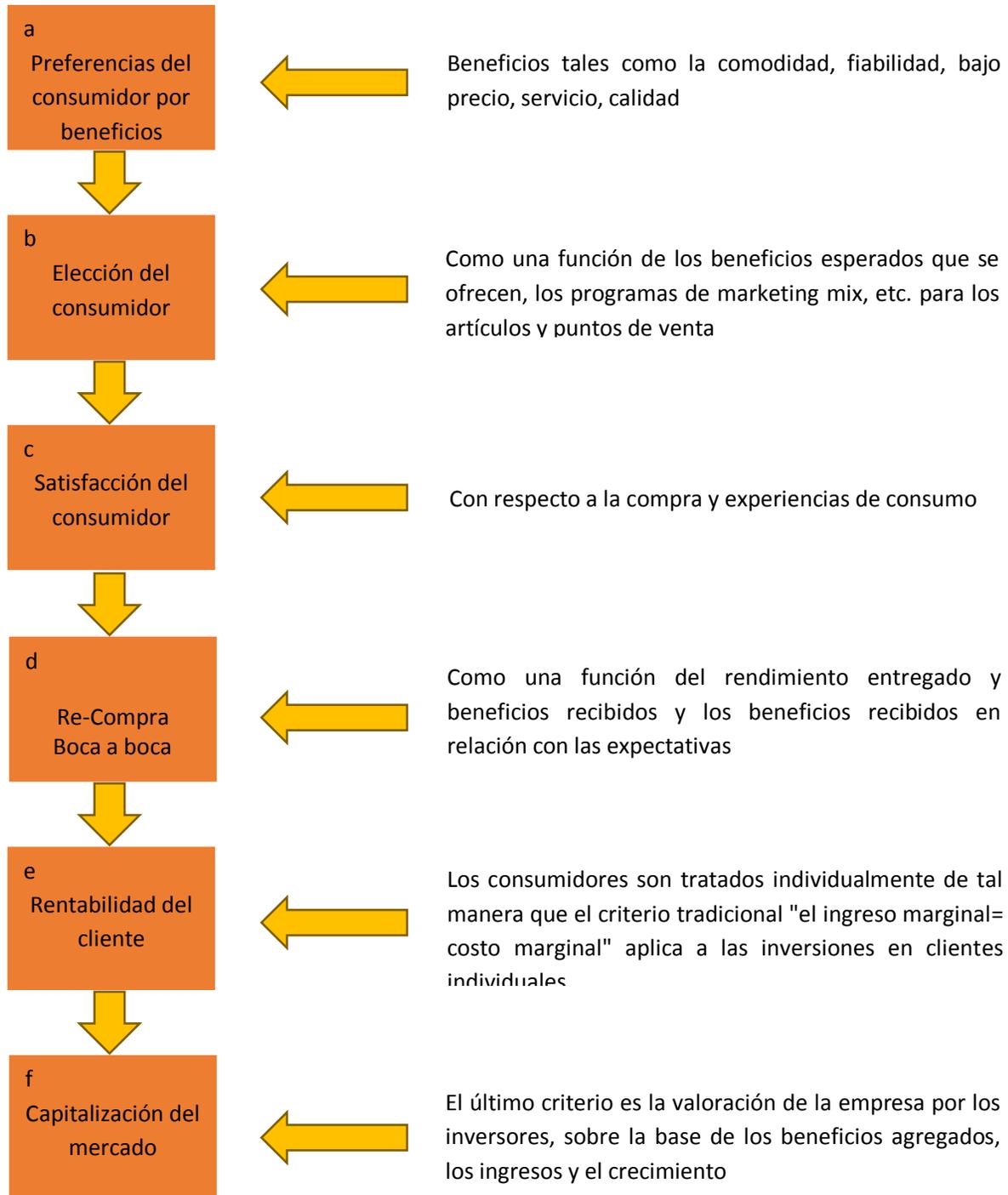


Figura 14 De las preferencias del cliente a la capitalización del mercado (Leeflang & Wittink, 2000)

Carolina Bassa resume en la tabla 4 los primeros modelos desarrollados para el marketing, sus autores y principio (Bassa, 2011).

Tema	Modelo	Autor
Algunos de los principales modelos desarrollados	Comportamiento del consumidor	Seetharaman and Chintagunta, 1998, Wedel and Kistemaker, 1989; Wedel and Steenkamp, 1989, 1991; Ailawadi et al., 1999; Wedel and Kamakura, 2000;
	Comportamiento de fidelidad a la marca en el tiempo	Dekimpe et al., 1997
	Diseño de productos, innovaciones y nuevos productos	Kim et al., 1999
	Brand equity	Kamakura and Russell, 1993
	Reacciones de la competencia	Plat and Leeflang, 1988; Leeflang and Wittink, 1992, 1996; Brodie et al., 1996
Generalizaciones empíricas: "Leyes del marketing"	Elasticidad de la publicidad en las ventas	Leone and Schultz (1980)
	Efectos de la publicidad en las respuestas del mercado	Leone, 1995; Lodish et al., 1995
	Creencias y actitudes del consumidor	Vankratsas and Ambler, 1999
	Naturaleza de los efectos de la interacción entre precios y publicidad	Kaul and Witting (1995)
	Precios y promociones	Blattberg and Neslin, 1990, 1993; Foekens, 1995; van Heerde, 1999
	La estacionalidad de las cuotas de mercado	Dekimpe and Hanssens, 1995
	La relación entre la cuota de mercado y la distribución	Reibstein and Farris, 1995
Estimación paramétrica de modelos	Método Generalizado de Momentos (GMM)	Chintagunta, 1992
	Modelos de ecuaciones estructurales (SEM)	Gasmi et al., 1992
	Variables instrumentales (IV)	Kadiyali, 1996
	Método jerárquico de Bayes	Lenk et al., 1996

Tabla 4 Modelos para marketing desarrollados entre 1985-2000 (Bassa, 2011)

2.2 Modelos para la Gestión del servicio

Los modelos que surgen de servicio y la gestión de los servicios pueden agruparse en tres categorías principales (Bassa, 2011):

1. Modelos de comportamiento del consumidor, que explican cómo reaccionan los clientes con el servicio
2. Los modelos de impacto en la calidad de servicio, que muestran las consecuencias comerciales de la claridad de servicio
3. Modelos teóricos de servicio, que presentan como las organizaciones deben organizar y administrar sus servicios.

Los modelos matemáticos relacionados con gestión de servicio, surgieron en el área de operaciones, con modelos de tiempos de espera, las cantidades de inventario óptimo y similar. Estos modelos tendían a centrarse más en los procesos de gestión interna, por lo que el comportamiento del cliente es considerado de manera muy simple. Desde mediados de la década de 1980, se ha prestado especial atención al cliente, incluyendo temas como el impacto de la satisfacción del cliente, la retención de clientes, como las preferencias y expectativas del cliente cambian con el tiempo, y como las organizaciones deben responder a las quejas de los clientes. (Rust & Metters, 1996)

A diferencia de calidad de las mercancías, que puede ser medida objetivamente por dichos indicadores como la durabilidad y el número de defectos, la calidad del servicio es un constructo abstracto y difícil de alcanzar debido a tres características únicas de servicios: intangibilidad, heterogeneidad y inseparabilidad de la producción y el consumo (Parasuraman et al., 1985).

En la ausencia de medidas objetivas, un enfoque adecuado para evaluar la calidad del servicio de una empresa es para medir las percepciones de los consumidores calidad. Hasta el momento, sin embargo, ningún criterio cuantitativo está disponible para medir estas percepciones (Parasuraman et al., 1988).

La actitud es la orientación afectiva relativamente perdurable del consumidor para un producto, tienda, o proceso (por ejemplo, el servicio al cliente) mientras que la satisfacción es la reacción emocional después de una refutación experiencia que actúa en el nivel de base de la actitud y es el consumo específico. Por lo tanto, la actitud se mide en términos más generales al producto o tienda y es menos situacionalmente orientado, Oliver (1981) resume el pensamiento actual en la satisfacción en la siguiente definición: "satisfacción es el estado psicológico que resulta cuando la emoción que rodea las expectativas se acopla con sentimientos previos del consumidor sobre la experiencia de consumo" (Parasuraman et al., 1985)

Los modelos que surgen de servicio y la gestión de los servicios pueden agruparse en tres categorías principales: (1) modelos de comportamiento del consumidor, que explican cómo

reaccionan los clientes con el servicio, (2) los modelos de impacto en la calidad de servicio, que muestran las consecuencias comerciales de la calidad del servicio y (3) modelos teóricos de servicio, que presentan cómo las organizaciones deben organizar y administrar sus servicios.

La satisfacción del cliente se está convirtiendo en un tema cada vez notable en muchas empresas y en la investigación académica. Una razón principal detrás de este interés es que la satisfacción del cliente se cree que está asociado con fructífera cliente comportamiento desde el punto de vista de la empresa. Una serie de estudios empíricos, de hecho, indican que un enlace con el comportamiento del cliente está a la mano. Por ejemplo, un positivo se ha observado asociación entre la satisfacción y la lealtad del cliente y entre la satisfacción del cliente y la propensión a recomendar la oferta del proveedor para otros clientes (Söderlund, 1998)

Carolina Bassa presenta en su trabajo “Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de Marketing Relacional” un esquema combinado de modelos maduros que llevan varios años siendo aplicados al mundo empresarial y a la investigación científica, los siguientes modelos combinados (combinación de modelos clásicos con modelos de lógica borrosa) pueden ser gran utilidad para la toma de decisiones de las empresas en las estrategias de marketing relacional, al combinar conceptos ya conocidos con la versatilidad que ofrecen los modelos borrosos en el tratamiento de subjetivos relacionados, como las expectativas de los clientes.

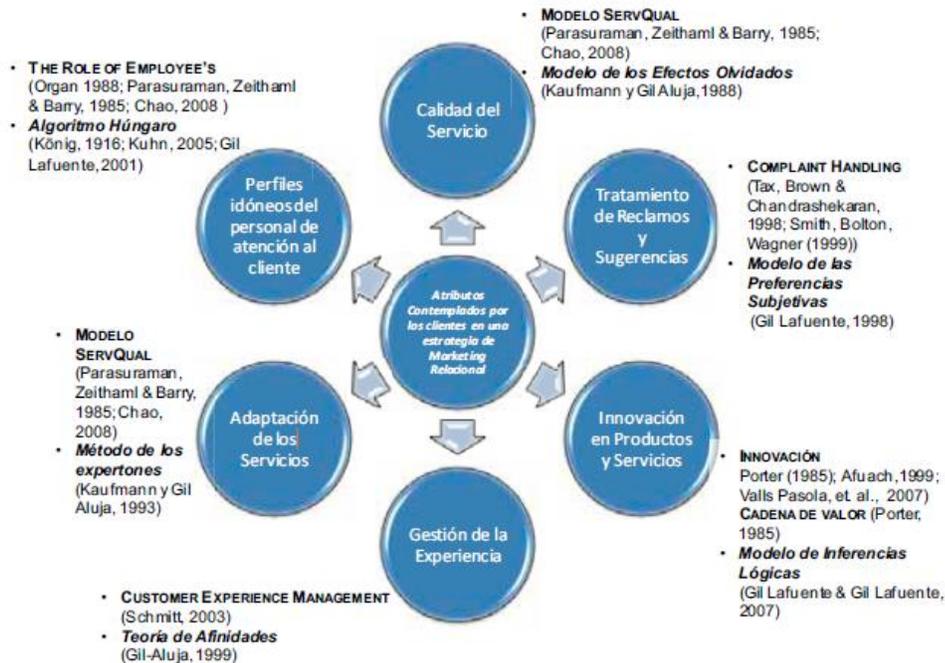


Figura 15 Modelos aplicados para la identificación de atributos valorados por los clientes en una estrategia de Marketing relacional (Bassa, 2011)

Tema	Modelos descriptivos y borroso utilizados en combinación	Finalidad
Calidad del Servicio	Modelo SERVQUAL (Parasuraman, Zeithaml y Barry, 1985) + Modelo de Chao (2008) + Modelo de los Efectos Olvidados (Kaufmann y Gil Aluja, 1988)	Identificar los atributos contemplados por los clientes a la hora de recibir un producto o servicio susceptibles de haber sido omitidos por las empresas.
Tratamiento de reclamos y sugerencias	Manejo de quejas y reclamos (Tax, Brown y Chandrashekar, 1998; Smith, Bolton, Wagner 1999) + Modelo de las preferencias Subjetivas (Gil LaFuente, 1998)	Entender los atributos valorados por los clientes en aquellos servicios en los que es habitual la existencia de fallos
Innovación en Productos y Servicios	Porter (1985); Afuach, 1999; Valls Pasola, et. Al., 2007 + Cadena de Valor (Porter, 1985) + Modelo de Inferencias Loicas (Gil Lafuente y Gil Lafuente, 1007)	Ayudar a las empresas a entender que tipo de información puede obtenerse en cada punto de interacción cliente-empresa y como fluye esa información en el resto de los procesos de la empresa hasta llegar al departamento de I+D.
Gestión de la Experiencia	Customer Experience Management (Schmitt, 2003) + Teoría de Afinidades (Gil-Aluja, 1999)	Entender los aspectos funcionales-emocionales presentes en las personas durante su relacionamiento con la empresa. Relacionar condiciones afines entre los diferentes grupos de clientes con el fin de que la empresa prepare estrategias de relacionamiento mejor ajustadas a las expectativas de cada uno de los grupos.
Adaptación de los Servicios	Modelo ServQual (Parasuraman, Zeithaml y Barry, 1985; Chao,2008)+ Métodos de los expertos (Kaufmann y Gil Aluja, 1993)	Identificar las preferencias de trato de cada grupo de clientes y para ajustar mejor las estrategias de servicio de las empresas.
Perfiles idóneos del personal de atención al cliente	The Role of Employee's (Organ 1988; Parasuraman, Zeithml y Barry, 1985; Chao, 2008) + Algoritmo Hungaro (Konig, 1916; Kuhn, 2005; Gil Lafuente, 2001)	Asignar el perfil de empleado idóneo para cada tipo de cliente.

Tabla 5 Modelos aplicados para la identificación de atributos valorados por los clientes en una estrategia de Marketing relacional (Bassa, 2011)

A continuación se listan los más recientes modelos desarrollados para la gestión del servicio:

Funcionalidad	Tipo de Modelos	Modelos	Autores	
Modelos para medir el comportamiento del consumidor	Modelos dinámicos de retención de clientes	Propensión a la lealtad	Rust y Zahorik	
		Probabilidad de retención	1993	
		Intención de compra	Boulding et al.	
		Calidad percibida	1993	
		Retención de clientes	Bolton y Drew	
	Modelos de agregación	Modelos estocásticos del comportamiento del consumidor	Tiempo de espera en un servicio telefónico	Quinn et al. 1990
			Relación entre la satisfacción y la rentabilidad	Nelson et al. 1992
				Danaher and Rust 1996
			AT&T model	Kordupleski et al. 1993
			Modelo de retorno de la calidad	Rust et al. 1995
Modelos teóricos de servicio	Modelos de desagregación	Modelo para la gestión de quejas	Hauser y Shugan 1893	
		Modelos de medición de la satisfacción del cliente	Hauser et al 1994	
		Modelos de calidad-productividad	Akao, Y (1972)	
			Kano, N. (1984) Parasuraman, Zeithml y Barry 1985	
		Modelos Operativos	Rothstein (1971) Charnes et al. 1978 Schemenner 1986	

Tabla 6 Modelos para la gestión del Servicio (Bassa, 2011)

2.2.1 El modelo SERVQUAL

Este modelo fue desarrollado por Zeithaml, Parasuman y Berry en 1988 y fue bautizado con el nombre de SERVQUAL por la conjunción de las palabras Service Quality en inglés.

SERVQUAL es una técnica que permite comparar el desempeño de la calidad de servicio de una organización contra las expectativas de calidad de servicio de los clientes. Es un método empírico que permite a una empresa registrar las percepciones de servicio de los clientes, medirlas con respecto a la calidad de la organización y luego compararla con otra organización reconocida como “excelente”. De esta comparación surge una brecha que permite identificar la manera de mejorar la calidad del servicio.

Este modelo toma en cuenta las opiniones de los clientes a través de encuestas cuyas preguntas están basadas en un número de dimensiones de servicio. En 1985, los autores identificaron

originalmente diez dimensiones determinantes de calidad en su trabajo *A Conceptual-Model Of Service Quality And Its Implications For Future-Research*.

Estas dimensiones pueden ser apreciadas en la siguiente lista:

1. *Confiabilidad*: Capacidad de realizar el servicio prometido de forma exacta y confiablemente.
2. *Sensibilidad*: Buena voluntad de ayudar a los clientes y de proporcionar un servicio rápido.
3. *Capacidad*: Posesión de la habilidad requerida y del conocimiento para realizar el servicio.
4. *Accesibilidad*: Accesible y fácil de contactar.
5. *Cortesía*: Cortesía, respeto, consideración y amistad del personal de contacto.
6. *Comunicación*: Escuchar a sus clientes y reconocer sus comentarios. Mantener a los clientes informados. En un lenguaje que ellos puedan entender.
7. *Credibilidad*: Honradez e integridad del abastecedor de servicio.
8. *Sensación de seguridad*: Libre de peligros, riesgos, o dudas.
9. *Entendimiento del cliente*: Esfuerzo de conocer a sus clientes y sus necesidades.
10. *Elementos tangibles*: Aspecto de las instalaciones, del equipo, del personal, y de los materiales físicos de comunicación

Estas diez dimensiones fueron reducidas posteriormente a cinco utilizadas actualmente, creando el modelo SERVQUAL que ha sido utilizado de manera habitual por las empresas.

1. Las instalaciones físicas , equipos, y el aspecto de personal
2. Confiabilidad: Capacidad para realizar el servicio prometido de forma fiable y precisa
3. Capacidad de respuesta: La voluntad de ayudar a los clientes y ofrecer un servicio rápido
4. Garantía: El conocimiento y la cortesía de los empleados y su capacidad para inspirar confianza
5. Empatía: El cuidado, la atención individualizada la empresa ofrece a sus clientes

Aplicaciones de SERVQUAL

SERVQUAL es una escala de varios artículos con una buena fiabilidad y validez que los minoristas pueden utilizar para comprender mejor las expectativas de servicio y las percepciones de los consumidores y, como consecuencia, mejorar el servicio. El instrumento ha sido diseñado para ser aplicable en un amplio espectro de servicios. Como tal, se proporciona un esqueleto básico a través de las expectativas y las percepciones que abarca los estados de cada uno de los cinco service quality dimensiones. El esqueleto, cuando sea necesario, puede ser adaptado o complementado para adaptarse a las características o necesidades de investigación específicas de una determinada organización.

SERVQUAL es más valiosa cuando se utiliza periódicamente para realizar un seguimiento de servicio tendencias de la calidad, y cuando se utiliza en combinación con otras formas de medición de la calidad del servicio. Un minorista, por ejemplo, sería un gran aprendizaje sobre la calidad del servicio y qué hay que hacer para mejorarlo Administrar tanto SERVQUAL y una encuesta a los empleados tres o cuatro veces al año, además de solicitar y analizar

sistemáticamente sugerencias de los clientes y reclamaciones. La encuesta a los empleados debe incluir preguntas en relación con los obstáculos percibidos para un mejor servicio, por ejemplo, ¿cuál es el mayor problema al que se enfrenta usted tratando de ofrecer un servicio de alta calidad a sus clientes? ¿Si usted podría ser presidente por un día, qué cambio realizaría en la empresa para mejorar la calidad del servicio? (Parasuraman et al., 1988)

2.2.2 El modelo Kano de la satisfacción del cliente

El modelo Kano o *modelo de satisfacción de cliente*, fue creado en 1984 por el profesor Noriaki Kano. Su principal objetivo es el de ayudar a los equipos a clasificar y integrar las necesidades y atributos valorados por los clientes dentro de los productos y servicios que se desarrollan.

El modelo distingue seis categorías de las cualidades de la calidad, de las cuales las tres primeras tienen influencia sobre la satisfacción del cliente:

Factores básicos. (Insatisfactores. Obligatorio.) - son los requisitos mínimos que causarán el descontento del cliente si no se satisfacen, pero que no causan la satisfacción de cliente si se satisfacen (o se exceden). El cliente mira éstos como requisitos previos y toma éstos por descontados. Los factores básicos establecen una entrada “umbral” o mínima para atender al mercado.

Factores de entusiasmo. (Satisfactores. Atractivos.) - son los factores que aumentan la satisfacción de cliente si son entregados pero no causan el descontento si no se entregan. Estos factores sorprenden al cliente y generan “placer”. Usando estos factores, una compañía puede realmente distinguirse de sus competidores de una manera positiva.

Factores del desempeño. Los factores que causan la satisfacción, si el desempeño es alto, y causan el descontento si el desempeño es bajo. Aquí, la satisfacción del funcionamiento promedio de la calidad es lineal y simétrica. Estos factores están conectados típicamente directamente con las necesidades explícitas de los clientes y los deseos y una compañía deben intentar ser competitivos aquí. (Bassa, 2011)

Las tres cualidades adicionales que Kano menciona son:

Cualidades indiferentes: El cliente no le presta atención a estas características.

Cualidades cuestionables: No es claro si esta cualidad es esperada por el cliente.

Cualidades inversas: Esta característica de producto, a la inversa, era la esperada por el cliente.

Kano desarrolló un cuestionario para identificar los factores básicos, de desempeño y de entusiasmo, así como los otros tres factores adicionales. Para cada característica de producto se formulan un par de las preguntas las cuales el cliente puede contestar en una de cinco diferentes maneras. La primera pregunta se refiere a la reacción del cliente sobre si el producto presenta esa característica (pregunta funcional); La segunda pregunta se refiere a la reacción del cliente sobre si el producto no muestra esta característica (pregunta disfuncional) (Chen, Liu, Hsu, & Lin, 2010).

Combinando las respuestas todas las cualidades, se pueden clasificar dentro de los seis factores. Si bien el modelo está orientado al producto, toma en cuenta las opiniones y necesidades de los clientes al analizar los requisitos funcionales, de calidad y de fiabilidad que los clientes esperan. Estos requisitos son obtenidos a través de la interpretación de las respuestas verbales obtenidas en el proceso de captación de la voz del cliente.

Por ejemplo, a un cliente se le puede preguntar sobre los requisitos que considera fundamentales al elaborar una mesa de oficina. De las respuestas del cliente, el modelo clasificará los siguientes requisitos:

- a) Requisito de calidad básica: “que sea estable”
- b) Requisito funcional: “que disponga de una superficie anexa para reuniones
- c) Requisitos de calidad demandada: “que sea cómoda para escribir”, “que tenga suficiente superficie de trabajo”, “que tenga espacio para dejar papeles/objetos”, “que sea fácil de limpiar”
- d) Requisitos de fiabilidad: “que no se deterioren los cantos de la superficie de trabajo”, “que no se deteriore la pintura de la estructura soporte”

El modelo de Kano ofrece una idea de los atributos del producto que se perciben como importantes para los clientes (Bassa, 2011).

2.2.3 El modelo QFD Quality Function Deployment

El modelo de desarrollo de la función de calidad QFD, fue desarrollada en Japón a finales de la década de los 60. QFD es una metodología de planificación que desarrolla “una sistemática para transmitir las características que deben tener los productos a lo largo de todo el proceso de desarrollo”. El padre de esta metodología es Yoji Akao.

La metodología QFD también se conoce popularmente “como la voz del cliente”, debido a su filosofía de transmisión de requisitos y también como “la casa de la calidad” debido al aspecto de una de sus construcciones graficas. Se ha definido como “Un sistema detallado para transformar las necesidades y deseos del cliente en requisitos de diseños de productos o servicios”(Cristiano, Liker, & White, n.d.).

QFD sirve esencialmente para:

- Identificar las necesidades y expectativas de los clientes, tanto externos como internos.
- Priorizar la satisfacción de estas expectativas en función de su importancia.
- Focalizar todos los recursos, humanos y materiales, en la satisfacción de dichas expectativas.

Si se alcanzan los objetivos anteriores, debe redundar en:

- Reducción de los tiempos de desarrollo de nuevos productos y servicios.
- Optimización del producto o servicio para las expectativas del cliente objetivo.
- Más eficacia: se concentran los esfuerzos en “hacer lo que hay que hacer”.
- Más eficiencia: se reducen los costes por fallos.

QFD es un proceso de desarrollo de productos y servicios basado en equipos interfuncionales (marketing, ingeniería, fabricación e I + D) que utilizan una serie de matrices, que presentan la figura de “casas” en el modelo, para implementar la intervención de los clientes en todo el proceso: desde el diseño, pasando por la fabricación y culminando en prestación de servicios. QFD se implementó en los astilleros de Mitsubishi Kobe en 1972 y adoptado por Toyota en la década de 1970. En parte, debido al logro de la reducción del 60% en los costes de diseño y 40% de reducción en tiempo de diseño (Hauser y Clausing, 1988), fue llevado a los EE.UU. en 1986 para solicitud de las empresas Ford y Xerox (Griffin & Hauser, 1993)

La metodología QFD consiste básicamente en transmitir “Que desean los clientes” en “Como se puede satisfacer esa necesidad” aplicando sucesivamente a lo largo de toda la cadena de clientes externos e internos.

Esta metodología aporta el mecanismo de traslación de “Ques” (o “necesidades”) a “Cómos” y su valoración relativa. La identificación de los “Ques” y los “Cómos” solo puede ser hecha por los expertos. El resultado de estos expertos se potencia mediante la aplicación de sesiones de tormentas de ideas en la que participen grupos interdisciplinarios (Bassa, 2011).

2.2.4 El modelo Six Sigma

El modelo Six Sigma, fue desarrollado en 1982 por Bill Smith para la empresa Motorola. Es una evolución de las teorías sobre calidad TQM (*Total Quality Management o Sistema de Calidad Total*) y SPC (*Statistical Process Control o Control Estadístico de Procesos*). Su relevancia para este trabajo es la incorporación activa de la opinión del cliente en el proceso colocándolo como el punto de partida del proceso. La filosofía Six Sigma sostiene que cuando una empresa viola requerimientos importantes del cliente, genera defectos, quejas y costes. Cuanto mayor sea el número de defectos que ocurran mayor será es coste de corregirlos, como así también el riesgo de perder al cliente (Smith, 1993)

Six Sigma tiene seis principios que lo conforman:

Principio 1 - Enfoque genuino en el cliente: Dar prioridad al cliente evaluando los resultados por el incremento en los niveles de satisfacción y creación de valor para el cliente.

Principio 2 - Dirección basada en datos y hechos: Estableciendo las medidas claves a medir y recolectando los datos para su posterior análisis. La idea es atacar directamente las causas fundamentales que originan los problemas, y no sus síntomas.

Principio 3 - Los procesos están donde está la acción: Concentrarse en el proceso para dominarlos y lograr ventajas competitivas para la empresa.

Principio 4 - Dirección proactiva: Definir metas ambiciosas, revisarlas frecuentemente, fijar prioridades claras, enfocarse en la prevención de problemas y cuestionarse por qué se hacen las cosas de la manera en que se hacen.

Principio 5 - Colaboración sin barreras: Derribar las barreras que dificultan el trabajo en equipo entre los miembros de la organización, con el fin de lograr una mejor comunicación y un mejor flujo en las labores.

Principio 6 – Búsqueda de la perfección: Lograr una calidad cada día más perfecta, con la disposición a aceptar y manejar reveses ocasionales (Bassa, 2011).

2.2.5 Modelo de Rentabilidad del Cliente (Customer Profitability Model)

El marketing es la transformación dramática de los programas de mercadeo de masas a nivel agregado a los programas de nivel micro que cuentan con ofertas más personalizadas comercializadas a través de formas directas e interactivas de comunicación. Una característica importante de estos programas de marketing especializados es la capacidad para direccionar las comunicaciones de marketing a los clientes individuales o pequeños segmentos de clientes. En la selección de cuales clientes se deben comunicar y especificar el contenido de las comunicaciones, los directivos pueden beneficiarse en gran medida al conocer la rentabilidad de los clientes individuales. Los programas de comunicación pueden desarrollarse sobre la base de lo actual, o proyectada en la rentabilidad de los clientes (Mulhern, 1999).

Estos modelos trabajados por varios autores Berger, Nasr, Mulher, Ryals, aplica a situaciones en los que los directivos del área de marketing requieren tomar importantes decisiones sobre como encaminar sus recursos para obtener la mejor rentabilidad.

El modelo de *Rentabilidad del cliente* hace relación a diferentes términos, significando en todos los casos la misma definición:

Lifetime Value (Valor del tiempo de vida)

Customer lifetime valuation (Valoración tiempo de vida del cliente)

Valor de la relación con el cliente

Rentabilidad del cliente

Modelos de *tiempo de vida del cliente* son apropiados cuando los clientes tienen relaciones continuas con las organizaciones y las compras futuras y flujos de costos se pueden predecir con precisión a nivel individual. En situaciones donde el análisis del tiempo de vida no es relevante o cuando las proyecciones precisas de de compra no pueden ser realizadas, con un análisis de la rentabilidad histórica se puede realizar (Mulhern, 1999).

El marketing relacional es costoso, no se debe pagar para mantener largas relaciones al menos no todo el tiempo y no con todos los clientes. Clientes con bajos costes de cambio y cortos plazos de negociación no deben ser financieramente atractivos para las compañías (Berger & Nasr, 1998)

Berger menciona que un cliente rentable es una persona, familia o compañía cuyos ingresos exceden una cantidad aceptable los costos de atracción, venta y servicio de ese cliente. Ese exceso es llamado *Customer Lifetime Value (CLV)* (Berger & Nasr, 1998). En este trabajo se usará indistintamente los términos Rentabilidad del cliente y Valor del tiempo de vida del cliente.

El valor del tiempo de vida del cliente es una importante medición en el diseño y presupuesto de las decisiones de marketing de la misma forma que un software de manejo de clientes. Reconocer su importancia ha sido el trabajo de muchos investigadores (Berger & Nasr, 1998).

El foco de este modelo es determinar el margen neto de contribución (acumulado y apropiadamente descontado). Este enfoque tiene dos implicaciones los costos incurridos en atraer un cliente y los costos de venta, incluyendo ambos el costo de venta del servicio y el costo de proceso, manejo y envío. Se deben incluir costos de promoción para retener clientes existentes tales como el envío personalizado de tarjetas y regalos, etc. (Berger & Nasr, 1998)

3. Evaluación de modelo para la medición del impacto de una estrategia de marketing relacional en la industria de servicios mineros

A medida que las actividades de marketing se vuelven más precisamente dirigidas a los consumidores a través de formas directas e interactivas de comunicación, la rentabilidad del cliente adquiere un papel central en el desarrollo de estrategias de marketing. Este documento proporciona una base conceptual y metodológica para medir la rentabilidad del cliente mediante la generalización enfoques para medir el valor de vida del cliente en la comercialización directa para aplicaciones de marketing. Se hace especial hincapié en la especificación precisa de los insumos en un análisis de la rentabilidad y las medidas del grado de concentración de los beneficios entre los clientes, se describe un análisis empírico que implica la rentabilidad de los clientes en un contexto marketing B2B (Mulhern, 1999).

Dependiendo de la aplicación, un análisis de rentabilidad puede ser realizado para todos los clientes o una unidad específica de clientes. La especificación de la unidad de clientes delimita el alcance del análisis de rentabilidad.

La *rentabilidad del cliente* es la contribución neta realizada por clientes individuales a una organización. Este término es referido en la literatura con diferentes términos: incluyendo Valor del tiempo de vida (Keane & Wang, 1995), según Dwyer en 1989 Valor del tiempo de vida del cliente, Valoración del tiempo de vida del cliente según Wayland y Equidad del cliente según Blattberg (Mulhern, 1999).

Las mediciones de rentabilidad a nivel de cliente han tenido poca atención, no por que reste importancia, si no debido a las dificultades para obtener información precisa del comportamiento individual de compra del cliente. Estas mediciones requieren datos de compra de clientes en forma individual y la variación de costos en un periodo de tiempo. La rentabilidad del cliente ahora es posible dado la disponibilidad de bases de datos a gran escala que contienen la historia de transacciones de compra.(Mulhern, 1999)

En este contexto, las decisiones de Marketing son similares a las decisiones de inversión en la que los gastos son evaluados en términos de retornos esperados. Visto de esta forma, la rentabilidad del cliente se convierte en ***el principio crítico del marketing relacional con el cliente*** (Morgan & Hunt, 1994).

En este capítulo aplicaremos el modelo de **Medición de Rentabilidad del Cliente** a una empresa de servicios mineros como caso de estudio, el criterio de selección se realizó con base en los planteamientos encontrados en la literatura y expuestos a lo largo de esta investigación:

- Importancia de la rentabilidad del cliente en la toma de decisiones para estrategias de marketing relacional
- Modelo matemático, cuantificable, poco subjetivo.
- Modelo de medición aplicado en empresas B2B con evidencia en la literatura.
- Recopila los conceptos del marketing relaciona desde una visión cualitativa y cuantitativa para el análisis no solo de las decisiones emocionales que afectan los clientes sino desde las decisiones financieras que implican el margen de contribución.

A continuación explicaremos los pasos para la aplicación del modelo y posteriormente se realizará el desarrollo con los datos del caso de estudio.

3.1. Midiendo la Rentabilidad del cliente

El conocimiento de la rentabilidad del cliente puede mejorar la toma de decisiones en muchos aspectos del marketing incluyendo producto y desarrollo de servicio, precio y todas las formas de comunicación de marketing incluyendo la promoción y ventas personales. Últimamente, la rentabilidad del cliente proporciona una métrica para la asignación de recursos de marketing a consumidores y segmentos de mercado. Los esfuerzos de marketing son mejor dirigirlos a la mayoría de los clientes más rentables (Mulhern, 1999).

3.1.1 Especificación de Clientes

La unidad de clientes es la entidad para la cual el cálculo es realizado. Dependiendo de la aplicación, un análisis de rentabilidad puede ser realizado para todos los clientes o alguna unidad específica. La especificación de la unidad de clientes delimita el alcance del análisis de rentabilidad.

Un modelo de rentabilidad puede ser usado para clientes existentes y clientes prospectos. Dado que las mediciones para ambos tipos de clientes son importantes, es más fácil construir modelos para clientes existentes porque la información requerida de sus compras se encuentra disponible en bases de datos de marketing. Información de prospectos pueden ser extremadamente difícil de obtener.

3.1.2 Especificación de productos y Servicios

Análisis de rentabilidad por separado pueden ser llevados a cabo para líneas de producto o servicios individuales.

Dependiendo de la disponibilidad de los datos, los análisis de rentabilidad pueden realizarse a una variedad de niveles organizacionales.

3.1.3 Medida de la rentabilidad del Cliente

Los clientes pueden ser evaluados con base en el comportamiento de compra actual o anticipar el futuro de compras. Un aspecto de de cálculo de este concepto de rentabilidad del cliente es la necesidad de generar proyecciones por cada cliente para el comportamiento en una línea de tiempo futuro. Existen varias técnicas para realizarlo.

Otra forma de realizar el análisis es basándose en la data de años anteriores o el historial de compra de comportamiento de compra de los clientes.

3.1.4 Modelo Estructural de rentabilidad

Una vez las medidas de especificaciones sugeridas anteriormente han sido establecidas, el modelo estructura puede ser utilizado. Describiremos dos modelos básicos de rentabilidad, el primero aplica a situaciones en las cuales las compras futuras son proyectadas y la rentabilidad es estimada mediante el descuento del flujo de caja futuro y variables de costo a valor presente.

Este es el enfoque básico del valor del tiempo de vida. Una formula general es:

$$CPi = \sum_{t=1}^T \frac{\sum_{j=1}^J (p_{ijt} - C_{ijt}) - \sum_{k=1}^K mc_{ikt}}{(1+r)^t}$$

Ecuación 1 Modelo de rentabilidad del cliente en base a proyecciones futuras

Donde:

CPi = rentabilidad del cliente i en una compañía

p_{ijt} = precio de compra j realizado por el cliente i en un período t

mc_{ikt} = variable de costo de marketing, k , por cliente i en período t

r = tasa de descuento para el dinero establecido que refleja el riesgo de flujo caja

Los modelos de tiempo de vida del cliente son apropiados cuando los clientes tienen relaciones continuas con organizaciones y futuras compras y líneas de costo pueden ser aproximadas a una proyección a nivel individual. En situaciones de marketing donde el tiempo de vida no es relevante o cuando la precisión de la proyección de compra no puede realizarse, un análisis de rentabilidad histórico puede ser la mejor opción. El siguiente modelo aplica para análisis de rentabilidad histórico:

$$CPI = \left[\sum_{t=1}^T \left(\sum_{j=1}^J (p_{ijt} - c_{ijt}) - \sum_{k=1}^K mc_{ikt} \right) \right] (1 + I)^t$$

Ecuación 2 Modelo de rentabilidad del cliente en base a datos históricos

En la ecuación 2 los elementos están definidos como en la ecuación 1 excepto que I representa un factor de ajuste para eliminar el efecto del valor del dinero en el tiempo (por ejemplo, la tasa de inflación anual).

Las ecuaciones 1 y 2 incorporan la rentabilidad del cliente sobre una serie de periodos discretos. Por cada periodo de tiempo, el margen de contribución (precio menos costo de bien vendido) para todas las compras es calculado y la variable costo de marketing es identificada. Los márgenes y costos variables para todos los períodos de tiempo son ajustados preliminares al efecto del valor del dinero en el tiempo y totalizar. Note que estas formulaciones no implican que la variable de costo de marketing en el periodo t necesariamente aplique a compras en el período de tiempo t. Esto es una simple adición al modelo, no hace la diferencia en el margen de contribución neta (precio menos costo de bien vendido menos la variable de costo de marketing) es calculada separadamente para cada periodo de tiempo o calculada individualmente después del margen y la variable costo es descontada a tiempo presente separadamente.

3.2 Aplicación del Modelo – Caso de Estudio

Se realiza la aplicación del modelo de rentabilidad de los clientes en una empresa de servicios perteneciente a la industria minera. La empresa maneja el modelo de negocio B2B por tratarse de la venta de servicios a grandes compañías de la industria minera con alta exigencia del manejo de información técnica y un mercado de pocos competidores y pocos demandantes.

Debido a la alta exigencia que requiere a nivel técnico y tecnológico para competir en un mercado cuya estabilidad varia con el precio de los Commodities a nivel mundial y donde las empresas requieren cada vez más desarrollo tecnológico, servicios oportunos, soporte técnico y estrategias

comerciales que permitan la fidelización de los clientes para facilitar la comunicación y conocimiento de las necesidades de los compradores y la identificación de las nuevas oportunidades que se presenten, se requiere que el área de marketing establezca nuevas metodologías para lograr no solo la captación de nuevos clientes si no desarrollar en un mejor nivel los que tiene actualmente.

Con base en lo anterior, se toma el caso de estudio para realizar el análisis sobre la empresa de servicios que realizó la implementación de una estrategia de marketing relacional en respuesta a las dificultades del mercado minero desde el año 2013 donde el precio de los minerales metálicos y otros Commodities han descendido a nivel mundial.

Se realizará la aplicación del modelo sobre los datos de los últimos tres años para realizar un análisis sobre el impacto económico de la implementación de una estrategia de marketing relacional.

Especificación de Clientes

Se realizó una selección de los clientes que recibían los servicios en una misma línea de negocio, se seleccionaron los 10 clientes principales que realizaban el aporte más significativo a la facturación anual de la línea de servicios.

Los clientes seleccionados se encuentran activos durante el tiempo que se realizó este trabajo.

Se listan las ventas por cada cliente en la tabla siguiente:

Cliente	Año 2013	Año 2014	Año 2015
A	\$ 1,407,358,906	\$ 1,781,474,217	\$ 3,852,792,179
B	\$ 301,722,137	\$ 645,387,749	\$ 228,056,183
C	\$ 176,189,103	\$ 111,285,465	\$ 219,029,270
D	\$ 111,111,493	\$ 387,656,387	\$ 459,189,338
E	\$ 161,854,947	\$ 287,304,957	\$ 305,570,729
F	\$ 151,143,236	\$ 162,770,697	\$ 102,000,321
G	\$ 96,266,796	\$ 144,271,570	\$ 81,848,575
H	\$ 139,654,753	\$ 181,285,957	\$ 141,130,814
I	\$ 87,145,044	\$ 52,535,023	\$ 130,815,595
J	\$ 73,241,035	\$ 246,488,908	\$ 235,662,565
K	\$ 587,297,009	\$ 490,072,799	\$ 730,097,568

Tabla 7 Ventas por cada cliente por cada año

Especificación de productos y servicios

Se ha realizado la selección de las compras realizadas en una misma línea de servicios para asegurar una segmentación clara en el momento de realizar comparaciones y generar conclusiones a partir de los datos presentados y calculados.

Medidas de la rentabilidad del cliente

Se realizará la evaluación de la rentabilidad del cliente con base en datos históricos, se cuentan con la información de tres años (3) de aplicación de la estrategia de marketing relacional y del software CRM en el área comercial de la compañía estudio.

Modelo de Rentabilidad para datos históricos

Se realizará el cálculo de la rentabilidad del cliente mediante el uso de la ecuación No.2, dado que contamos con los datos históricos que representa el comportamiento de compra de los clientes.

Se considera la variable de ajuste $I = 0$ dado que los valores ventas consideran los cambios de precio debido a la inflación en cada año, de tal forma que no se requiere el ajuste por efecto del valor del dinero en el tiempo.

3.2.1. Datos para el cálculo del Modelo

Se listan las tablas con los valores de ventas, costos de producción, costos de mercadeo en cada año.

Año 2013			
Cliente	Venta	Costos Producción	Costos de Marketing
A	\$ 1,407,358,906	\$ 1,196,255,070	\$ 7,036,795
B	\$ 301,722,137	\$ 241,377,710	\$ 3,017,221
C	\$ 176,189,103	\$ 140,951,282	\$ 1,761,891
D	\$ 111,111,493	\$ 88,889,194	\$ 1,111,115
E	\$ 161,854,947	\$ 121,391,210	\$ 1,618,549
F	\$ 151,143,236	\$ 120,914,589	\$ 1,511,432
G	\$ 96,266,796	\$ 67,386,757	\$ 962,668
H	\$ 139,654,753	\$ 97,758,327	\$ 1,396,548
I	\$ 87,145,044	\$ 61,001,531	\$ 871,450
J	\$ 73,241,035	\$ 51,268,725	\$ 732,410
K	\$ 587,297,009	\$ 411,107,907	\$ 5,872,970

Tabla 8 Ventas, Costos de Producción, Costos de Marketing en pesos colombianos - Año 2013

Año 2014			
Cliente	Venta	Costos Producción	Costos de Marketing
A	\$ 1,781,474,217	\$ 1,514,253,085	\$ 10,688,845
B	\$ 645,387,749	\$ 516,310,200	\$ 3,872,326
C	\$ 111,285,465	\$ 89,028,372	\$ 667,713
D	\$ 387,656,387	\$ 310,125,109	\$ 2,325,938
E	\$ 287,304,957	\$ 215,478,718	\$ 1,723,830
F	\$ 162,770,697	\$ 130,216,557	\$ 976,624
G	\$ 144,271,570	\$ 100,990,099	\$ 865,629
H	\$ 181,285,957	\$ 126,900,170	\$ 1,087,716
I	\$ 52,535,023	\$ 36,774,516	\$ 315,210
J	\$ 246,488,908	\$ 172,542,236	\$ 1,478,933
K	\$ 490,072,799	\$ 343,050,960	\$ 2,940,437

Tabla 9 Ventas, Costos de Producción, Costos de Marketing en pesos colombianos -Año 2014

Año 2015			
Cliente	Venta	Costos Producción	Costos de Marketing
A	\$ 3,852,792,179	\$ 3,274,873,352	\$ 11,558,377
B	\$ 228,056,183	\$ 182,444,946	\$ 1,824,449
C	\$ 219,029,270	\$ 175,223,416	\$ 1,752,234
D	\$ 459,189,338	\$ 367,351,471	\$ 3,673,515
E	\$ 305,570,729	\$ 229,178,047	\$ 2,444,566
F	\$ 102,000,321	\$ 81,600,257	\$ 816,003
G	\$ 81,848,575	\$ 57,294,003	\$ 654,789
H	\$ 141,130,814	\$ 98,791,570	\$ 1,129,047
I	\$ 130,815,595	\$ 91,570,917	\$ 1,046,525
J	\$ 235,662,565	\$ 164,963,796	\$ 1,885,301
K	\$ 730,097,568	\$ 511,068,297	\$ 5,840,781

Tabla 10 Ventas, Costos de Producción, Costos de Marketing en pesos colombianos -Año 2015

3.2.2 Resultados

Se realizó la aplicación del modelo de forma individual en el comportamiento de los clientes en cada año para realizar el análisis de la rentabilidad de cada uno con base en los costos presentados.

Año 2013					
Cliente	Venta (\$COP)	Costos Producción (\$COP)	Costos de Marketing (\$COP)	Rentabilidad del Cliente (\$COP)	Margen Cliente (%)
A	\$ 1,407,358,906	\$ 1,196,255,070	\$ 7,036,795	\$ 204,067,041	15%
B	\$ 301,722,137	\$ 241,377,710	\$ 3,017,221	\$ 57,327,206	19%
C	\$ 176,189,103	\$ 140,951,282	\$ 1,761,891	\$ 33,475,930	19%
D	\$ 111,111,493	\$ 88,889,194	\$ 1,111,115	\$ 21,111,184	19%
E	\$ 161,854,947	\$ 121,391,210	\$ 1,618,549	\$ 38,845,187	24%
F	\$ 151,143,236	\$ 120,914,589	\$ 1,511,432	\$ 28,717,215	19%
G	\$ 96,266,796	\$ 67,386,757	\$ 962,668	\$ 27,917,371	29%
H	\$ 139,654,753	\$ 97,758,327	\$ 1,396,548	\$ 40,499,878	29%
I	\$ 87,145,044	\$ 61,001,531	\$ 871,450	\$ 25,272,063	29%
J	\$ 73,241,035	\$ 51,268,725	\$ 732,410	\$ 21,239,900	29%
K	\$ 587,297,009	\$ 411,107,907	\$ 5,872,970	\$ 170,316,133	29%

Tabla 11 Resultados del modelo - Año 2013

Año 2014					
Cliente	Venta (\$COP)	Costos Producción (\$COP)	Costos de Marketing (\$COP)	Rentabilidad del Cliente (\$COP)	Margen Cliente (%)
A	\$ 1,781,474,217	\$ 1,514,253,085	\$ 10,688,845	\$ 256,532,287	14%
B	\$ 645,387,749	\$ 516,310,200	\$ 3,872,326	\$ 125,205,223	19%
C	\$ 111,285,465	\$ 89,028,372	\$ 667,713	\$ 21,589,380	19%
D	\$ 387,656,387	\$ 310,125,109	\$ 2,325,938	\$ 75,205,339	19%
E	\$ 287,304,957	\$ 215,478,718	\$ 1,723,830	\$ 70,102,410	24%
F	\$ 162,770,697	\$ 130,216,557	\$ 976,624	\$ 31,577,515	19%
G	\$ 144,271,570	\$ 100,990,099	\$ 865,629	\$ 42,415,842	29%
H	\$ 181,285,957	\$ 126,900,170	\$ 1,087,716	\$ 53,298,071	29%
I	\$ 52,535,023	\$ 36,774,516	\$ 315,210	\$ 15,445,297	29%
J	\$ 246,488,908	\$ 172,542,236	\$ 1,478,933	\$ 72,467,739	29%
K	\$ 490,072,799	\$ 343,050,960	\$ 2,940,437	\$ 144,081,403	29%

Tabla 12 Resultados del modelo - Año 2014

Año 2015					
Cliente	Venta (\$COP)	Costos Producción (\$COP)	Costos de Marketing (\$COP)	Rentabilidad del Cliente (\$COP)	Margen Cliente (%)
A	\$ 3,852,792,179	\$ 3,274,873,352	\$ 11,558,377	\$ 566,360,450	15%
B	\$ 228,056,183	\$ 182,444,946	\$ 1,824,449	\$ 43,786,787	19%
C	\$ 219,029,270	\$ 175,223,416	\$ 1,752,234	\$ 42,053,620	19%
D	\$ 459,189,338	\$ 367,351,471	\$ 3,673,515	\$ 88,164,353	19%
E	\$ 305,570,729	\$ 229,178,047	\$ 2,444,566	\$ 73,948,116	24%
F	\$ 102,000,321	\$ 81,600,257	\$ 816,003	\$ 19,584,062	19%
G	\$ 81,848,575	\$ 57,294,003	\$ 654,789	\$ 23,899,784	29%
H	\$ 141,130,814	\$ 98,791,570	\$ 1,129,047	\$ 41,210,198	29%
I	\$ 130,815,595	\$ 91,570,917	\$ 1,046,525	\$ 38,198,154	29%
J	\$ 235,662,565	\$ 164,963,796	\$ 1,885,301	\$ 68,813,469	29%
K	\$ 730,097,568	\$ 511,068,297	\$ 5,840,781	\$ 213,188,490	29%

Tabla 13 Resultados del modelo - Año 2015

Se puede observar el aumento en la inversión en el área de marketing cada año, que se refleja en un desarrollo de ventas en los clientes sin afectar el margen de contribución individual. Dado que las ventas aumentan, este mismo ingreso permite realizar más inversión en el área de marketing para procesos de retención y desarrollo, generando crecimiento.

Hay algunos casos atípicos como los clientes B y F cuyos aumentos en la inversión en el segundo año ayudó en la generación de mayores ingresos, pero en el tercer año se presentó una etapa de descuido y el valor de venta disminuyó al igual que su rentabilidad.

En la tabla 14 se listan los diez clientes claves para el cual el cálculo de la rentabilidad fue realizado con base en el histórico de tres años, los clientes que más aportan A y K son quienes poseen mayor inversión en planes de marketing, siendo K más rentable que A dado que sus costos de marketing son más bajos. Los directivos quisieran tener más clientes como K, pero existen clientes como A cuya venta puede ser más alta pero sus costos de relacionamiento y retención son demasiado altos pero a consideración de la compañía rentables con un 15%.

A continuación se presenta el análisis global de los tres años de estudio del comportamiento histórico de los clientes:

Cliente	Venta (\$COP)	Costos Producción (\$COP)	Costos de Marketing (\$COP)	Rentabilidad del Cliente (\$COP)	Margen Cliente (%)
A	\$ 7,041,625,303	\$ 5,985,381,507	\$ 29,284,016	\$ 1,026,959,779	15%
K	\$ 1,807,467,377	\$ 1,265,227,164	\$ 14,654,187	\$ 527,586,026	29%
B	\$ 1,175,166,069	\$ 940,132,855	\$ 8,713,997	\$ 226,319,217	19%
D	\$ 957,957,218	\$ 766,365,774	\$ 7,110,568	\$ 184,480,876	19%
E	\$ 754,730,633	\$ 566,047,975	\$ 5,786,945	\$ 182,895,713	24%
J	\$ 555,392,508	\$ 388,774,756	\$ 4,096,644	\$ 162,521,108	29%
H	\$ 462,071,524	\$ 323,450,067	\$ 3,613,310	\$ 135,008,147	29%
C	\$ 506,503,838	\$ 405,203,070	\$ 4,181,838	\$ 97,118,930	19%
G	\$ 322,386,941	\$ 225,670,859	\$ 2,483,086	\$ 94,232,996	29%
F	\$ 415,914,254	\$ 332,731,403	\$ 3,304,059	\$ 79,878,792	19%
I	\$ 270,495,662	\$ 189,346,963	\$ 2,233,185	\$ 78,915,513	29%
Total (\$COP)	\$ 14,269,711,327	\$ 11,388,332,394	\$ 85,461,837	\$ 2,795,917,097	20%

Tabla 14 Resultados del Modelo

3.2.3 Cambios en las Estrategias de Marketing

Es importante comprender los problemas que enfrenta su mercado objetivo y atacar a los mismos en forma directa. Una forma de obtener una idea más refinada sobre las necesidades de su mercado objetivo, consiste en dialogar con los representantes de ventas que se encuentran en contacto con los clientes de la empresa y realizar encuestas en empresas similares y preguntar sobre los mayores problemas que enfrentan día a día. Demuestre la forma en que su producto puede ayudar a resolver estos problemas. Obtenga toda la información posible sobre las empresas con que está tratando para comprender sus estructuras y cómo toman las decisiones de compras.

Para atender los cambios generados por la industria, la compañía implemento un plan de marketing con apoyo del equipo de ventas, que incluía cambios en las estrategias de atención, algunas de las estrategias se listan en la tabla siguiente y son el soporte de la inversión realizada para obtener los resultados anteriores.

Estrategia de Marketing Relacional	Cambios Observados en la empresa	Comentario del Gerente de Cuenta	Impacto en la Compañía	Impacto Cliente
Estrategia de servicio	Servicios especiales a pedido especial del cliente	Se requiere fidelizar los clientes adaptándose a sus necesidades	Resistencia en la operación al realizar actividades diferentes y puntuales	Cliente satisfecho al encontrar una atención única en el mercado
Fortalecimiento al equipo comercial	Implementación CRM	Se requiere realizar el control operativo y económico del área comercial	Resistencia del equipo de vendedores al registro de la información en el software diariamente	Cliente atendido de forma personalizada gracias a la información disponible y oportuna
Fidelización Unidad de Toma de Decisiones	Aumento en la inversión del área de marketing (regalos, invitaciones, viajes, etc)	Aumentar el contacto con el cliente, generar relaciones de amistad	Directivos resistentes a la inversión, control de gastos	Mayor atención centrada en el cliente, personalización, confianza
Precio	Se introdujo relación de precio diferenciador con el servicio como valor agregado	Proponer un precio ligado al control de cartera y un excelente servicio como valor agregado - Relación de precio	Mejora en el flujo de efectivo	Precio competitivo
Venta cruzada	Venta integral de varios servicios	Aumentar la venta de diferentes líneas de negocios	Mejora en la comunicación de diferentes áreas comerciales	Servicio integral con la misma empresa
Manejo de Quejas y reclamos	Capacitación en la forma de tratar clientes difíciles y acciones de mejora	El personal del área de reclamos también forma parte del proceso de marketing	Reducción de quejas por atención deficiente	Confianza y seguridad de que todo tiene una solución

Tabla 15 Estrategias de marketing relacional aplicadas a la compañía

4. Conclusiones y Recomendaciones

4.1 Conclusiones

En este trabajo se ha presentado una nueva aplicación a los modelos de medición de impacto de estrategias al aplicar una estrategia de marketing relacional en empresas de servicios, específicamente en la industria minera. Los tres objetivos planteados inicialmente han sido cubiertos a lo largo de todo el trabajo de investigación.

El primer objetivo consistió en llevar a cabo un análisis sobre el estado actual de la cuestión. Se realizó una profunda investigación bibliográfica sobre la teoría del Marketing Relacional poniendo especial énfasis en las investigaciones que contribuyen a entender la evolución de esta especialidad del Marketing hacia un modelo de gestión de las relaciones con los clientes. Se identificó la diferencia con el marketing B2B, donde usted debe ofrecer a las empresas detalles más objetivos y específicos sobre los productos que ofrece. Esto puede ayudarlos a tomar una mejor decisión antes de comprar. Las empresas raramente realizan una compra en base a la emoción, por ello el enfoque de B2C no sólo no será efectivo, también puede ahuyentar empresas compradoras.

El segundo objetivo se revisaron modelos desarrollados tales como el Modelo SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988), y modelos ya consolidados como el modelo *Kano* (Chen et al., 2010), el modelo *QFD Quality Function Deployment* (Akao & Mazur, 2003) o el modelo *Six Sigma* y el modelo de medición de rentabilidad de los clientes (Mulhern, 1999). También se analizaron otra gran variedad de trabajos asociados con los temas de Medición del Servicio, Percepciones de Calidad de Servicio e Indicadores de gestión del servicio entre otros.

Después de realizar el análisis de cada modelo se efectuó la selección del modelo a usar en el caso de estudio de una empresa de servicios mineros. Se escogió la aplicación del modelo de Medición de **Rentabilidad del Cliente** a una empresa de servicios mineros como caso de estudio, el criterio de selección se realizó con base en los planteamientos encontrados en la literatura y expuestos a lo largo de esta investigación: Importancia de la rentabilidad del cliente en la toma de decisiones para estrategias de marketing relacional, Modelo matemático, cuantificable, poco subjetivo, modelo de medición aplicado en empresas B2B con evidencia en la literatura, recopilar los conceptos del marketing relacional desde una visión cualitativa y cuantitativa para el análisis no solo de las decisiones emocionales que afectan los clientes sino desde las decisiones financieras que implican el margen de contribución.

Después de la evaluación del modelo de rentabilidad de cliente en el caso de estudio se comprueba la flexibilidad y aplicabilidad de estos modelos. Se confirma su aporte en las decisiones del área de marketing de empresas en diferentes industrias, dada su facilidad de aplicación puesto que los pasos son prácticos y sencillos de comprender, la información que se requiere es disponible en la mayoría de las empresas y es adaptable al análisis de los datos desde el punto de vista particular y general.

La información generada por el modelo de medición de rentabilidad de los clientes permite a las empresas evaluar si los esfuerzos económicos realizados en el área de marketing son efectivos y tomar medidas para identificar los clientes cuya inversión puede reforzarse o sobre cual debe eliminarse.

En la actualidad las empresas necesitan crear estrategias de mercadeo que les aumenten o mantengan su participación en el mercado y a la vez necesitan incentivar a su mercado meta para escoger los productos y servicios que éstas comercializan en lugar de los de la competencia. El desarrollo de este trabajo permitió identificar y medir la efectividad de las estrategias implementadas en una empresa de servicios mineros, se realizó un análisis cualitativo y cuantitativo que puede ampliarse en futuros trabajos. Viéndose el efecto monetario de un plan de marketing en los resultados del margen de contribución de los clientes.

4.2 Recomendaciones

La aplicación del modelo de rentabilidad de los clientes es un tema de gran interés para todas las empresas en todas las industrias, definir claramente el efecto de la inversión en el área de marketing es una decisión que preocupa a muchos directivos pues aun existe una brecha, es la relación directa entre la medición cuantitativa de la inversión en la estrategia implementada con la rentabilidad del cliente de una forma sistemática y en tiempo real.

Se deja el planteamiento para futuros trabajos de investigación.

Bibliografía

- Akao, Y., & Mazur, G. H. (2003). The leading edge in QFD: past, present and future. *International Journal of Quality & Reliability Management VO - 20*, (1), 20.
- Bassa, C. L. (2011). *Modelos para el análisis de atributos contemplados por los clientes en una estrategia de Marketing Relacional*.
- Berger, P. D., & Nasr, N. I. (1998). CUSTOMER LIFETIME VALUE: MARKETING MODELS AND APPLICATIONS. *Journal of Interactive Marketing (John Wiley & Sons)*, 12(1), 17–30.
- Beverland, M., & Lindgreen, A. (2004). Relationship Use and Market Dynamism: A Model of Relationship Evolution. *Journal of Marketing Management*, 20(7/8), 825–858.
- Blois, K. (2004). Analyzing exchanges through the use of value equations. *Journal of Business & Industrial Marketing VO - 19*, (4), 250.
- Chen, L.-S., Liu, C.-H., Hsu, C.-C., & Lin, C.-S. (2010). C-Kano model: a novel approach for discovering attractive quality\nelements. *Total Quality Management & Business Excellence*, 21(11), 1189–1214.
- Chica Mesa, J. C. (2005). Del Marketing de servicios al marketing relacional. *Revista Colombiana de Marketing VO - 4*, (6), 60. Retrieved from
- Cortez Suárez, C. A. (2014). Plan de marketing relacional de la empresa Inverneg S.A para sus clientes AAA de la ciudad de Guayaquil.
- Cristiano, J. J., Liker, J. K., & White, C. C. (n.d.). Key factors in the successful application of quality function deployment (QFD). *IEEE TRANSACTIONS ON ENGINEERING MANAGEMENT*.
- Eiriz, V., & Wilson, D. (2006). Research in relationship marketing: antecedents, traditions and integration. *European Journal of Marketing*, 40(3/4), 275–291
- Escobar, A., & Martínez, H. (2014). El Sector Minero Colombiano Actual, 1–29.
- Gomes, I. S., Solano, E. T., Juan, A., & Peñalver, B. (2012). MARKETING MULTINIVEL DEL SIGLO XXI.
- Gómez Rodríguez, P. M. (2013). Estrategias de marketing para clientes no deseados: desmarketing en épocas de crisis marketing strategies for unwanted customers: demarketing in times of crisis.
- Griffin, A., & Hauser, J. R. (1993). The Voice of the Customer. *Marketing Science*, 12(1), 1–27.
- Grönroos, C. (1995). From Marketing Mix to Relationship Marketing: Towards a Paradigm Shift in Marketing. *Journal of Management History - Management Decision*, 32(2), 4–20.
- Keane, T. J., & Wang, P. (1995). Applications for the lifetime value model in modern newspaper publishing. *Journal of Direct Marketing*, 9(2), 59–66
- Kim, H.-S., & Kim, Y.-G. (2009). A CRM performance measurement framework: Its development process and application. *Industrial Marketing Management*, 38(4), 477–489.
- Kumar, V., & Shah, D. (2004). Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century. *Journal of Retailing*, 80(4), 317–329.
- Lazer, W. (1962). The Role of Models In Marketing. *Journal of Marketing*, 26(2), 9–14.
- Leeflang, P. S. H., & Wittink, D. R. (2000). Building models for marketing decisions: Past , present and future. *International Journal of Research in Marketing*, 17(2), 105–126.
- Leon Lara, J. de D., & Rodríguez Carvajal, R. A. (2007). *La administración de la relación de los*

clientes (crm), una herramienta para crear estrategias competitivas.

- María Murillo, A. N., Lector, M., Brenes, L., Lector, D., Ingianna, Y. M., Alumnas, D., & Badilla Laura Morales C, S. Z. (2008). Las tres tendencias más relevantes del marketing en el siglo XXI.
- Mithas, S., Krishnan, M. S., & Fornell, C. (2005). Why Do Customer Relationship Management Applications Affect Customer Satisfaction? *Journal of Marketing*, 69(4), 201–209.
- Moisa, M. (2009). ACHIEVING PERFORMANCES THROUGH A SPECIFIC MARKETING MIX IN B2B ARENA. *Alexandru Ioan Cuza University*, 8.
- Morgan, R. M., & Hunt, S. D. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58(3), 20. Retrieved from
- Mudambi, S. (2002). Branding importance in business-to-business markets. Three buyer clusters. *Industrial Marketing Management*, 31, 525–533.
- Mulhern, F. J. (1999). Customer profitability analysis: Measurement, concentration, and research directions. *Journal of Interactive Marketing*, 13(1), 25–40.
- Palmatier, R. W., Dant, R. P., Grewal, D., & Evans, K. R. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70(4), 136–153.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1985). A Conceptual Model of Service Quality and Its Implications for Future Research. *Journal of Marketing*, 49(4), 41–50.
- Parasuraman, A., Zeithaml, V. A., & Berry, L. L. (1988). SERVQUAL: A Multiple-Item Scale for Measuring Consumer Perceptions of Service Quality. *Journal of Retailing*, 64(1), 12–40.
- Renart, L. G. (2002). MARKETING RELACIONAL: ¿CAFE PARA TODOS?, 3(April).
- Rigby, D. K., & Ledingham, D. (2004). CRM done right. *Harvard Business Review VO - 82*, (11), 118.
- Rust, R. T., & Metters, R. (1996). Mathematical models of service. *European Journal of Operational Research VO - 91*, (3), 427.
- Sangil, J. (2007). CRM ¿ Filosofía o Tecnología ? Mitos y realidades de la orientación al cliente. *Pecvia*, 5, 209–227.
- Sheth, J. N., & Parvatiyar, A. (2002). Evolving Relationship Marketing into a Discipline. *Journal of Relationship Marketing*, 1(1), 3.
- Sheth, J. N., Sisodia, R. S., & Sharma, A. (2000). The Antecedents and Consequences of Customer-Centric Marketing. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 28(1), 55.
- Söderlund, M. (1998). Customer satisfaction and its consequences on customer behaviour revisited: The impact of different levels of satisfaction on word-of-mouth, feedback to the supplier and loyalty. *International Journal of Service Industry Management*, 9(2), 169–188. Retrieved from Tax, S. S., Brown, S. W., & Chandrashekar, M. (1998). Customer Evaluations of Service Complaint Experiences: Implications for Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 62(2), 60–76.
- Riel, A. C. R., Pahud de Mortanges, C., & Streukens, S. (2005). Marketing antecedents of industrial brand equity: An empirical investigation in specialty chemicals. *Industrial Marketing Management*, 34(8), 841–847.
- Vidulich, M., & Vélez, M. (2014). Comparación entre las estrategias de marketing B2C y B2B, un estudio cuantitativo y cualitativo. *Journal of Chemical Information and Modeling*.
- Young, L. (2012). What's different about B2B marketing? *Market Leader*, 40–43.