

**MARKETING RELACIONAL COMO ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE
LOS CLIENTES DEL SECTOR FINANCIERO
(CASO LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA)**

MARIA ALEJANDRA GIRALDO CASTAÑO

**UNIVERSIDAD DEL VALLE
FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN
ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS (3845)
ZARZAL 2014**

**EL MARKETING RELACIONAL COMO ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE
LOS CLIENTES DEL SECTOR FINANCIERO**

(CASO LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA)

MARIA ALEJANDRA GIRALDO CASTAÑO

Director:

Raúl Arango Pinto

UNIVERSIDAD DEL VALLE

FACULTAD DE CIENCIAS DE LA ADMINISTRACIÓN

ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS(3845)

ZARZAL 2014

Nota de Aceptación

Jurado

Jurado

CONTENIDO

	pág.
INTRODUCCIÓN	8
1. ANTECEDENTES	9
2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA	10
2.1 Descripción del área problemática	10
2.2 Formulación del Problema	11
3. OBJETIVOS	13
3.1 Objetivo general	13
3.2 Objetivos específicos	13
4. JUSTIFICACIÓN	14
5. MARCO DE REFERENCIA	16
5.1 MARCO TEÓRICO	17
5.1.1 El servicio al Cliente	18
5.1.2 El marketing Relacional	18
5.1.3 Contexto estratégico	44
5.1.3.1 Direccionamiento estratégico	44
5.1.3.2 La planeación estratégica	44
5.1.3.3 La encuesta	45
5.1.3.4 Sistemas de información gerencial	45
5.1.3.5 Sistemas de información financiero	46
5.1.3.6 Sistemas de información de marketing	46
5.2 MARCO GEOGRÁFICO	47

5.3 MARCO CONCEPTUAL	50
6. MARCO METODOLÓGICO	53
6.1 Tipo de investigación	53
6.2 Método de investigación	53
6.3 Población	53
6.4 Tamaño de la muestra	54
6.5 Fuentes de información	55
7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN	55
7.1 Situación actual del sector financiero (Caso La Unión valle del Cauca)	55
7.2 Importancia del marketing como línea transversal en las organizaciones del sector financiero	59
7.3 Características que tiene el servicio al cliente del sector financiero (Caso La Unión Valle del Cauca)	62
7.3.1 Análisis de preguntas hechas a usuarios	67
7.3.2 Análisis general de las encuestas	69
7.4 Estrategias de marketing relacional propuestas para mejorar el servicio al cliente del sector financiero (Caso La unión Valle del Cauca)	69
7.4.1 Estrategias desde el marketing relacional	69
7.5 Análisis Costo –Beneficio de la implementación de un programa de marketing relacional en el sector financiero (Caso La unión Valle del Cauca)	73
8. CONCLUSIONES	75
9. RECOMENDACIONES	76
BIBLIOGRAFÍA	77
ANEXOS	80

LISTADO DE TABLAS

TABLA 1. ENTIDADES FINANCIERAS DEL MUNICIPIO DE LA UNION VALLE DEL CAUCA	53
TABLA 2. NÚMERO DE ENCUESTAS A CLIENTES Y USUARIOS	55
TABLA 3. MATRIZ COSTO BENEFICIO	75

LISTADO DE GRÁFICOS

GRÁFICO 1. CONCEPTO DE LOS CLIENTES SOBRE LAS ENTIDADES FINANCIERAS	62
GRÁFICO 2. CALIFICACIÓN DE LOS SERVICIOS QUE PRESTA EL SECTOR FINANCIERO	63
GRÁFICO 3. TRATO QUE RECIBEN LOS CLIENTES DE LA ENTIDAD FINANCIERA	64
GRÁFICO 4. PERCEPCIÓN SOBRE LOS COSTOS QUE COBRA LA ENTIDAD FINANCIERA	65
GRÁFICO 5. PREFERENCIA DE LOS CLIENTES PARA ESTAR EN CONTACTO CON LA ENTIDAD FINANCIERA	66
GRÁFICO 6. CALIFICACIÓN QUE DAN LOS USUARIOS A LOS SERVICIOS QUE PRESTA LA ENTIDAD FINANCIERA	67
GRÁFICO 7. TRATO QUE RECIBAN LOS USUARIOS DEL PERSONAL BANCARIO	68
GRÁFICO 8. MODELO DE MARKETING RELACIONAL Y FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES	72

EL MARKETING RELACIONAL COMO ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE LOS CLIENTES DEL SECTOR FINANCIERO

(CASO LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA)

INTRODUCCIÓN

Los procesos de globalización y el desarrollo de las tecnologías de información y comunicación, más las condiciones de los consumidores de bienes y servicios, están exigiendo empresas competitivas que conozcan y apliquen, según el entorno, conceptos gerenciales y de gestión que les permita ser eficientes y eficaces en los negocios que están compitiendo, y en la satisfacción de las necesidades de sus clientes.

Las entidades bancarias no son ajenas a esta situación, pues a pesar de ser un sector muy rentable, también es muy competido, por lo que debe tener como una de sus funciones principales mantener los clientes cautivos y lograr la captación de nuevos clientes, para iniciar con ellos un proceso de fidelización mediante el uso de estrategias de marketing que permitan la satisfacción y retención de los mismos a través de los productos y servicios ofrecidos por la organización.

Por ello, es preciso que directivos y empleados del sector financiero del municipio de la Unión Valle del Cauca, conozcan la importancia que el mercadeo representa como herramienta gerencial en el desarrollo de los negocios en los actuales momentos. Para que posteriormente sean implementados, con el apoyo de la entidad, conceptos y herramientas como el Marketing Relacional para construir y mantener unas buenas relaciones con sus clientes, que faciliten el crecimiento y mantenimiento de la organización a través del tiempo.

Por lo tanto, la presente investigación pretende hacer una propuesta estratégica fundamentada en el marketing relacional para lograr un servicio al cliente con calidad que permita en el tiempo la fidelización de los usuarios del sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca y que como consecuencia de esto haya un gana-gana para la relación entidad bancaria-cliente.

La estructura del trabajo está definida en primer lugar por un acercamiento al contexto teórico del marketing relacional y del diseño metodológico necesario para la recopilación de información actualizada y relevante, tomando como base los clientes de las entidades financieras del municipio de La Unión Valle del Cauca, y en segundo lugar el análisis e interpretación de los resultados

obtenidos para realizar una propuesta de mejoramiento de las relaciones de las entidades financieras con sus clientes.

1. ANTECEDENTES

En las últimas décadas, el desarrollo de la ciencia ha generado una serie de nuevas tecnologías, que han servido para el mejoramiento y producción de una gran variedad de bienes y servicios que aportan al desarrollo y bienestar de las organizaciones y la sociedad en general. Sin embargo, para lograrlo, las empresas que los producen y/o distribuyen, deben permanecer en mercados fuertemente competidos buscando la preferencia de los consumidores.

Producir bienes y servicios, ya no es un misterio, pues las tecnologías propias o compradas, más las necesidades de las personas, permiten el desarrollo de bienes con varias características que se convierten en beneficios para los consumidores, quienes a través de las tecnologías de información y comunicación (TIC`S), adquieren toda la información necesaria sobre cualquier bien, permitiéndole una mayor seguridad en la toma de decisiones respecto de los productos a comprar.

Rodríguez y Escobar (1996), plantean “que los productos cada vez se diferencian menos unos de otros, y que cuando el cliente debe tomar la decisión de comprar, en ese momento entra en juego un nuevo elemento: el servicio que se presta a los clientes, que implícitamente se convierte en la gran ventaja diferencial”¹. Es decir, los clientes además de productos de calidad, exigen un servicio excelente en todas las interacciones cliente-marca-organización.

Por lo anterior, las empresas del sector financiero, deben definir e implementar estrategias fundamentadas en marketing relacional que las hagan más competitivas, para ello deben partir de un servicio al cliente con calidad donde todas las interacciones que tenga el consumidor con la organización, con empleados, con la publicidad o con la marca sean positivas, sólo de esta manera los empresarios podrán hablar de competitividad y fidelización de los clientes.

Por esta razón, el presente estudio pretende identificar la situación actual de las relaciones de las entidades financieras con los clientes, para definir las actividades a seguir que mejoren el servicio al cliente.

¹ Rodríguez Estrada Mauro y Escobar Borrero Ricardo. Creatividad en el Servicio: Una Estrategia Competitiva para Latinoamérica. McGraw Hill. Editorial Kimpres Ltda. Bogotá 1999.

2. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 DESCRIPCIÓN DEL ÁREA PROBLEMÁTICA.

En términos generales, las empresas comerciales tienen definidas unas metas a cumplir en cuanto a la rentabilidad y otros aspectos, cuyo cumplimiento dependerá en un alto porcentaje de la gestión que realicen sus directivos, la cual está determinada por la formación teórica, experiencia profesional y las habilidades gerenciales con las cuales diseñan estrategias para el cumplimiento de los objetivos o metas.

Desafortunadamente en el país ha predominado una gestión empresarial desarrollada a partir del parecer personal de quienes dirigen las empresas, de las teorías de Taylor y Fayol y la aplicación de “modas administrativas”, que no son analizadas rigurosamente y cuya implementación no garantiza el crecimiento y sostenibilidad de una organización en el largo plazo.

De tal manera, que las empresas deben aplicar conocimientos y conceptos que sean coherentes con el entorno, las metas de la empresa y las necesidades de los clientes

A pesar del avance de las tecnologías de información, los clientes del sector financiero continúan teniendo problemas relacionados directamente con la calidad del servicio que presta el sector financiero del país.

Según Portafolio. Co (2009), “a través de correos electrónicos y redes sociales como facebook, con frecuencia se ven mensajes y grupos de personas que promueven el “bancolchón” como estrategia de boicoteo a los bancos, a los que acusan de cobrar demasiado y no tener conciencia social, lo cierto es que la imagen de los bancos en el país no pasa por el mejor momento.

Según una encuesta realizada por Napoleón Franco para Asobancaria, en la que sondearon a 1200 personas, solo el 7 por ciento estaría dispuesta a hablar bien de la banca, únicamente el 20 por ciento le tiene confianza al sector y la favorabilidad solo llega al 28 por ciento.

Si los encuestados se dividen por categorías, la percepción frente a los bancos cambia bastante. Quienes los ven con mejores ojos son los empresarios, pues entre ellos la favorabilidad de los establecimientos de crédito alcanza el 53 por ciento y el 40 por ciento les tiene confianza.

Por el contrario, los más críticos son los denominados líderes (académicos, columnistas, congresistas, funcionarios públicos y representantes generales). Entre ellos son más los que tienen una imagen negativa de la banca, que los que la ven positivamente y por eso su medición de favorabilidad es de 2 por ciento.

Comparado con otros sectores, los colombianos le tienen más confianza a las Empresas Promotoras de Salud (EPS), las Cajas de Compensación y a las empresas de telefonía celular que a los bancos.

El 45 por ciento de los encuestados confía en su banco y la favorabilidad de la entidad con la que tiene relación es del 52 por ciento. El 82 por ciento está convencido de que ahora a los bancos les interesa más ganar dinero que tener satisfechos a los usuarios, y aunque “mal de muchos consuelo de tontos”, la encuesta de Napoleón Franco muestra que la mala imagen de los bancos no es solo un problema de Colombia sino que se presenta en muchos países y hoy es particularmente negativa en el mundo desarrollado”².

Por ejemplo, en Chile, según Cliente Bancario, “reclamo es toda presentación por escrito que efectúe un cliente ante su banco para dar cuenta de una situación concreta que no ha sido resuelta por el banco. Los principales tipos de reclamos asociados a productos o servicios bancarios son los siguientes:

- Quejas por mala atención (lenta, desatenta, maleducada, parcial, extemporánea)
- Quejas por operaciones mal ejecutadas.
- Quejas por cobros indebidos.
- Desacuerdos con lo obrado o resuelto por los representantes del banco.
- Malestar por determinadas acciones no efectuadas por el banco.
- Solicitud de información que clarifique, respalde o complemente la información disponible”³.

Los problemas planteados tienen una relación directa con la interacción cliente-organización, por lo tanto los bancos para conservar y conseguir clientes deben apoyarse en estrategias definidas desde el marketing relacional.

2.2 FORMULACIÓN DEL PROBLEMA. Preguntas de investigación.

En términos generales, las empresas acuden al uso de elementos de marketing para promocionar sus productos y estar en comunicación con los clientes. Teniendo en cuenta que el proyecto de investigación tiene relación directa con

² <http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5742467>. Consultado el 22 de octubre de 2013

³ <http://www.clientebancario.cl/clientebancario/como-hacer-reclamos.html>. Consultado el 24 de octubre de 2013

el marketing, las preguntas de investigación presentan coherencia entre esta herramienta y la problemática planteada.

- ¿Qué importancia tiene el marketing en las organizaciones del sector financiero? (caso La Unión Valle del Cauca)
- ¿Cuáles son las características que tiene el servicio al cliente del sector financiero? (caso La Unión Valle del Cauca).
- ¿Cómo puede el marketing relacional aportar en la prestación de un servicio con calidad al cliente del sector financiero? (caso La Unión Valle del Cauca)

3. OBJETIVOS

3.1 OBJETIVO GENERAL.

- Diseñar un modelo para la aplicación de estrategias de marketing relacional que impacte el servicio al cliente del sector financiero. (caso La Unión Valle del Cauca).

3.2 OBJETIVOS ESPECÍFICOS.

- Analizar la situación actual del sector financiero (caso La Unión Valle del Cauca).
- Analizar la importancia del marketing como línea transversal en las organizaciones del sector financiero. (caso La Unión Valle del Cauca)
- Describir las características que tiene el servicio al cliente del sector financiero. (caso La Unión Valle del Cauca).
- Proponer estrategias desde el marketing relacional que logren la prestación de un servicio con calidad en el sector financiero. (caso La Unión Valle del Cauca).
- Plantear un análisis costo beneficio por la implementación de un programa de marketing relacional en entidades del sector financiero. (Caso La Unión Valle del Cauca).

4. JUSTIFICACIÓN

La globalización que se está viviendo en todas las actividades de la sociedad, está exigiendo una gestión eficiente por parte de las empresas destinadas a la producción y/o comercialización de bienes y servicios, esto debido a las exigencias del entorno, donde los consumidores están solicitando bienes innovadores y una atención con calidad que les permita una satisfacción integral de sus necesidades.

Por lo tanto, la competitividad empresarial se constituye en el objetivo fundamental que debe fijarse toda organización para crecer, permanecer en el tiempo y tener reconocimiento por los clientes. Esto solo se logrará en la medida en que los empresarios presten un servicio al cliente con calidad, de lo contrario hay que recordar que el consumidor es el que en última instancia decide qué y a quien comprar.

De todos es bien sabida la importancia que representa el sector financiero en el desarrollo económico de la sociedad, pues a través de los créditos hace posible el funcionamiento y desarrollo de los demás sectores.

Según Portafolio, “cifras de la Superintendencia Financiera indican que entre enero y julio la banca otorgó préstamos por 180.6 billones de pesos. Esto representa un crecimiento del 6.5 por ciento anual, dinámica que no se veía en tres años”⁴.

En La República, “el economista jefe del banco Citibank, Munir Jalil, asegura que cuando hay fase de expansión la gente compra más y eso es motivo para que la cartera de consumo salga de ese nivel estable de 13 por ciento y suba hasta 17 por ciento en el próximo año. La expectativa que tenemos es que el sector tenga un crecimiento de 5.7 por ciento”⁵. Todo esto hará que haya una mayor competencia por los clientes que hay en el mercado.

En este tipo de empresas el factor humano es decisivo para lograr un buen servicio al cliente y aportar a la competitividad deseada por propietarios y directivos, por lo tanto los administradores de estos negocios deben estar preocupados, como lo manifiestan Thompson y Strikland (2000), en crear, reglamentar y ejecutar las estrategias de la empresa, concebida esa estrategia como el plan de acción que tiene la administración para posicionar a la organización en el área de su mercado, competir con éxito, satisfacer a los clientes y lograr un buen desempeño del negocio.

⁴ Portafolio, edición Miércoles 16 de octubre de 2013, pag 8.

⁵ La República, edición jueves 17 de octubre de 2013, pag 21.

Por lo tanto, los problemas que presenta el sector financiero, su desarrollo y lucha por tener más clientes y mejor atendidos, justifica plenamente la presente investigación.

Además, de los motivos anteriores, surge la necesidad de culminar la etapa universitaria, adquirir el título de Administradora de Empresas, para desempeñarnos en el campo profesional y dar fe de los conocimientos adquiridos en el proceso de formación, aportar al desempeño personal y de la economía del país.

5. MARCO DE REFERENCIA

Una vez realizada la revisión bibliográfica sobre trabajos relacionados con el tema se encontró lo siguiente.

Díaz (2010), Plantea “que todos los actores de la entidad financiera interesados en diseñar e implementar propuestas para la gestión del cliente, deben trabajar en función de su fidelización donde todas las personas que intervienen busquen la satisfacción del cliente a la hora de ofrecerle los servicios que llenen sus expectativas, pues cada día se tornan más exigentes”⁶.

También propone, que para lograr el objetivo de fidelizar los clientes de forma rentable, contribuyendo a los objetivos estratégicos de la entidad financiera, es indispensable desarrollar una serie de procesos desde la vinculación del cliente a la organización, hasta el incremento de las relaciones con el mismo y promoviendo el uso de los servicios, para lograr que los clientes generen margen de contribución a la empresa.

El protocolo de fidelización presenta los siguientes procesos:

Definición del grupo de clientes objetivo.

Caracterización del perfil del cliente.



Definición de los objetivos del programa de fidelización

Cualitativos Cuantitativos



Programa de fidelización del cliente

Indicadores del programa de fidelización”⁶

En una investigación realizada por Murillo (2009), sobre “Internacionalización y Nuevas Tecnologías en las Organizaciones del Sector Financiero Colombiano”, encontró una mayor consolidación de los sistemas de información que

⁶ Díaz P. Juan David. Propuesta Metodológica para la gestión del cliente del Banco de Bogotá. P 18

incrementó la confiabilidad y la validez de la información. De la misma manera hay mayor agilidad y flexibilidad en las operaciones de los bancos.

Sin embargo, la incorporación de nuevas tecnologías ha generado entre un 25% y un 27% de desplazamiento de la fuerza de trabajo, al igual que ha habido un incremento del nivel de calificación laboral. Las tecnologías de la información y la calificación de personal permiten competir en el sector financiero, buscando eficiencia y la preferencia de los clientes, pues estos están buscando agilizar sus transacciones a través de la red.

La incorporación de nuevas tecnologías se ha presentado en tecnologías duras (maquinaria) y en tecnologías blandas (procesos administrativos) fundamentadas en conceptos y modas gerenciales con las que se pretende prestar un mejor servicio a los clientes y como consecuencia de esto cumplir con los objetivos o metas de la organización.

5.1 MARCO TEÓRICO

5.1.1 EL SERVICIO AL CLIENTE.

Dentro del marketing moderno, el servicio al cliente se constituye en la herramienta central que debe aplicar cualquier organización de una forma eficiente y eficaz para lograr satisfacer las necesidades de los clientes, aquí deben conjugarse perfectamente la empresa y sus sistemas con la gestión empresarial y las competencias y conocimientos de todos los empleados.

Para Prieto (2005), el servicio al cliente se puede desglosar en tres fases.

- “Servicio en la preventa, que consiste en ofrecer a los consumidores los productos que él desea, con la mejor calidad, presentación y el mejor precio.
- Servicio en la venta, es ofrecer al consumidor la información necesaria sobre el producto vendido, indicaciones de empleo, mantenimiento, aspectos de pago, entregas, etc.
- Servicio en la posventa, son las actividades comerciales que permitan al consumidor estar satisfecho del uso del producto y que lo motiven a comprar; aspectos como garantías, cambios por defectos, manuales de servicio y asistencia técnica inmediata son fundamentales para hablar de un buen servicio dentro de un marketing moderno.”⁷

Pero el servicio no se presta solo, es necesario contar con un talento humano comprometido y con mucha actitud positiva frente a los clientes. Sobre este

⁷ Prieto. Jorge Eliécer. El servicio en Acción. P 7

tema, Anzola (1997), comentando sobre actitud emprendedora y espíritu empresarial manifiesta “que las personas deben gestar su propio destino, buscando tener una actitud positiva frente a la vida, tener mente de triunfador y entender que todo lo que se propone un ser humano lo puede hacer, es decir, se debe tener una fuerte motivación hacia la acción.”⁸

5.1.2EL MARKETING RELACIONAL.

Gummesson (1987), plantea que el tradicional concepto de marketing debe ser reemplazado por un nuevo enfoque más acorde con el entorno competitivo que tienen que enfrentar las organizaciones. Este concepto debe contener las siguientes claves:

- La relación: el marketing debe estar orientado hacia la creación, el mantenimiento y el desarrollo de relaciones con los clientes.
- La interactividad de las partes: las relaciones entre proveedores y clientes para la creación y entrega de valor mutua, exige un estrecho e intenso proceso de comunicación entre ambos.
- El largo plazo. Para crear, mantener y cultivar las relaciones, se precisa tiempo, bastante tiempo.

Para Barroso y Martin (1999), los antecedentes conceptuales de esta nueva propuesta se encuentran en los aportes que surgen a partir de los años setenta de dos grandes líneas de investigación que se desarrollan en Escandinavia y en el norte de Europa a través de la escuela Nórdica de servicios (Grönroos y Gummesson, 1985) como por el Industrial Marketing Group (Håkansson, 1982, Johanson y Mattson, 1985; Kock, 1991). Estas corrientes tienen en común la propuesta de una aproximación alternativa al marketing fundamentada en el establecimiento y en la gestión de relaciones.

Los investigadores escandinavos han seguido de cerca las contribuciones originadas en Estados Unidos y en el Reino Unido, incorporándolas a su propio pensamiento. La escuela nórdica comienza sus trabajos a partir de la consideración de las diferencias específicas de los servicios. La atención inicial se centra en los sectores de servicios de consumo, tales como líneas aéreas, hoteles, alquiler de coches, servicios para la salud, etc. y utilizan nuevos conceptos que enfatizan la naturaleza relacional y el largo plazo de los servicios.

El concepto de marketing relacional: Aunque el esquema del marketing relacional es relativamente nuevo, ya se han hecho varias propuestas de conceptualización del mismo. El análisis de algunas definiciones puede ayudar a entender la naturaleza y alcance del marketing relacional.

Desde el ámbito de los servicios, y un trabajo que se considera pionero, Berry (1983) es el primero en utilizar el término “Marketing Relacional” y en proponer

⁸ Anzola Rojas. Sérvulo. La actitud emprendedora. P 3

una definición del mismo. Considera que el marketing relacional consiste en: “atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes”. Bajo esta perspectiva las actividades del marketing tradicional, centradas fundamentalmente en la captación de clientes, serían solo una parte de las actividades del marketing relacional, ya que este enfoque procura además el mantenimiento y consolidación de las relaciones con los clientes a lo largo del tiempo.

Según Jackson (1985), mencionado por Barroso y Martin (1999), el marketing relacional integra la atracción, desarrollo y la retención de relaciones con los clientes.

También desde el ámbito de los servicios, Christopher, Payne y Ballantyne (1991), mencionados por Barroso y Martin (1999), consideran que el marketing relacional supone la síntesis del servicio al cliente, la calidad y el marketing.

Para América (Estados Unidos), el marketing relacional se contextualiza a través del término CRM (Customer Relationship Management) o gestión de relaciones con los clientes y definido por Scout Fletcher, mencionado por Greenberg (2003) como: “esencialmente, CRM es un conjunto de procesos de negocio, de políticas de nivel global empresarial, que están diseñadas para captar, retener y dar servicio a los clientes”.

Los americanos utilizan el término CRM, desconociendo en parte el término marketing relacional definido por Berry (1983), como puede apreciarse, el significado de CRM es equivalente al de marketing relacional de los europeos. El impulso dado por los americanos al concepto en la década del 90, lo han apoyado en las TIC`S a través de una serie de software para la implementación del CRM en las organizaciones, integrado además con la estrategia empresarial, los procesos y las personas para mejorar permanentemente las interacciones con los clientes.

Chiesa De Negri (2005), plantea “el cambio de paradigma, es decir, de atraer y vender hacia satisfacer y fidelizar. No mirar a los clientes como códigos o abonados sino como personas con gustos, necesidades, inquietudes, que deben ser comprendidas y satisfechas por las empresas proveedoras, dicho de otra manera, la organización debe enfocarse en una “cultura cliente”.

Esta estrategia puede complementarse identificando los factores que inciden sobre la satisfacción del cliente y que a medida que se cumplen se van incrementando los valores en la prestación del servicio, estos son atributos básicos, atributos esperados o deseados, atributos inesperados o sorprendidos y atributos de excelencia.

Marketing relacional y la creación de valor.“El propósito de diseñar e implementar un programa de fidelización fundamentado en marketing relacional, es mejorar la creación de valor para los clientes.”⁹

Para Alfaro (2004), “las organizaciones tienen sentido si son capaces de transformar recursos, tecnologías y posición en valor para el cliente de una forma rentable. Ese valor se puede crear a partir de las funciones del producto, pero también en la presentación del servicio y en cualquier actividad que presente beneficios para los intereses del cliente

La justificación de la implementación de un enfoque relacionales mejorar la creación de valor para los clientes. La implementación de estrategias de marketing indica que las empresas que se distinguen en crear valor son, así mismo, las que obtienen rentabilidades sobre inversión y ventas superiores a sus competidores. Es por esto que la creación de valor resulta crítica para cualquier organización de negocios.

La organización de los recursos necesarios para crear valor está muy influida por la estrategia de marketing, significativamente por las decisiones sobre los productos y mercados en los que la empresa decide competir, es decir, la estrategia producto – mercado determina en gran medida, la aplicación de inversiones en desarrollos de tecnologías de proceso o producto, los canales de comercialización utilizados, etc.

El modelo marketing relacional se desarrolla cuando la empresa encuentra difícil ampliar sus mercados en las dimensiones producto y mercado. Esto sucede porque, desde la lógica producto, la inversión en innovación es muy elevada, hay poco tiempo para recuperarla y la tasa de fracasos es altísima y desde la perspectiva del mercado, porque no hay una incorporación significativa de nuevos clientes. Es decir en los mercados maduros y saturados que caracterizan al mundo al inicio de este milenio.

En este entorno de negocios se buscan alternativas para seguir creando un valor superior para el cliente y la gestión de las relaciones ha acreditado ser una alternativa válida para alcanzar dicho fin.

La gestión de relaciones colaborativas desde el marketing relacional se constata la importancia de gestionar esas relaciones. En consecuencia se estructuran formalmente procesos de relación con clientes que hasta entonces o no existían, o no eran sistemáticos, o no se orientaban a la colaboración. En expresión de un detallista: “siempre hemos tenido relaciones con clientes, pero ahora tenemos un modelo para gestionarlas”.

La gestión de relaciones de colaboración, es un signo de identidad del nuevo enfoque. No se trata de cualquier tipo de relación, el concepto “colaboración”

⁹ Chiesa de Negri. Cosimo. Las cinco pirámides del marketing relacional. P 34, 35

es coherente al concepto marketing relacional, como la “satisfacción del cliente” a la filosofía fundacional de marketing general.

En el esquema tradicional se procura la satisfacción del cliente, porque se sabe que generará resultados económicos positivos para la empresa del mismo modo, en el modelo relacional se fomentan las relaciones de colaboración porque está comprobado que generan mayor valor y permiten una distribución equitativa de este valor.

El objetivo de la colaboración no es disputarse el reparto del “pastel”, se trata de hacerlo crecer primero y distribuirlo en beneficio del cliente y de las otras partes implicadas en la relación. Así por ejemplo, las tecnologías CRM son útiles porque permiten conocer mejor al cliente, servirlo mejor y vender mejor, en este orden y de forma complementaria.

Que se reconozca la necesidad de gestionar relaciones y conducir las en un modo de colaboración no significa la negación de las relaciones de competencia que coexisten, se superponen y entremezclan continuamente con las anteriores.

De hecho una de las características definitorias de esta época es que colaboramos para competir y competimos colaborando en un entorno en el que los reguladores como la administración también están presentes.

Para generar valor en la interacción colaborativa de los distintos actores se necesita tiempo. Un tiempo necesario para conseguir el aprendizaje y la adaptación entre las partes; es decir, para ser productivas, las relaciones deben ser estables y duraderas.

Por esto, un elemento crítico de cualquier proyecto de marketing relacional es la gestión de la retención para evitar el abandono de los clientes.

La creación de valor para el cliente, creando, enriqueciendo y manteniendo relaciones de colaboración, no se produce en el vacío. Las relaciones de colaboración se aplican a las funciones clásicas de marketing con el propósito de hacerlas más eficaces en la producción de valor, esto se refiere a:

- Conocer y comprender el mercado.
- Concebir y desarrollar productos y servicios
- Comercializar esos productos y servicios
- Comunicarse

Estas funciones que en el pasado se habían gestionado con un mínima participación del cliente, se transforma en un nuevo esquema de colaboración más abierto y participativo.

Entonces el marketing se democratiza, recomponiendo los distintos procesos. Así, por ejemplo la comunicación publicitaria caracterizada por ir en sentido único, se complementa por el diálogo continuado cliente – empresa

aprovechando cualquier “momento de verdad” para fomentar el aprendizaje mutuo. De la misma forma en un esquema relacional evolucionado, el cliente pasa a opinar, participar y probar el producto antes de su desarrollo definitivo”¹⁰.

El desarrollo estratégico. En el esquema básico de una estrategia de marketing tradicional orientada a conquistar clientes y conseguir ventas, se compone de tres elementos principales:

- La selección del público objetivo mediante un proceso de segmentación
- El posicionamiento del producto o servicio, integrando de forma coherente la mezcla de mercadeo
- El propósito de conseguir intercambios satisfactorios para el comprador y rentables para la empresa.

En la definición estratégica de un proyecto de marketing relacional se distinguen las siguientes actividades:

- Identificar a los clientes con proyección y potencial futuro
- Discriminarlos respecto al conjunto de los compradores, fijando objetivos individuales o por grupos de clientes
- Concentrar en estos clientes los mayores esfuerzos de retención
- Gestionar relaciones de colaboración para crear un valor superior en la gestión de los procesos claves
- Distribuirlo con equidad entre los distintos actores de la cadena de valor

Constituyen dos modelos estratégicos distintos establecidos para cumplir objetivos estratégicos diferentes. Gestionar intercambios en el primer caso, construir relaciones estables y productivas en el segundo.

Dos enfoques diferentes en lo conceptual, que, sin embargo suelen coincidir en la práctica de muchas empresas. Esto es posible porque la práctica del marketing relacional no ha desautorizado los enfoques del tradicional, sencillamente los ha rebasado con un discurso que pone de manifiesto que en mercados maduros y saturados, con escasa incorporación de nuevos clientes al modelo tradicional le falta profundidad para conseguir objetivos de cobertura y penetración adecuados.

Frente a la dispersión de recursos entre muchos compradores potenciales, para conquistar algunos, característica del marketing tradicional, la alternativa relacional se orienta a desarrollar el valor de los mejores clientes.

Schnarch (2011), Plantea “la importancia de la fidelización de los clientes, pues existe una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio. Entre las principales están: el precio, el valor percibido, la imagen, la confianza y la credibilidad, que es uno de los aspectos

¹⁰ Alfaro F. Manuel. Temas claves en marketing relacional. P 3 -8

fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor.

La fidelidad representa ventajas tanto para las empresas como para el cliente. Entre las ventajas para la empresa de la fidelidad de los clientes podemos destacar las siguientes:

- Facilita e incrementa las ventas. El mantener los clientes fieles facilita venderle nuevos productos. Una gran parte del marketing de las entidades financieras se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen. En lo que se denomina venta cruzada. Al que tiene la nómina le ofrecen un seguro y al que tiene nómina y seguro se le ofrece un fondo. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.
- Reduce los costos: es muy caro captar un nuevo cliente. Es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de sus clientes fieles. El mantener una gran base de clientes fieles nos permite incrementar las ventas, lanzar nuevos productos, con un costo en marketing reducido
- Retención de empleados. El mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y la retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporciona un negocio estable y sólido.
- Menor sensibilidad al precio. Los clientes fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre el precio base del producto indiferenciado. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.
- Los consumidores fieles actúan como prescriptores. Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente verdad en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad.

El cliente se constituye en la base de las empresas, que para ser competitivas y crecer con rentabilidad, hay que satisfacerlos y fidelizarlos, estableciendo, cultivando y creando vínculos con beneficios para el mantenimiento y explotación de esa relación. ¿Y cómo se consigue esto? Mediante dos elementos: gestión de bases de clientes y la gestión de la lealtad.

- La gestión de bases de clientes es conocer el mercado, escuchar su voz y sistematizarla, en lo que algunos llaman CRM, por medio del cual se hace uso de la tecnología de la información para conocer mejor a los clientes integrando y actualizando permanentemente datos y conocimientos de éstos por parte del negocio.
- La gestión de la lealtad se alcanza con buenas comunicaciones hacia los vendedores, para desarrollar una cultura y actitud de servicio y hacia el cliente, en una buena comunicación interactiva en ambos sentidos, personal, por correo, teléfono o internet, no sólo para conocer su nivel

de satisfacción sino que para establecer y determinar sus verdaderas necesidades y expectativas, y naturalmente con la excelencia en la calidad del servicio.”¹¹

La empresa en función del valor. Para Alet (2004), “las fuerzas competitivas del mercado han forzado a las empresas a moverse hacia el establecimiento de relaciones, recogiendo directamente las exigencias crecientes del cliente, obligando a las mismas empresas a colocar al cliente en primer lugar, escuchándolo, comprendiéndolo, sirviéndole y moverse con gran rapidez y adaptabilidad. Para ello la organización debe conseguir la generación de valor, partiendo de productos o servicios con calidad excelente, a prestar un servicio que busque la satisfacción total de los consumidores y que toda la empresa esté laborando y orientada hacia el cliente.

Obtención de clientes leales y rentables. Se debe satisfacer al cliente con un servicio rápido, exacto y eficaz, con trato atento y diligente. El cultivo de la relación se refiere a acciones de marketing para tener contacto con el cliente, informarle y estar informado, buscando cuidar la relación con él y se establezca un vínculo permanente.

Los clientes como activo tienen que ser evaluados por los beneficios cuyo objetivo es el aumento del valor de los clientes a través de distintas políticas, como:

- Retención: mantenimiento de los clientes activos en la empresa.
- Mayor volumen promedio de compra por pedido.
- Mayor potencial de consumo por creación de nuevas líneas de productos, consiguiendo ventas cruzadas.

Por ello, el cultivo de la relación busca la fidelización del cliente y el aumento de su valor para la empresa, a través de una serie de acciones para mantener una relación continuada que permita conocerse mejor mutuamente, realizar nuevas ventas y mantener el matrimonio que se ha establecido.

Reforzar los lazos iniciales con la oferta de nuevas posibilidades de prueba de productos y servicios, información sobre la empresa, concesión de un trato preferencial a cada cliente, el servicio posventa y el enriquecimiento del conocimiento. Esto refuerza el servicio prestado y se amplía la relación a un ámbito más personal entre la empresa y los clientes satisfechos.

Sin embargo, no es rentable cultivar la relación con todos los clientes porque en unos casos no son clientes rentables y en otros, porque su tipología de comportamiento nos lleva a adecuar un planteamiento transaccional frente al relacional básico.

¹¹ Schnarch. Alejandro. Marketing de fidelización. P 70, 71, 76, 77

Para mantener la relación existe gran variedad de acciones de comunicación que conduzcan a la fidelización de los clientes, entre las cuales se pueden mencionar.

- Creación de un club: El club establece una serie de vínculos entre la empresa y el cliente y un diálogo de forma natural y casi permanente. Un club implica un compromiso importante de futuro de la empresa en la creación de una orientación en torno al cliente, con un reconocimiento de los múltiples contactos, respuestas y compras que acontecen a lo largo de la relación con éste. El club atrae al cliente con la obtención de unas ventajas económicas por compras acumuladas o puntuales, y especialmente por la aportación de unos servicios adicionales de información, asesoramiento o apoyo, que le resultan atractivos.
- Material de acompañamiento. Se debe acompañar el producto o servicio vendido de una información que reafirme que el cliente ha tomado la decisión correcta y que ha sido una buena elección. La forma en que se entrega el producto es fundamental: el paquete recibido en buenas condiciones, el producto bien empacado, con los documentos, con buena presentación, e incluidos la factura, el folleto explicativo del producto y el material promocional.
- Agradecimiento. El agradecimiento se envía al día siguiente. En el caso de la compra a distancia tiene dos propósitos fundamentales: por un lado, sirve de preaviso para evitar problemas de pedidos incorrectos, duplicados o realizados por personas no autorizadas.
- Venta cruzada. Aquí se trata de ofrecer productos de un tipo distinto a los que el cliente posee hasta el momento. Es una operación de gran interés en el sector financiero y asegurador, donde se conoce la profundidad de la relación existente entre los distintos productos y servicios utilizados por el cliente, por lo que se puede adecuar una oferta a medida de su perfil con un elevado potencial de realización.
- Ventas complementarias. De las actualizaciones anuales en tomos para enciclopedias u otros tipos de documentos.
- Ofertas especiales. Periódicamente es muy rentable colocar ofertas reservadas a clientes especiales como la persona a la que nos dirigimos, con precios especiales o artículos con cantidad limitada, utilizando la exclusividad o la idea de oportunidad. Cuanto más afinada sea la oferta especial para los clientes, mayor será la probabilidad de éxito en la obtención de ventas adicionales.
- Información sobre los productos y servicios de la empresa. Es importante presentar información sobre la empresa, sus productos, sus servicios, su gente, en especial para los clientes que compran por primera vez y regularmente. Se trata de una información que acerque la

empresa al cliente y que le haga partícipe de su vida empresarial. La educación de nuestros clientes sobre cómo usar, o no, los productos puede aumentar su satisfacción y, al mismo tiempo, reducir las quejas en la oficina de servicio al cliente.

- Mantener el contacto. Es muy importante mantener el contacto con el cliente, informarle, felicitarle, saludarle, ofrecerle un nuevo producto, un nuevo catálogo. Cuanto más nos conozca, más probable es que nos compre y se mantenga fiel a productos, marca y empresa.
- Servicio atento de posventa. Es importante porque se constituye como un componente del éxito comercial de las organizaciones. Las empresas ganadoras consideran el servicio posventa como una oportunidad para fortalecer sus relaciones con la clientela, de la misma manera saben que el diseño correcto de un producto es aquel que toma en consideración las necesidades que impone el servicio posventa.”¹²

Rodríguez (2007), plantea “como importante el conocimiento y evaluación de los clientes, y para ello distingue diferentes tipologías de clientes que tienen en común su relación con nuestra empresa para poder satisfacer una necesidad específica. Dentro de esas clases de clientes están:

- Clientes internos.

Accionistas: Que esperan que la compañía les aporte beneficios y que les informe cómo evolucionan los principales indicadores económicos.

El personal: Son los que desarrollan las funciones. Esperan que se reconozca su labor, se les capacite y se les de las herramientas para ejecutar el trabajo.

- Clientes externos.

Canales de comercialización: Son los que distribuyen los productos. Esperan de la empresa utilidades acordes con los resultados obtenidos.

Los proveedores: Son los que venden productos y materias primas y esperan el cumplimiento de los pactos acordados.

Mercado de referencia: Son los que influyen en nuestras decisiones (consultores, universidades), que esperan alguna relación con la empresa.

Mercado de influencia: Son los que influyen al cliente final (prensa, autoridades), esperan que la empresa informe novedades sobre sus actividades.

Clientes finales.

¹² Alet. Josep. Cómo tener clientes leales y rentables. P 229, 230, 243, 244, 245, 246, 247

Cliente actual: Es el que compra los bienes y/o servicios. Espera atención y prestación eficiente del servicio.

Cliente del competidor: Es el que compra a la competencia. Espera que nos dirijamos a él con una mejor oferta de valor que la que ya tiene.

Cliente potencial no usuario: Es el que podría comprar pero no lo hace. Espera que le digamos de qué modo nuestro producto cubra sus necesidades.

Cliente antiguo recuperable: es el cliente que compra pero que ahora ya no lo hace. Espera que nos dirijamos a él con una nueva oferta de valor que mejore la anterior.

Como conclusión de lo anterior se puede decir que el cliente final no es el único. Debemos atender también a nuestros clientes internos y externos. Por lo tanto debemos de conocer a profundidad a cada uno de ellos, esto permitirá la aplicación correcta de las estrategias que logren éxitos en el proceso de comercialización.

También se propone la evaluación de los clientes a través de la importancia de la valoración, pues cada cliente aporta un valor distinto a nuestra cuenta de resultados, lo cual es crucial conocerla, lo que se puede hacer por medio de criterios de valoración como los siguientes:

- Los ingresos que le reporta a la empresa (número de compras, pedido promedio, antigüedad, margen por producto).
- Los costos en que incurre la empresa (adquisición del cliente, fuerza de ventas, campañas promocionales y de fidelización, descuentos).
- Los valores adicionales no observables en primera instancia (potencial real de compra, investigación y desarrollo).

También plantea el autor una persuasión de masas como la suma de acciones que desarrollan los expertos en Relaciones Públicas, que hace que los públicos objetivos acepten con credibilidad y confianza las ofertas, en este caso, comerciales u otras que ofrezcan por el encargo de alguna organización.

Para obtener este éxito, se deben conducir inteligentemente acciones de Relaciones Públicas, basadas en conceptos y técnicas indispensables, que pueden ser:

- La organización emisora del mensaje ha de generar credibilidad y confianza para que el mensaje sea persuasivo y fortalecido con la calidad de los empleados y los productos.

- El mensaje debe ser claro, preciso, concreto, directo y contestará a cuándo, cómo, dónde y por qué tendrá mucha fuerza y carácter de noticia.
- El mensaje debe permanecer en la psique del individuo.
- Los medios que transmitan los mensajes con carácter de noticia deben ser muy importantes, ya que pueden ser tomados en serio o puestos en duda.
- Será el público final el que transmita, una vez persuadido, el mensaje con corrientes de credibilidad entre el resto de la opinión.
- Mantener como meta persuadir al líder, sea de la empresa, de la política, el deporte, de los medios de comunicación u otros, ya que si se consigue, la opinión pública, por lo general, se sumará con más facilidad a nuestros ideales y creerán y transmitirán el mensaje. Si se gana a un líder, este realizará parte del trabajo nuestro.

A la hora de persuadir, la diferencia entre la publicidad pagada en un medio y las relaciones públicas, es que con la primera no siempre el público queda convencido, pues conoce el fin comercial que persigue la publicidad, que es vender una marca, mientras que con la segunda el público no conoce de la existencia de las Relaciones Públicas detrás de una acción determinada, ya que las Relaciones Públicas no significa decir que somos los número uno, sino que terceros lo digan por nosotros”¹³.

González, plantea “llegar a la personalización de los clientes como una estrategia que va más allá del CRM y el marketing relacional, dentro de este contexto.

La personalización pasa a ser una necesidad requerida por los clientes, y a la que tienen que responder las entidades financieras considerándola como un elemento fundamental en la estrategia comercial y de atención al cliente. Tampoco se puede pasar por alto la especial relevancia que va a tener la personalización en el sector financiero con la presencia y consolidación de nuevos canales de distribución a través de las tecnologías de información y comunicación. Que se debe considerar una evolución de la promoción contenida en las 4p's, hacia la comunicación y hoy en día desde la comunicación hacia la relación, concepto que afectará tanto la comunicación como los otros elementos del Marketing Mix.

Es decir, un punto de vista de las organizaciones comerciales, que centran los esfuerzos en la satisfacción de las necesidades y los deseos de los clientes, y en establecer una relación a largo plazo con cada uno de ellos. Dando como resultado beneficios, si realmente se satisfacen de manera adecuada las

¹³ Rodríguez de Llauder. CARLOS. Marketing de clientes. P 2-8

necesidades y deseos de los mismos, permitiendo también que las organizaciones cumplan sus objetivos comerciales.

Se realiza un análisis sobre el contexto de relación entre una organización comercial y sus clientes, para lo cual es conveniente conocer algunos conceptos como los siguientes:

Contexto de relación. Definido como el marco operativo de comunicación en entornos de personalización, el pensado para el manejo satisfactorio de las interacciones con clientes que deberán ser implementadas en una iniciativa de personalización. Dicho contexto se asienta sobre tres pilares básicos que son:

- La dinámica de relación. Marca la estrategia de relación más adecuada con los clientes. Este esquema responde a las preguntas: ¿Con quién y para qué se debe relacionar la organización? Y ¿Cuál es el objetivo de dicha relación?
- Los momentos de relación. Responden a las preguntas: ¿Cómo tiene que ser la interacción con los clientes? Y ¿Cuál es el elemento de interacción más indicado para lograr el objetivo de relación marcado en el punto anterior?
- La plataforma de relación. Que establece el marco real de relación, indica cuáles son los elementos de relación disponibles de una organización, desde el nivel más alto (oficinas físicas y virtuales), hasta el nivel más bajo, como son los elementos de interacción utilizados (cartas, folletos, mail, etc.).

Un sistema de gestión del contexto de relación debe contemplar los tres puntos anteriormente descritos: una estrategia marcada en la dinámica de relación, una forma de interacción con los clientes bien definida y protocolizada en los momentos de relación y una geografía de interacciones bien organizada y equilibrada.

De otra manera: el contexto de relación se produce en el momento en el que un cliente establece interacción con una organización o marca. Lo que va a conformar una experiencia, y todo gira alrededor de esa experiencia, sin ella no existirá ninguna política centrada en el cliente.

De las iniciativas de intercambio, la más importante para una empresa es aquella que consigue establecer una relación de intercambio comercial, para la cual se requiere el cumplimiento de las siguientes condiciones:

- Existencia al menos, de dos partes.
- Todos los participantes aportan algo de valor, y esperan obtener un beneficio como contrapartida.

- Se dispone de medios que permiten la comunicación entre las partes y la entrega de lo que se quiere intercambiar.
- Cada una de las partes interviene de forma voluntaria, y es libre de aceptar o rechazar lo que se le ofrece.

Hasta ahora una relación de intercambio comercial se producía canalizando los deseos de los compradores hacia la demanda de un producto determinado; sin embargo lo que se produce en cualquier iniciativa de personalización es la evolución de esa relación básica de intercambio comercial, hacia una relación de intercambio comercial que crea vínculos sólidos entre ambas partes, que posibilita anticiparse a las necesidades de los clientes, y que permite sugerir el producto más cercano y oportuno, en contraposición a la persuasión comercial actual.

En definitiva, aquella que construye una relación a lo largo del tiempo con el cliente y que se define como la relación de intercambio comercial personalizada. De hecho, como parte importante de la vinculación y fidelización, una buena calidad de productos y servicios prestados y una buena gestión de las incidencias que se produzcan a lo largo del camino no bastan. La relación que se establece entre cliente y organización comercial debe además gestionarse adecuadamente. La personalización es, de hecho, la filosofía instalada en todo aquello que tiene que ver con la gestión de la relación con los clientes”¹⁴.

Vidal (2004), plantea “unos beneficios por la aplicación de una estrategia de CRM. Manifiesta que el establecer un ataque a un objetivo determinado deberá presentar un rendimiento de beneficio a obtener, de acuerdo a los recursos destinados y los riesgos asumidos.

Desde un punto de vista empresarial, cuando se fija un objetivo en un cliente o un segmento de mercado determinado, estamos destinando una cantidad de recursos que deberán acreditar su rentabilidad en primer lugar y su oportunidad en segundo término, no descuidando las tareas y funciones que se estaban realizando hasta el momento.

Utilizar una estrategia CRM con éxito, aportará unos beneficios tanto en la definición del objetivo como en la propia consecución y mantenimiento del mismo y serán perceptibles tanto para la empresa como para el cliente. Los beneficios planteados pueden ser:

- A. En la empresa pyme. En la propia organización emplear una estrategia y una herramienta CRM presentará distintas facetas de este beneficio.

¹⁴ González Recuenco. Javier. Más allá del CRM y el marketing relacional. P 141 - 150

Algunos de estos niveles de beneficio serán de inmediato resultado, otros de más largo plazo.

Algunos de estos beneficios serán cuantificables económicamente, otros lo serán por incremento de satisfacción o percepción de la propia organización. Los beneficios para la empresa pueden ser:

- Lealtad y fidelidad de los clientes
- 1. Un cliente más fiel aceptará de manera más inmediata las nuevas propuestas de la empresa.
- 2. Un cliente más fiel aceptará de manera más completa y global la totalidad de la oferta de productos que se realice.
- 3. Un cliente más fiel aceptará más fácilmente la propuesta de precio que se presente ya que incorporará al concepto del producto la percepción de relación que se pretende.
- 4. Un cliente más fiel presentará un ciclo de vida más largo y, por tanto, unas expectativas de negocio a más largo plazo.
- Reducir las deserciones que tiene la organización en su cartera de clientes. Aumentar la fidelidad y por extensión el ciclo de vida de los clientes es importante, pero también es importante conocer el nivel de deserción y sus causas.

El CRM aportará esta información en términos reales e inmediatos y su conocimiento permitirá la actuación en la reducción de estas causas. Disminuyendo un determinado porcentaje el nivel de baja o deserción, esto permite aumentar el nivel neto de facturación.

- Menor costo por cliente nuevo. El CRM aporta toda la información, tanto en destino como en el origen de la relación con el cliente. Así pues, conociendo el costo de promoción del producto pueden determinarse cuáles son los costos unitarios para la conquista de un cliente.
- Venta cruzada. La venta cruzada es uno de los elementos estratégicos de la mejora en la cifra de negocio de la empresa. Lejos de buscar oportunidades de negocio, inversiones en investigación y desarrollo o gastos en recursos comerciales, se puede encontrar oportunidades de negocio simplemente en la venta cruzada de productos entre los clientes de la organización.

Conocer las necesidades, hábitos y atributos de valoración en el proceso de compra de los clientes facilitará el poder presentar ofertas complementarias a la tradicional del producto ofertado hasta el momento. Para ello estará sumando una presentación de nuevo producto al conocimiento que se tiene de la cartera de clientes.

- Ventas añadidas. Muchos de los conceptos desarrollados en el estudio del CRM por no decir todos, están englobados en el ámbito del sentido común. En el hecho de encuadrarlos en un planteamiento CRM da carácter de notoriedad estratégica al concepto utilizado.

Este es el caso de ventas añadidas referido a la estrategia en ventas dirigida a incrementar el volumen de ventas unitario. Sería el efecto automóvil. El consumidor de acuerdo a su presupuesto y valoraciones de adquisición se inclina por un modelo determinado de automóvil. En esta franja de elección pueden incorporarse accesorios y complementos que personalizan el automóvil y que en definitiva incrementan el valor de adquisición. Una estrategia CRM tendrá un valor determinante en mostrar estos valores y atributos del consumidor con el fin de dar cumplida respuesta a estas preferencias.

- Mayor productividad y eficiencia comercial. Hasta este momento los departamentos comerciales sólo se medían por los resultados cuantitativos de las ventas y es momento de incorporar parámetros de calidad en las acciones realizadas. Esta asignación de objetivos cuantitativos y cualitativos permite la estructuración de la actividad comercial en un ámbito más global y completo.

En este momento, la relación con el cliente no será tan sólo por los ingresos que aporta a la organización, al cliente también se le valorará por su rentabilidad, por su cuota de participación, por su nivel de prescripción, en definitiva, por su nivel de integración al proyecto de empresa que se presenta.

- Reducción en costos de marketing y de comunicación. Con una estrategia CRM controlamos el retorno operativo y económico de las inversiones realizadas en marketing y de comunicación, evaluando en todo momento la efectividad de las mismas.

Para el director de marketing será de gran valor disponer de la información histórica de los niveles de efectividad que se han conseguido con las distintas campañas de comunicación y por lo que su lectura e interpretación facilitará las decisiones de efectividad para las sucesivas campañas a organizar.

También hay una realidad que no se puede obviar. Una estrategia CRM busca por encima de todo aumentar la satisfacción del cliente. Si la organización consigue estos niveles de satisfacción indudablemente el cliente actúa como canal de propagación de nuestra propuesta. Es lo que tradicionalmente se ha denominado “de boca en boca”. A este nivel la comunicación funciona de alguna manera invisible a la organización a no ser que cuando se acerque un cliente a consumir un producto de la empresa se le pida cuál ha sido el prescriptor de producto.

- Conocimiento del entorno más completo. Las grandes compañías gastan gran cantidad de dinero y de recursos en el conocimiento del mercado, en sus preferencias y en sus tendencias. La explicación es muy clara y va en dos sentidos. Por una parte, el nivel de competitividad implica estar muy atento a cómo evoluciona el mercado en el que opera y de otra, reducir tanto como sea posible el nivel de incertidumbre ante cualquier inversión en producto y en marketing.
Coordinar, aprovechar, integrar y explorar toda la información que gestiona la organización en el trato con los clientes y potenciales desde la estrategia de un CRM supondrá una fuente de información del mercado con costos adicionales muy bajos a cambio de ingresos extraordinarios y perspectivas de futuro menos inciertas.
- Sin duplicidades en procesos y datos. Cuántas veces el día a día impide una visión global de las tareas desarrolladas en la propia organización. Cuántas veces una visión real de los flujos de trabajo en la empresa pueden presentar duplicados e ineficiencias que luego conllevan reclamar incremento de recursos que no estarían justificados si se vieran las cosas con objetividad y realismo. Cuánta información está duplicada y triplicada en bases de datos que lo único que muestran es una organización ineficaz y poco productiva.
La implantación de un CRM debería suponer sin duda alguna a corto plazo un ahorro directo e indirecto en costos de estructura y de recursos y será directamente proporcional al nivel de ineficiencia que se presentase en la organización anteriormente.
- Optimizar inversión en tecnologías de información. Otro beneficio de un CRM a la organización de una empresa será la optimización que se da en las inversiones en tecnologías de la información. Las empresas han invertido en ordenadores personales, en instalaciones de cableado y conexión, incluso en comunicaciones remotas, sin embargo, realmente el volumen de información en tránsito y en almacenaje justifica tal nivel de inversión. ¿Cuántos ordenadores en la empresa presentan índices de ociosidad altos por sólo dar servicio al propietario del mismo? ¿Cómo podemos mejorar que a igualdad de infraestructuras se dé un nivel más alto de utilidad?
Una implantación de un CRM en ningún caso supone un incremento de infraestructura en la empresa sino que debería acoplarse a las existentes por lo que mejorará el retorno a la inversión de las inversiones realizadas anteriormente.

B. En el cliente de la empresa.

Que el cliente perciba que se le conoce, que se le atiende de acuerdo a sus intereses, con la frecuencia necesaria y de manera personalizada debería traducirse en un incremento de satisfacción y de fidelidad a la propuesta presentada. Los beneficios en el cliente pueden ser:

- Conocimiento de las necesidades del cliente. Un cliente tratado con una estrategia CRM debería percibir el conocimiento que se tiene de él, debería percibir como sus necesidades, sus inquietudes, sus preferencias son correctamente apreciadas y consecuentemente atendidas.

El axioma “tener toda la organización enfocada al cliente” conlleva tener un conocimiento exhaustivo de quién es y qué hace nuestro cliente siempre y cuando toda esta información sea correctamente introducida, organizada y sistematizada en una herramienta CRM.

En definitiva, se trata de reconocer todos aquellos aspectos para que el cliente se note exclusivo, singular. Conseguir esto será sin duda alguna, un valor agregado a la propuesta de producto presentada y lo más importante, a igualdad de producto la diferenciación que se establece por el ámbito de la relación, marcará diferencias en algunos casos insalvables, con nuestros competidores.

- Aumento en la satisfacción del cliente. El concepto satisfacción como cumplimiento de las expectativas del cliente hacia nuestra propuesta de valor como empresa, no deja de estar en el terreno de lo más subjetivo de las personas.

Manifestar, definir, cuantificar el concepto de satisfacción es difícil, en sí misma, la satisfacción no es cuantificable y sólo será medible si es en términos de comparación respecto a otras propuestas o a las expectativas propias.

Mediante una estrategia CRM no podemos conocer qué está ofreciendo la competencia y qué nivel de expectativas tienen los clientes. A partir de ahí, lo único que se debe perseguir es una propuesta de producto con índices de satisfacción superiores a los presentados por la competencia o a los esperados por el consumidor.

Adoptar una estrategia CRM debe suponer aumentar la calidad de la relación con los clientes. Ello queda justificado en que, de entrada, se dispondrá de mayor y mejor información, que sin duda harán percibir por parte del cliente una mejora en la calidad y nivel de comunicación realizada. Siempre es motivo de satisfacción apreciar que el otro interlocutor nos conoce y utiliza este conocimiento para mejorar la relación.

- Trato personalizado al cliente. Existen muchos procesos de compra en que la intervención personal tiene un peso específico determinante.

Todo aquel proceso en el que la acción de un departamento comercial interviene, este componente personal toma protagonismo.

Cada vez más se incorpora el marketing emocional en el proceso de adquisición del producto. Es más, incorporar emociones al producto está formando parte del propio beneficio añadido al producto.

Incorporar en una herramienta CRM indicadores de trato personal como nombre de los contactos, funciones, perfil de trato o psicológico, dará valor agregado a la relación y por tanto al vínculo profesional. Ello ha sido largamente explotado sobre todo por los departamentos comerciales que de forma consustancial a su función, han incorporado a la relación profesional la relación personal como complemento a la vinculación profesional.

Con una estrategia CRM se persigue que cualquier persona de la organización con trato a cliente, puede potenciar y explotar el componente emocional con el fin de establecer tratos más satisfactorios, más gratificantes, más productivos. La consecuencia evidente es que el cliente o consumidor percibirá un trato mucho más personalizado, mucho más familiar, mucho más próximo.

- Único en la base de datos. Uno de los aspectos más significativos que aporta una herramienta CRM es la definición única del cliente en la base de datos de la empresa.

Cabe preguntarse cuántas veces no se ha dado la respuesta eficaz a un cliente por tener información del mismo de manera fraccionada, de manera desestructurada, de manera no integrada.

Sin duda alguna, el cliente percibirá de manera satisfactoria y ni que sea indirectamente, el beneficio de estar registrado en una única base de datos ya que supondrá información homogénea y consistente en bien de sus propios intereses.

- Mejor percepción en los servicios. Especial mención merecen las relaciones con los clientes basadas en los servicios. Cuando una empresa vende o suministra servicios, en muchas ocasiones está vendiendo intangibles, es decir, un concepto difícil de ver, de tocar, de sentir y lo único que el cliente puede esperar es una percepción positiva del mismo.

Piense en una pequeña agencia de seguros. Lo que vende a sus clientes es tan solo la seguridad frente a la contingencia y la incertidumbre. En condiciones normales, incluso la relación sería nula ya que se espera que el cliente no deba utilizar los servicios contratados. La pregunta sería ¿cómo podemos vender algo que no se ve y que no se utiliza? En este sentido todo lo que aporte CRM de relación con el cliente que permita hacer tangible el servicio ayudará a aumentar el valor del concepto del producto. Cualquier acción realizada

mediante carta, oferta, llamadas telefónicas, visitas comerciales, estarán reafirmando el concepto de seguridad y confianza que en su día depositó en la organización”¹⁵.

Reinares (2009), señala “una serie de errores que pueden suceder en el proceso de implementar un CRM en una organización, pues en términos generales plantea que no sólo fallan la estrategia y las personas, falla la tecnología, además en las prestaciones comerciales todo es posible, pero después todo no es tan bonito, ni tan barato, ni tan sencillo. Se analizarán algunos de esos errores que plantea el autor.

- Desconocer el lado oscuro de los procesos del marketing relacional.

Se plantea que entre la teoría del marketing relacional y su desarrollo, muchas empresas se quedan por el camino. Sobre el papel las teorías del marketing relacional aparentan sencillas y totalmente operativas. Pero su aplicación real no es tan fructífera. No existen muchas publicaciones que evalúen con sentido crítico todas las implicaciones derivadas de la aplicación de una estrategia de marketing relacional. Sin embargo las estadísticas indican que en muchos casos, los resultados no son tan positivos como en un principio se planificó.

Nuevamente se encuentra una desconexión entre los desarrollos teóricos originados por la ciencia universitaria y su aplicación en la realidad empresarial del día a día.

Es importante pensar que desde el punto de vista científico, es necesario consolidar en los próximos años los elementos teóricos fundamentales del llamado marketing relacional.

- Anteponer la tecnología a la estrategia.

Esto sería como empezar a construir la casa por el techo. Es importante saber que la más moderna tecnología no garantiza una orientación hacia el cliente. En muchas ocasiones, se usa la información obtenida a través del CRM con fines solamente administrativos (ahorro de costos). Es decir no buscan un verdadero conocimiento. En esta situación el cliente se aburre de estar dando información y siente que no se le escucha porque no percibe sustanciales mejoras.

Por ejemplo AUDI, en una supuesta mejora de calidad de sus procesos, aplica un tedioso cuestionario telefónico cada vez que uno de sus clientes utiliza un servicio técnico. El mismo cuestionario puede ser aplicado cuatro o cinco veces

¹⁵ Vidal I Díez. Ignasi. Cómo conquistar el mercado con una estrategia CRM. P 247 - 262

al año. El usuario sabe que este cuestionario es anónimo, y por ello ve difícil establecer mejoras personales en el servicio a través de la información aportada.

Este proceso muchas veces sólo sirve para incidir en el problema que no se soluciona cuestionario tras cuestionario, el usuario afirma que no se le devuelve su carro a la hora acordada. Cuando éste recibe en su domicilio una carta con estadísticas acerca de los altos niveles de satisfacción de los conductores de AUDI con su servicio técnico, se plantea si le están tomando el pelo.

- Promover un programa de fidelización para ocultar carencias del producto.

Cuando se tiene un buen producto, fidelizar no es prioritario. Un gran número de empresas promueven costosos planes de fidelización buscando ocultar los errores de su mezcla de mercadeo. Así, trasladan su ventaja competitiva a la obtención de incentivos promocionales externos, cuando esta debería estar en la propia estrategia del producto o servicio. Como ejemplo se puede mencionar que cuando Iberia destina grandes recursos a su plan de fidelización Iberia plus, consigue resultados dispares porque éste servicio no sólo no se diferencia de sus competidores, sino que es percibido con graves carencias que le impiden competir más allá de la variable precio.

Si el usuario comprueba que volar con Iberia es más caro que en otro operador, tiene habituales e injustificados retrasos y además reduce continuamente la calidad del servicio a bordo, difícilmente puede mantener a sus usuarios satisfechos con un servicio deficiente.

Son numerosos los programas de fidelización creados como huida hacia adelante ante los evidentes fallos en la prestación de un servicio.

En vez de reflexionar como mejorar las carencias en sus procesos de relación con los clientes, estas empresas confían en que el reclamo de un programa de fidelización, desviará la atención del consumidor hacia las recompensas del programa. Sin embargo, el programa sólo puede contribuir a reforzar actitudes que previamente deben ser positivas, no sustituye una mala experiencia por puntos.

- Desarrollar una estrategia de fidelización sin un adecuado control de canal.

Muchos de los problemas convencionales asociados a la gestión del canal de distribución se producirán inmediatamente al promover una estrategia de fidelización. Teniendo en cuenta que considerar a los integrantes del canal un

público objetivo relacional es algo más que una propuesta de manual. En muchos casos será un objetivo más importante que los propios consumidores finales.

Ejemplo, una multinacional alemana de automóviles intentó aplicar un programa relacional a partir de sus actuales usuarios. Se suponía que trabajar sobre la base de datos de los computadores de autos de los últimos cinco años era un buen punto de partida para calcular el valor del cliente en el tiempo y conocer los mecanismos que conducían a algunos de ellos a comprar reiteradamente la misma marca de automóvil. Muchos de los datos necesarios estaban dispersos en más de doscientos concesionarios, el proyecto se aplazó cuando se descubrió que estos destruían u ocultaban información sobre las incidencias y reclamaciones originadas durante el mantenimiento habitual del vehículo, ello hacía imposible un control sobre los consumidores más insatisfechos y con mayor capacidad de prescripción negativa. El error del fabricante había sido pensar que el control de incidencias durante el período de garantía del automóvil, con un teléfono de atención directa al cliente o con cuestionarios de satisfacción aplicables sólo los tres primeros años de vida del producto, era suficiente.

- No asumir que hay consumidores que nunca se querrán casar con tu empresa por mucha insistencia y recursos que destines.

Sin embargo, hay otros que si lo desean y no encuentran el ambiente más favorable a dicha relación. Todas las empresas quieren los clientes de alto poder adquisitivo, las familias con más miembros, los clientes de empresas, los profesionales con salarios elevados. Sin embargo, ¿Quién desea a un estudiante que necesita un crédito para financiarse un máster en el extranjero? Si preguntamos a un grupo de hombres cuál es su mejor preferida, todos ellos inequívocamente afirmarán que las más guapas; sin embargo, ¿han reflexionado si ellos son los más guapos?

Esta similitud nos ayuda a entender que todas las empresas desean los mismos clientes (los más rentables a corto plazo), pero deberían reflexionar acerca de cuál es el valor diferencial (con respecto a otros competidores) que ellos pueden aportar a ese cliente. Seguramente al cliente que más valor le puedan aportar, y que tanto sea más fácil establecer una relación con él, será el de perfil menospreciado por otras empresas, el cliente “patito feo”.

El estudiante que solicita un crédito de consumo, y al que prácticamente invitamos a que se busque otro banco ofertándole condiciones abusivas poniéndole todo tipo de trabas, será dentro de cinco años un reputado directivo con un elevado poder adquisitivo que recordará perfectamente el nombre de la entidad financiera que le llamó muerto de hambre. ¿Tan difícil entender que un

joven que solicita dinero para estudiar un máster tiene muchas posibilidades de llegar muy lejos profesionalmente?, intuir el valor de ese cliente en el mediano plazo es uno de los objetivos del marketing relacional. Sin embargo, para muchas empresas es un planteamiento teórico sin ningún tipo de operatividad.

- Utilizar el CRM como un caro y sofisticado instrumento de segmentación de mercados.

No es solamente un problema de optimización de los recursos. Si se promueve una estrategia relacional, el CRM nos debe ayudar a gestionar las individualidades, es decir, a intentar tratar a cada consumidor de la forma más personalizada posible. Sorprendentemente las empresas utilizan este elemento con el objetivo contrario: a partir de la información obtenida en las relaciones crean grupos de consumidores parecidos. Da igual la denominación que utilicen: donde antes había segmentos y tipologías, ahora hay “perfiles de afinidad” o cualquier otro nombre.

Siguen siendo consumidores que las empresas agrupan para simplificar sus esfuerzos de marketing. El CRM de la empresa, por ejemplo identifica cinco perfiles de consumidores agrupados en función de su rentabilidad actual. Esto simplifica enormemente la labor de las tele operadoras, porque cada vez que un asegurado contacta con el call-center, se automatizan unos procesos en función del potencial de rentabilidad asignado, en otras palabras, un trato menos que conveniente para aquellos que utilizan mucho nuestros servicios y por lo tanto están en el nivel inferior de rentabilidad, y toda esta operatividad para separar los clientes “buenos” de los “malos”.

Se conocen informes presentados por el director de marketing para explicar los beneficios de implantar un CRM. Tras dos años el sistema consigue identificar veinte perfiles de consumidores. Por supuesto la segmentación que los define es un sofisticado clúster multivariable cuyos grupos son tan complejos que nadie se atreve a decir en la reunión, que es incomprensible qué tipología de consumidor puede estar tras el grupo A de dicho informe. Todo el mundo propone estudiar posibles acciones para optimizar adecuadamente la relación con estos segmentos “incomprensibles”, pero estadísticamente perfectos. Al cabo de un año se sigue enviando un correo idéntico a toda la base de clientes, es una acción de marketing directo, que no es capaz de discriminar ni el sexo del usuario que encabeza la carta de presentación.

- Menospreciar las ideas de las empresas con pocos recursos.

Hay que aprender de los pequeños. Tener pocos recursos equivale a contrarrestar con mucha imaginación para promover estrategias relacionales que suponen verdaderas lecciones de marketing para las grandes

corporaciones. El mejor caso empresarial en 10 años es una empresa que fabrica y distribuye pañales para bebé en Colombia. Escuchando a la directora de marketing de “Pequeñín” permite conocer los mecanismos de relación con sus clientes y uso de los CRM pudiera ilustrar con realismo cualquiera de los manuales que desarrollan de forma divulgativa la implantación de una estrategia relacional.

En resumen las cualidades del club pequeñín, todas sus acciones tenían un evidente sentido estratégico con el objetivo de cualificar, clasificar y desarrollar relaciones con sus clientes. El objetivo final: fidelizar a algunos de ellos.

Esta empresa tenía un dominio de las acciones transaccionales mediante la gestión de variables fundamentales de marketing conseguían una adecuada notoriedad y una cuota de mercado que le permitía acceder a una base suficiente de consumidores, lo cual permitía plantearse los posibles beneficios de acciones relacionadas. Algo sorprendente en esta empresa, se puede destacar el perfecto equilibrio entre procesos transaccionales y relacionales. Su CRM tiene la dimensión adecuada y está alimentado por datos que realmente permiten conocer a sus consumidores. Con la información que el CRM proporciona, desarrollan procesos de clasificación de clientes en función de las necesidades cotidianas de los mismos y como no suele ser habitual en los objetivos generalmente comerciales y cortoplacistas de las empresas.

A partir de la venta de un producto tan básico y tan dado a la comoditización como son los pañales, son capaces de construir todo un mundo de valor agregado que relaciona perfectamente el triángulo empresa, madres y niños. Su objetivo no es rentabilizar económicamente el club, sino crear vínculos afectivos permanentes entre las mamás y la marca.

- Crear falsas expectativas en el trato personal.

La automatización de los procesos crea una falsa sensación de personalización que puede generar expectativas peligrosas. Si en un restaurante se nos recibe con nuestro nombre es porque hay una voluntad de crear una relación fomentando un trato especial. Este trato no tendría sentido si la consideración especial no se continua a lo largo de las próximas visitas. Pero las acciones relacionales son costosas de mantener e implican muchos recursos y voluntad por parte de la empresa. Así, muchas de estas acciones se limitan a dos o tres campañas de marketing directo y quizás a algún recordatorio con un período muy inferior al deseado para una relación continuada. Esto no genera la confianza en los consumidores. Muy al contrario, este establece una causa-efecto entre lo limitado de las acciones de la empresa y la escasa respuesta por su parte, al ver que la única intención de la empresa es la comercial, los escasos mensajes pronto pierden en él su eficacia.

- Facilitar los procesos sólo al principio de la relación.

Es una especie de promoción de ventas de los beneficios relacionales. Es frecuente buscar objetivos transaccionales utilizando recursos propios del marketing relacional. La tecnología aplicada a los instrumentos de comunicación puede ser únicamente un recurso para aumentar la eficacia de acciones orientadas a la venta.

Comunicación relacional no consiste en aplicar con mayores facilidades tecnológicas los distintos instrumentos de comunicación de una forma unidireccional. En muchos casos, cuando éste inicia una reciprocidad en el proceso de comunicación, los procesos son sencillamente inviables; un teléfono de atención al cliente con mucho tiempo de espera y elevadas tarifas que desincentivan la llamada, un banco que te obliga a reclamar por medio de un fax, con la incomodidad que esto implica.

- Utilizar lo que cuenten los consumidores en su contra.

Parece que las empresas han aprendido la famosa frase de las películas policiacas “todo lo que digas podrá ser utilizado en su contra”. La información que, voluntariamente o no, aportan los consumidores debe agregar un valor agregado para ambas partes y no sólo beneficiar a la empresa en sus acciones más pragmáticas. El consumidor siente que, con respecto a la utilidad de la información, la balanza se inclina muy favorablemente hacia las empresas. La reacción más extrema a esta desigualdad es mentir u ocultar información de forma sistemática y deliberada. Si se visita una feria de informática y amablemente se accede a llenar un cuestionario después de haber asistido a la demostración de un determinado producto, no se puede defraudar la confianza de nuestro potencial cliente aburriéndolo con llamadas telefónicas, visitas comerciales, correos electrónicos, etc. Incluso algunas empresas se toman la libertad de intercambiar estos datos entre empresas afines. Solicitar información para utilizarla con un objetivo muy diferente al requerido, no es un paso óptimo para fomentar relaciones de confianza. Los consumidores perciben que no hay una contraprestación adecuada a la valiosa información que proporcionan a la empresa.

- Pensar que un consumidor está dispuesto a pagar un sobreprecio por estar fidelizado.

En muchos manuales se desarrolla el concepto de que entre los muchos beneficios de un consumidor fidelizado está el mayor beneficio que proporciona, puesto que está dispuesto a pagar un mayor precio por los productos o servicios de la empresa.

Nadie ha podido conseguir cuantificar fehacientemente esta idea. Seguramente es una simplificación de un concepto correcto. ¡Hay consumidores poco sensibles al precio, dispuestos a pagar más.... Siempre que reciban un valor diferencial en el producto o servicio! Esto equivale a que sean tontos y que están dispuestos a pagar más por nada.

Se puede adquirir un libro por Internet y pagar un sobre precio a cambio de que llegue en 24 horas, se puede firmar un contrato de mantenimiento de un automóvil a cambio de un trato preferencial, o pagar el doble de su valor por un CD de los Rolling Stones a cambio de que se envíe una copia con una portada especial numerada. En todos estos casos el producto convencional con un determinado valor agregado se debe ofertar a una parte de la cartera de clientes dispuestos a pagar un sobreprecio por más prestaciones diferenciales. El caso contrario supone engañar a los consumidores y acabará repercutiendo negativamente sobre la empresa.

Si se está suscrito a una revista especializada que cada año incrementa en un 10% el valor de la suscripción, tras seis años la empresa puede considerar que tiene un lector fidelizado. Pero si se descubre que la editorial está ofreciendo a los nuevos suscriptores un 50% de descuento sobre el precio habitual de venta, inmediatamente, el lector fidelizado dejará de renovar el pago anual con la editorial.

- Asumir que los programas de fidelización y/o de incentivos funcionan igual en toda la cartera de clientes.

A pesar de la lógica, han sido necesarios algunos estudios para contrastar que el funcionamiento del programa de fidelización depende directamente de la afinidad del consumidor al producto del que se solicita aumentar su nivel de consumo. Una universidad americana experimento con los estudiantes regalando puntos canjeables por muestras de sushi, a cambio de que éstos aumentaran el consumo de dos tipos de productos de alimentación: hamburguesas y sushi. Los mejores resultados se produjeron entre los estudiantes habituales consumidores de sushi. Esto quiere decir que, por mucho que un hipermercado duplique los puntos de la tarjeta de fidelización por comprar una marca de pañales, si el cliente no tiene un bebé, difícilmente aumentará el volumen de compra”¹⁶.

¹⁶ Reinares. Pedro. Los 100 errores del CRM. P 23, 27, 29, 31, 45, 46, 49, 89, 91, 106, 108

5.1.3 CONTEXTO ESTRATÉGICO

El desarrollo del proyecto de investigación cuenta con el apoyo de herramientas, fundamentadas desde un contexto teórico de la administración estratégica y la aplicación de una metodología de investigación que permita la recopilación de información relevante y que en conjunto soporten la aplicación del marketing relacional en el diseño de un modelo, que aplicado impacte el servicio al cliente del sector financiero (caso La Unión Valle del Cauca).

5.1.3.1 Direccionamiento estratégico. Beltrán considera el Direccionamiento Estratégico como una metodología para establecer los logros a conseguir por una organización, identificando además los procesos críticos dentro de la gestión, los enfoques y demás áreas importantes que tengan concordancia con la misión, la visión y los objetivos establecidos.

El direccionamiento estratégico lo considera como la materia prima para la aplicación de la planeación estratégica, táctica y operativa que al final garantiza el poder alcanzar el lugar que ha propuesto la organización, por esto el direccionamiento estratégico es base para cualquier empresa y tiene como objetivo el mejoramiento significativo de los indicadores de efectividad, es por ello que su estrecha relación con el concepto de calidad es indiscutiblemente tema de estudio.

5.1.3.2 La Planeación Estratégica. Es una herramienta metodológica que permite plantear los objetivos o metas de una empresa, partiendo del análisis de una situación actual que podemos conseguir a través de una DOFA (debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas). David (1997), plantea que “la matriz DOFA es una herramienta que ayuda a los gerentes a definir el estado actual interno de la empresa (fortalezas y debilidades) y conocer que pasa en el entorno, (oportunidades y amenazas), que tengan relación con la organización. Esta información ayuda al diseño de la estrategia que necesita implementar la empresa.”⁸

Thompson y Strickland (2001), plantean que “cuando una empresa está en el diseño de la estrategia, debe considerar si tiene o puede adquirir los recursos y competencias necesarios que se conviertan en fortalezas para ejecutar la estrategia y que sirvan además para neutralizar las debilidades que presenta la organización.

De la misma manera la estrategia debe estar orientada a buscar oportunidades de crecimiento, en especial las que ofrecen desarrollo de ventajas competitivas y que mejoren las ganancias, igualmente la estrategia debe estar dirigida en

⁸ DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica

proporcionar una defensa contra las amenazas externas para el bienestar y desempeño de la organización.”⁹

La propuesta del presente estudio es que las entidades financieras de La Unión (Valle del Cauca), apliquen la Planeación Estratégica u otro modelo de planeación fundamentado en objetivos (metas) y estrategias y aplicar allí el modelo de marketing relacional y las estrategias propuestas como resultado de la investigación.

Cada entidad financiera deberá partir de su propia DOFA, para luego construir unos objetivos o metas con sus propias estrategias y tácticas para el logro de empresas más competitivas a través de la satisfacción de las necesidades de los clientes de la región.

5.1.3.3 La encuesta. Para Lerma (1999), “la encuesta es una herramienta utilizada para la obtención de información, donde el entrevistado consigna en un cuestionario las respuestas a las preguntas previamente elaboradas por el investigador”¹⁹.

5.1.3.4 Sistemas de información gerencial. El sector financiero fue uno de los pioneros en la utilización de las tecnologías de la información y la comunicación (TIC`S), para desarrollar, mejorar y mantener los sistemas de información como estrategia para conseguir un servicio con calidad para sus clientes, buscando una relación gana-gana con ellos.

Para O`brien (2001), “los sistemas de información desempeñan un papel fundamental en el éxito comercial de una empresa, pues ellos proporcionan la infraestructura de información que una organización necesita para obtener operaciones eficientes, administración efectiva y ventaja competitiva.

El éxito también se puede medir por la efectividad de las tecnologías de la información, que respaldan las estrategias empresariales de la organización; esto facilita los procesos empresariales, intensifica su cultura organizacional e incrementa el valor comercial de la empresa. Por consiguiente, la administración eficiente de los sistemas de información es un reto para los gerentes, pues estos representan:

- Una colaboración importante para la eficiencia operacional y productividad de la empresa.
- Una fuente de información y respaldo para el desarrollo de la estrategia empresarial y toma de decisiones eficiente.
- Ingrediente importante para el desarrollo de servicios competitivos que den a la empresa una ventaja estratégica en el mercado global.

⁹ THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, A.J. Administración Estratégica

¹⁹ LERMA, HECTOR Daniel. Metodología de la Investigación

Además, internet y las tecnologías relacionadas están demostrando que los sistemas de información son ingredientes esenciales para el éxito de la organización empresarial interconectada a través de la red.

Por esto, los gerentes y empresarios deben aprender a utilizar y manejar las tecnologías de información para revitalizar los procesos empresariales, mejorar la toma de decisiones gerenciales para lograr una ventaja competitiva.

Los sistemas de información afectan cualquier función empresarial, por ejemplo, alguien cuyo objetivo es una posición de marketing en la banca, debe tener una comprensión básica de cómo se utilizan los sistemas de información en la banca y cómo éstos respaldan las actividades de marketing de bancos y otras empresas”²⁰.

5.1.3.5 Sistema de información financiero. Para Murillo (2009), “Durante las épocas de crisis financiera, es fundamental entender los cambios presentados especialmente en los últimos años, en particular el caso colombiano, que aparece entre los de mayor fortalecimiento en América Latina. En el país el sector financiero ha sido favorecido por procesos de transformación organizacional expresados en significativas transformaciones en la estructura organizativa y en los aspectos tecnológicos, que han permitido a sus entidades una mayor orientación al cliente y la utilización de nuevas formas de relacionarse con él”²¹.

5.1.3.6 Sistema de información de marketing. O’Brien (2001) plantea además que “la función del marketing dentro de una empresa tiene que ver con la planeación, promoción y ventas de productos existentes y el desarrollo de nuevos productos para brindar un mejor servicio a clientes actuales y potenciales. Por esto las empresas recurren cada vez más a la tecnología de la información para ayudarse a ejecutar funciones de marketing vitales, a la luz de los rápidos cambios del entorno de hoy”²².

Por su parte, para Kotler (2006), “los empleados que trabajan en mercadeo tienen la responsabilidad de identificar todos los cambios que suceden en el mercado, y más que cualquier otro empleado de la empresa, ellos tienen que conocer las tendencias y buscar las oportunidades que se encuentran en el entorno, pues cuentan con los métodos apropiados para recopilar información relevante y además pasan más tiempo interactuando con los clientes y observando la competencia.

Es por esto que las empresas y en este caso, en el sector financiero vienen desarrollando sistemas de información de marketing, que ofrezcan a la gerencia información detallada sobre los deseos, las preferencias y la conducta de los consumidores. Este sistema de información de marketing podría definirse como el conjunto de personas, equipos y procedimientos cuya función

²⁰ O'BRIEN, JAMES A. Sistemas de Información Gerencial

²¹ MURILLO VARGAS, Guillermo. Internacionalización y Nuevas Tecnologías en las Organizaciones del Sector Financiero Colombiano

²² Ibid

es recopilar, ordenar, analizar, evaluar y distribuir la información necesaria, puntual y precisa al personal de marketing encargado de tomar decisiones”²³.

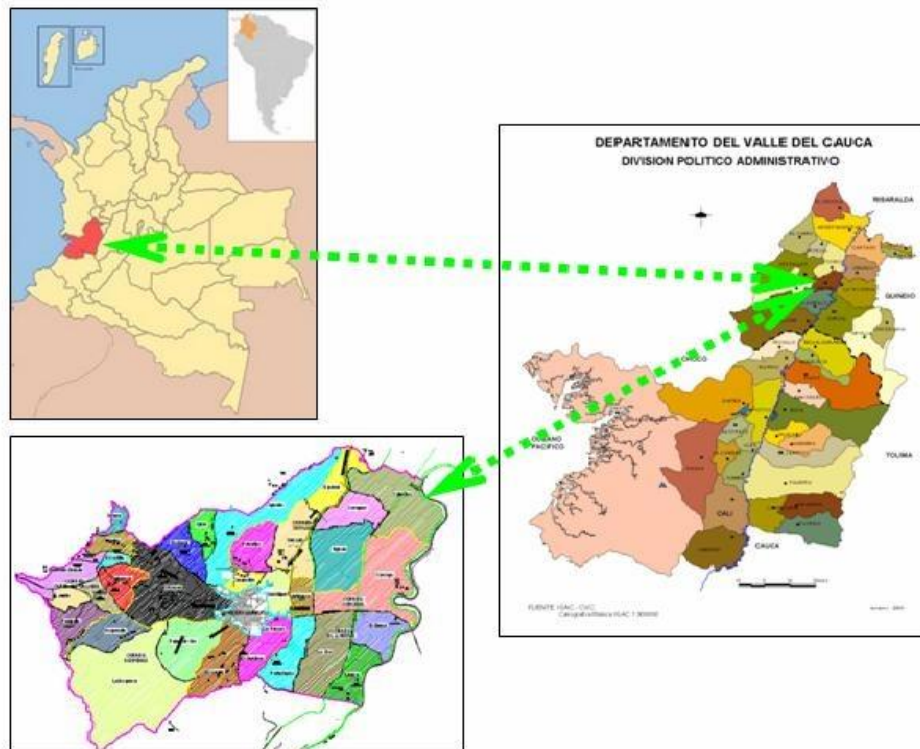
5.2 MARCO GEOGRÁFICO

En el territorio de la Unión encontramos dos regiones diferentes: una plana, correspondiente al valle del río Cauca, y otra montañosa, ubicada al occidente del municipio, que hace parte de la vertiente oriental de la Cordillera Occidental de los Andes. Entre los accidentes orográficos se destacan los altos de La Cruz, Los Paraguas y Paramillo, y las cuchillas de Carpintero, El Rodeo, Guamalito, La Meseta y La Sonora. A una altura sobre el nivel del mar de 975 m.s.n.m. y a una temperatura promedio de 26 °C parte plana y 20 °C parte montañosa.

Sus tierras se distribuyen de la siguiente manera: piso térmico cálido 62 km².; medio 61 km². Y frío 2 km².; regadas por el río Cauca y varias corrientes menores.

Limita por el norte con Toro; por el oriente con Obando y La Victoria; por el sur con Roldanillo y por el occidente, con Versailles.

Figura 1. Ubicación del municipio de la unión en el departamento y en el país.



²³ KOTLER PHILIP y KELLER Kevin Lane. Dirección de Marketing

Fuente: Página del municipio

MAPA DE LAS PRINCIPALES VIAS DE ACCESO AL MUNICIPIO DE LA UNION VALLE

El municipio de La Unión Valle cuenta con vías de acceso que facilitan el ingreso y la salida del municipio, ya que cuenta con una vía nacional que comunica al municipio con el sur y el norte del Valle.

Figura 2. Principales vías de acceso al municipio de la Unión.



Fuente: www.redescolombia.com

5.2.1 MARCO DEMOGRÁFICO

5.2.2 Aspectos demográficos

Tabla 20. Población actual

LOCALIZACION	%	HABITANTES
Cabecera	77	26.490
Resto	23	7.913
TOTAL	100%	34.403

FUENTE: PAGINA DEL MUNICIPIO

En el Municipio de La Unión, existe una mayoría de mujeres, que representan el 51.43 % de la población total.

Tabla 21. Componente – género

GENERO	%	HABITANTES
Hombres	48,57	16.535
Mujeres	51,43	17.508
TOTAL	100%	34.043

FUENTE: Página del municipio

Componente – edad

Según proyecciones del censo DANE, el Municipio de La Unión Valle, al 31 de diciembre de 2007 tiene una población de **32.705** Habitantes, información que difiere, ya que la cifra del total de la población, de acuerdo a los datos del Sisben asciende a **34.043** Habitantes. Encontrándonos que el 50.9%, de la población del municipio es joven, ubicándose en la franja entre 0 a 24 años. De los cuales la población infantil que se ubica en la franja de 0 a 9 años, asciende a un 22%, y el restante de 10-24 que se considera la población joven asciende al 29%, del municipio.

Tabla 22.Distribución de edades por rangos

EDAD	HOMBRES	%	MUJERES	%	TOTAL	%
00-04	2.191	13,29	2.002	11,41	4.193	12,32
05-09	1.619	9,82	1.701	9,69	3.320	9,75
10-14	1.918	11,63	1.760	10,03	3.678	10,80
15-19	1.590	9,64	1.629	9,28	3.219	9,46
20-24	1.379	8,36	1.538	8,76	2.917	8,57
25-29	1.103	6,69	1.273	7,25	2.376	6,98
30-34	1.135	6,88	1.318	7,51	2.453	7,21
35-39	1.164	7,06	1.302	7,42	2.466	7,24
40-44	1.036	6,28	1.192	6,79	2.228	6,54
45-49	890	5,40	975	5,56	1.865	5,48

FUENTE: Página del municipio

5.2.3 MARCO CONCEPTUAL

Competitividad empresarial. Es gestionar eficientemente todos los recursos de la organización, para fabricar y/o distribuir bienes o servicios innovadores que satisfagan las necesidades de los consumidores y que lo hagan con mayor eficiencia y eficacia que la competencia.

Cliente bancario. Son personas o entidades que tienen una relación directa con las entidades bancarias, utilizando parcial o totalmente el portafolio de productos que ofrece, como cuentas corrientes, de ahorros, créditos, etc.

Usuario bancario. Son personas o entidades que tienen una relación indirecta con las entidades bancarias utilizando servicios complementarios como el pago de facturas, impuestos, etc.

Estrategias. Son todas las acciones definidas e implementadas por la empresa para lograr el cumplimiento de los objetivos propuestos desde el área de mercadeo y la gerencia de la organización.

Fidelización de clientes. Es un programa propuesto por la empresa que busca satisfacer eficiente y permanentemente a los clientes, para que estos prefieran la marca y la organización frente a la competencia.

Gestión empresarial. Son todas las actividades propuestas y realizadas por la gerencia y los jefes de área para el cumplimiento de los planes estratégicos diseñados por la organización.

Marketing relacional. Es construir y mantener en el tiempo excelentes relaciones con los clientes que permitan su fidelización y beneficios para éste y para la empresa.

Servicio al cliente. Son todas las actividades programadas desde el mercadeo y ejecutadas por todos los empleados de la organización para prestar un servicio con calidad a los clientes, que conduzcan a su fidelización.

Servicio con calidad. Es desarrollar actividades y funciones de forma eficiente y eficaz para satisfacer las necesidades de los clientes con productos y servicios innovadores.

CMR, CREACION DE VALOR, RELACIONES DE COLABORACION, DESARROLLO ESTRATEGICO, COMUNICACIÓN, VENTA CRUZADA, VENTA COMPLEMENTARIA, OFERTAS ESPECIALES, CONTACTO CON EL CLIENTE, CLIENTE EXTERNO, CLIENTE INTERNO, CLIENTE FINAL, RELACIONES PUBLICAS, PERSONALIZACION DEL CLIENTE, CONTEXTO DE RELACION, ANALISIS COSTO BENEFICIO, MARKETING EMOCIONAL, DIRECCIONAMIENTO ESTRATEGICO, DOFA, PLANEACION

ESTRATEGICA, ENCUESTA, SISTEMA DE INFORMACION GERENCIAL, SIF, SIM,

6. MARCO METODOLÓGICO

6.1 TIPO DE INVESTIGACIÓN.

“Los estudios exploratorios se efectúan, normalmente, cuando el objetivo es examinar un tema o problema de investigación poco estudiado o que no ha sido abordado antes. Es decir, cuando la revisión de la literatura reveló que únicamente hay guías no investigadas e ideas vagamente relacionadas con el problema de estudio”²⁴.

Para Mendez (2001), “el primer nivel de conocimiento científico que se quiera obtener sobre un problema se puede obtener por estudios de tipo exploratorio.

Teniendo en cuenta lo anterior, el estudio “EL Marketing Relacional como Estrategia de Fidelización de los Clientes del Sector Financiero (caso La Unión Valle del Cauca)”, es una investigación de tipo exploratorio, pues se trata de un tema poco estudiado y con pocos antecedentes en lo teórico; situación que permite al investigador familiarizarse con el esquema marketing relacional y el servicio al cliente en el sector financiero”²⁵.

6.2 MÉTODO DE INVESTIGACIÓN.

Para realizar la investigación propuesta se analizará la información obtenida de los usuarios del sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca por medio de una encuesta (anexo 1), permitiendo conocer causas y efectos del problema en estudio.

6.3 POBLACIÓN.

Las organizaciones financieras que funcionan en La Unión y el número de clientes se pueden observar en la tabla 1:

Tabla 1. Entidades financieras del municipio de La Unión.

Entidad financiera	Número de clientes
Bancolombia	8600
Banco de Occidente	1720
Banco de la Mujer	2420
Bancamía	2100
Total	14840

²⁴ HERNANDEZ S Roberto. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill 2003, p 115

²⁵ MENDEZ A. Carlos E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación

Fuente: Entidades financieras.

6.4 TAMAÑO DE LA MUESTRA.

El tamaño de la muestra de la encuesta dirigida a los clientes de las entidades financieras, se calcula con base en un muestreo aleatorio simple para poblaciones finitas. El universo considerado es el número total de clientes que tienen las entidades en el municipio de La Unión.

$$n = \frac{Z^2 \cdot P \cdot Q \cdot N}{E^2 \cdot N + Z^2 \cdot P \cdot Q} = \frac{(1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50 \times 14.840}{(0,10)^2 \times 14.840 + (1,96)^2 \times 0,50 \times 0,50}$$

n = Tamaño de la muestra

Z= Nivel de confianza seleccionado para dos desviaciones estándar (1.96). cu

P= Probabilidad de que las entidades financieras cumplan con un marketing relacional según los clientes del servicio financiero.

Q= Probabilidad de que las entidades financieras incumplan con un marketing relacional según los clientes del servicio financiero.

N= Número de clientes del sector financiero en La Unión Valle del Cauca.

E= Error de estimación (0.10)

Aplicada la fórmula se determinó que la muestra era de 95 encuestas, que será aplicada a los clientes de las entidades financieras.

La metodología para realizar las encuestas a los clientes se hará por el siguiente proceso.

1. Determinar el número de clientes que tiene cada entidad financiera.
2. Sobre un 100% definir a que porcentaje corresponde el número de clientes de cada entidad.
3. Este porcentaje se aplica al número de encuestas total, para determinar el número de encuestas por entidad financiera.

Teniendo en cuenta que las entidades financieras tienen usuarios de servicios, tales como pago de facturas, también serán sujetos de realizarle la encuesta diseñada

Tabla 2. Número de encuestas a clientes y usuarios.

Entidad financiera	Número de Clientes	% de clientes	Número de encuestas	Encuestas clientes	Encuestas Usuarios
Bancolombia	8600	58	55	28	27
Banco de Occidente	1720	12	12	6	6
Banco de la Mujer	2480	16	15	8	7
Bancamía	2100	14	13	7	6
TOTAL	14900		95	49	46

Fuente; Cálculo del autor

6.5 FUENTES DE INFORMACIÓN.

- Primarias. Está constituida por los clientes del sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca. Observación directa.
- Secundarias. Libros, prensa especializada en el tema financiero, internet, artículos relevantes en el tema y profesionales conocedores del problema investigado.

7. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

7.1 SITUACIÓN ACTUAL DEL SECTOR FINANCIERO (CASO LA UNIÓN VALLE DEL CAUCA)

EL SECTOR FINANCIERO A NIVEL LOCAL.

El desarrollo financiero del municipio de La Unión (Valle del Cauca), debe ser analizado en contexto tomando como base el desarrollo económico a nivel del municipio, integrado con el desarrollo económico del departamento del Valle del Cauca, ya que el atraso, estancamiento o avance de la economía regional incidirá directamente en el desarrollo del sector financiero del municipio. Por lo tanto este análisis se inicia puntualizando el estado actual y la proyección de la economía regional, que según la Cámara de Comercio de Cali crecerá en el 2014 por encima del 5%, un porcentaje que supera el esperado para el país.

Para lo anterior se parte de las declaraciones de Ximena Ramírez Ayala, editora de especiales de La República quien manifiesta: “Las movidas empresariales en el Valle del Cauca no paran, esta región considerada la cuna de las grandes empresas colombianas consolida su liderazgo con la llegada de

firmas extranjeras de todos los sectores y con múltiples inversiones y proyectos de expansión que están desarrollando las compañías con sello local que han nacido y crecido en el departamento.

Ubicación estratégica, infraestructura, costos bajos en logística y operación, amplia oferta universitaria, recurso humano y calidad de vida, costos de propiedad raíz 50% más bajos que Bogotá y Medellín y mejor movilidad, son algunas de las características que hacen de esta región un lugar propicio para operar. Sin duda, tiene un conjunto de atributos que deben aprovechar sus habitantes, el sector privado y el sector público.

A todo esto se le suma el buen momento económico que atraviesa la región. En los primeros seis meses de este año, según el Banco de la República, la economía del suroccidente del país continuó sobre la senda de expansión en las diferentes actividades que conforman su aparato productivo, en especial, cuatro de sus principales subsectores prosiguieron creciendo, algunos a menor ritmo pero consolidando resultados similares a los obtenidos en el primer trimestre del año.

En el eslabón agropecuario se prolongó el buen desempeño registrado desde finales del año pasado. La caña de azúcar, producto de mayor representatividad en el sector, prosiguió experimentando crecimientos anuales muy sustanciales en la producción de caña molida. Durante el segundo trimestre de 2014 creció 24.0% frente a un año atrás, y en el acumulado a junio aumentó 28.8%.

La actividad constructora también logró avances impulsados por el plan de viviendas gratis del Gobierno Nacional. El número de ventas de casas nuevas durante el segundo trimestre de 2014 y en el acumulado a junio, alcanzó un crecimiento sustancial de 17.2% y 50.8%, respectivamente. La industria, por su parte, ha venido mostrando claras señales de recuperación, la producción registró un crecimiento en el primer semestre de 2.3%. Esto se ha visto claramente en las ventas empresariales pues crecieron 9,7%, cifra que en términos reales supera el crecimiento del PIB estimado para este año en el total nacional (5,0%).”¹⁰

Dentro del aspecto financiero, Carlos Andrés Pérez, gerente de desarrollo y competitividad regional de la Cámara de Comercio de Cali destaca que: “hay un margen amplio de crecimiento y esto es consecuente con la disminución de la tasa de desempleo, sumado a la confianza del consumidor y al crecimiento de la producción real, lo que deja ver que seguimos por buen camino.

¹⁰ La República. Valle, una región con tradición empresarial. P2. 23 Septiembre de 2014

Se resalta además que el Valle del Cauca con 17.3%, fue el departamento donde más creció el crédito en el primer trimestre de 2014, según un informe de la Cámara de Comercio de Cali. El crédito comercial es el de mayor participación (61.5%), seguido por el de consumo (27,6%), hipotecario (8,7%), y el microcrédito (2.2%)”¹¹.

Según Juliana Ramírez Prado y refiriéndose al Valle del Cauca destaca que: “Por sus bajos costos en el establecimiento de empresas, permisos de construcción y salarios, el Valle del Cauca logró resaltar como tercer destino más atractivo para inversión, según la unidad de Inteligencia (FDI Intelligence) del Financial Times. En la clasificación a nivel de Suramérica, fueron evaluados 237 estados /o departamentos), midiendo el costo-beneficio de hacer negocios. El escalafón, liderado por Metropolitana de Santiago, Chile y seguido por Lima, Perú, también considera a Antioquia y a Bogotá, en el puesto cuatro y ocho. Se destaca que tiene una participación importante con cinco de sus 26 estados. Mientras que en la capital del Valle los precios promedio de venta de la tierra para uso industrial oscilan entre US\$95 y US\$148 por metro cuadrado, en Medellín estos varían entre US\$417 y US\$483, y en Bogotá entre US\$163 y US\$560. En cuanto al salario para diferentes cargos en industrias, en Cali se pagan US\$1.612 mensuales; en Bogotá, US\$2.152 y en Lima Perú, US\$2.386, al mes”¹²

Según Teresita Celis A. “El Valle se ve beneficiado por su cercanía a un puerto y a los centros de consumo interno y muchas empresas se están relocando y agrupando su producción aquí. Por ejemplo la producción de carne de cerdo, pollo y huevos se está concentrando en el Valle, señala, el director Económico y de Planeación de la Cámara de Comercio de Cali.

De los trece sectores industriales nueve registraron tasas de crecimiento positivas, destacándose alimentos con 13.3%; molinera y almidones 11.8%; hierro y acero 8.9%; químicos 6,7% y confitería 6%. De la misma manera cabe destacar que el sector productivo de alimentos es el que reporta el mayor crecimiento en las exportaciones con 65%, en los primeros siete meses del presente año”¹³.

Para seguir en contexto y conocer directamente la situación actual y perspectivas del sector financiero en el municipio de La Unión (Valle del Cauca), la investigadora acudió a la colaboración de expertos en el tema y para ello se entrevistó a los gerentes de los bancos de Occidente y Bancolombia:

¹¹ Ibid. P7

¹² Ibid. P9

¹³ Ibid. P2

Lina Marcela Garzón H. y Álvaro de Jesús Castaño C. respectivamente. De la entrevista con los gerentes se puede concluir lo siguiente:

1. Situación del sector financiero en La Unión (Valle del Cauca). Actualmente la situación financiera en el municipio es aceptable, a pesar de diferentes factores que alteran la economía de la región, especialmente factores climáticos, plagas y precios, que afecta directamente los cultivos de la zona y que son la base de la economía y motor principal del sector financiero a nivel local.

Sin embargo los resultados obtenidos durante el presente año de la economía a nivel regional muestran unas cifras positivas en cuanto a su crecimiento, la inversión extranjera que está llegando, sumado al incremento de exportaciones del subsector alimentos y que está relacionado directamente con la explotación agrícola del municipio de La Unión.

El sector financiero local hace presencia física con Banco de Occidente, Banco WWW (Banco de la Mujer), Bancamía y Bancolombia, fuera de otras entidades que también hacen presencia vía otros canales como son Corresponsales Bancarios, Ejecutivos Móviles que visitan a diferentes empresas, (estas entidades son: Banco de Bogotá, Banco Davivienda, City Bank, Banco Caja Social, Banco BBVA, entre otros. La presencia de todas estas entidades, demuestra una muy buena dinámica para el sector financiero del municipio, respaldado por las condiciones económicas actuales y futuras de La Unión. Es importante resaltar que a diciembre de 2013, Bancolombia participaba con el 70% del tamaño comercial a nivel local.

2. Problemas actuales del sector financiero a nivel local. Como se presenta a nivel nacional, localmente también afecta la cartera vencida como consecuencia de los problemas que presenta el sector agropecuario, clima, plagas y altibajos en precios de la producción de frutas, influenciados también por el florecimiento de cultivos de frutas en los Llanos Orientales, Costa Atlántica y el departamento del Tolima.

El otro problema importante es la baja bancarización de la población, especialmente porque la población considera que los bancos son muy costosos y también por las cargas tributarias para los clientes como lo son el 4x1000 que hace que un alto porcentaje del dinero en efectivo no circule por las entidades financieras.

3. ¿Cuáles son las proyecciones del sector? Para el sector financiero a nivel local existen interesantes proyecciones, especialmente con las firmas de los tratados de libre comercio con los EE.UU y otros países, que en determinados momentos podría abrirse puertas a la exportación de frutas, para lo cual se

están haciendo estudios con Canadá y EE.UU donde sean logrado importantes avances en el tema fitosanitario.

Para lograr estos propósitos se requiere que el gremio productor se una para poder producir a mayor escala y cumplir con las exigencias en los pedidos de los diferentes países y para lo cual el sector financiero local jugaría un papel importante.

El proceso de aplicación del marketing relacional dentro del sector financiero de La Unión Valle debe ser permanente, pues es la única manera de lograr un mejoramiento continuo que permita el crecimiento, la rentabilidad y la competitividad de la empresa a través del tiempo. El proceso debe ser permanente debido a las circunstancias internas y externas que pueden afectar a la organización positiva o negativamente en el desarrollo de sus actividades.

Lo difícil no es lograr el éxito o el reconocimiento de los clientes, lo difícil e importante es mantenerlo a través del tiempo y esto sólo se logra con el diseño e implementación de estrategias que respondan a las expectativas de los accionistas y de los clientes que solicitan los servicios.

Las condiciones internas del sector financiero de La Unión Valle pueden estar cambiando debido a rotación de empleados, objetivos y estrategias propuestas, gestión de directivos, etc. En el medio externo hechos como la economía, las tecnologías de información, los cambios en los gustos y deseos de consumidores, las políticas de estado, la competencia, etc. También intervienen en la toma de decisiones de la organización, que tendrán influencia en las relaciones con los clientes.

Por el conocimiento directo que tiene la autora de la tesis sobre la organización, puede considerarse que los bancos están en un buen nivel en la aplicación del marketing relacional, pues dentro de sus políticas está la prestación de servicios con calidad que logren la satisfacción de los clientes, pero sabemos que el éxito no es total porque siempre se presentan quejas de los clientes, deficiencias en la prestación de servicios, por ejemplo, ver oficinas con filas largas de clientes, esto ocasionado por las circunstancias mencionadas anteriormente, algunas que pueden ser mejoradas por las entidades bancarias y otras que no dependen de sus decisiones y que siempre están presentes en el entorno.

Donde llegar: mantener niveles de eficiencia altos en la prestación del servicio que fortalezca la relación con los clientes, debe ser prioridad en las entidades del sector financiero de La Unión Valle del Cauca, para ello deben estar pendientes de todo lo que pasa al interior de las organizaciones y de los

cambios que sucedan en el entorno y que de una u otra forma pueden influir en el desarrollo de los negocios. Por eso las entidades deben llegar a indicadores que muestren la satisfacción de los clientes cautivos, un mayor número de clientes nuevos, crecimiento de la empresa etc. Es por esto que la presente investigación pretende aportar herramientas estratégicas acordes con el marketing relacional que ayuden a lograr empresas más competitivas.

7.2 IMPORTANCIA DEL MARKETING COMO LÍNEA TRANSVERSAL EN LAS ORGANIZACIONES DEL SECTOR FINANCIERO.

Todas las tecnologías de información y comunicación desarrolladas en las últimas décadas han sido determinantes en la manera de hacer negocios entre países, entre empresas y en el comercio tradicional que realizan los consumidores que buscan satisfacer sus necesidades con bienes y servicios innovadores, con calidad, a precios justos y que se encuentren disponibles al momento de ser solicitados.

Ese desarrollo tecnológico y toda la información que se produce desde las empresas, desde los medios de comunicación y entre los consumidores, terminan influyendo en la toma de decisiones de los clientes que adquieren bienes y servicios. Es por esto que las empresas productoras o comercializadoras de dichos bienes y servicios deben priorizar en su toma de decisiones cual es la estrategia central para mantenerse en un mercado fuertemente competido y poder llegar a los consumidores con el fin de cumplir los objetivos y metas propuestas por sus propietarios y/o administradores.

Según Kotler, “El éxito financiero suele depender del talento comercial y del marketing de las empresas. Los departamentos de finanzas, producción, contabilidad o cualquier otro no importarían verdaderamente si no hubiera una demanda suficiente de los productos y servicios de la empresa que les permita obtener beneficios. Una cosa es inconcebible sin la otra. Muchas empresas han creado puestos de marketing de nivel directivo para poner a sus responsables al nivel de otros altos directivos, como el director general o el director de finanzas. Instituciones de todo tipo desde fabricantes de bienes de consumo y productos industriales hasta aseguradoras médicas, y organizaciones no lucrativas, anuncian con fastuosidad sus logros de marketing más recientes a través de comunicados de prensa, que pueden encontrarse en sus páginas web. En la prensa de negocios se dedica una infinidad de artículos a las distintas tácticas y estrategias de marketing”²⁶.

Estos cambios dados en la comercialización de bienes y servicio han suscitado cambios y complementos en la definición moderna de marketing, según Kotler

²⁶ Kotler Philip y otro. Dirección de marketing. Prentice Hall, 2006

(2006), según Kotler “para la American Marketing Association, el marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para generar, comunicar y entregar valor a los consumidores, así como para administrar las relaciones con estos últimos, de modo que la organización y sus accionistas obtengan un beneficio”²⁷.

Mirando en contexto la presente definición, podemos apreciar la importancia del marketing dentro de cualquier tipo de organización; cuando se menciona al marketing como una función organizacional, implica que todos los empleados y recursos de la empresa deben girar alrededor de esa importancia, que todas las tareas que se realizan deben hacerse en función de los clientes de la empresa.

De la misma manera los diferentes procesos que se realizan, tendrán como fin entregar un valor agregado a los consumidores, pues esto es lo que están exigiendo cuando adquieren bienes y servicios. Como consecuencia de todo esto lo que se busca al construir, mantener y administrar excelentes relaciones con los clientes es lograr un gana-gana para ambas partes, organización y clientes.

Para Guiltinan y otros (1999), en esencia una orientación hacia el mercadeo es la comprensión de que el esfuerzo de marketing de una empresa es el negocio de todos los departamentos y funciones. La gerencia de la calidad total enfatiza en que todos los departamentos y empleados deben comprometerse y compartir la responsabilidad en la satisfacción del cliente. El marketing desempeña un papel conductor en este proceso, en el sentido de ser el primer responsable de la clara identificación de las necesidades e intereses prioritarios de los clientes. Los gerentes de marketing han desarrollado métodos para sintetizar y comunicar información acerca de las necesidades y preferencias de los clientes a las otras unidades. Sin esta información compartida, unidades como comprar, producción e investigación y desarrollo, no podrán brindar la calidad requerida para una ventaja competitiva sostenible.

En consecuencia, la empresa debe ser orientada al cliente; esa importancia del marketing en el cumplimiento de los objetivos o metas de una organización, hace necesario que este concepto sea conocido y manejado por todos los empleados, es decir que ellos conozcan los conceptos básicos de esta disciplina para poder contribuir con la estrategia de la empresa orientada al cliente, que debe trabajar en función de las necesidades de ese cliente y hacer todo lo posible para satisfacerlas.

²⁷ Ibid

Además, los empleados deben centrarse en los clientes buscando su retención. Tom Peters, mencionado por Smit, decía en 1980 en el libro *Thriving on Chaos* y sus palabras continúan vigentes hoy en día. Argumentaba que cada cliente debía ser considerado como un activo valioso y como una herramienta poderosa para la publicidad boca a boca.

Para Kotler (2006), el marketing moderno debe adoptar la tecnología electrónica y utilizarla para crear sistemas de información y comunicación potentes, este marketing seguirá en evolución y tendrá que enfrentarse a nuevos desafíos y oportunidades; en consecuencia ya somos testigos de:

- El deceso del departamento de marketing y el auge del marketing holístico.
- El deceso del marketing derrochador y el auge del marketing concentrado en la rentabilidad de la inversión.
- La administración de las relaciones con los clientes.
- El marketing de base de datos y el análisis de información.
- La administración de centros de contacto y tele marketing.
- El marketing de relaciones públicas.
- El marketing de experiencias.

Lo planteado anteriormente resalta la importancia del marketing relacional dentro de todo tipo de organizaciones productoras y/o comercializadoras de bienes y servicios, importancia que coloca esta disciplina como eje transversal de todos los departamentos o divisiones de las empresas cuyos empleados y las funciones que realizan deben enfocarse en el cliente, es decir todos los empleados sin excepción, deben respaldar las actividades y decisiones con el manejo de un marketing relacional que logre la fidelización de los clientes hacia la marca y la empresa, generando utilidades para ambas partes.

En el caso del sector financiero de La Unión Valle, los accionistas y directivos de las entidades bancarias, deben respaldar estrategias sobre marketing interno para que las decisiones tomadas dentro de las empresas estén en conjunto asesorando y apoyando a los clientes. Esta es la mejor propuesta para que dichas entidades crezcan y permanezcan en el tiempo, sobre todo en este mundo tan competido y competitivo, donde los consumidores manejan una gran cantidad de información como respaldo a su toma de decisiones cuando compran bienes y servicio

7.3 CARACTERÍSTICAS QUE TIENE EL SERVICIO AL CLIENTE DEL SECTOR FINANCIERO. (Caso La Unión Valle del Cauca).

Estas características surgen a partir del análisis de la encuesta realizada a los clientes y usuarios del sector financiero de la Unión Valle del Cauca. Inicialmente se presentan los resultados de las encuestas realizadas a clientes directos de las entidades bancarias, es decir que tienen cuentas de ahorro, corriente y/o créditos bancarios.

Pregunta uno. ¿Qué concepto tiene de la entidad financiera con la que usted trabaja?

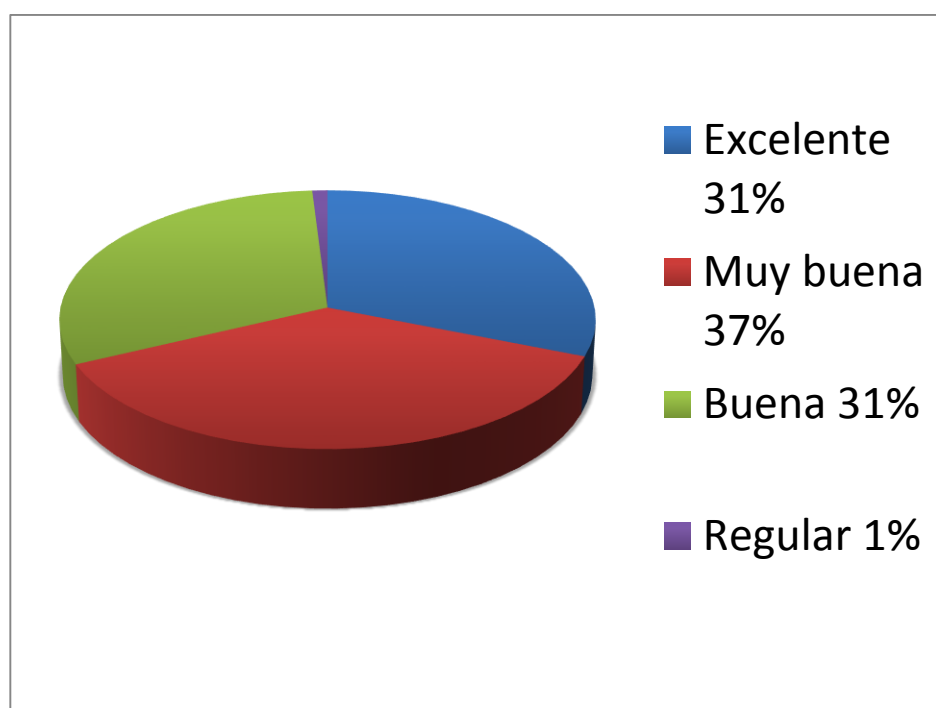


Gráfico uno. Concepto de los clientes sobre las entidades financieras.

Las respuestas dadas por los clientes a la pregunta uno, permiten apreciar cual es la percepción que ellos tienen frente a las entidades financieras que prestan los servicios en el municipio de La Unión. El 37% calificaron a la entidad financiera como muy buena; el 31% la calificaron como excelente y el 31% como buena. En conjunto estos tres porcentajes determinan que un 99% de los clientes tienen un concepto muy positivo de las entidades financieras.

Lo que nos indica que en el sector financiero de La Unión Valle, les presta un servicio de calidad a los clientes, quienes a través de la anterior encuesta reflejan su satisfacción con el personal.

Pregunta dos. ¿Cómo califica usted los servicios que le presta la entidad financiera?

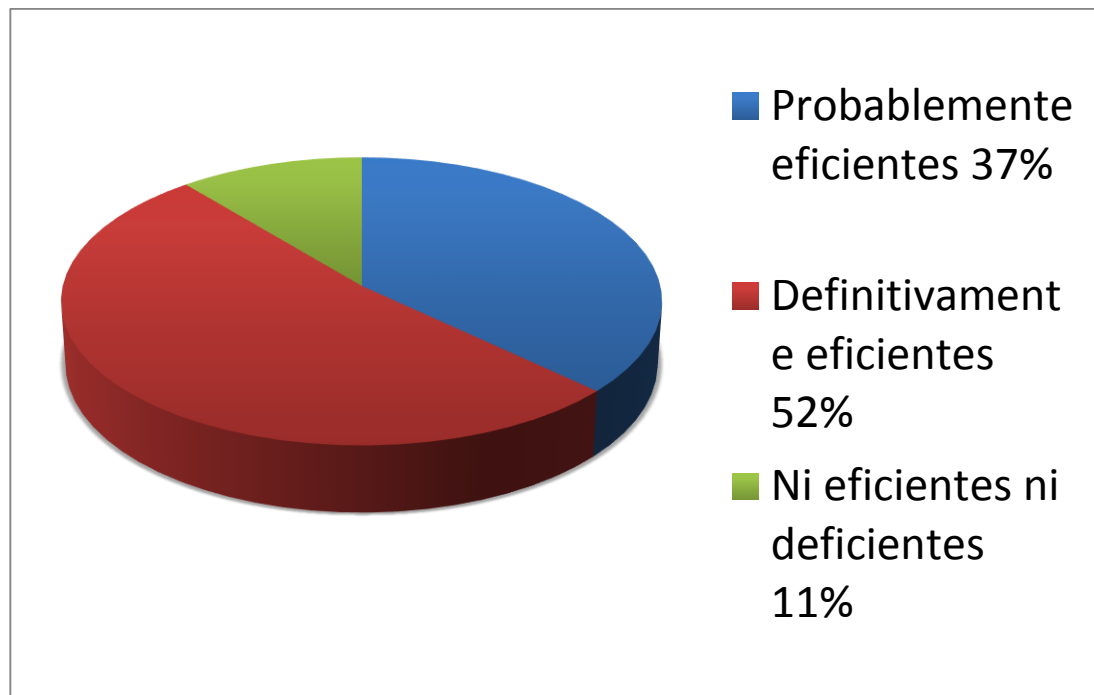


Gráfico dos. Calificación de los servicios que presta el sector financiero.

La mayoría de los clientes (52%), están convencidos que las entidades financieras son eficientes en la prestación de los servicios. Esto es muy importante para este sector, pues demuestra que hay un trabajo realizado de tiempo atrás para lograr la fidelización de unos clientes que deben seguir manteniendo.

El 37% de los clientes consideran los servicios prestados por las entidades financieras como probablemente eficientes, esta respuesta plantea una posible duda para esos clientes, ocasionada por una atención deficiente en un momento dado o por la presentación de algún problema en la relación cliente-banco. Este tipo de eventos deben ser conocidos por las directivas de la entidad en el momento en que suceden, para tomar los correctivos necesarios,

implementando acciones en dos sentidos, primero resolviendo el impase con el cliente en forma inmediata y en segundo lugar definiendo estrategias para evitar esos problemas a futuro; esto permitirá que muchos o todos los clientes de ese 37% con dudas pasen a formar parte de los clientes convencidos de la eficiencia del servicio que les presta la entidad bancaria.

Si este trabajo se realiza eficientemente también impactará el porcentaje restante (11%), que consideran los servicios ni eficientes, ni deficientes, los cuales dudan más frente al servicio que están recibiendo.

Pregunta tres. ¿Cómo es el trato que usted recibe del personal de la entidad financiera?

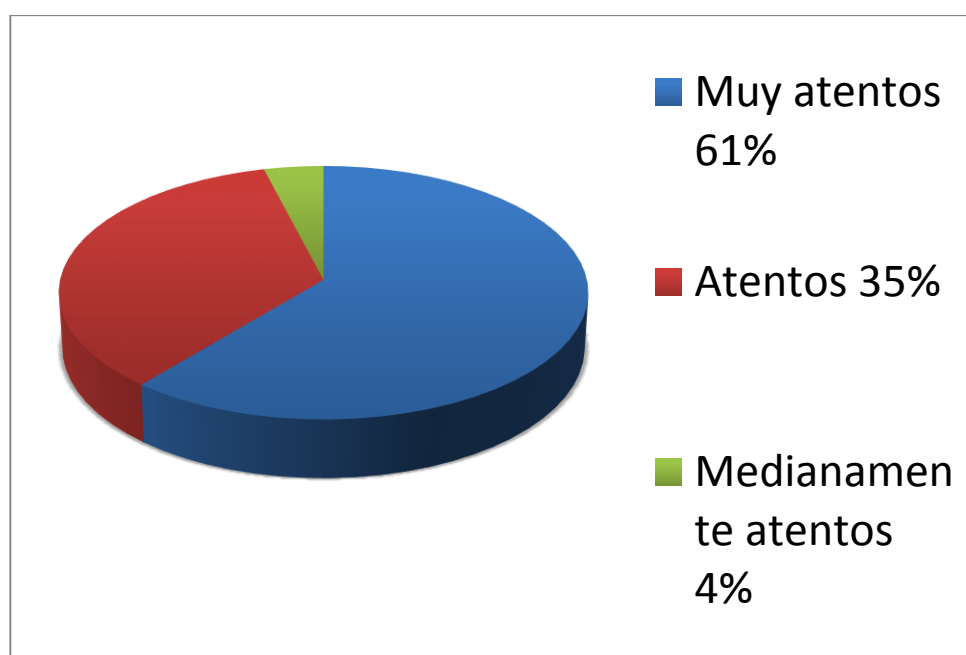


Gráfico tres. Trato que reciben los clientes de la entidad financiera.

El 61% de los clientes manifiestan que los funcionarios de las entidades financieras son muy atentos y el 35% los consideran atentos. En conjunto estas cifras demuestran que hay empleados educados que desempeñan bien sus funciones y que con seguridad tienen la competencia de una comunicación eficiente, fundamental para establecer una buena relación con los clientes. Estos resultados son muy positivos para las entidades del sector financiero, pues existe un gran avance para la implementación de un programa de marketing relacional, pues las competencias que tienen los empleados en la relación con los clientes facilitarán la implementación de nuevas estrategias que mantengan e incrementen dicha relación.

Pregunta cuatro. ¿Cómo considera los costos que le cobra la entidad financiera?

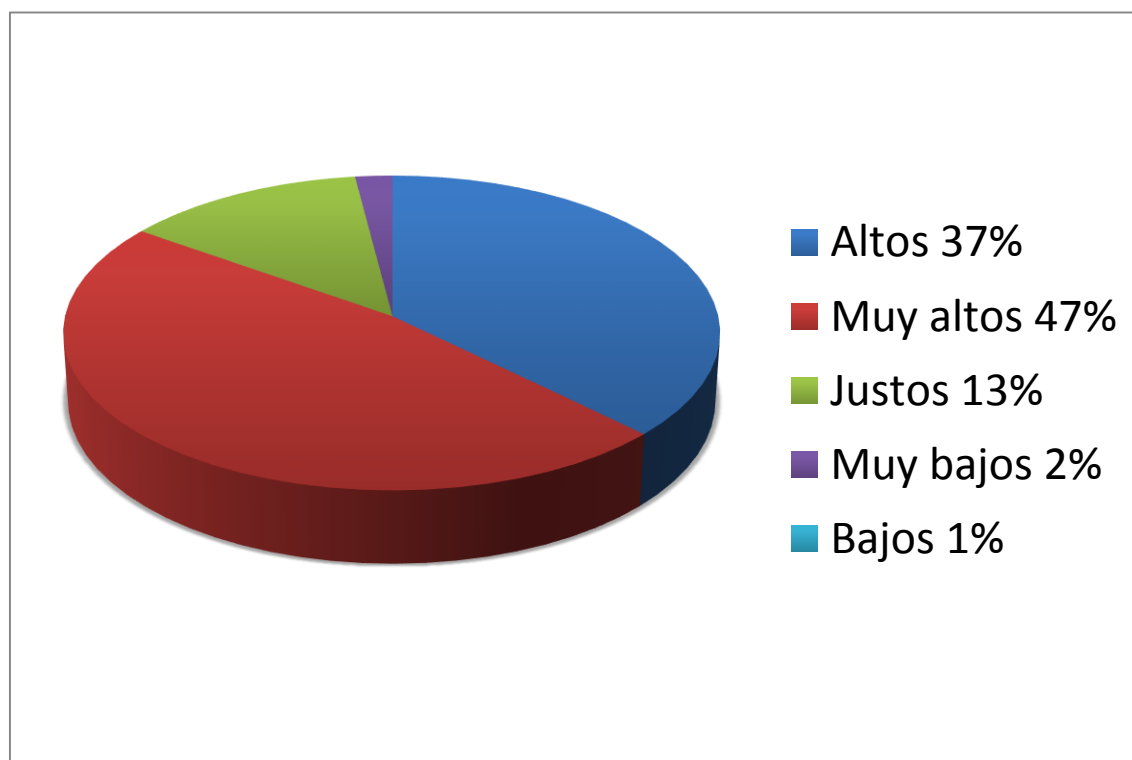


Gráfico cuatro. Percepción sobre los costos que cobra la entidad financiera.

El tener una cuenta de ahorros, corriente o un crédito en una entidad financiera implica además una serie de servicios anexos y sobre los cuales dichas entidades aplican costos que son asumidos por los clientes y sobre los cuales hay información permanente en los medios de comunicación, superintendencia bancaria y público en general, con el fin de buscar acuerdos sobre el particular.

El 47% de los clientes de las entidades financieras consideran muy altos los costos que cobran estas empresas. El 37% de los clientes los considera altos. En conjunto este 84% demuestra que todo lo que se dice sobre el tema en cualquier instancia de la sociedad tiene mucho de cierto, pues siempre se está hablando de los altos costos que cobran las entidades bancarias por los servicios que prestan a sus clientes.

El que este hecho cambie, depende inicialmente de las entidades financieras, pues son las que tienen el poder para rebajar estos costos, sin embargo esta coyuntura puede ser aprovechada por los bancos, implementando estrategias que rebajen o eliminen estos costos, hecho que serviría de estímulo para los clientes, además de ser una herramienta para buscar su fidelización.

Pregunta cinco. ¿Qué medio de comunicación prefiere para estar en contacto con la entidad financiera?

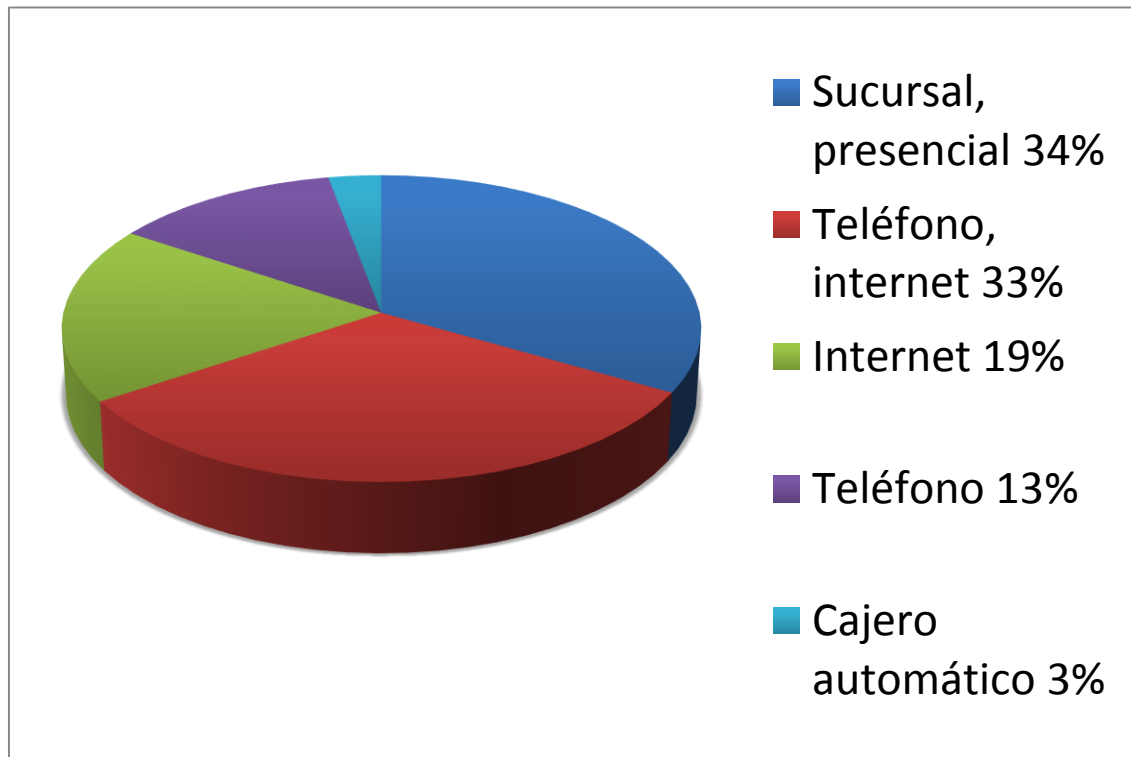


Gráfico cinco. Preferencia de los clientes para estar en contacto con la entidad financiera.

Las entidades del sector financiero deben preocuparse por mantener una buena comunicación con sus clientes, que les permita avanzar en unas relaciones duraderas para consolidar el negocio y buscar la competitividad del mismo.

Un 34% de los clientes de las entidades financieras prefieren comunicarse directamente en forma presencial en las oficinas de la sucursal correspondiente. Esto puede deberse a que el municipio de La Unión no es una ciudad grande, lo cual facilita el desplazamiento hasta las oficinas de la entidad bancaria. De todas maneras, estos clientes deben ser motivados para el uso de las TIC`s en su comunicación con la entidad financiera, pues además de ser rápidas y oportunas pueden significar ahorro de tiempo, teniendo siempre en cuenta las recomendaciones de seguridad en el uso de dichas tecnologías.

El 32% de los encuestados manifestaron que prefieren el internet y el teléfono para comunicarse con su entidad financiera. Esto es importante pues el desarrollo de las TIC`s permite una comunicación ágil y oportuna entre cliente y

empresa, facilitando entregar y recibir información relevante para mantener la relación.

Un 19% utilizan internet, medio que permite una comunicación rápida para el intercambio de información cliente-entidad financiera; y por último un 13% prefieren la comunicación telefónica. El avance de la telefonía celular permite hoy en día para muchos clientes un medio de comunicación eficiente por toda la información que se puede intercambiar con la entidad financiera.

7.3.1 ANÁLISIS DE PREGUNTAS HECHAS A USUARIOS.

En el municipio de La Unión los usuarios no son clientes directos, sino que utilizan las oficinas bancarias para solicitar servicios como el pago de facturas.

Pregunta dos. ¿Cómo califica usted los servicios que le presta la entidad financiera?

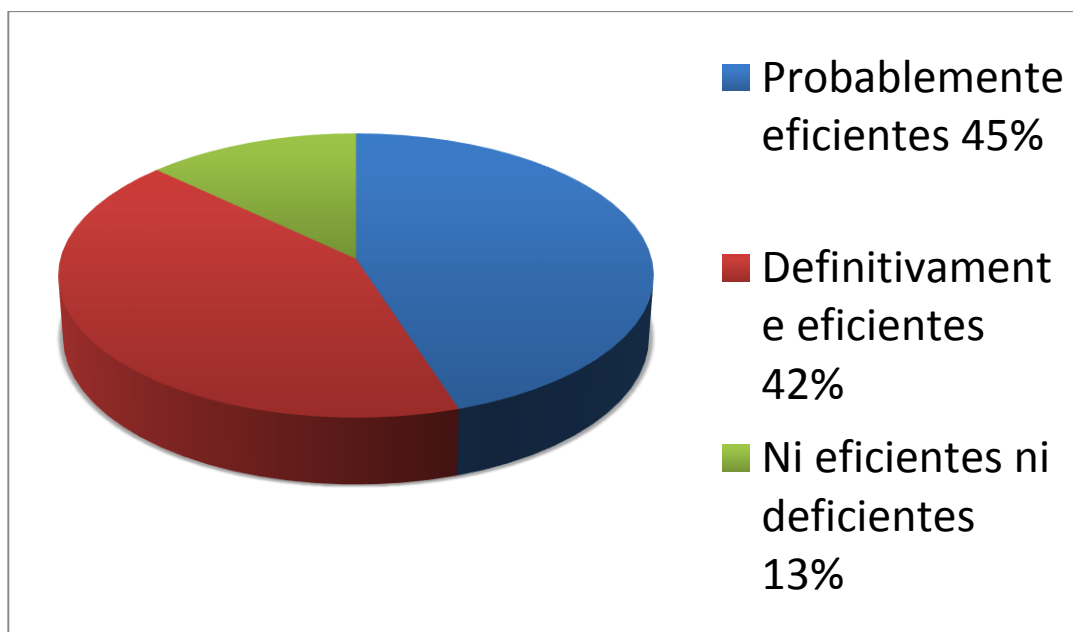


Gráfico seis. Calificación que dan los usuarios a los servicios de la entidad financiera.

Un 45% de los usuarios encuestados manifiestan que los servicios que presta la entidad financiera son probablemente eficientes, es decir ellos presentan algunas dudas frente a los servicios que reciben.

El banco a través de sus empleados debe detectar y conocer estos usuarios para prestarles sus servicios en un ambiente de cordialidad y rapidez, pues esto es fundamental para involucrar a estos usuarios como clientes directos del banco; para ello es necesario poner en práctica una serie de estrategias que den inicio a una relación más directa entre banco y cliente.

Para el 42% de los encuestados los servicios prestados por la entidad financiera son definitivamente eficientes. Como en el caso anterior la entidad bancaria debe diseñar los espacios para que haya una comunicación directa con estos usuarios con el fin de estimularlos a una relación más directa con el banco a través de los diferentes servicios que puede prestarles.

El 13% manifiesta que los servicios que le presta la entidad bancaria no son ni eficientes, ni deficientes. A pesar de que es un porcentaje bajo frente a la sumatoria de los anteriores, será importante tener en cuenta estos usuarios para conocer sus inquietudes y poder prestarles un mejor servicio.

Pregunta tres. ¿Cómo es el trato que usted recibe del personal de la entidad financiera?

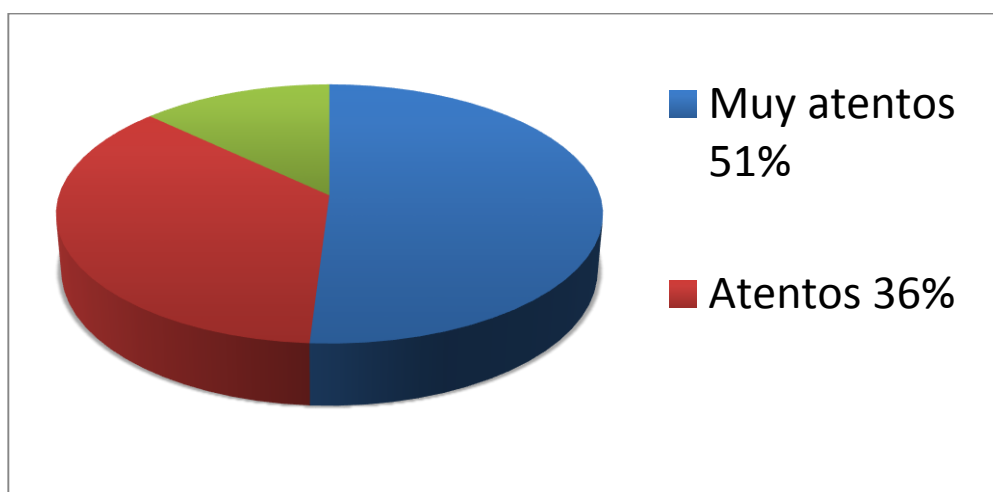


Gráfico siete. Trato que reciben los usuarios del personal bancario.

El 87% de los usuarios (muy atentos y atentos), manifiestan satisfacción frente al trato que le dan los empleados bancarios que los atienden, es decir el resultado es muy similar al dado para los clientes, lo cual significa y ratifica que los empleados tienen buenas relaciones humanas y están preocupados para que la imagen del banco sea buena frente a los usuarios.

7.3.2 ANÁLISIS GENERAL DE LAS ENCUESTAS

Los resultados anteriores demuestran que el sector financiero está preocupado por tener una buena imagen entre sus clientes y usuarios, como resultado de la aplicación de conceptos modernos sobre gestión, utilizando el marketing para acercarse a sus clientes. Esto además representa una muy buena base para que el sector siga construyendo e implementando estrategias para mantener los clientes actuales, pero de la misma manera buscar nuevos clientes que le

permitan a estas entidades crecimientos positivos. El incremento de esos clientes nuevos depende en gran medida de la integración de las áreas de las empresas y la aplicación de marketing relacional eficiente. Teniendo en cuenta que la mayoría de los clientes y usuarios se sienten bien atendidos por el personal podemos destacar que los funcionarios del sector financiero de La Unión Valle se interesan por brindarle un servicio cálido y cercano a sus clientes y usuarios.

7.4 ESTRATEGIAS DE MARKETING RELACIONAL PROPUESTAS PARA MEJORAR EL SERVICIO AL CLIENTE DEL SECTOR FINANCIERO (Caso La Unión Valle del Cauca)

Partiendo de la administración estratégica como un proceso dinámico de manejo eficiente de los recursos, de compromisos, de toma de decisiones y la aplicación de estrategias para alcanzar la competitividad y obtener utilidades superiores a los competidores, Hitt, Ireland y Hoskisen, plantean: “Una empresa alcanza su competitividad estratégica cuando formula una estrategia que genera valor y la aplica con éxito”²⁸.

7.4.1 ESTRATEGIAS DESDE EL MARKETING RELACIONAL.

Estrategia uno. Cultura del servicio. Según Mazo (2003), esta cultura está constituida por elementos que representan valor en el desempeño y que sobrepasan un cumplimiento normal de las obligaciones con los clientes.

Esta cultura debe hacer parte de la cultura organizacional de las entidades bancarias, es necesario que el empleado sienta el servicio desde su interior como un compromiso con él mismo, con los clientes y con la empresa, es decir que no preste el servicio como una imposición o porque está escrito en un manual.

Tácticas.

- Capacitación y motivación permanente de los empleados, que les permita adquirir conocimientos, competencias y valores para actuar con solidaridad y actitud positiva con los clientes y usuarios de las entidades bancarias.

Estrategia dos. Cultura de la atención. Para Mazo (2003), está constituida por aquellos elementos de desempeño que contribuyen a generar disposición proactiva de los empleados para establecer una relación de trato y comportamiento tal como el cliente lo merece.

²⁸ Hitt y otros Administración estratégica, Thomson.

Tácticas.

- Que los empleados entiendan y apliquen aspectos como cortesía, amabilidad, cordialidad y buenos modales, para que una buena atención a los clientes complemente la prestación de los servicios con calidad.
- Que los empleados de las entidades bancarias estén pendientes de las obligaciones con los clientes y usuarios, tales como cumplimiento y agilidad en la prestación del servicio, respuestas oportunas, vocabulario adecuado, etc.

Estrategia tres. Trabajo en equipo. Los empleados competentes solos no funcionan, el mundo de los negocios es muy dinámico y todo lo que sucede con las tecnologías y en la sociedad influye en el desarrollo de las empresas, por eso se hace indispensable el trabajo en equipo, para dar respuesta en tiempo real a las exigencias que hacen los clientes de las entidades bancarias.

El trabajo en equipo es importante para lograr eficiencia y eficacia en las actividades que desarrolla una entidad financiera. En el paso de un cliente o usuario por una de estas empresas suceden varios “momentos de verdad”, donde cada empleado debe ser consciente de lo que tiene que hacer para integrar sus decisiones con las otros empleados, en función de un servicio con calidad. Este trabajo debe ser apoyado a través de reuniones de los equipos de trabajo donde se comenten las cosas positivas y los problemas que se puedan presentar con el trabajo en equipo.

Tácticas.

- Desde la gerencia, gestionar los equipos de trabajo, dándoles apoyo y los recursos necesarios para su buen desempeño.
- Estimular y capacitar a los equipos de trabajo para que adquieran las habilidades y competencias para el desempeño en grupo.
- Empoderar a los equipos para que funcionen en forma auto dirigida y que sus decisiones sean tenidas en cuenta para el mejoramiento de los procesos que realizan las entidades bancarias.

Estrategia cuatro. Establecer un programa de fidelización de clientes. La prioridad de las directivas y empleados de una entidad financiera es conseguir y mantener los clientes, satisfaciendo sus necesidades, construir relaciones de valor en el largo plazo fidelizarlos a los servicios y a la empresa. Este programa puede implementarse a partir del siguiente modelo.

Tácticas.

- Concentrar esfuerzos en clientes actuales, pues son ellos los que comunican lo bueno y lo malo que sucede en la interacción con la entidad bancaria.
- Determinar qué valores agregados debe darse a estos clientes para lograr su fidelización.
- Manejar formato de quejas para los clientes para dar solución inmediata a los problemas que se presenten.
- Adecuación y presentación de las áreas donde se prestan los servicios a los clientes.
- Mantener los funcionarios necesarios para evitar filas que demoran la prestación del servicio.
- Sí es necesario, horarios extendidos.

Estrategia cinco. Aplicación de un modelo de marketing relacional y fidelización de clientes. Considerando que el lograr la fidelización de los clientes es un proceso que arranca con consumidores potenciales de bienes o servicios, se propone a continuación un modelo de cinco etapas para lograr la fidelización de los clientes de las entidades bancarias del municipio de La Unión.

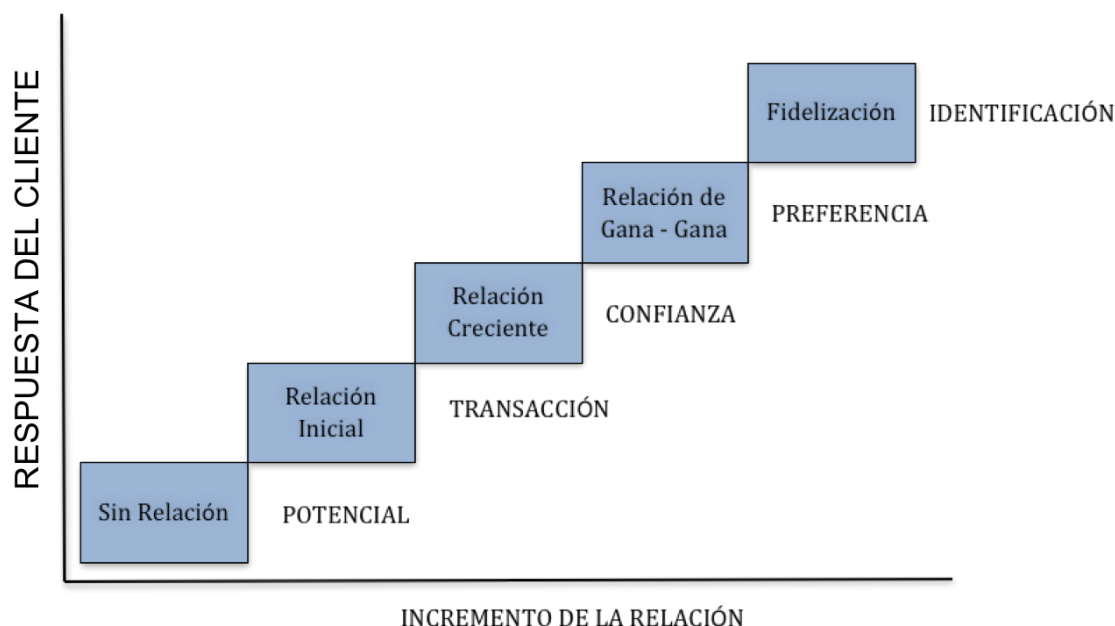


Gráfico ocho. Modelo de marketing relacional y fidelización de clientes.

Fuente: Propuesta Autor

Primera etapa. Sin relación (POTENCIAL). En esta etapa no hay relación empresa-cliente, aquí están los clientes potenciales que no utilizan los servicios de una determinada entidad financiera. Estos posibles clientes deben ser motivados a través de la estrategia de marketing que tiene la entidad financiera

y quienes comiencen a utilizarlos servicios deben involucrarse en el programa de fidelización de clientes.

Segunda etapa. Relación inicial (TRANSACCIÓN). Es cuando hay utilización de algún servicio que presta la entidad financiera, si esto funciona puede generar algún grado de interés por la empresa y sus servicios. A lo mejor este cliente se comparte con la competencia; aquí es donde entra el marketing relacional para apoyar el proceso de fidelización de los clientes.

Tercera etapa. Relación creciente (CONFIANZA). Sí la estrategia de la entidad bancaria está funcionando, este cliente utiliza varios servicios de los que le ofrecen. Al observar la gráfica del modelo podemos apreciar que el cliente va en la mitad del proceso de fidelización, este sería el punto crítico de la relación pues una falla en la prestación del servicio puede ocasionar la pérdida del cliente y esto puede ser irreversible. Por el contrario la entidad bancaria debe entender que este punto es el definitivo para afianzar la relación con el cliente y continuar en el proceso de fidelización.

Cuarta etapa. Relación gana-gana (PREFERENCIA). En esta etapa el cliente bancario, pues le está satisfaciendo las necesidades relacionadas con el manejo de sus recursos económicos.

Las interacciones y momentos de verdad entre cliente-entidad tienen resultados positivos que fortalecen la relación y el proceso de fidelización, pues ambas partes son conscientes de que existe un gana-gana.

Quinta etapa. Fidelización (IDENTIFICACIÓN). Al final del proceso el cliente está identificado plenamente con la entidad financiera que le presta los servicios, es referente para otras personas (clientes potenciales), que le solicitan información y recomendación sobre la entidad bancaria que lo atiende.

El cliente está bien con la relación y en la entidad están las respuestas para que esto siga funcionando.

La fidelización de los clientes está relacionada con la obtención de clientes satisfechos y leales a la marca. En este contexto para Alet (2004), el marketing relacional aparece claramente como el marketing estratégico, es decir, aquel que permite a una organización cumplir con su objetivo más importante, conseguir y mantener al cliente a través de una relación personal continuada relevante y fructífera para ambas partes. De ahí la importancia de establecer un programa de fidelización en las entidades bancarias de La Unión Valle del Cauca.

Tácticas.

- Basados en el modelo propuesto, categorizar los clientes para definir en qué etapa del proceso de fidelización están.
- Una vez categorizados los clientes, definir las estrategias que permitan llevarlos a través del proceso de fidelización.
- Fijar metas e indicadores para evaluar el avance de los clientes en el proceso de relación y fidelización con la entidad bancaria.

7.5 COSTO BENEFICIO DE LA IMPLEMETACIÓN DE UN PROGRAMA DE MARKETING RELACIONAL EN EL SECTOR FINANCIERO (Caso La Unión Valle del Cauca)

Se plantea una matriz costo/beneficio con el objetivo de fundamentar la implementación del marketing relacional como estrategia para mejorar el servicio al cliente en el sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca, definiendo para la matriz las características, el costo, el valor, el valor promedio total y el respectivo beneficio de la ejecución del proyecto en el sector financiero estudiado. La presente matriz no presenta datos cuantitativos, sino datos cualitativos que son analizados para este fin.

- **Características:** Son las descripciones de todas las actividades y acciones necesarias para la implementación del marketing relacional y que están formuladas en el contexto de los objetivos propuestos en el proyecto
- **Costo:** A cada característica se le asigna la representación de un costo para su implementación que incluye recursos financieros, humanos y materiales; los cuales se clasifican en un costo alto (A), medio (M) y bajo (B) respectivamente. Un costo alto corresponde al uso del cúmulo de recursos superior a veinte (20) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), un costo medio al rango entre diez (10) y veinte (20) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV), y un costo bajo al rango entre uno (1) y nueve (9) Salarios Mínimos Mensuales Legales Vigentes (SMMLV).
- **Valor:** Se asigna una equivalencia por puntos de 1 a 3 a cada una de las clasificaciones de los costos, a efecto de indicar si un costo equivale de un costo alto (calificación A= 1 punto), un costo medio (calificación M = 2 puntos), o un costo bajo (calificación B = 3 puntos).

- **Beneficio:** Es el efecto positivo esperado de la implementación del marketing relacional en las entidades del sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca.
- **Valor promedio total:** Se suman los valores de cada una de las clasificaciones de los costos y se dividen por su mismo número, para determinar el valor promedio total del desarrollo de la implementación del modelo propuesto en la entidad financiera. El valor promedio total puede ir de un mínimo de 1 punto a un máximo de 3 puntos, si la calificación es menor o igual a 1,5 puntos, los beneficios serían inferiores o iguales a los sacrificios sin generar ganancia alguna, por tal motivo será indiferente ejecutar o no el proyecto; si la calificación es mayor a 1,5 puntos, los beneficios serían mayores a los sacrificios generando ganancia, en este caso la ejecución del proyecto demuestra viabilidad.

Los beneficios que se desprenden de este esquema tienen consecuencias en la entidad bancaria y en sus clientes.

Tabla 3: Matriz costo beneficio

MATRIZ COSTO/BENEFICIO			
CARÁCTERÍSTICAS	COSTO	VALOR	BENEFICIO
Conocer las características que presenta el servicio al cliente del sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca	B	3	Determina el estado en que están las relaciones de las entidades financieras con sus clientes, qué se puede fortalecer y qué se puede mejorar
Formular estrategias de marketing relacional que busquen la calidad en la prestación del servicio al cliente del sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca	M	2	La implementación de las estrategias del marketing relacional permitirá un mejoramiento continuo en las relaciones sector financiero – clientes
Analizar la importancia del marketing como línea transversal en las organizaciones del sector financiero de La Unión Valle del Cauca	B	3	El conocimiento y aplicación del marketing en las entidades del sector financiero logrará unas empresas más innovadoras en la relación con los clientes y más competitivas frente a la competencia
Proponer un modelo para	M	2	La socialización y

la aplicación del marketing relacional en las entidades del sector financiero de La Unión Valle del Cauca			puesta en marcha del modelo propuesto sobre el marketing relacional permitirá mayor eficiencia en el desarrollo de las actividades de todos los empleados, en función de la satisfacción de las necesidades de los clientes
VALOR PROMEDIO TOTAL		2,5	

Fuente: Autor del proyecto

- **Resultado:** Se observa que el valor promedio total obtenido es de 2,5, lo cual indica que este resultado se sitúa por encima de la calificación mínima establecida para obtener alguna ganancia sobre los recursos invertidos; concluyendo que los beneficios de la implementación de un modelo de marketing relacional en el sector financiero del municipio de La Unión Valle del Cauca son mayores a los sacrificios de recursos. Existen varias maneras de analizar el B/C, se implemento el método más adecuado para el proyecto, en base a otros trabajos de grado presentados anteriormente.

Como es fidelización no se tiene como establecer el alcance de los objetivos, debido a que son las emociones de los clientes y usuarios y a su vez son ellos quienes deciden si participan o no.

Los responsables del avance de las estrategias son los directores de servicio de cada una de las entidades del sector financiero de La Unión Valle, quienes a través de las reuniones que se realizan mensualmente implementaron espacios para retroalimentar a los colaboradores de cada entidad.

El alcance de los objetivos se cumple a mayor escala cuando se obtienen ventas cruzadas, ya que esto hace que aumente la rentabilidad, la satisfacción, la credibilidad y la confianza.

Es por esto que es muy complejo fijar un objetivo numérico de clientes potenciales debido a que se puede lograr a través de los clientes que ya se tienen o con la vinculación de usuarios.

8. CONCLUSIONES

- En términos generales las respuestas dadas por los clientes y usuarios de las entidades bancarias del municipio de La Unión Valle del Cauca, son muy positivas en lo referente a la estrategia de marketing relacional que aplican dichas organizaciones y demuestran su interés por construir unas buenas relaciones con las personas y entidades que utilizan sus servicios.
- La respuesta sobre los costos que cobra la entidad financiera a sus clientes se constituye en un rechazo al sector financiero en general, pues esto ha generado una crítica permanente tanto al sector como al gobierno, ya que en ellos está la responsabilidad de lo que está pasando y son los únicos que tienen la posibilidad de minimizar el impacto negativo que producen estos cobros, que a su vez se pueden constituir en una oportunidad para incrementar las relaciones positivas con los clientes.
- El proceso de construir y mantener relaciones con los clientes es dinámico y continuo, por esta razón las entidades financieras deben estar reformulando sus estrategias para lograr el objetivo de la fidelización, por lo tanto los resultados de la investigación y el modelo propuesto por la autora dentro de un programa de fidelización de clientes, se constituye en una herramienta importante de apoyo a la estrategia de marketing y a la búsqueda de los objetivos empresariales de las mencionadas organizaciones.
- Las propuestas hechas en los resultados de la investigación pueden aplicarse en otros sectores económicos, especialmente en aquellos donde las relaciones con los clientes tienen inconvenientes.
- Los resultados obtenidos también demuestran la importancia del marketing dentro de una organización, pues sin la aplicación de esta disciplina sería imposible que la empresa crezca y se mantenga en el tiempo en el mundo globalizado de los negocios actuales, donde la competencia y la competitividad son las características predominantes.

9. RECOMENDACIONES

- Las entidades del sector financiero de La Unión Valle del Cauca, deben aprovechar los avances tecnológicos para mejorar la comunicación con sus clientes y como consecuencia de esto buscar el incremento de sus relaciones y la satisfacción de los mismos.
- Que la puesta en marcha del modelo de Marketing Relacional propuesto, se complemente con la capacitación sobre el tema para todos los empleados de las entidades financieras del municipio de La Unión Valle del Cauca.
- La presente investigación buscó conocer el punto de vista de los usuarios del sector financiero de La Unión Valle del Cauca. Se recomienda investigar sobre la percepción que tienen los directivos de las entidades sobre el tema propuesto.
- Actualmente se puede observar en diferentes sectores económicos, las deficiencias que se presentan en el servicio al cliente. Los resultados obtenidos en la presente investigación pueden ser aplicados en dichos sectores para mejorar la relación con sus clientes.
- Realizar investigaciones que determinen el conocimiento y experiencia que sobre Marketing relacional poseen los empleados, directivos y propietarios de empresas de diferentes sectores económicos, con el fin de conocer desde la gestión gerencial y los conceptos de marketing, que se necesita implementar en dichas empresas para la satisfacción de sus clientes.
- Trabajar dentro de las entidades del sector financiero el concepto de cultura organizacional y dentro de ésta implementar una cultura del servicio al cliente que debe comprender dos connotaciones: La primera trabajar una cultura de la atención relacionada con la atención y cortesía que debe tenerse con el cliente y en segundo lugar una cultura del servicio en la cual los empleados además de la atención se preocupen por dar toda la información relacionada con el producto o servicio que se está vendiendo.

BIBLIOGRAFÍA

ALET, Joseph. Como obtener clientes reales y rentables, marketing relacional. Barcelona. Gestión 2000. 2004, 278p.

ALFARO, FAUS Manuel. Temas Clave en Marketing Relacional. Madrid. McGraw Hill, 2004. 228p

ANZOLA, ROJAS Servulo. La actitud emprendedora. Espíritu que enfrenta los retos del futuro. México. D. F. McGraw Hill, 1997.

BARROSO CASTRO, Carmen y MARTÍN, Enrique. Marketing Relacional. Madrid: Esic Editorial, 1999. 247p.

BERRY, R.P. Relationship marketing: En Emerging perspectives on services marketing. Chicago: American Marketing Association, 1983. P 25-28.

CHIESA DE NEGRI, Cosimo. CRM: Las cinco pirámides del marketing relacional. Barcelona, Deusto, 2005. 320p.

DAVID, Fred R. Conceptos de Administración Estratégica. México. Prentice-Hall, 1997. 355p.

DÍAZ P. Juan David. Propuesta metodológica para la gestión del cliente del Banco de Bogotá. Tesis de Grado, 2010.

GONZALEZ Recuenco, Javier y otros. Más allá del CRM Y El Marketing relacional. PERSONALIZACIÓN. Prentice hall. Madrid

GREEBERG, PAUL. CRM Gestión de Relaciones con los Clientes. Madrid: McGraw Hill, 2003. 504p.

GUILTINAN JOSEPH, PAUL Gordon y MADDEN Thomas. Gerencia de Marketing. Estrategias y programas. Santafé de Bogotá. McGraw Hill, 1999. 470p.

GUMMESSON, E. The new marketing. Developing long term interactive relationship. Long range planning. Vol.20, Nº 4p 10-20.

HERNANDEZ S, ROBERTO. Metodología de la Investigación. México: McGraw Hill, 2003.

HIITT, Michael A.; IRELAND R., Duane y HOSKISSON, Robert E. Administración estratégica. México D.F. Thomson. 2004

<http://www.portafolio.co/archivo/documento/CMS-5742467>. Consultado el 22 de octubre de 2013

<http://www.clientebancario.cl/clientebancario/como-hacer-reclamos.html>. Consultado el 24 de octubre de 2013

<http://gustavobeltran.com/%c2%BFque-se-entiende-por-direccionamiento-estrategico/>

KOTLER PHILIP y KELLER Kevin Lane. Dirección de Marketing, México. Prentice Hall, 2006. 729p.

LA REPÚBLICA. En 2014 el sector financiero tendrá un crecimiento de 5.7% gracias al consumo. 17 de octubre de 2013. p21

LERMA, HECTOR Daniel. Metodología de la Investigación, propuesta, anteproyecto y proyecto. Pereira. Postergraph. 1999. 135p.

MAZO, Mejía Iván. Hablemos claro sobre servicio. Editor. José Alvear Sanín. 2003. 229p.

MENDEZ A. CARLOS E. Metodología. Diseño y desarrollo del proceso de investigación: Bogotá: McGraw Hill, 2001. 246p.

MURILLO VARGAS, Guillermo. Internacionalización y Nuevas Tecnologías en las Organizaciones del Sector Financiero Colombiano: En Cuadernos de Administración, vol.22, número 38, enero – junio, 2009. Pontificia Universidad Javeriana Colombia.

O`BRIEN, JAMES A. Sistemas de Información Gerencial. Bogotá. McGrawHill. 2001. 643p.

PORTAFOLIO. Banca asignó más créditos para personas y empresas. 16 de octubre de 2013. p8

PRIETO HERRERA, Jorge E. El servicio en acción: la única forma de ganar todos. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2005. 116p.

REINARES PEDRO. Los Cien errores del CRM. Mitos, mentiras y verdades del Marketing de relaciones. Esic Editorial. Madrid 2009. 199p.

RODRÍGUEZ de LLAUDER SAUNTOMÁ CARLOS. Y OTROS, Marketing de clientes. ¿Quién se ha llevado a mi cliente? McGraHill, Madrid 2007.

RODRIGUEZ ESTRADA Mauro y ESCOBAR BORRERO Ricardo. C, reatividad en el servicio: una estrategia competitiva para Latinoamérica. Bogotá: McGraw Hill, 1999. 128p.

SCHNARCH KIRBERG, Alejandro. Marketing de Fidelización. Cómo obtener clientes satisfechos y leales, bajo una perspectiva latinoamericana. Bogotá: Ecoe Ediciones, 2011. 136p.

SMITH Jane. Retener y Fidelizar a los Clientes. En una semana. Barcelona, Gestión 2000. 103p.

THOMPSON, Arthur A. y STRICKLAND, A. J. Administración estratégica: México: McGraw Hill, 2001. 743p.

VIDAL I DÍEZ IGNASI. Cómo conquisto el mercado con una estrategia CRM. Madrid. FC Editorial, 2004

ANEXOS

Anexo 1: ENCUESTA A CLIENTES Y USUARIOS DEL SECTOR FINANCIERO

UNIVERSIDAD DEL VALLE

PROGRAMA: ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

Confidencialidad. Los datos aquí suministrados serán utilizados exclusivamente para fines estadísticos, respetando la identidad de las personas encuestadas.

Entidad Bancaria: -----

- | | | |
|-------------------|--------------------------|-------------------------|
| Cliente del banco | ☐ | Llenar toda la encuesta |
| Usuario del banco | ☐ | Llenar preguntas 2 y 3 |

1. ¿Qué concepto tiene de la entidad financiera con la que usted trabaja?

- | | |
|------------|--------------------------|
| Excelente. | ☐ |
| Muy buena | ☐ |
| Buena | ☐ |
| Regular | ☐ |
| Mala | ☐ |

2. ¿Cómo califica usted los servicios que le presta la entidad financiera?

- | | |
|------------------------------|--------------------------|
| Definitivamente eficientes | ☐ |
| Probablemente eficientes | ☐ |
| Ni eficientes ni deficientes | ☐ |
| Probablemente deficientes | ☐ |
| Definitivamente deficiente | ☐ |

3. ¿Cómo es el trato que usted recibe del personal de la entidad financiera?

Muy atentos ☐

Atentos ☐

Medianamente atentos ☐

Poco atentos ☐

No son atentos ☐

4. ¿Cómo considera los costos que le cobra la entidad financiera por los servicios que le presta?

Muy altos ☐

Altos ☐

Justos ☐

Bajos ☐

Muy bajos ☐

5. ¿Qué medio de comunicación prefiere para estar en contacto con la entidad financiera?

Teléfono ☐

Internet ☐

Teléfono e internet ☐

Otro ☐

Cual -----