

## **UNIDAD 3. CRM Y MERCADOTECNIA RELACIONAL**

### **Objetivos**

Al finalizar la unidad el alumno sabrá el papel que tiene la mercadotecnia relacional y su vinculación con el CRM. Conocerá la clasificación de clientes (RFM, recientes compradores, frecuencias de compras y montos de compras), el ciclo de vida de los clientes, su medición de satisfacción y grado de lealtad a nuestros productos. Así como la medición de su valor del cliente para la empresa.

### **3.1. OBJETIVOS DE LA MERCADOTECNIA RELACIONAL Y SOLUCIONES CRM**

Las herramientas de administración de relaciones con los clientes (Customer Relationship Management CRM) son las soluciones tecnológicas para conseguir desarrollar la "teoría" de los conceptos de la Mercadotecnia Relacional:

- Enfoque al cliente: "el cliente es el que manda". Este es el concepto sobre el que gira el resto de la "filosofía" de la mercadotecnia relacional. Se ha dejado de estar en una economía en la que el centro era el producto para pasar a una economía centrada en el cliente.
- Inteligencia de clientes: Se necesita tener conocimiento sobre el cliente para poder desarrollar productos /servicios enfocados a sus expectativas. Para convertir los datos en conocimiento se emplean bases de datos y reglas.
- Interactividad: El proceso de comunicación pasa de un monólogo (de la empresa al cliente) a un diálogo (entre la empresa y el cliente). Además, es el cliente el que dirige el diálogo y decide cuando empieza y cuando acaba.
- Crear una relación fiel con el cliente: Es mucho mejor y más rentable (del orden de seis veces menor) tener clientes fieles que adquirir clientes nuevos. Este proceso pasa a ser muy importante y por tanto la administración del ciclo de vida del cliente.
- El eje de la comunicación es la mercadotecnia directa enfocada a clientes individuales en lugar de en medios "masivos" (TV, prensa, etc.). Se pasa a desarrollar campañas basadas en perfiles con productos, ofertas y mensajes dirigidos específicamente a ciertos tipos de clientes, en lugar de emplear medios masivos con mensajes no diferenciados.
- Personalización: Cada cliente quiere comunicaciones y ofertas personalizadas por lo que se necesitan grandes esfuerzos en inteligencia y segmentación de clientes. La personalización del mensaje, en fondo y en forma, aumenta drásticamente la eficacia de las acciones de comunicación.
- Pensar en los clientes como un activo cuya rentabilidad muchas veces es en el medio y largo plazo y no siempre en los ingresos a corto plazo. El cliente se convierte en referencia para desarrollar estrategias de mercadotecnia dirigidas a capturar su valor a lo largo del tiempo.
- Realmente, la mercadotecnia relacional es algo que se ha venido haciendo durante siglos. Si no, piense en el tendero de la esquina. Cuando va a comprar siempre le reconoce, le saluda por su nombre y le aconseja (le hace ofertas personalizadas) en función de sus últimas consultas y compras.

El reto actual es conseguir conocer a los clientes y actuar en consonancia cuando en lugar de tener 50 clientes como tiene el tendero, se tienen 1.000, 5.000, 50.000 o

500.000.000. Esta posibilidad la ofrece la tecnología. Hasta que no han existido las soluciones de CRM y las bases de datos, era inviable conocer y personalizar mensajes a 50.000 clientes. Mercadotecnia Relacional.

La Mercadotecnia Relacional se puede definir como **"la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes"**.

En el proceso de remodelación de las empresas para adaptarse a las necesidades del cliente, es cuando se detecta la necesidad de replantear los conceptos "tradicionales" de mercadotecnia y emplear

Los Objetivos de la Mercadotecnia Relacional y las soluciones CRM son:

- ❖ Incrementar las ventas tanto por incremento de ventas a clientes actuales como por ventas cruzadas
- ❖ Maximizar la información del cliente
- ❖ Identificar nuevas oportunidades de negocio
- ❖ Mejora del servicio al cliente
- ❖ Procesos optimizados y personalizados
- ❖ Mejora de ofertas y reducción de costos
- ❖ Identificar los clientes potenciales que mayor beneficio generen para la empresa
- ❖ Crear fidelidad del cliente, aumentando las tasas de retención de clientes
- ❖ Aumentar la cuota de gasto de los clientes

En este contexto, es importante destacar que Internet, sin lugar a dudas, ha sido la tecnología que más impacto ha tenido sobre la mercadotecnia relacional y las soluciones de CRM. A continuación, se desarrolla la contribución de Internet a la Mercadotecnia Relacional:

- Importante disminución de los costos de interacción
- Bidireccionalidad de la comunicación
- Mayor eficacia y eficiencia de las acciones de comunicación.
- Inteligencia de clientes
- Públicos muy segmentados.
- Personalización y mercadotecnia 1 a 1(one to one)
- Capacidad de comunicar con cualquier sitio desde cualquier lugar
- Mejora de la atención al cliente. Funcionamiento 24 horas, 365 días
- Mejora de los procesos comerciales

Sin embargo, aunque la tecnología sea la herramienta para el desarrollo de la filosofía, nunca puede dejarse un proyecto CRM en manos de ella. Es muy importante destacar que para alcanzar el éxito en este tipo de proyectos se han de tener en cuenta los cuatro pilares básicos en una empresa: estrategia, personas, procesos y tecnología.

Estos conceptos se desarrollan a continuación:

Estrategia: Obviamente, la implantación de herramientas CRM debe estar alineado con la estrategia corporativa y estar en consonancia de las necesidades tácticas y operativas de la misma.

El proceso correcto es que CRM sea la respuesta a los requerimientos de la estrategia en cuanto a la relaciones con los clientes y nunca, que se implante sin que sea demasiado coherente con ella.

Personas: La implantación de la tecnología no es suficiente. Al final, los resultados llegarán con el correcto uso que hagan de ella las personas. Se ha de gestionar el cambio en la cultura de la organización buscando el total enfoque al cliente por parte de todos sus integrantes. En este campo, la tecnología es totalmente secundaria y elementos como la cultura, la formación y la comunicación interna son las herramientas clave.

Procesos: Es necesaria la redefinición de los procesos para optimizar las relaciones con los clientes, consiguiendo procesos más eficientes y eficaces. Al final, cualquier implantación de tecnología redundará en los procesos de negocio, haciéndolos más rentables y flexibles.

Tecnología: También es importante destacar que hay soluciones CRM al alcance de organizaciones de todos los tamaños y sectores aunque claramente la solución necesaria en cada caso será diferente en función de sus necesidades y recursos.

*Como resumen, antes de adentrarse en un proyecto CRM es importante tener claro qué objetivos empresariales se quieren conseguir. Tras esa clara definición, es el momento de abordar las soluciones tecnológicas. Además, se debe hacer un análisis previo de la inversión y un seguimiento de los resultados de la misma.*

### **3.2. Clasificación de los Clientes (RFM) y Ciclo de Vida del Cliente**

El análisis RFM (por **Recency, Frequency, Monetary**) es una técnica relativamente reciente de mercadeo usada para determinar cuantitativamente cuales clientes son los que invierten más en una empresa.

Esto se consigue examinando lo que el cliente ha comprado utilizando tres factores:

- (R) Recientes compras,
- (M) Monto de la compra en términos monetarios.
- (F) Frecuencia de compra y

El análisis RFM se basa en la conocida "Ley de Pareto" o del 80/20. Esta Ley fue enunciada por el economista italiano Wilfredo Pareto, por los años 1800. Pareto observó que en su país el 80% de la tierra era poseída por el 20% de la población. A este principio comenzó a pronto a dársele un espectro amplio, aplicándolo a infinidad de situaciones.

Algunas aplicaciones de la Ley de Pareto son las siguientes:

- 80 % del inventario lo constituye el 20 % de los productos
- 80 % de las utilidades las generan 20% de los clientes
- 80% de la riqueza es poseída por 20% de la población
- 20% de la publicidad genera el 80% de los resultados de una campaña
- 20% de los vendedores generan el 80% de las ventas

En el caso del análisis RFM se diría que el "80% de las compras provienen del 20% de los clientes" o "que 20 % de los clientes genera el 80 % de las ventas". Lo cual aunque

parezca un tanto exagerado es perfectamente comprobable en la mayoría de los negocios y otras situaciones, incluyendo los deportes. A esto se debe su generalizada aplicación. Desde mucho tiempo las organizaciones que recaudan dinero para causas benéficas han aplicado inteligentemente el principio 80-20. Esto porque el que donan dinero para alguna causa, tiende a seguir haciéndolo. Otros que lo han conocido y usado hasta el cansancio han sido las empresas que venden licor. Los mejores clientes para las bebidas alcohólicas son los que más beben, y en especial los alcohólicos. Cuando una persona corriente se toma una botella de licor espirituoso en dos semanas, un alcohólico se toma una o dos botellas diariamente. No hay duda quienes son, en este caso, los mejores clientes.

Con la llegada de las computadoras, el concepto de Administración de la Relación con el Cliente ARC o CRM y el software relacionado con este, el análisis RFM se ha convertido en una herramienta indispensable en la toma de decisiones. El RFM tiene importancia contundente en el área de mercadeo, ventas y atención al cliente. Cuando se usa el análisis RFM, a cada cliente se les asigna un rango o categoría de 1 a 5. Esto para calificarlos por los factores indicados. Los tres indicadores juntos son llamados "celdas" RFM. La base de datos de clientes es analizada para determinar cuales clientes han sido "los mejores clientes" en un periodo determinado.

Los clientes que tienen un rango "5-5-5" son los clientes ideales. Dicho de otra forma son los clientes que más han comprado Recientemente, más Frecuentemente y sumas Mayores. Los tres indicadores juntos son llamados "celdas" RFM. La base de datos de clientes es analizada para determinar cuales clientes han sido "los mejores clientes" en un periodo determinado.

Los clientes que tienen un rango "5-5-5" son los clientes ideales. Dicho de otra forma son los clientes que más han comprado Recientemente, más Frecuentemente y sumas Mayores. A estos clientes que en RFM tienen un rango "5-5-5" le dan las empresas que usan este concepto adecuadamente una atención preferencia y dedicación completa. Son esos clientes y los que tienen rangos cercanos los que generan el 80% de las utilidades de la empresa. Aunque no esos mismos los que llegan a generar el 80% de las ventas.

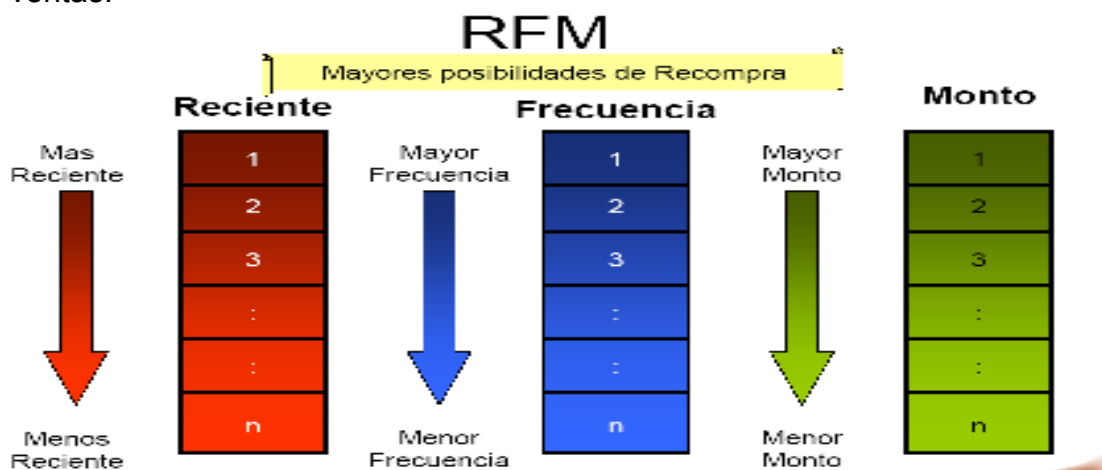


Fig. 3 Clasificación de clientes por hábitos de frecuencia de compra.

Las variables de esta proporción de la Ley de Pareto pueden ser muchas, dependiendo de la industria y la región en que se haga los estudios. Por ejemplo, en la industria de la telefonía esa proporción es diferente. Un 5% a 10% de los usuarios hacen un 80% de las llamadas de larga distancia. Si una empresa de teléfono no toma en cuenta esta situación, pronto podría dejar de tener los ingresos que requiere para subsistir. Esto está ocurriendo a empresas de telefonía que no se han percatado de la telefonía IP, en especial del servicio gratuito, o casi gratuito, que dan empresas como Skype. Aunque el análisis RFM es una poderosa herramienta, tiene sus limitaciones y debe utilizarse con mucho cuidado.

Por un lado no se debe presionar demasiado a los clientes que generan altos ingresos o que tienen rangos altos. Por otro lado, los clientes con celdas bajas de rangos no se les debe dejar de lado. Por el contrario es necesario trabajar con ellos para que lleguen a ser mejores clientes. Esto es que aumenten la frecuencia de sus compras y los montos de las mismas.

Los principales beneficios que ofrece este tipo de análisis son:

- Conocer realmente el comportamiento de cada cliente
- Valorar al cliente en el tiempo esperado de vida
- Definir el tipo de servicio que se le puede ofrecer a cada cliente

### RFM Análisis de 4 Grupos de Clientes

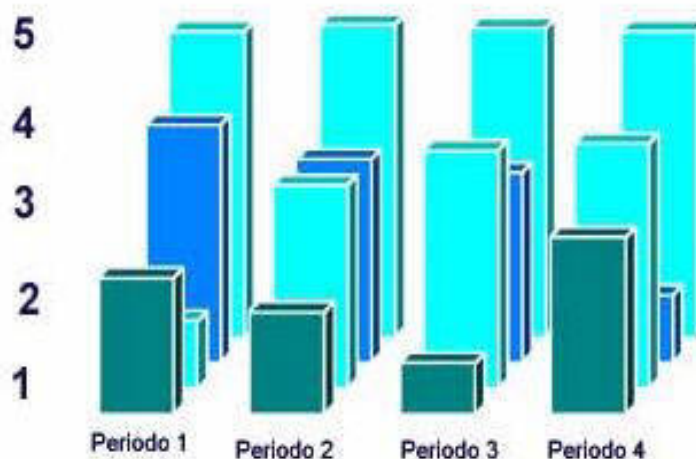


Fig. 4 Análisis de 4 grupos de clientes por su hábito de compra a través de distintos periodos

## CICLO DE VIDA DEL CLIENTE

Para evaluar el Ciclo de Vida del Cliente hemos adaptado una interesante metodología desarrollada por la empresa Intelligent Solutions de Estados Unidos en la cual se hace uso de siguiente esquema:



Este esquema se divide en cuatro segmentos específicos:

- 1) Que hace la organización para lograr que el prospecto decida por el producto, servicio o solución que su organización ofrece (hasta llegar al Momento del Cliente, en el cual se decide la compra)
- 2) Que hace la organización para generar interés y enganche en su mercado objetivo para atraer clientes
- 3) Que hace su organización para cumplir al cliente su promesa de valor y exceder las expectativas creadas
- 4) Que hace su organización para reforzar la relación con el cliente, lo cual se debe traducir en un beneficio rentable para su empresa

Estos cuatro elementos son fundamentales para poder entender el comportamiento de los segmentos de clientes que su empresa atiende o en los cuales está interesada en incursionar.

Tal como lo decía al padre de marketing, Theodore Levitt.

“El propósito de todo negocios es CREAR, MANTENER Y RETENER a los clientes”.

Muchos especialistas en los temas de mercadeo relacional y CRM le han agregado un tema adicional. Hacer lo que dice Levitt, con los clientes RENTABLES.

La metodología que hemos desarrollado, ya hace algún tiempo y que hemos depurado con la ejecución de varias consultorías en el tema de CRM, posee varios elementos, pero el principal y punto de partida para un buen análisis es precisamente la evaluación del Ciclo de Vida del Cliente.

- Lo primero que usted debe hacer es identificar los diferentes tipos de clientes o segmentos que atiende o a los cuales desea llegar y proceder a realizar un análisis detallado de los puntos de contacto con ese segmento (lo ideal es hacerlo con los micro segmentos, es decir con grupos de clientes muy homogéneos. Esto le permitirá realizar la parte de análisis de los puntos de contacto con cada uno de los segmentos de clientes.
- La siguiente fase es desarrollar un mapa de Puntos de Contacto Mejorado. Para esta labor deberá tener presente los siguientes aspectos:
  - Cuales son las mejoras que se deben hacer a nivel del proceso de contacto (actividades, acciones, responsables, secuencia de pasos, etc.)
  - Cual debe ser la mezcla de canales de interacción entre el cliente y la organización (recuerde la importancia que los canales electrónicos tienen hoy en día.
  - Es necesario trabajar en la búsqueda del mejor equilibrio costo-beneficio de los canales de interacción)
  - Cual es el perfil de la personas (si es un punto de contacto en el cual intervienen personas), sus competencias, su nivel profesional, su formación en servicio al cliente, etc.
  - Cual es la información que se requiere y que se genera en este punto de interacción (recuerde la importancia que tiene la oportunidad y calidad de la información para poder atender de manera correcta un punto de interacción con el cliente)
  - Cuales son los sistemas de información y la tecnología de IT necesaria para apoyar efectivamente este punto de interacción.

#### Medición de la Satisfacción y Lealtad del Cliente

Para medir la satisfacción del cliente, debemos primero repetir que el cliente evalúa varios aspectos (nosotros lo llamamos indicadores) respecto del servicio que recibe de una empresa, por lo que entonces al medir su satisfacción no lo podemos llevar a cabo solo con una pregunta como:

El servicio que recibió fue:

- Pésimo
- Malo
- Regular
- Bueno
- Excelente

Después de comprar en nuestra empresa usted se encuentra:

- Muy insatisfecho
- Insatisfecho
- Satisfecho
- Muy Satisfecho

Si el cliente considera varios indicadores (toma en cuenta 5 distintos: Tangibles, Cumplimiento de Expectativas, Actitud del personal, Habilidades del personal y Empatía) para evaluar la calidad en el servicio que recibe, entonces debemos buscar medir varios (o todos si así lo desea) aspectos de estos, de no ser así, la medición no será muy útil para tomar acciones de mejora, porque no representará la realidad de la opinión del cliente en cuestión.

#### Escala de medición.

Los expertos en la investigación, sugieren evaluaciones con escalas de medición impares, es decir del 1 al 5, del 1 al 7. Desde mi perspectiva, son útiles si a cada valor le asignamos una escala específica. Por ejemplo, nosotros utilizamos la siguiente:

- 1 = Pésimo
- 2 = Muy mal.
- 3 = Mal
- 4 = Regular
- 5 = Bien
- 6 = Muy Bien
- 7 = Excelente

Cabe destacar que en varios experimentos que hemos realizado, algunas empresas han utilizado escalas del 1 al 10 y los resultados han sido favorables, porque - consideramos - que una parte importante de la utilidad de los resultados son las preguntas; por lo que si usted desea hacerlo de esta manera, de momento, no creo que sea un problema. Sólo la percepción que el cliente tenga de la satisfacción de sus necesidades y expectativas define el nivel de calidad alcanzado. Aunque hay mucha gente que no lo acepta, la percepción del cliente podemos decir que es la única realidad en tanto en cuanto condiciona su fidelidad, es decir, la probabilidad de recompra y la intensidad de su recomendación a terceros.

Por otra parte, la capacidad de percepción del cliente está muy limitada por sus conocimientos técnicos.

Existe la evidencia de que muchos clientes no tienen claro cómo definir la calidad, aunque sí saben cómo la perciben. Como toda percepción tiene mucho de subjetivo, surge la necesidad de preguntar siempre al cliente para conocer su nivel de satisfacción.

*Debido al escaso crecimiento de algunos mercados, conseguir que sus clientes sean fieles se ha convertido en uno de los objetivos más importantes; disponer de clientes fieles es terriblemente rentable incluso a corto plazo. Para ello, a través de los procesos de medición de su satisfacción y tratamiento de reclamaciones se detectan áreas de mejora que, debidamente gestionadas, contribuyen a conseguir cada vez más la fidelidad de los clientes.*



El objetivo de esta medición es detectar áreas de insatisfacción, que serán mejoras potenciales que se deberán introducir bajo la perspectiva de los clientes. Además, se trata de estar en estrecho contacto con ellos a través de sus percepciones. Siendo muy concisos, este ámbito de medición tiene los siguientes frentes de actuación:

- ✓ La Medición Cualitativa es más informal debiendo realizarse inmediatamente de finalizada la transacción.
- ✓ Se trata de conseguir información, de una manera sistemática, sobre la percepción en los clientes de la satisfacción alcanzada con el producto o servicio que se le acaba de entregar.
- ✓ Se puede obtener de varias maneras, ya sea bajo la forma de una función empresarial (ejemplo: Dpto. de Atención al Cliente) o como parte de las funciones del personal del departamento de servicio.
- ✓ Hacerlo de una u otra forma dependerá del tamaño de la empresa, pero en cualquier caso es conveniente hacerlo de forma profesional y organizada.

Una alternativa consiste en que el prestador del servicio invite al cliente a rellenar un breve cuestionario anónimo antes de finalizar la transacción o antes de que abandone las instalaciones del suministrador.

Es conveniente conseguir esta realimentación de forma continua sobre la percepción del cliente de la satisfacción de los atributos y características que se hayan definido del servicio. Y, sobre todo, aprovechar esta valiosa oportunidad para recoger sugerencias.

Hacerlo de forma sistemática minimizará los riesgos de pérdida del cliente al tiempo que escucharemos sus sugerencias y su opinión sobre las mejoras que vayamos introduciendo. Contribuirá además a generar compromiso del personal con la satisfacción del cliente y a crear un ambiente de mejora y solución inmediata de los problemas que los servicios a los clientes planteen.

El personal que interactúa con el cliente ha de entender que su objetivo es satisfacer al cliente, no realizar un determinado trabajo. Sólo entonces se interesará por la satisfacción del cliente de forma personal y directa.

La gran ventaja de esta medición es que minimiza la probabilidad de abandono del cliente mientras se realiza la medición formal o cuantitativa, permitiendo asociar la satisfacción o insatisfacción con una experiencia concreta. Evidentemente requiere de un personal bien formado y entrenado al tiempo que confiable.

La medición cuantitativa es esencialmente formal y se realiza de forma periódica a través de encuestas telefónicas o enviadas por correo, entrevistas, etc. Se trata de conocer de forma concreta y cuantificada el nivel de satisfacción percibido. El diseño de los cuestionarios para la encuesta y la evaluación posterior son partes integrantes de este proceso de medición.

Procesando la información obtenida se obtiene el índice de satisfacción del cliente-ICS, equivalente a la evaluación global de la empresa por parte de los clientes. El ICS ha de formar parte del sistema de información corporativo. Con los datos recogidos a través de este sistema de medición se detecta una gran cantidad de oportunidades concretas de mejora.

Para aprovecharlas al máximo en el plazo más breve posible será necesario adoptar algún tipo de metodología participativa de mejora, como la que propone la Calidad Total, por ejemplo; Aparte de la fidelidad y repetición, son indicadores del nivel de satisfacción del cliente -no medidas objetivas- los siguientes:

- Número de reclamaciones y quejas.
- Importe y número de devoluciones.
- Pagos en concepto de garantías.
- Trabajos a realizar de nuevo.
- Reconocimientos y premios recibidos.

La medición de la satisfacción del cliente puede y debe ser vista como un proceso, es decir, como una secuencia continua de actividades; destacamos las principales:

- Identificación de las necesidades y expectativas del cliente; debe ser continua porque cambian con el tiempo.
- Captura de datos mediante mediciones cualitativa y cuantitativa.
- Proceso de datos y obtención de información.
- Integración de los resultados obtenidos para la mejora de la gestión de las áreas clave de la empresa.

#### INSTRUCCIONES PARA LA AUTOEVALUACIÓN:

Se pide al lector que autoevalúe la situación de su «Satisfacción del Cliente», siguiendo las mismas instrucciones:

### **CRITERIO: SATISFACCIÓN DEL CLIENTE**

<b>SUBCRITERIOS / Puntuación</b>	<b>0</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>
<b>1. Percepción de los clientes (Medición de satisfacción):</b>				
<u>Accesibilidad.</u>				
<u>Flexibilidad y actitud proactiva.</u>				
<u>Capacidad de respuesta.</u>				
<u>Adecuación del producto/servicio a las necesidades.</u>				
<u>La entrega del producto/servicio.</u>				
La fiabilidad del producto.				
Manuales y documentación técnica de operación.				
Información posventa.				
Tratamiento de reclamaciones.				
Tiempo de respuesta para servicio posventa.				
Garantías.				
<b>2. Otros indicadores de satisfacción:</b>				
Premios y galardones recibidos.				

- █ Tasa de defectos, errores y rechazos.
- █ Demanda de información posventa.
- █ Garantías ejecutadas.
- █ Número y tratamiento de reclamaciones.
- █ Plazo de entrega comparado con los competidores.

█ **3. Fidelidad de los clientes:**

- █ Cuota de mercado.
- █ Duración de las relaciones empresariales.
- █ Recomendaciones efectivas.
- █ Frecuencia/valor de los pedidos.
- █ Nuevo negocio y negocio perdido.
- █ Negocio repetitivo.

█ **ÁREAS Y OPORTUNIDADES DE MEJORA:**

- █ •
- █ •
- █ •
- █ •

**LA FIDELIDAD DEL CLIENTE**

Entre 0 y 4:	Muy alta probabilidad de cambiar de suministrador
Entre 5 y 6:	Duda del valor añadido que el proveedor le aporta. La fidelidad al suministrador es baja. El cliente no tiene hábito de recompra firme
Entre 7 y 8:	Es la más frecuente. El cliente "decide cada vez". La fidelidad a corto plazo es alta. El cliente está simplemente cómodo.
Entre 9 y 10.	La lealtad se concreta en una acción que combina las disposiciones y emociones del Cliente.

Una alternativa es ver la lealtad de clientes como una combinación de disposiciones, emociones y acciones. Esta no es una perspectiva nueva. Hace más de 25 años, académicos definieron lealtad como “la compra, no aleatoria, a lo largo del tiempo de una marca o conjunto de marcas por parte de un consumidor, que usa un determinado proceso de evaluación”.

Más recientemente, otros han argumentado que lealtad de clientes se compone de “(1) una adhesión a un producto o servicio que es comparable con posibles alternativas y (2) es comprado en forma repetitiva”.

Algunas de las disposiciones y emociones mostradas por clientes leales son:

- ✓ Una disposición comprar nuevamente y comprar productos adicionales de la misma compañía
- ✓ Un deseo (a veces un ímpetu) de recomendar la compañía a amigos u otras personas
- ✓ Una fuerte preferencia y compromiso con la marca o la empresa
- ✓ Poca motivación por buscar marcas o proveedores alternativos.
- ✓ Desinterés o resistencia a ofertas o “tentaciones” de competidores al producto o servicio.

Algunos de las acciones que llevan a cabo los clientes leales son:

- Compra repetitiva de productos o servicios.
- Renovación de contratos, suscripciones, y otros acuerdos de membresía.
- Comprar más de un producto o diferentes productos de la misma compañía.

“Word-of-mouth” o comentarios positivos y otro tipo de recomendaciones. En esta visión, cualquier intento de medición de lealtad debe tomar en cuenta disposiciones y acciones. Además, si estas mediciones no están relacionadas a los resultados del negocio, son de poca utilidad para los ejecutivos que tratan de establecer los beneficios que tiene la lealtad de los clientes para la empresa. Disposiciones y emociones son las causas – Las acciones son los efectos

El otro problema de considerar la lealtad solamente como una acción o comportamiento, es que se ignora la distinción entre indicadores de causa y efecto.

Los indicadores de causa.-son mediciones anteriores a la acción, que proveen una proyección, o alerta temprana del desempeño o resultados.

Los indicadores de efectos.- son en cambio mediciones posteriores a la acción, que muestran su desempeño o resultado real.

De acuerdo a los autores del Cuadro de Mando Integral, David Norton y Robert Kaplan, **ambos tipos de mediciones deben ser incluidas en cualquier sistema efectivo de medición del desempeño organizacional y la gestión de la empresa**. Sin indicadores causales, puede ser muy difícil establecer cómo los resultados son logrados, o lo que es posiblemente peor, no se tienen ningún mecanismo de alerta para tomar acciones correctivas. Confiando exclusivamente en los resultados, una organización puede no detectar la necesidad de tomar una decisión o realizar una acción hasta que es demasiado tarde.

*La medición de las disposiciones de los clientes, tales como el compromiso, la intención de recompra, la voluntad a recomendar, y otras posibles proveen la base para el desarrollo de indicadores de la causa de la lealtad de los clientes. Las mediciones de comportamiento, tales como la compra repetida, el volumen y la frecuencia de compra, la retención y duración de la relación con el cliente, son la base para los indicadores de efecto de la lealtad.*

## **VALOR DEL CLIENTE VS VALOR DE LA RELACIÓN**

La relación empírica es la clave. Algunos investigadores afirman que el valor percibido por el cliente es a veces un mejor pronosticador del comportamiento de los consumidores, u otro resultado del mercado, que la satisfacción de los clientes u otro potencial indicador de causa.

La forma en que varios indicadores causales de satisfacción, valor, lealtad, etc., están relacionados a los resultados reales de bienes y servicios en el mercado y al comportamiento de los clientes, varía considerablemente a través de industrias y mercados.

Existen muchos factores que pueden determinar que medidas están relacionadas, como también la fuerza y forma de sus relaciones. Ejemplos de dichos factores son:

Competencia y disponibilidad de opciones, apertura del mercado, ciclos de negocios y económicos, formalidad de la relación entre el proveedor y el cliente y el efecto de la experiencia y expectativas de los clientes.

El punto esencial es que la relación entre potenciales indicadores causales y los efectos asociados debe ser establecida empíricamente.

Las proyecciones acerca del impacto de la satisfacción, valor, o lealtad probablemente no serán de mucha utilidad para “marketeros” o ejecutivos, a menos que sean validadas en relación con los resultados en el mercado y conductuales de los clientes.