

Unidad 2

- *Cómo instituir la satisfacción del consumidor mediante la calidad, el servicio y el valor*

“Nuestro objetivo como compañía (Wal-Mart) es ofrecer un servicio que no se reduzca a ser el mejor, sino que sea legendario”
SAM WALTON

La única seguridad laboral que cualquier persona tiene en esta empresa proviene de la calidad, la productividad y los clientes satisfechos.

LEE IACOCA

Quizá la razón por la que tantas personas están satisfechas con nuestros automóviles es que nosotros no lo estamos.... Nuestro propósito es fabricar productos con placer, que se puedan vender con placer, y que nuestros usuarios puedan conducirlos con placer.

HONDA

Hoy día, las empresas enfrentan la competencia más intensa en varias décadas. Y es probable que se intensifique. En el capítulo 1 se planteó que las compañías están en mejor condición de enfrentar a la competencia si son capaces de cambiar de una filosofía basada en el producto y la venta a la filosofía que se centra en el cliente y la mercadotecnia.

Este capítulo tiene como propósito explicar con todo detalle de qué manera pueden las empresas captar clientes y superar a los competidores. Pensamos que la clave reside en trabajar mejor en cuanto a satisfacer y cumplir con las necesidades de los consumidores.

En aquellas economías en las que predomina la escasez y en mercados casi monopólicos, las empresas no se esfuerzan demasiado en satisfacer a sus clientes. En la Europa oriental de la actualidad, millones de consumidores pasan varias horas formados en largas colas para obtener prendas de vestir de baja calidad, productos de higiene personal y aparatos electrodomésticos; poco les preocupa a los fabricantes y distribuidores el disgusto que generan entre los consumidores los bienes y servicios que ofrecen. Los vendedores, si acaso, prestan escasa atención a la teoría y la práctica de la mercadotecnia.

Por otro lado, en los mercados de consumo, los clientes están en plena posibilidad de escoger entre una amplia variedad de bienes y servicios. Aquí, los vendedores están obligados a proveer productos de calidad aceptable, de lo contrario, perderán clientes con rapidez en provecho de la competencia. Es probable que aún los niveles aceptables de calidad y servicios que predominan hoy en día no sean aceptables en un futuro cercano. Los clientes de esta época son más educados y exigentes. Sus expectativas en cuanto a calidad se han visto acrecentadas por las prácticas de fabricantes muy destacados (como Toyota y Sony) y distribuidores (como Marks & Spencer, Nordstrom, L. L. Bean). La contracción en muchas industrias de Estados Unidos -como la automotriz, la de cámaras, herramientas mecánicas y aparatos eléctricos- son prueba evidente de que aquellas empresas que ofrecen calidad promedio pierden sus franquicias comerciales cuando son atacadas por los competidores.

Las compañías que pretenden alcanzar el éxito y no sólo conformarse con sobrevivir, requieren de una filosofía. Sólo aquellas que sean capaces de proveer un valor superior a sus clientes objetivo serán recompensadas con el éxito. Estas empresas pugnarán por estructurar una clientela, no se limitarán a estructurar productos, serán expertas en la ingeniería de mercado y no sólo en la ingeniería de productos.

Muchas empresas piensan que los departamentos de mercadotecnia y de ventas son responsables de buscar clientes. Si las cosas no marchan bien, se llega a la conclusión de que el personal de esas áreas no es muy apto. No obstante, uno de los nuevos conceptos fundamentales es que la mercadotecnia por sí sola no es suficiente para cumplir con esta función. En efecto, la mercadotecnia sólo es una parte que contribuye a la labor de la compañía de atraer y mantener clientes. Ni siquiera el mejor departamento de mercadotecnia en el mundo podrá vender productos que no estén bien fabricados o no satisfagan las necesidades de cualquier persona. Este departamento sólo es efectivo en las empresas cuyos departamentos y empleados trabajan en equipo con el fin de diseñar e instrumentar un sistema que le proporcione valor al cliente y sea superior en términos de competitividad.

Analicemos el ejemplo de McDonald's. La gente no acude en gran número a las 11 mil sucursales de esta compañía en el mundo porque les apasionen las hamburguesas. Es probable que en algunos otros restaurantes las preparen mejor. Lo que les atrae es el sistema, no la comida: es un sistema muy afinado que en cualquier lugar del mundo entrega a los consumidores un estándar muy alto de lo que McDonald's ha denominado como CSHV, es decir, calidad, servicio, higiene y valor. Esta empresa es efectiva sólo en la medida en que colabora con sus proveedores, dueños de franquicias, empleados y otros para, en conjunto, brindarle a sus clientes un valor excepcionalmente alto.

A lo largo de este capítulo, se describirá e ilustrará la filosofía de la compañía que se concentra en los consumidores y en la mercadotecnia del valor. Se abordan las preguntas siguientes:

- ¿Qué es el valor y la satisfacción del cliente?
- ¿Cómo se organizan las compañías líderes para brindarle valor y satisfacción a sus clientes?
- ¿De qué manera pueden las compañías atraer y mantener a sus clientes?
- ¿De qué manera pueden determinar las empresas la rentabilidad de los clientes?
- ¿Cómo pueden las compañías practicar la mercadotecnia de calidad total?

Definición de valor y satisfacción para el consumidor

Hace más de 35 años, Peter Drucker determinó, con total precisión, que la labor principal de una compañía es "generar clientes". Sin embargo, en la actualidad los consumidores se enfrentan a una variedad muy vasta de productos, marcas, precios y proveedores de dónde elegir. He aquí la pregunta: ¿cómo toman sus decisiones los consumidores?

Creemos que los consumidores estiman qué oferta les retribuye mayor valor. Los consumidores maximizan el valor, dentro de los límites que impone la búsqueda de costos, el conocimiento limitado, la movilidad y el ingreso; se forman una expectativa de valor y actúan en consecuencia. Más adelante se dan cuenta de si acaso la oferta

cumplió con las expectativas relativas al valor y ello afecta su nivel de satisfacción y la posibilidad de volver a comprar.

Ahora analizaremos con más detenimiento los conceptos de valor y satisfacción para el consumidor.

Valor para el consumidor

Nuestra premisa es que los clientes le comprarán a la empresa que, según su criterio, le retribuye un mayor valor al consumidor. Esto se define de la siguiente manera (véase la figura 2-1)

El valor que se le entrega al cliente es la diferencia entre valor total y costo total para el consumidor. Y valor total para el consumidor es el conjunto de beneficios que los consumidores esperan obtener de un producto o servicio en particular.

El valor que se le entrega al cliente se puede explicar en términos de un ejemplo. El responsable de compras de una gran compañía constructora debe adquirir un tractor, ya sea Caterpillar o Komatsu. Los representantes de ventas de los competidores describen en forma minuciosa sus respectivas ofertas al comprador.

Ahora bien, el consumidor tiene en mente darle un uso específico al tractor, por decir algo, lo utilizará para construir casas. Espera que el tractor le brinde ciertos niveles de confiabilidad, durabilidad y rendimiento. Suponga que evalúa los dos tractores y decide que Caterpillar ofrece un producto de mayor valor con base en la confiabilidad, durabilidad y rendimiento que él percibe. Observa diferencias en los servicios complementarios, es decir, entrega, capacitación y mantenimiento, y juzga que Caterpillar proporciona un mejor servicio; cree, asimismo, que el personal de esa empresa tiene más experiencia y es más responsable. Por último, conforme a su apreciación, le atribuye un mayor valor a la imagen corporativa de Caterpillar. Suma los cuatro valores que provienen de estas cuatro fuentes, a saber producto, servicios, personal e imagen, y llega a la conclusión que Caterpillar le ofrece más valor total al consumidor.

¿Compra el tractor Caterpillar? No necesariamente. Analiza también el costo total para el consumidor que implica realizar la transacción con Caterpillar y no con Komatsu. El costo total para el consumidor no sólo consiste en el costo monetario. Como observó Adam Smith hace más de 200 años. "El precio real de algo es la maraña de dificultades para adquirirlo." Incluye el tiempo anticipado, la energía y los costos psicológicos en que incurre el comprador. Éste evalúa estos costos junto con el costo monetario para formarse un concepto del costo total para el consumidor.

El cliente considera si el costo total que ofrece Caterpillar es demasiado alto en relación con el valor total para el consumidor. De ser así, es probable que compre el tractor Komatsu. El comprador negociará con quien ofrezca el valor más alto en retribución al consumidor.

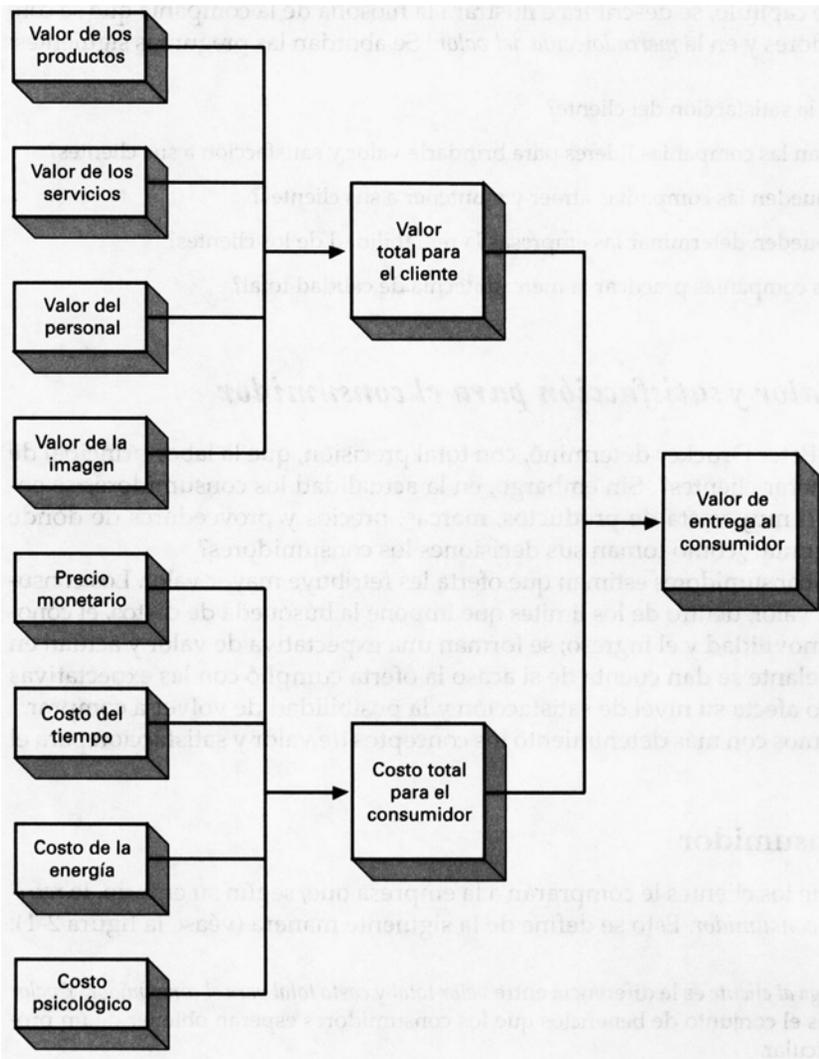


FIGURA 2-1. Determinantes del valor agregado para el consumidor

Ahora utilicemos esta teoría de la toma de decisiones de los compradores para ayudar a que Caterpillar le venda un tractor a este comprador. Esta empresa puede mejorar su oferta de tres maneras. Primero, por medio de aumentar el valor total para el consumidor mejorando los beneficios que ofrece el producto, los servicios, personal y/o la imagen; segundo, Caterpillar puede reducir los costos no monetarios para el consumidor disminuyendo los costos de tiempo, energía y los psicológicos en que incurre el comprador, y tercero, la compañía puede reducir los costos monetarios para el consumidor.

Suponga que Caterpillar realiza una evaluación de valor para el consumidor, y llega a la conclusión de que el comprador le asigna un valor de 20 mil dólares a la oferta que le hace esta empresa. Además, el costo de producción del tractor es de 14 mil dólares, esto significa que, potencialmente, la oferta genera \$6,000, es decir \$20,000 -\$14,000 de valor agregado total.

Caterpillar necesita cargar un precio entre \$14,000 y \$20,000. Si carga menos de \$14,000, no cubrirá sus costos. Si carga más de \$20,000 excederá las expectativas del cliente en lo que hace al valor total. El precio que cargue Caterpillar determinará qué tanto del valor agregado total le será entregado al cliente y qué tanto percibirá Caterpillar. Por ejemplo, si esta empresa carga \$19,000, le garantiza \$1,000 de valor agregado total al consumidor y se queda con \$5,000 como utilidad. Cuanto más bajo sea el precio que determine Caterpillar más alto será el valor que le entregue al cliente y por consiguiente, más alto el incentivo para comprar un tractor Caterpillar. El valor que se entrega debe ser considerado como "la utilidad" para el cliente.

Como Caterpillar desea ganar la venta, debe entregarle al cliente más valor del que ofrece Komatsu. El valor entregado puede considerarse como una diferencia, o bien, una razón. Si el valor total para el consumidor es \$20,000 y el costo total para el consumidor es (digamos) \$16,000, por tanto, el valor que se entrega al cliente es \$4,000 (si se mide como diferencia) o 1.25 (si se mide como razón). Cuando las razones se emplean para comparar ofertas, se les suele denominar como *razones valor/precio*.²

Es posible que algunos mercadólogos arguyan que esta teoría es muy racional en cuanto a cómo los compradores eligen a sus proveedores. Mencionarán ejemplos en los que los compradores no seleccionaron la oferta que les retribuyera un valor mayor. Considere la situación que se describe en seguida.

El representante de ventas de Caterpillar convence al comprador de que si toma en cuenta el precio de compra y los beneficios de su uso y disposición, el tractor que le ofrece esa compañía le retribuirá un valor más alto a la compañía del comprador. El vendedor de Caterpillar señala, asimismo, que el tractor que vende consume menos combustible y presenta menos fallas. Aun así, el comprador decide adquirir el tractor Komatsu.

Ahora bien, ¿cómo explicar el origen de este comportamiento en el que no se maximiza el valor? A continuación se presentan tres explicaciones posibles:

1. Es posible que el comprador haya recibido órdenes de la compañía para comprar al precio más bajo posible. Se le advierte, en forma explícita, que no haga una elección sobre la base del valor entregado. La función del vendedor de Caterpillar consiste en convencer a la administración de la empresa compradora de que negociar con base en el precio afectará la rentabilidad a largo plazo del consumidor.
2. El comprador cancelará su pedido antes que la compañía se dé cuenta de que es más costoso operar el tractor Komatsu que el Caterpillar. El comprador causará una buena impresión a corto plazo, maximizará el beneficio personal y no demeritará los beneficios de la compañía. La función del agente de ventas es convencer a los otros integrantes de la compañía del cliente de que la oferta de Caterpillar genera un mayor valor entregado.

3. El comprador es amigo desde hace mucho tiempo del vendedor de Komatsu. El agente ventas de Caterpillar necesita demostrarle al comprador que el tractor Komatsu provocará quejas de los operadores cuando descubran el alto costo de consumo de combustible y las reparaciones frecuentes que requiere ese tractor.

Es evidente que los compradores están sujetos a restricciones de diversa índole, además de que a veces toman decisiones en función más del beneficio personal que de la compañía. Sin embargo, persiste la creencia de que la maximización del valor entregado es un marco de referencia interpretativa útil que se aplica a muchas situaciones y da origen a conceptos valiosos. Sus implicaciones son las siguientes. En primer lugar, el vendedor debe evaluar el valor total para el consumidor y el costo total para él mismo, que se asocia con la oferta de cada competidor para saber en qué posición quedará la suya. Segundo, el vendedor que se encuentra en desventaja en cuanto al valor que le retribuye al consumidor tiene dos alternativas. Puede intentar incrementar el valor total para el consumidor o disminuir el costo total para él mismo. La primera exige reforzar o aumentar los beneficios de la oferta respecto al producto, servicios, personal y / o imagen. La segunda, requiere reducir los costos para el comprador. El vendedor puede reducir el precio, simplificar el proceso de pedido y entregar o absorber algunos riesgos del comprador ofreciendo una garantía.

Satisfacción del consumidor

Por consiguiente, es posible afirmar que el comprador se forma un juicio de valor y actúa en consecuencia. El que el comprador no quede satisfecho después de hacer la compra depende del rendimiento de la oferta en relación con las expectativas del comprador. A continuación presentamos nuestra definición de satisfacción del cliente.

- ❖ Satisfacción es el nivel del estado de ánimo de una persona que resulta de comparar el rendimiento, o resultado, que se percibe de un producto con sus expectativas.

Así, el nivel de satisfacción es una función de la diferencia entre rendimiento percibido y las expectativas. Un consumidor experimentará uno de tres niveles amplios de satisfacción. Si el rendimiento no cumple con las expectativas, el cliente no estará satisfecho. Si el rendimiento concuerda con las expectativas, el consumidor está satisfecho. Si el rendimiento excede a las expectativas, el consumidor se mostrará satisfecho, complacido o entusiasmado.

No obstante, ¿cómo se forman las expectativas de los consumidores? Con base en las experiencias previas al realizar las compras, comentarios que les hacen sus amigos o socios y en la información y las promesas que ofrecen o hacen los competidores. Si los mercadólogos proponen expectativas desmedidas es probable que el comprador quede muy satisfecho. Por ejemplo, algunos años atrás Holiday Inn emprendió una campaña que se llamaba "No habrá sorpresas". Pero aun así los huéspedes de los hoteles se encontraron con muchos problemas y Holiday Inn se vio obligado a cerrarla. Por otra parte, si la compañía establece expectativas muy modestas no atraerá suficientes clientes, si bien satisfará a aquellos que le compran.

Algunas de las compañías más exitosas en la actualidad levantan expectativas y brindan rendimientos que coinciden con ellas. Estas compañías propugnan por lo que se conoce como STC, Satisfacción Total del Cliente.

Por ejemplo, Xerox garantiza "satisfacción total" y sustituirá por su cuenta y riesgo cualquier equipo con el que un cliente no esté satisfecho en un lapso de tres años posterior a la compra, con otro producto idéntico o similar. Cigna señala en su publicidad: "Nunca estaremos satisfechos al 100% hasta que usted también lo esté". Un anuncio de Honda hace énfasis en que: "Una de las razones por la que nuestros clientes están tan satisfechos es que nosotros no lo estamos".

Estas compañías pretenden alcanzar un alto nivel porque los consumidores que están sólo satisfechos descubrirán que es fácil cambiar de proveedores cuando surja una oferta mejor. En una categoría de bienes de consumo empacados, 44% de los clientes que manifestaba estar satisfecho cambiaba de marca con frecuencia. Aquellos que están muy satisfechos se muestran menos dispuestos a cambiar de marca. Un estudio demostró que 75% de los compradores de Toyota estaba muy satisfecho y 75% señaló que pretendía comprar otro modelo Toyota. El hecho es que la satisfacción en alto grado o el estar complacido genera una afinidad emocional con la marca, no sólo una preferencia racional y esto da lugar a una gran lealtad de los consumidores.

El reto consiste en generar una cultura de empresa de manera que el trabajo de todos los integrantes de la compañía esté enfocado a complacer al cliente. Hace poco, la empresa de computación Unisys introdujo el término "apego a los deseos del cliente" en sus anuncios publicitarios, y lo definió en los términos siguientes: "Hacer que la empresa tenga mayor capacidad de respuesta ante sus clientes y que sea más capaz de atraer a los nuevos". Unisys considera esto como un aspecto de extender la capacidad de sus sistemas de información a ubicaciones de campo y otros puntos de contacto con el cliente y apoyo hacia él. Sin embargo, instrumentar el "apego a los deseos del cliente" en una compañía exige algo más que proporcionar buena información a los empleados que están en contacto con los clientes. En última instancia, tal vez requiera vincular el salario que se paga al personal con la satisfacción de los clientes. Se necesita "convertir" a los empleados para que practiquen una orientación firme hacia el cliente. Anita Roddick, fundadora de The Body Shop, hace una apreciación en extremo precisa: "Nuestra gente, es decir, los empleados de la empresa, son mis clientes de primera línea".

Las empresas que buscan predominar en los mercados de hoy en día están obligadas a hacer un seguimiento de las expectativas de los clientes, del desempeño de la empresa que se percibe y de la satisfacción de los clientes. También necesitan hacerlo respecto a sus competidores. Considere lo que se plantea en seguida:

Una compañía se mostró complacida al descubrir que el 80% de sus clientes manifestaba estar satisfecho. Luego, el director general se enteró de que su competidor más importante había obtenido 90% de calificación en cuanto a satisfacción de sus clientes; se sorprendió aún más cuando tuvo noticias de que este competidor pretendía obtener 95% de calificación.

El recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia 2-1 describe de qué manera las compañías pueden dar seguimiento a la satisfacción de sus clientes.

Para aquellas compañías que se centran en el cliente, la satisfacción de éste constituye tanto un objetivo como una herramienta de mercadotecnia. Las compañías que alcanzan altas calificaciones respecto a la satisfacción de sus clientes se aseguran de que su mercado meta esté al tanto de esto. El Honda Accord recibió la calificación número uno en cuanto a satisfacciones de los clientes por parte de J. D. Powers durante varios años, y el manejo publicitario que le dieron a este hecho ha contribuido a que se vendan más automóviles de ese modelo. El crecimiento explosivo de Dell Computer's en el mercado de las computadoras personales puede atribuirse en parte a que ha alcanzado el lugar número uno en cuanto a satisfacción de los clientes y lo ha aprovechado para hacer publicidad.

Si bien aquellas empresas que se centran en los clientes buscan generar una alta satisfacción entre ellos, sin pretender maximizarla. En primer lugar, la compañía puede maximizar la satisfacción de los clientes bajando sus precios, o bien, incrementando sus servicios; sin embargo, esto puede dar por resultado una baja en las utilidades. Segundo, quizá la empresa sea capaz de incrementar su rentabilidad por otros medios, como mejorando su fabricación o invirtiendo más en investigación y desarrollo. En tercera instancia, la compañía tiene muchos grupos de interés entre los que se incluyen empleados, distribuidores, proveedores y accionistas. Gastar más para incrementar la satisfacción entre sus clientes desviará recursos que en otra situación se utilizarían para aumentar la satisfacción de otros "socios". En última instancia, la compañía debe operar con base en la filosofía de que trata de entregar un alto grado de satisfacción a sus clientes estando sujeta a entregar niveles de satisfacción cuando menos aceptables a los otros grupos de interés, dentro de los límites que le marcan sus recursos totales.

Conceptos y herramientas de mercadotecnia 2-1

Métodos para hacer un seguimiento y cuantificarlo de la satisfacción de los clientes

Las herramientas de que dispone una compañía para hacer un seguimiento y cuantificarlo de la satisfacción de los clientes varían entre lo primitivo y lo complejo. Las empresas recurren a los métodos que se explican en seguida para cuantificar qué tanta satisfacción generan entre sus clientes.

Sistema de quejas y sugerencias

Una organización que se centra en los clientes les facilitará a ellos el plantear sugerencias y expresar sus quejas. Muchos restaurantes y hoteles le proporcionan a los huéspedes formas para que reporten qué les agrada y qué les desagrada. Un hospital puede colocar buzones para sugerencias en los pasillos, proporcionar tarjetas para que los pacientes internos hagan comentarios y contratar personal de servicio a pacientes para que manejen las quejas que ellos puedan manifestar. Algunas empresas que se centran en los clientes, como

Procter & Gamble, General Electric y Whirlpool, establecen líneas de atención a clientes con números telefónicos 800 sin cargo alguno para maximizar la facilidad con la que los clientes pueden resolver dudas, hacer sugerencias o quejarse. Estos flujos de información le proporcionan muchas buenas ideas a las empresas y les permiten actuar con más rapidez para resolver problemas.

Encuestas de satisfacción de los consumidores

Es imposible que una compañía llegue a la conclusión de que puede obtener un panorama completo de la satisfacción y el disgusto de los clientes con sólo poner en operación un sistema de quejas y sugerencias. Muchos estudios demuestran que los consumidores se muestran insatisfechos con una de cada cuatro compras y que menos del 5% de los clientes disgustados manifiesta su queja. Los clientes pueden pensar que sus quejas son de menor importancia, que los hará parecer como tontos o bien que no se les ofrecerá solución alguna. Casi todos los clientes optarán por comprar menos o por cambiar de proveedor en lugar de quejarse; lo anterior dará por resultado que la empresa pierda clientes sin necesidad alguna.

Por tanto, las compañías no pueden utilizar los niveles de quejas como un parámetro para cuantificar la satisfacción de sus clientes. Las compañías que tienen capacidad de respuesta obtienen una idea más o menos precisa del nivel de satisfacción en sus clientes realizando encuestas con regularidad. Envían cuestionarios o hacen llamadas telefónicas a una muestra aleatoria de sus clientes más recientes para saber cuál es su opinión acerca de diversos aspectos del desempeño de una empresa; asimismo, solicita opiniones de los compradores respecto al desempeño de los competidores.

La satisfacción de los clientes se puede medir de distintas maneras. Directamente preguntando: "Indique qué tan satisfecho está con el servicio x, con base en la escala siguiente: muy insatisfecho, insatisfecho, indiferente, satisfecho, muy satisfecho" (satisfacción reportada directamente). A las personas que respondan al cuestionario además se les puede preguntar qué tanto esperan de algún producto determinado, cuál ha sido su experiencia (satisfacción derivada). Otro método consiste en pedir a los entrevistados que mencionen cualquier problema que hayan tenido con la oferta y señalen cualquier mejora que sugieran (análisis de problemas). Por último, las compañías les solicitarán a los encuestados que califiquen varios elementos de la oferta en términos de la importancia de cada uno y qué tan bien se desempeñó la organización en cada elemento (calificación de importancia/desempeño). Este último método ayuda a la compañía a saber si su desempeño es deficiente en algunos elementos importantes y si es excesivo respecto a elementos cuya importancia no es tan importante (véase el recuadro del capítulo 18, Conceptos y herramientas de mercadotecnia 18-1).

Mientras se recaba información relativa a la satisfacción de los clientes, también es útil hacer preguntas adicionales para cuantificar la intención de volver a comprar por parte del cliente; en condiciones normales ésta será alta si la satisfacción del consumidor también lo es. Según John Young, ex director general de Hewlett-Packard:

Nueve de cada 10 de nuestros clientes que participan en las encuestas que hacemos y que se califican como altamente satisfechos, afirman que definitivamente volverán a comprar productos de HP. Esta satisfacción se traduce en rentabilidad porque cuesta cinco veces más captar a un nuevo cliente que conservar a uno habitual.

A su vez, resulta útil cuantificar la probabilidad o voluntad de que el cliente recomiende la compañía y la marca a otras personas. Una calificación de palabra, altamente positiva, indica que la empresa está generando un nivel alto de satisfacción entre sus clientes.

Compradores disfrazados

Otro método útil para formarse un concepto de la satisfacción de los clientes, consiste en contratar personal que actúe como comprador potencial y reporte sus hallazgos en relación con los puntos firmes y deficiencias que haya experimentado al comprar los productos de la compañía y de los competidores. Estos compradores disfrazados también pueden fingir que tienen problemas para probar si el personal de ventas de la empresa maneja bien la situación. Por consiguiente, un comprador disfrazado puede quejarse acerca de la comida que se sirve en algún restaurante para verificar de qué manera se maneja esta queja. No sólo las empresas deben contratar compradores disfrazados; los propios administradores deben salir de vez en cuando de sus oficinas, intervenir en actividades de venta de su propia compañía y de la competencia, donde no se les conoce, y experimentar de primera mano el trato que reciben como "clientes". Una variante de lo anterior consiste en que el administrador llama a su propia empresa para plantear distintas dudas y hacer quejas para conocer en qué términos se maneja su llamada.

Análisis de clientes perdidos

Las empresas deben comunicarse con los clientes que han dejado de comprar o que han cambiado de proveedor para enterarse de lo que ocurre. Cuando IBM pierde un cliente, emprende acciones de inmediato para saber en qué han fallado: acaso es muy alto el precio, su servicio es deficiente, sus productos no son confiables, etc. No sólo es importante realizar encuestas a la salida sino también dar seguimiento a la cantidad de clientes que se pierden, lo cual, en caso que aumente, indica con claridad que la compañía no está satisfaciendo a sus clientes.

Algunas precauciones al cuantificar la satisfacción de los clientes

Cuando los clientes califican su satisfacción con base en un elemento del desempeño de la empresa, digamos la entrega, es necesario reconocer que se presentarán variaciones respecto a los términos en que definen una entrega a satisfacción: puede significar una entrega inmediata, entrega a tiempo, pedido completo y demás. Aun así, en caso que el cliente tuviera que describir con detalle cualquier elemento, se enfrentaría a un cuestionario tedioso. También hay que reconocer que dos clientes pueden reportar que están "muy satisfechos" por distintos motivos: uno puede mostrarse satisfecho con facilidad casi todo el tiempo y quizá resulte difícil satisfacer al otro, pero por esta vez se muestra satisfecho.

También las empresas deben observar que los administradores y los agentes de ventas pueden manipular sus calificaciones respecto a la satisfacción de los clientes; tal vez se porten amables justo antes de que se realice la encuesta, o bien, tal vez intenten excluir de la encuesta a clientes que manifiestan disgusto.

Uno de los peligros es que si los clientes se enteran de que la empresa hará todo lo posible por complacerlos, algunos estarán dispuestos a expresar que no están muy satisfechos, aunque sí lo estén, para obtener más concesiones.

Observaciones acerca de la satisfacción de los clientes

El profesor Claes Fornell de la Universidad de Michigan emprendió un proyecto importante para generar un índice con el que se cuantifique*** la satisfacción de los clientes con base en una industria y a nivel nacional. Un Barómetro de satisfacción de los clientes generará información que no proporcionan las cuantificaciones del Producto Interno Bruto (PIB). Por ejemplo, es posible que se incremente la producción de una industria o nación en tanto la satisfacción de los clientes disminuye. El valor cuantificado de la producción industrial no es necesariamente una cuantificación, una medida de la satisfacción de los clientes en relación con esa producción. En seguida se presentan algunos de los hallazgos que hizo el profesor

Fornell a nivel de industria:

- El nivel de satisfacción de los clientes será bajo en industrias donde se ofrece un producto homogéneo en un mercado heterogéneo. Por otro lado, las industrias que proveen un producto homogéneo de alta calidad a un mercado heterogéneo registrarán una satisfacción alta.
- La satisfacción es baja en aquellas industrias en las que los compradores sucesivos enfrentan variaciones considerables en los costos: tienen que comprarle al proveedor aunque su satisfacción es baja.
- Las industrias que dependen de negocios sucesivos o repetitivos por lo regular generan un alto nivel de satisfacción en los clientes.
- Conforme una empresa incrementa su participación en el mercado, es posible que disminuya la satisfacción de los clientes; esto se debe a que más clientes con demandas heterogéneas son inducidos a que compren un producto bastante homogéneo.

FUENTE: Claes Fornell, "A National Customer Satisfaction Barometer: The Swedish Experience", Journal of Marketing, enero, 1992, pp. 6-21.

En el recuadro Conceptos y herramientas de mercadotecnia que antecede a este párrafo se exponen algunas observaciones adicionales acerca de la satisfacción de los clientes.

Cómo entregar valor y satisfacción al consumidor

Dada la importancia que tiene ofrecer y proporcionar valor y satisfacción al cliente, ¿qué se requiere para generarlos y proporcionarlos? Para responder a esta pregunta es necesario introducir los conceptos de cadena de valor y sistemas para entregar valor.

La cadena de valor

Michael Porter, de Harvard, propuso la cadena de valor como una herramienta de la que dispone una empresa para identificar formas de generar más valor para el consumidor (véase figura 2-2). Toda empresa consiste en un conjunto de actividades que se llevan a cabo para diseñar, fabricar, comercializar y brindar apoyo a sus productos. La cadena de valor identifica nueve actividades relevantes en términos de estrategia que generan valor y costo en un negocio específico, éstas comprenden cinco actividades primarias y cuatro actividades de apoyo.

Las actividades primarias representan la secuencia de llevar materiales a la empresa, operar con base en esos materiales, comercializarlos y darles servicio. Las actividades de apoyo tienen lugar al mismo tiempo que se desarrollan estas actividades primarias. En consecuencia, el departamento de compras representa la compra de varios insumos para cada actividad primaria y sólo una parte de ellos son manejados por el departamento de compras. El desarrollo tecnológico se lleva a cabo en cualquiera de las actividades primarias y sólo una parte corresponde al departamento de investigación y desarrollo. La administración de recursos humanos, a su vez, se efectúa en todos los departamentos. La infraestructura de la empresa abarca los gastos

indirectos de administración en general, la planeación, las finanzas, contabilidad, departamento legal y de asuntos gubernamentales que son generados por las actividades primarias y las de apoyo.

Cómo instituir la satisfacción del consumidor mediante la calidad, el servicio y el valor

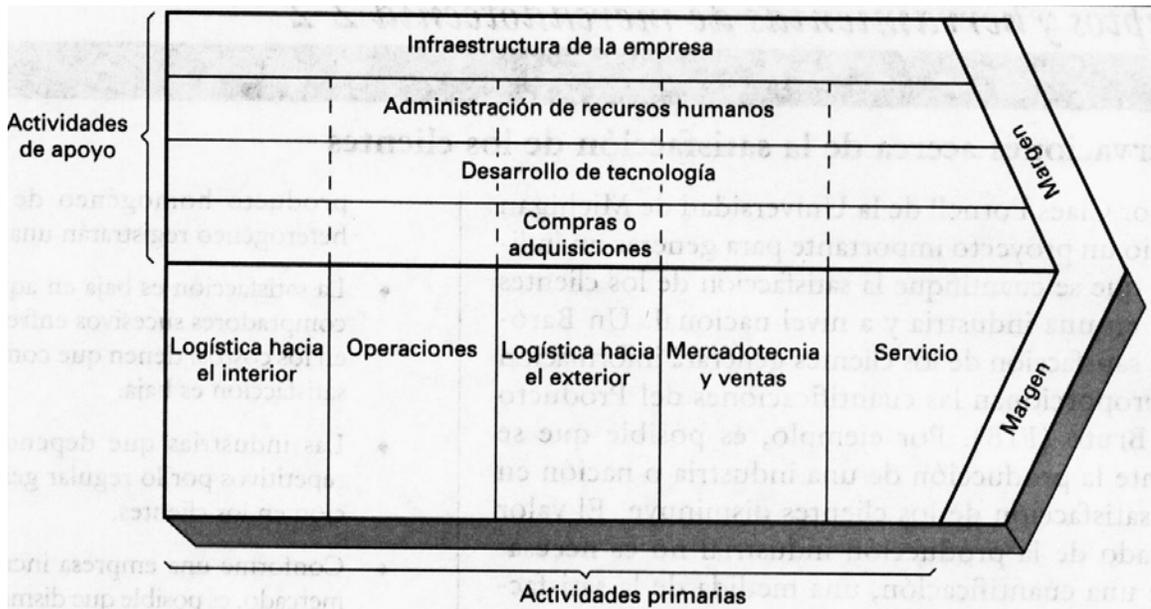


FIGURA 2-2. La cadena de valor genérica. Reimpreso con permiso de Free Press, una división de MacMillan, Inc., de Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance por Michael E. Porter. Derechos Reservados © 1985 por Michael E. Porter.

La función de la empresa es analizar los costos y desempeños en cada una de las actividades que generan valor y buscar la forma de mejorarlos. La compañía debe estimar los costos y el desempeño de sus competidores como hitos. En la medida que sea capaz de desempeñarse en algunas actividades mejor que sus competidores puede obtener una ventaja competitiva.

El éxito de la compañía depende no sólo de qué tan bien desempeña su trabajo cada departamento, sino también de lo bien que se coordinen las distintas actividades departamentales. A menudo, los departamentos de las empresas actúan para maximizar sus propios intereses en lugar de ocuparse de los de la compañía y los clientes. Un departamento de crédito puede dedicar mucho tiempo a verificar el historial crediticio de un cliente potencial para no incurrir en deudas incobrables; mientras tanto, el cliente espera y el representante de ventas es víctima de frustraciones. Un departamento de tráfico decide embarcar los bienes por ferrocarril para ahorrarle dinero al departamento y, de nuevo, hace esperar al cliente. Cada departamento ha erigido paredes que representan un obstáculo para ofrecer servicio de calidad a los clientes.

La respuesta a este problema consiste en hacer mayor énfasis en la administración fluida de los procesos centrales de la empresa, que en su mayor parte implican una interacción de funciones basadas en la cooperación. Entre los procesos centrales de una empresa se incluyen:

- Proceso de realización de nuevos productos: Todas las actividades implícitas en la identificación, investigación, desarrollo y lanzamiento exitoso de nuevos productos, con rapidez, alta calidad y obteniendo los costos meta.
- Proceso de administración de inventarios: Todas las actividades que intervienen en el desarrollo y la administración de los lugares correctos en los que se encuentran las existencias de materia prima, materiales semiterminados y productos terminados de manera que se disponga de existencias adecuadas en tanto se evitan los costos derivados de contar con exceso de existencias.
- Proceso de trámite de pedidos hasta que se entregan: Todas las actividades que tienen que ver con la recepción de pedidos, surtirlos, enviar los productos puntualmente y cobrar.
- Proceso de servicio a clientes: Todas las actividades que tienen que ver con facilitarles los trámites a los clientes para que lleguen al lugar indicado dentro de la compañía y reciban un servicio rápido y satisfactorio, así como la solución inmediata a sus problemas.

Las empresas fuertes son aquellas que desarrollan una capacidad superior para administrar estos procesos centrales. Por ejemplo, uno de los puntos fuertes más importantes de Wal-Mart es su gran eficiencia para hacer los arreglos necesarios para que los proveedores lleven sus productos a cada tienda. Conforme las tiendas Wal-Mart venden sus productos, la información de ventas fluye no sólo hacia las oficinas centrales sino a los proveedores de Wal-Mart que abastecen de nuevo con nuevas existencias las tiendas casi a la misma velocidad con que los productos salen de los anaqueles. En varios comentarios se ha señalado la ventaja competitiva que logran las compañías que han alcanzado dominar la administración de ciertos procesos centrales.

Sistemas para entregar valor

La compañía necesita también buscar ventajas competitivas más allá de su propia cadena de valor: en las cadenas de valor de sus proveedores, distribuidores y, en última instancia, de los clientes. Hoy en día, muchas compañías recurren a asociarse con otros integrantes de la cadena de la oferta para mejorar el desempeño del sistema de entrega de valor al cliente. Por ejemplo:

Procter & Gamble ha designado a veinte de sus empleados para que vivan y trabajen en las oficinas centrales de Wal-Mart a fin de mejorar la rapidez y reducir los costos con que se entregan productos de Procter & Gamble a las tiendas de la cadena Wal-Mart.

Sopas Campbell opera un programa de proveedores calificados en el que establece normas muy altas y elige a aquellos proveedores que están dispuestos a cumplir con sus exigentes requisitos en cuanto a calidad, entrega a tiempo y mejoras continuas. Campbell asigna a sus propios expertos para que trabajen con sus proveedores y mejoren en forma continua su desempeño conjunto.

Un ejemplo excelente de un sistema de entrega de valor es el que conecta a Levi Strauss, el afamado fabricante de pantalones de mezclilla, con sus proveedores y distribuidores (véase la figura 2-3). Uno de los principales distribuidores de Levi es Sears. Todas las noches, gracias al intercambio electrónico de datos (EDI: Electronic Data Interchange), Levi tiene noticias acerca de las tallas y estilos de pantalones que se venden en las tiendas de Sears y otros comercios importantes. Después, Levi pide por medios electrónicos más tela a Milliken Company, su proveedor de tela, para que la entregue al día siguiente. Milliken, a su vez, pide más fibra a Du Pont, el proveedor de este producto. De esta manera, los socios en la cadena de oferta utilizan la información de ventas actualizada para fabricar lo que se está vendiendo, en lugar de fabricar de acuerdo con una proyección que es susceptible de variar en función de la demanda en ese momento. Esto se conoce como sistema de respuesta rápida. La demanda es la que jala a los productos y no es la oferta la que los impulsa. Por consiguiente, el desempeño de Levi, en comparación con otros fabricantes de pantalones de mezclilla - dice Wrangler- dependerá de la calidad del trabajo en equipo de la red estratégica de Levi contra la red estratégica de Wrangler, ya no son las compañías las que compiten, ahora lo hacen las redes estratégicas.

Mientras las compañías luchan por ser más competitivas, recurren, por irónico que parezca, a cooperar más. En un principio, las compañías consideraban a los proveedores y distribuidores como centros de generación de costos y, a veces, hasta como adversarios. Sin embargo, en la actualidad, seleccionan con cuidado a sus socios e intentan colaborar para discernir estrategias rentables para ambas partes. Al estructurar sistemas para entregar valor a los consumidores, la nueva competencia ya no se da entre competidores individuales sino entre la eficiencia relativa de los sistemas para entregar valor que organizan estos competidores. Por consecuencia, si Levi ha estructurado un sistema de entrega de valor al consumidor más potente que el de su competidor, captará más participación y utilidades en este mercado.

La implicación, por consiguiente, es que la mercadotecnia no puede ser considerada más como un simple departamento de ventas. Ese concepto de mercadotecnia sólo le conferirá la responsabilidad de formular una mezcla orientada a la promoción en la que no hay mucho que decir acerca de características del producto, costos y demás. El nuevo concepto de mercadotecnia es aquel que le asigna responsabilidad en el diseño y la administración de un sistema superior de entrega de valor para llegar al consumidor meta. En la actualidad, los ejecutivos de mercadotecnia deben pensar no sólo en vender los productos actuales sino también en cómo estimular el desarrollo de productos mejorados de la compañía, colaborando en forma activa con otros departamentos para administrar procesos centrales de la compañía y estructurar sociedades externas más fuertes.

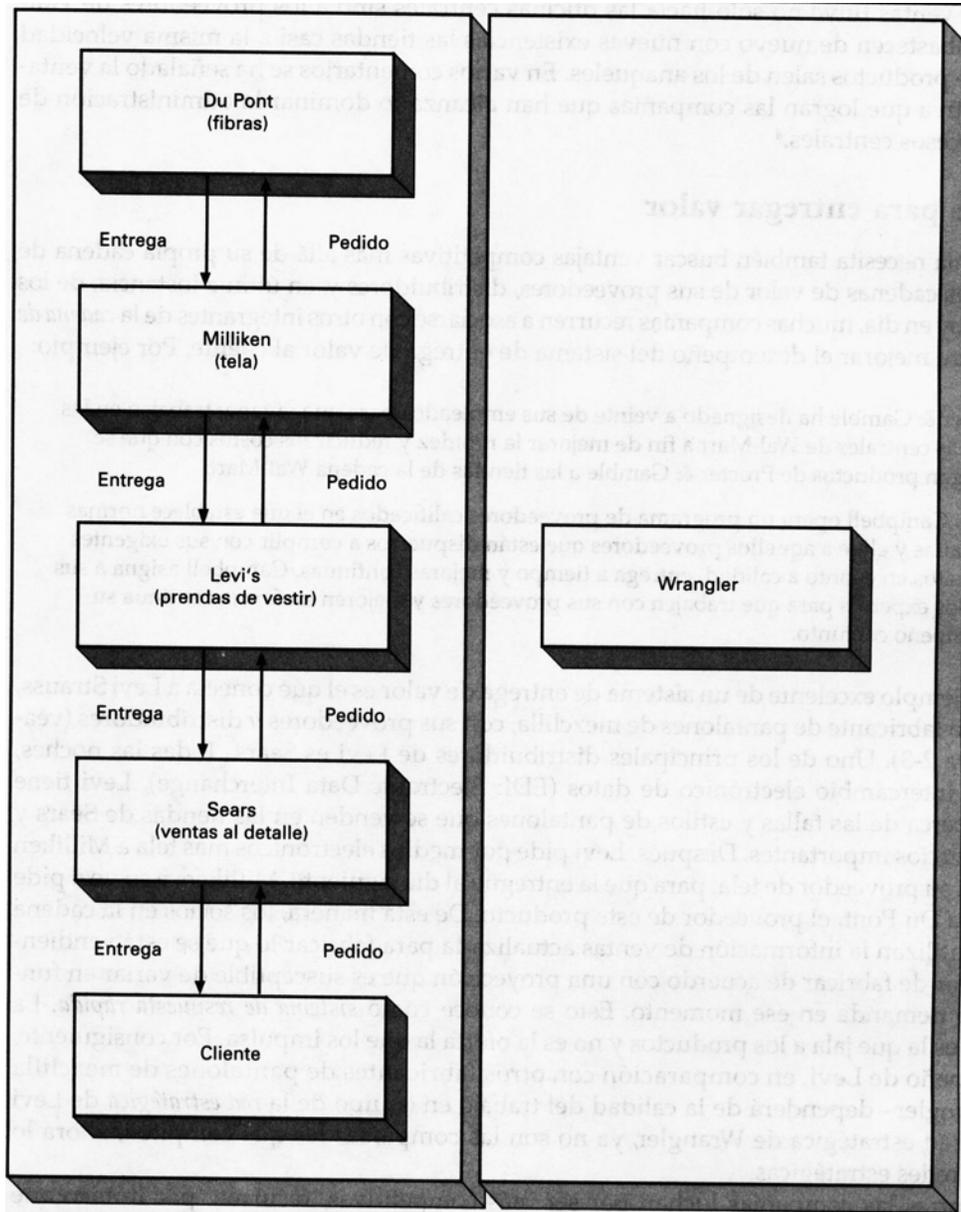


FIGURA 2-3

***¡LA COMPETENCIA ES ENTRE REDES, NO ENTRE COMPAÑÍAS!
 ¡EL VENCEDOR ES AQUELLA COMPAÑÍA QUE TENGA LA MEJOR RED!***

Cómo retener a los clientes

Las compañías no sólo buscan mejorar sus relaciones con sus socios en la cadena de la oferta. Hoy se concentran en desarrollar vínculos y lealtades más fuertes con sus consumidores finales. En el pasado, muchas compañías pensaban que su clientela era cautiva, ya que los clientes no disponían de proveedores alternativos, o bien, la calidad y los servicios que ofrecían éstos eran deficientes; o, por otro lado, el mercado crecía con tal rapidez que la compañía no se preocupaba por satisfacer con

plenitud a sus clientes. La empresa podía perder clientes en una semana, después captar otros 100 clientes y considerar que sus ventas eran satisfactorias. Sin embargo, esta situación origina una intensa agitación entre los consumidores e implica un mayor costo que si la empresa conservara a sus 100 clientes y no captara ninguno nuevo. Tal empresa opera en el rango de la teoría de la "empresa endeble", es decir, la que afirma que siempre existirán clientes suficientes para reemplazar a los que abandonan "el barco".

El costo de perder clientes

En los tiempos que corren, las compañías están obligadas a observar con cuidado la cantidad de clientes que pierden y a emprender acciones de inmediato para disminuir la pérdida. Los pasos a seguir son cuatro. Primero, la empresa tiene que definir y cuantificar la cantidad de clientes que mantiene. Por ejemplo, para una revista sería la cantidad de suscripciones que se renuevan; para una universidad, sería la cantidad de alumnos que permanecen en ella del primero al segundo año o la cantidad de alumnos que se gradúan.

Segundo, la compañía debe distinguir los distintos motivos por los que se genera disgusto entre los clientes e identificar aquellos que pueden administrarse mejor. No es mucho lo que se puede hacer con clientes que se van a vivir a otra región o con aquellos que cierran sus negocios, pero sí hay mucho por hacer en el caso de los clientes que buscan otras marcas debido a deficiencias en el servicio, productos defectuosos, precios exagerados, etc. La compañía tiene que elaborar una frecuencia de distribución en la que aparezca el número de clientes que buscan otras opciones por distintas razones.

Tercero, la compañía necesita estimar qué tantas utilidades deja de percibir cuando pierde a un cliente. En el caso de un cliente a nivel personal, esto es lo mismo que el valor de vida útil del consumidor, es decir, las utilidades que él generaría si hubiera seguido comprando a lo largo del número normal de años. Para el caso de un grupo de clientes que se pierden, una aerolínea importante estimó las utilidades perdidas en los términos siguientes:

- La compañía tenía 64,000 cuentas.
- La compañía perdió 5% de sus cuentas este año en particular debido a lo deficiente del servicio, es decir, 3,200 cuentas ($.05 \times 64,000$).
- El promedio de cuentas perdidas representaba una pérdida de \$40,000 dólares en ingresos. Por consiguiente, la compañía perdió \$128'000,000 en ingresos ($3,200 \times \$40,000$).
- El margen de utilidad de la compañía es 10%. Por tanto, la compañía perdió \$12'800,000 sin necesidad alguna ($.10 \times \$128'000,000$).

Cuarta, la compañía necesita saber qué tanto cuesta reducir la cantidad de deserciones. En tanto el costo sea menor que la utilidad perdida, la compañía debe gastar esa cantidad. Por consiguiente, si la aerolínea puede gastar menos de \$12'800,000 para conservar todas estas cuentas, pagará.

La necesidad de retener a los clientes

Hoy en día las empresas están dispuestas a todo para conservar a sus clientes. Les sorprende el hecho de que el costo de atraer un nuevo cliente puede ser cinco veces más que el de mantener un cliente satisfecho. La mercadotecnia agresiva suele costar más que la mercadotecnia defensiva porque requiere de mucho esfuerzo y costos para inducir a los clientes a que cambien a sus proveedores actuales.

Para mala fortuna, la teoría y la práctica clásicas de la mercadotecnia se centran en el arte de atraer nuevos clientes en lugar de conservar los que ya existen. Se ha hecho énfasis en generar transacciones en lugar de relaciones. El análisis se ha centrado en la actividad previa a la venta y en la actividad de venta en lugar de la actividad posterior a la venta. No obstante, en la actualidad cada vez más compañías reconocen la importancia de retener a los clientes actuales. Según Reichheld y Sasser, las empresas pueden mejorar entre 25 y 85% sus utilidades al reducir en 5% las deserciones de clientes. Desafortunadamente los sistemas contables de las empresas omiten mostrar el valor de los clientes leales.

Es posible plantear un ejemplo para sustentar la importancia de conservar clientes. Suponga que una empresa investiga su costo de adquisición de un cliente nuevo. Descubre que:

El costo promedio de una llamada de ventas (incluyendo salario, comisión, prestaciones y gastos) es de	\$300
El número promedio de llamadas de ventas para convertir un prospecto promedio en cliente es de	x 4
Costo de atraer un nuevo cliente	\$1,200

Ésta es una subestimación porque se está omitiendo el costo de publicidad y promoción, operaciones, planeación y demás.

Ahora, suponga que la compañía estima el valor promedio de vida útil del consumidor:

Ingreso promedio del consumidor	\$5,000
Número promedio de años de lealtad	x 2
Margen de utilidad de la empresa	x .10
Valor de vida útil del consumidor (sin descuento)	\$1,000

Es evidente que esta empresa gasta más en atraer nuevos clientes de lo que en realidad valen. A menos que sea capaz de captar más clientes haciendo menos llamadas de ventas, gastar menos por llamadas de ventas, incrementar el gasto anual

del nuevo cliente, conservar a los clientes durante más tiempo o venderles productos con un mayor margen, es probable que la empresa vaya a la quiebra.

Como conservar clientes es prioritario, hay dos formas de lograrlo. Una es erigir barreras más altas contra el cambio: los clientes están menos dispuestos a cambiar a otro proveedor cuando ello implique erogaciones de capital considerables, costos de búsqueda elevados. La pérdida de clientes leales a los descuentos y demás.

Sin embargo, el método más adecuado para conservar clientes consiste en entregar un valor alto a los clientes. Así, sería más difícil que un competidor supere barreras con sólo ofrecer precios más bajos o modificar sus métodos de inducción. La actividad consiste en generar una lealtad firme por parte de los consumidores que se denomina mercadotecnia de las relaciones.

Mercadotecnia de la relación con los clientes: La clave

¿Qué tanto debe invertir una compañía en la mercadotecnia de las relaciones, dado el costo y esfuerzo adicional que ello implica? Para responder a esto, es necesario distinguir cinco niveles distintos de relacionarse con los clientes:

- **Básico:** El agente de ventas vende el producto pero no establece contacto de nuevo con el consumidor. (Ejemplo: el vendedor de un automóvil se limita a venderlo.)
- **Reactivo:** El representante de ventas vende el producto y anima al cliente a que llame si tiene alguna duda o queja.
- **Susceptible de ser registrado:** El agente de ventas llama al consumidor poco tiempo después de efectuada la venta para verificar si el producto satisface sus expectativas. El agente de ventas le solicita asimismo al consumidor las sugerencias que cree que son necesarias para mejorar el producto y que le informe sobre las deficiencias particulares que pudiera presentar: esta información será útil a la empresa para que mejore continuamente lo que ofrece.
- **Proactivo:** El representante de ventas de la compañía llama al consumidor de vez en cuando para hacerle saber sugerencias para que utilice mejor sus productos o que utilice productos nuevos que le sean de utilidad.
- **Sociedad:** La compañía colabora continuamente con el consumidor para descubrir formas de efectuar ahorros en beneficio del cliente o ayudar a mejorar el desempeño del cliente.

Casi todas las empresas practicarán la mercadotecnia básica si sus mercados contienen numerosos clientes y si sus márgenes unitarios de utilidad son pequeños (véase figura 2-4). Por tanto, Heinz Company no va a llamar a cada consumidor de salsa "ketchup" para manifestarle su agradecimiento. Si acaso, Heinz se mostrará reactiva al establecer un sistema que conteste llamadas de los clientes. En el otro extremo, en mercados con escasos consumidores y márgenes altos, la mayor parte de

	MARGEN ALTO	MARGEN MEDIO	MARGEN BAJO
Muchos clientes o distribuidores	Susceptible de ser registrado	Reactivo	Básico o reactivo
Un número medio de clientes o distribuidores	Proactivo	Susceptible de ser registrado	Reactivo
Pocos clientes o distribuidores	Sociedad	Proactivo	Susceptible de ser registrado

FIGURA 2-4 Niveles de relaciones de la mercadotecnia

los vendedores optarán por la mercadotecnia en sociedad. Boeing, por ejemplo, trabajará en forma estrecha con United Airlines en el diseño para asegurar que los aviones Boeing satisfagan a plenitud los requisitos de United. Entre estas situaciones extremas, resultan adecuados otros niveles de mercadotecnia de las relaciones.

¿Qué herramientas específicas de mercadotecnia puede utilizar una empresa cuando desea desarrollar fuertes vínculos con sus clientes y ofrecerles un alto nivel de satisfacción? Berry y Parasuraman han distinguido tres métodos de estructurar valor para el consumidor. El primero ocurre, sobre todo, al agregar beneficios financieros a la relación de los consumidores. Así, las aerolíneas auspician programas de premios para personas que viajan con frecuencia; los hoteles ofrecen recompensar a clientes que suelen hospedarse en ellos; los supermercados patrocinan reembolsos y demás. Si bien los programas de este tipo contribuyen a acrecentar la preferencia de los consumidores, son imitados con facilidad por los competidores y, por consiguiente, es frecuente que no logren diferenciar en forma permanente la oferta de la compañía. Sin embargo, se sugiere observar el recuadro Estrategias de mercadotecnia 2-1.

El segundo método consiste en agregar prestaciones de índole social, así como beneficios financieros. En este caso, el personal de la empresa trabaja para incrementar sus vínculos sociales con los consumidores, conociendo sus necesidades y deseos e individualizando y personalizando su servicio (véase la tabla 2-1). Convierten a sus consumidores en clientes. Donnelly, Berry y Thompson hacen la distinción siguiente:

Los consumidores pueden ser anónimos para la institución; los clientes no. A los consumidores se les puede mirar como parte de la masa o como porciones de segmentos más grandes; a los clientes se les brinda servicio con base en lo individual. A los clientes les brinda servicio cualquiera que esté disponible: a los clientes les brinda servicio... el profesional... designado para hacerlo.

ASPECTOS POSITIVOS	ASPECTOS NEGATIVOS
Hacer llamadas telefónicas positivas Hacer sugerencias Utilizar un lenguaje afectuoso Utilizar el teléfono Demostrar aprecio Hacer sugerencias en cuanto al servicio Para resolver problemas utilizar un lenguaje en tercera persona Abordar los problemas en forma concreta Utilizar lenguaje coloquial o taquigrafía Ventilar problemas personales Hablar acerca del futuro en forma conjunta Utilizar respuestas rutinarias Aceptar responsabilidades Planear el futuro	Sólo responder llamadas Justificarse Lenguaje evasivo Utilizar correspondencia Esperar a que surjan malos entendidos Esperar solicitudes de servicio Utilizar lenguaje legal en términos de "usted nos debe" Responder sólo cuando se presentan problemas Utilizar comunicaciones indirectas Ocultar problemas personales Hablar acerca de lo que se hizo bien en el pasado Capacidad de respuesta para ensayos de casos de emergencia o incendio Diferir culpas Remover el pasado

TABLA 2-1 Acciones sociales que afectan las relaciones entre comprador y vendedor

Fuente: Reimpreso con permiso de la Harvard Business Review. Un documento de Theodore Levitt, "After the Sale is Over", Harvard Business Review (septiembre-octubre de 1983, p. 119). Derechos reservados © por el Presidente y los Miembros del Colegio de Harvard.

Estrategias de mercadotecnia 2-1

Estrategias para estructurar la lealtad de los consumidores: programas y clubes de la mercadotecnia de la frecuencia

Conforme las compañías cambian su concepto orientado a las transacciones de sus clientes, a uno que se centra en estructurar relaciones, generarán y auspiciarán programas para hacer que sus clientes regresen, compren más y sigan siendo leales. El desafío consiste en desarrollar una relación especial con los "mejores clientes" de la empresa en la cual prevalezca una buena comunicación en ambos sentidos y los clientes consideren que gozan de privilegios y distinciones especiales. Entre los programas más promisorios se encuentran los programas de mercadotecnia de la frecuencia y programas para clubes de mercadotecnia.

Programas de mercadotecnia de la frecuencia

Los programas de mercadotecnia de la frecuencia (FMP: Frequency Marketing Programs) están diseñados para premiar a los clientes que hacen compras a menudo, en cantidades sustanciales. Colloquy, un boletín trimestral sobre mercadotecnia, define la mercadotecnia de la frecuencia como el esfuerzo para "identificar, mantener e incrementar el rendimiento de los mejores clientes, por medio de relaciones interactivas a largo plazo y que agregan valor". La mercadotecnia de la frecuencia es un reconocimiento del principio de Pareto, consistente en que el 20% de los clientes de una compañía puede constituir el 80% de su actividad empresarial.

American Airlines, a principios de los ochenta, fue una de las primeras compañías en lanzar un programa de mercadotecnia de la frecuencia cuando decidieron ofrecer programas de millas gratis a sus clientes. Los clientes sólo tienen que afiliarse al programa AAdvantage sin costo alguno. Después de acumular millas de viaje suficientes para obtener crédito, el cliente

puede canjearlas por un mejor asiento, boletos gratuitos u otros beneficios. A medida que cada vez más viajeros optaron por volar por American, las otras aerolíneas se vieron obligadas a ofrecer el mismo programa.

Después, fueron los hoteles los que adoptaron los FMP, Marriot fue la primera cadena al lanzar su programa de Huésped Distinguido, le siguió Hyatt con su programa Pasaporte de Oro (Gold Passport Program) así como otras cadenas de hoteles y moteles. Los huéspedes asiduos ocupan mejores habitaciones y no pagan hospedaje una vez que acumulan cierta cantidad de puntos. Poco más tarde, las empresas de renta de automóviles patrocinaron programas FMP. Luego, las empresas que expiden tarjetas de crédito empezaron a otorgar puntos con base en la frecuencia con que utilizan sus tarjetas; Sears, por ejemplo, ofrece descuentos a los titulares de su tarjeta Discover en cargos que se hacen contra su tarjeta de crédito.

Por lo regular, la primera empresa que introduce FMP obtiene los mayores beneficios, sobre todo si la competencia tarda en responder. Una vez que los competidores responden, los FMP son susceptibles de convertirse en una carga para todas aquellas compañías que los ofrecen, para ese momento casi todos los clientes ya se han afiliado a los FMP y acumulan crédito con cualquiera de los patrocinadores; las compañías se encuentran con que regalan muchos vuelos, hospedajes y demás. Aquellas empresas que resultan ganadoras, si acaso existen, son las que instrumentan sus programas con mayor eficiencia, o bien, logran atraer más clientes con base en los beneficios singulares que ofrecen, o las que estructuran un sistema de base de datos complejo para diseñar y presentar ofertas atractivas y relevantes a clientes específicos.

Una de las críticas que se hace contra los FMP es que pueden disminuir la concentración de la compañía en ofrecer un nivel superior de servicio a clientes, es decir, estos programas intentan generar una actividad de negocios sucesiva que se basa en el incentivo económico. Por otro lado, las aerolíneas europeas afirman que confían en ofrecer un servicio de calidad superior para atraer clientes en forma sucesiva.

Programas para clubes de mercadotecnia

Muchas empresas han creado el concepto de club alrededor de sus productos. La membresía en el club se puede ofrecer en forma automática al hacer una compra o al prometer que se va a realizar una por cierta cantidad, o pagando una tarifa. El éxito que registran algunas empresas es espectacular:

Shiseido, la empresa japonesa de cosméticos, ha enrolado a más de diez millones de miembros en su Club Shiseido, el cual proporciona una tarjeta Visa, descuentos en teatros y cines, hoteles y distribuidores, así como puntos a "clientes asiduos". Éstos reciben una revista gratuita que contiene artículos de interés acerca del arreglo personal.

Nintendo, la empresa japonesa de videojuegos, ha enrolado a dos millones de miembros en su Club Nintendo. Por 16 dólares al año reciben la revista mensual Nintendo Power, en la que se hace una presentación preliminar de nuevos juegos y se revisan los ya existentes, se hacen sugerencias para ganar y demás. También han establecido una línea telefónica de "asesoría en el juego", a la que los chicos pueden llamar para hacer preguntas o resolver problemas.

Burger King auspicia el Burger King Kids Club que cuenta con 1.6 millones de miembros. A los niños se les da una membresía gratuita, un número de código secreto, una carta y premios como Tortugas Ninja u otros muñecos. Entre otras compañías que tienen clubes cuyo objetivo son los niños se incluyen Kraft, LEGO y Toys "A" Us.

Waldenbooks patrocina un programa de lectores distinguidos que ha atraído más de cuatro millones de miembros, cada uno paga diez dólares y recibe correspondencia

acerca de nuevos libros, 10% de descuento en compras de libros, una línea para hacer pedidos sin cargo alguno y un número en el que se brindan otros servicios.

Harley-Davidson auspicia el Grupo de Propietarios Harley (HOG: Harley Owners Group) que en la actualidad cuenta con 127 mil miembros. Aquel cliente que compra una motocicleta Harley por primera vez, recibe una membresía por un año, con renovación anual a un precio de 35 dólares. Los beneficios que ofrece HOG incluyen una revista, Hog Tales, un manual turístico, servicio de auxilio en caso de emergencia, un programa de seguros diseñado en forma especial, servicio de recompensa por robo, tarifas de hoteles con descuento y un programa Fly & Ride que permite a los socios rentar motocicletas Harley mientras salen de vacaciones.

Lladró, el fabricante de figuras de porcelana fina, auspicia una "Sociedad de Coleccionistas" cuya tarifa de membresía anual es de 35 dólares. Los miembros reciben una suscripción anual a una revista trimestral, una placa de porcelana, membresía gratuita en el Museo Lladró de Nueva York y tours exclusivos para miembros de visita a la compañía y a la familia Lladró en Valencia, España.

Apple Computer ha colaborado con muchos grupos de usuarios en distintas ciudades que se reúnen e intercambian información. Apple les envía cartas e información general; cada grupo de usuarios incluye distintos grupos de interés especial (SIG: Special Interest Groups).

Gateway Federal, un banco de Cincinnati patrocina el Statesman's Club para clientes que mantienen un depósito mínimo de 10 mil dólares. Sus 10 mil miembros actuales se hacen acreedores a más de 26 beneficios incluyendo chequeras gratuitas, giros y cheques de viajero; reuniones sociales y ponencias con conferenciantes invitados; así como refrigerios complementarios. Los miembros pueden reservar el salón del club para recepciones privadas después de horas hábiles y tienen acceso a computadoras personales y otros equipos.

Las tiendas Wolf Camera & Video operan un club de clientes asiduos cuyos miembros reciben ya sea 25% de descuento al mandar revelar rollos de película, otro rollo gratis o un segundo juego de impresiones; también reciben 10% de descuento en marcos para fotografías y otras compras en sus tiendas. El costo de la membresía es de 9.95 dólares al año, excepto clientes de la tercera edad que gozan en forma gratuita de los beneficios de la membresía.

Al desarrollar un club o programa de clientes asiduos, una empresa tiene que tomar decisiones en siete rubros. Primero, ¿cuáles son los objetivos del programa? ¿El fin que se percibe es incrementar el tamaño promedio de los pedidos o la frecuencia con que se hacen, promover la buena voluntad, evitar el cambio de marcas, atraer nuevos clientes, preparar correspondencia homogénea y demás? Cada objetivo puede llevar a diseñar un programa distinto de lealtad de los clientes.

Segundo, ¿quién es el grupo objetivo? Neiman Marcus, exclusiva tienda de departamentos, limita su programa InCircle para clientes que gastan más de 3 mil dólares al año. American Express ofrece su tarjeta Platino, a diferencia de la verde y la dorada, "Sólo por invitación" a sus mejores clientes, lo que les permite asistir a actividades culturales, gastronómicas y artísticas extraordinarias, a las que sólo pueden asistir los tarjetahabientes de platino.

Tercero, la compañía necesita definir el conjunto de beneficios. ¿Consistirá sólo en beneficios "intangibles" que abarcan servicios especiales (como mejoras en las habitaciones, entrega gratuita, envolturas para regalo, consultas, revistas) o beneficios

"tangibles" que comprenden premios (como viajes aéreos, habitaciones, mercancía gratis, efectivo u otro tipo de premio)? Neiman Marcus, por ejemplo, ofrece los beneficios siguientes a sus clientes miembros de InCircle: una línea para aclaraciones sin cargo alguno, privilegios especiales a viajeros, suscripciones complementarias a revistas, un libro de cocina, boletín de noticias exclusivo para clientes y un perfume de obsequio.

Cuarto, la compañía necesita desarrollar una estrategia de comunicación efectiva para promover su programa, éste puede ser de comunicación masiva o bien se puede promover a través del correo o la telemarcadotecnia entre clientes específicos u otras personas que no son clientes.

Quinto, la empresa necesita desarrollar un programa para recaudar fondos. ¿El programa debe estar apoyado por una tarifa de membresía? ¿Hay que buscar copatrocinadores que paguen por el privilegio de enviar comunicaciones específicas u ofertas a los miembros del club?

Sexto, la empresa requiere de una estrategia de instrumentación para asegurar que su personal esté bien capacitado y listo para instrumentar el programa.

Séptimo, la compañía necesita cuantificar y mejorar en forma continua el desempeño del programa para asegurar que está logrando sus objetivos con un costo razonable.

Es evidente que las empresas inventarán y asignarán programas en forma continua para estructurar y profundizar la lealtad de los clientes en esta época de competencia intensa.

El tercer método es agregar vínculos institucionales además de beneficios sociales. Por ejemplo, la empresa puede proveer a sus consumidores de equipo especial o dispositivos para enlazar computadoras que les ayudan a manejar sus pedidos, nóminas, inventarios y demás. Un buen ejemplo es la McKesson Corporation, un mayorista en productos farmacéuticos muy importante, que invirtió varios millones de dólares en equipo de intercambio electrónico de datos (EDI) para ayudar a farmacias pequeñas a administrar sus inventarios, registros de pedidos y espacio en anaqueles. Otro ejemplo es Milliken, que proporciona programas de computación patentados, investigación de mercados, capacitación en ventas y parámetros de ventas a sus consumidores leales. Para conocer más detalles acerca de la mercadotecnia de las relaciones, véase el capítulo 25, pp. 711-713.

Rentabilidad para el consumidor: La prueba máxima

En última instancia, la mercadotecnia es el arte de atraer y conservar clientes rentables. Aun así, las compañías suelen descubrir que entre el 20 y 40% de sus consumidores resultarán poco rentables. Además, muchas empresas reportan que sus consumidores más rentables no son los más grandes sino los de tamaño medio. Los clientes más grandes demandan una cantidad considerable de servicio y reciben los mayores descuentos, reduciéndose, en consecuencia, el nivel de utilidades de la empresa. Los clientes más pequeños pagan el precio total y reciben un mínimo servicio, pero el costo de realizar transacciones con consumidores pequeños reduce su rentabilidad. Los consumidores de tamaño medio reciben un buen servicio, pagan casi el precio total y son los más rentables. Esto ayuda a explicar por qué muchas empresas grandes que en un principio tenían como meta sólo clientes grandes ahora están

invadiendo el mercado de nivel medio.

Una empresa no debe buscar y satisfacer a todos los consumidores. Por ejemplo, si los clientes ejecutivos de Courtyard (que es el motel más económico de la cadena Marriot Hotel's) empiezan a exigir servicios ejecutivos a nivel de Marriot, Courtyard debe negarse. Acceder a esto sólo originaría confusión en cuanto al posicionamiento respectivo de los sistemas de Marriot y de Courtyard. Lanning y Phillips hacen el señalamiento siguiente con toda atinencia:

Algunas organizaciones ... tratan de hacer y ofrecer cualquier cosa que sugieran los consumidores ... No obstante, aunque muchos clientes suelen hacer buenas sugerencias, también recomiendan emprender acciones que no resultan viables ni rentables. Seguir estas recomendaciones al azar es distinto, en lo fundamental, a centrar el mercado, hacer una selección basada en la disciplina en cuanto a qué clientes servir y qué combinación de precios y beneficios entregarles, y cuáles negarles.

¿Qué convierte en rentable a un consumidor? Un cliente rentable se define en los términos siguientes:

- ❖ *Un cliente rentable es una persona, un hogar o una compañía que genera un flujo de ingresos a lo largo del tiempo, excediendo por una cantidad aceptable el flujo de costos en que incurre la empresa al atraer, servir y venderle a ese consumidor.*

Observe que el énfasis se hace en el flujo de ingresos y costos a lo largo de una vida útil, no sólo en una transacción particular. A continuación presentamos algunas ilustraciones sorprendentes del valor de un consumidor a lo largo de una vida útil:

Stew Leonard, quien opera un supermercado altamente rentable, dice que cada vez que detecta un consumidor resentido, observa una fuga de 50,000 dólares de la tienda. ¿Por qué? Debido a que un cliente promedio gasta 100 dólares a la semana, hace compras durante 50 semanas por año y permanece en la región diez años. Por tanto, si este consumidor vive una experiencia desagradable, cambia a otro supermercado. Stew Leonard registra una pérdida de \$50,000 en ingresos. Esto sin contar la pérdida en caso que el consumidor disgustado hable mal de la tienda y provoque que otros consumidores deserten. Por tanto, Stew Leonard obliga a sus empleados a observar dos reglas:

- Regla # 1: El cliente siempre tiene la razón.
- Regla #2: Si el consumidor se equivoca, véasela regla #1.

Tom Peters, el destacado autor de varios libros sobre "excelencia en la administración", dirige un negocio que implica gastar \$1,500 dólares al mes en servicio de Federal Express. Gasta esa cantidad a lo largo de dos meses durante el año y espera mantenerse trabajando otros diez años. Así, espera gastar \$180,000 en servicios de Federal Express en un futuro. Si esta última compañía tiene un margen de utilidad de 10% el negocio de Peters contribuirá con \$18,000 a las utilidades de Federal Express. Todo esto está en riesgo si empieza a obtener un servicio deficiente por parte del chofer de Federal Express o si un competidor ofrece un mejor servicio.

Casi todas las compañías omiten cuantificar la rentabilidad de un consumidor en lo individual. Por ejemplo, los bancos afirman que es difícil hacerlo ya que un consumidor utiliza diversos servicios bancarios y las transacciones se registran en distintos departamentos. Aquellos bancos que han logrado enlazar las transacciones de los consumidores se han visto sorprendidos por el número de clientes de base que no resultan rentables. Algunos bancos reportan pérdidas en más de 45% de sus clientes al detalle, por lo que no es sorprendente que hagan cargos con más frecuencia por distintos servicios que antes proporcionaban en forma gratuita.

En la figura 2-5° se muestra un tipo de análisis de rentabilidad muy útil. Los consumidores están dispuestos a lo largo de las columnas verticales y los productos a lo largo de los casilleros horizontales. Cada celda contiene un símbolo que corresponde a la rentabilidad de vender ese producto a ese consumidor. Observe que el consumidor 1 es muy rentable en cuanto que compra tres productos que generan utilidades, a saber P_1 , P_2 y P_4 . El consumidor 2 genera un panorama de rentabilidad mixta; compra un producto rentable y uno que no lo es. El consumidor 3 representa un consumidor que origina pérdidas debido a que adquiere un producto rentable y dos no rentables. ¿Qué puede hacer la compañía al respecto? 1) Incrementar el precio de sus productos menos rentables, o bien, eliminarlos. 2) También está la posibilidad de vender en forma cruzada sus productos que generan utilidades a estos consumidores no rentables. Si estos consumidores no rentables deciden desertar, quizá sea para bien. Se podría argumentar que la compañía se beneficiaría al animar a sus clientes no rentables para que cambien y le compren a la competencia.

		Clientes			
		C_1	C_2	C_3	
Productos	P_1	++		+	Producto altamente rentable
	P_2	+	+		Producto rentable
	P_3		-	-	Producto que genera pérdidas
	P_4	+		-	Producto mixto
		Cliente de margen alto	Cliente que hace compras mixtas	Cliente que genera pérdidas	

FIGURA 2-5 Análisis de rentabilidad de consumidor/ producto

Ámbito y tendencias de la mercadotecnia 2-1

El premio nacional Malcolm Baldrige a la calidad: un estímulo a la alta calidad

La competencia no se limita a nivel local; para gran número de compañías, es global, y en tantos los mercados nacionales sigan abiertos, llegarán productos que son más baratos, mejores, o bien, cumplen con ambas condiciones. Por tanto, las empresas de cualquier nación deben pugnar por fabricar productos que resulten competitivos o aún superiores en los mercados mundiales. Esto ha conducido a algunos países a establecer un premio nacional que se le otorga a aquellas empresas que constituyen un ejemplo en cuanto a prácticas de calidad y mejoras.

Japón fue el primer país que recibió un premio nacional a la calidad, el Premio Deming, al que se le asigna ese nombre en honor de la especialista en estadística estadounidense que impartió la enseñanza de la importancia de la calidad en el Japón de la posguerra. A mediados de los años ochenta, se estableció en Estados Unidos el premio nacional a la calidad Malcolm Baldrige en honor al secretario de comercio ya fallecido. El premio fomenta entre las empresas estadounidenses la instrumentación de prácticas explícitas de calidad y, cuando los resultados lo justifican, se promueve que las empresas soliciten concursar y muestren evidencias que las hagan merecedoras al premio. Los integrantes del comité que fungen como jurado otorgan hasta dos premios cada año que corresponden a tres categorías: compañías manufactureras, empresas que prestan servicios y pequeñas empresas. El criterio para conceder los premios consiste en siete parámetros, cuyas relaciones dinámicas se ilustran en la figura adjunta.

Cada uno de los siete parámetros representa un cierto número de puntos, cuyo total llega hasta 1000. De estos parámetros, la concentración en el cliente y su satisfacción obtienen la mayor puntuación, que es de 300. Este puntaje se desglosa después en puntos que comprenden las expectativas de los clientes, la buena administración de las relaciones con ellos, y la cuantificación de su satisfacción y demás.

Hasta ahora, los premios Baldrige han sido otorgados a empresas como Xerox, Motorola, Federal Express,

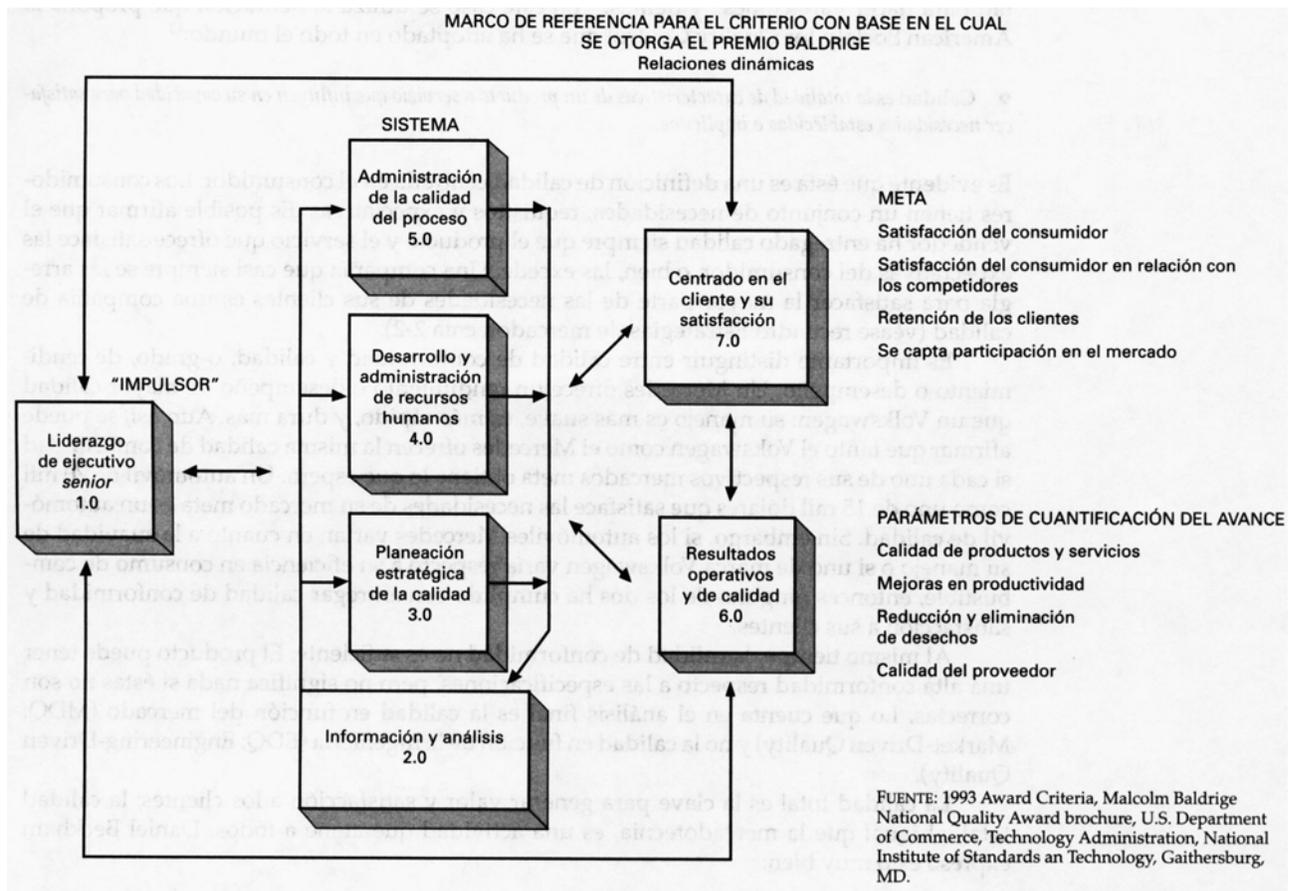
IBM, AT&T, Texas Instruments, la división Cadillac de la General Motors, el hotel Ritz-Carlton y algunas otras. Una de las empresas que en la actualidad está compitiendo para obtener el premio Baldrige en la categoría de pequeña empresa es Custom Research Incorporated (CRI), compañía que se dedica a la investigación de mercados, cuyas oficinas centrales están ubicadas en Minneapolis. En 1990, CRI empezó a utilizar el criterio Baldrige como marco de referencia para desarrollar su sistema de calidad. Concurrió para obtener el premio en 1991 y recibió retroalimentación en forma oral que condujo a más mejoras. En 1992, CRI fue seleccionada para recibir una visita de inspección, en esta empresa prevalece la creencia de que esa visita se realizó debido a que es administrada de acuerdo con los principios siguientes:

1. Propugnar por una estrategia que se centra en estructurar las relaciones más importantes con los clientes.
2. Organizar equipos interfuncionales centrados en los clientes.
3. Desarrollar procesos y procedimientos para que el trabajo se lleve a cabo, y después cuantificar los resultados.
4. Preguntar a los clientes, en forma explícita, qué esperan de una relación de sociedad.
5. Buscar retroalimentación de los clientes acerca de proyectos individuales y la relación

global.

6. Contratar al mejor personal e invertir en su desarrollo.
7. Mantenerse flexible, ágil, dispuesta a actuar rápido y facultar a todos los integrantes de la empresa para que "lo hagan".
8. Divertirse con los halagos y reconocimientos.
9. Propugnar por la calidad en todo momento.
10. Jamás darse por satisfecho.

Esto constituye un enunciado excelente de la empresa moderna y de la ideología de mercadotecnia que todas las empresas harían bien en imitar.



Instrumentación de la mercadotecnia de la calidad total

La mercadotecnia de una compañía no será efectiva si sólo se le encomienda al departamento especializado en la materia. Ni siquiera el departamento de mercadotecnia más grande del mundo será capaz de compensar los productos o servicios deficientes. El consumidor que no sea capaz de comprender las instrucciones que la compañía proporciona de forma escrita para manejar un producto, que no es capaz de comunicarse con el administrador indicado o aquel que recibe una factura

incorrecta, con toda justificación modificará el concepto que de ella tiene: la empresa perderá "activos" o "puntos a favor" ante el consumidor.

Los ejecutivos de alto nivel de hoy en día consideran que mejorar la calidad de los productos y servicios que ofrecen es su prioridad número uno. Gran parte del éxito en términos globales de las compañías japonesas se debe a que integran una excepcional calidad en sus productos, son numerosos los consumidores que ya no aceptan un desempeño promedio en cuanto a calidad. Por tanto, las compañías no tienen otra opción que adoptar la administración de la calidad total (TQM: Total Quality Management) si pretenden mantenerse compitiendo, por no mencionar el aspecto de seguir siendo rentables. Según el director general de General Electric, John F. Welch, Jr.: "La calidad es nuestra seguridad más cierta de fidelidad por parte de los consumidores, nuestro mejor recurso defensivo contra la competencia proveniente del extranjero y el único rumbo a seguir hacia el crecimiento sostenido y la obtención de utilidades".¹⁰ (Véase el recuadro Ámbito y tendencias de la mercadotecnia 2-1 de la página anterior.)

Existe una conexión íntima entre calidad de producto y de servicio, satisfacción del consumidor y rentabilidad de la compañía. Niveles superiores de calidad dan por resultado niveles altos de satisfacción de los consumidores, mientras que, al mismo tiempo, sustentan precios más altos y con frecuencia costos más bajos. Por tanto, los programas de mejoramiento de la calidad (QIP: Quality Improvement Programs), por lo regular incrementarán la rentabilidad. Los famosos estudios PIMS muestran una intensa correlación entre calidad relativa del producto y rentabilidad de la compañía.

Sin embargo, primero hay que definir calidad. Los expertos han definido calidad de diversas maneras como "susceptibilidad de utilizarse", "apego a los requerimientos", "libertad para hacer variaciones" y demás.¹² En este caso se utiliza la definición que propone la American Society for Quality Control que se ha adoptado en todo el mundo:¹³

❖ *Calidad es la totalidad de características de un producto o servicio que influyen en su capacidad para satisfacer necesidades establecidas o implícitas.*

Es evidente que ésta es una definición de calidad centrada en el consumidor. Los consumidores tienen un conjunto de necesidades, requisitos y expectativas. Es posible afirmar que el vendedor ha entregado calidad siempre que el producto y el servicio que ofrece satisface las expectativas del consumidor, o bien, las excede. Una compañía que casi siempre se las arregla para satisfacer la mayor parte de las necesidades de sus clientes es una compañía de calidad (véase recuadro Estrategias de mercadotecnia 2-2).

Es importante distinguir entre calidad de conformidad y calidad, o grado, de rendimiento o desempeño. Un Mercedes ofrece un rendimiento o desempeño de mayor calidad que un Volkswagen: su manejo es más suave, es más rápido, y dura más. Aun así, se puede afirmar que tanto el Volkswagen como el Mercedes ofrecen la misma calidad de conformidad si cada uno de sus respectivos mercados meta obtiene lo que espera. Un automóvil de 70 mil como uno de 15 mil dólares que satisface las

necesidades de su mercado meta es un automóvil de calidad. Sin embargo, si los automóviles Mercedes varían en cuanto a la suavidad de su manejo o si uno de marca Volkswagen varía respecto a su eficiencia en consumo de combustible, entonces ninguno de los dos ha cumplido con entregar calidad de conformidad y satisfacción a sus clientes.

Al mismo tiempo, la calidad de conformidad no es suficiente. El producto puede tener una alta conformidad respecto a las especificaciones, pero no significa nada si éstas no son correctas. Lo que cuenta en el análisis final es la calidad en función del mercado (MDQ: Market-Driven Quality) y no la calidad en función de la ingeniería (EDQ: Engineering-Driven Quality).

La calidad total es la clave para generar valor y satisfacción a los clientes; la calidad total, al igual que la mercadotecnia, es una actividad que atañe a todos. Daniel Beckham expresó esto muy bien:

Aquellos mercadólogos que no aprenden el lenguaje de la calidad total, la fabricación y las operaciones serán tan obsoletos como los carritos de un solo caballo. La época de la mercadotecnia funcional llegó a su fin. No podemos considerarnos más como investigadores de mercado, agentes de publicidad, mercadólogos directos o estrategas, es necesario que nos consideremos como satisfactores de clientes, partidarios de los consumidores que se concentran en procesos totales.

La administración de la mercadotecnia tiene dos responsabilidades en una compañía centrada en la calidad. En primer lugar, la administración de la mercadotecnia debe participar en la formulación de estrategias y políticas diseñadas para ayudar a que la compañía logre alcanzar niveles de excelencia respecto a la calidad total. Segundo, la compañía debe ofrecer mercadotecnia de calidad, además de calidad en la fabricación. Cada actividad mercadotécnica, investigación de mercados, capacitación de ventas, publicidad, servicio a clientes y demás, debe desempeñarse de acuerdo con altos estándares.

Sin embargo, un estudio demostró que el personal de mercadotecnia y de ventas era el responsable de más quejas de los clientes, en 35%, que cualquier otro departamento. Los errores de mercadotecnia incluían casos en los que la fuerza de ventas ordenaba algo especial para el cliente pero omitía notificar a producción acerca de los cambios, con lo que el procesamiento de pedidos incorrectos daba por resultado la fabricación de un producto que no era el correcto, así como su respectivo envío y las quejas de los clientes no se resolvían de manera satisfactoria

Al mismo tiempo, por irónico que parezca, los mercadólogos deben desempeñar distintas funciones importantes para ayudar a que su empresa proporcione bienes y servicios de alta calidad a sus clientes meta. En primer lugar, los mercadólogos son los que tienen mayor responsabilidad en identificar correctamente las necesidades y requerimientos de los clientes. En segundo, deben comunicar en forma debida las expectativas de los consumidores a los responsables de diseñar los productos. Tercero, deben asegurarse de que los pedidos de los consumidores se llenen

Estrategias de la Mercadotecnia 2-2

Observaciones en cuanto a propugnar por una estrategia de calidad total de mercadotecnia

Un número cada vez mayor de compañías ha designado un subdirector de control de calidad para promover la administración de calidad total (TQM: Total Quality Management). La administración de calidad total requiere que se reconozcan las premisas siguientes en cuanto al mejoramiento de la calidad:

1. ***La calidad tiene que ser percibida por los clientes.*** El trabajo de calidad tiene que iniciarse con las necesidades de los clientes y concluir con sus percepciones. Si los clientes desean más confiabilidad, durabilidad o rendimiento, entonces estos elementos constituyen la calidad para los clientes. Las mejoras, en cuanto a calidad, sólo son significativas cuando son percibidas por los clientes. Según Hauser: "Para asegurar que los clientes perciban que los productos son de alta calidad, los fabricantes deben expresar la opinión de los clientes a través del diseño, ingeniería, fabricación y distribución".¹
2. ***La calidad debe reflejarse en cualquier actividad de la compañía, no sólo en sus productos.*** Leonard A. Morgan de General Electric señaló: "No sólo nos interesa la calidad del producto, sino la calidad de nuestra publicidad, servicio, literatura del producto, entrega, apoyo posterior a la venta y demás".²
3. ***La calidad requiere un compromiso total por parte del cliente.*** La calidad sólo puede ser entregada por compañías en las que todos los empleados estén comprometidos con la calidad, y motivados y capacitados para entregarla. Las empresas de éxito son aquellas que han eliminado las barreras que existen entre departamentos. Sus empleados trabajan en equipo para realizar los procesos centrales y obtener los resultados que se desean; la intención de los empleados es satisfacer a sus clientes internos así como a los externos.
4. ***La calidad requiere de socios de alta calidad.*** La calidad sólo puede ser entregada por compañías cuyos socios en la cadena de valor también están comprometidos con la calidad. Por tanto, la compañía que es impulsada por la calidad tiene la responsabilidad de encontrar proveedores y distribuidores de alta calidad y aliarse con ellos.
5. ***La calidad siempre es susceptible de ser mejorada.*** Las mejores compañías creen en el kaizen, "mejora continua de todo por parte de todos". La mejor forma de mejorar la calidad es marcar un hito en el desempeño de la compañía en función del "mejor" competidor y luchar por imitarlo o aun "superarlo". Por ejemplo, Alcoa cuantificó quién era el mejor competidor y después estableció la meta de cerrar esa brecha en un 80% durante dos años.
6. ***El mejoramiento de la calidad requiere a veces de saltos cuantitativos.*** Si bien la calidad debe ser mejorada continuamente, a una empresa le retribuye, a veces, fijar un objetivo de mejora cuantitativa. A menudo es posible obtener pequeñas mejoras trabajando con más intensidad. Sin embargo, las mejoras considerables requieren de soluciones novedosas, exigen que se trabaje con más inteligencia. John Young de Hewlett Packard, por ejemplo, no pidió una reducción de 10% de los defectos; pidió una reducción diez veces más grande y la obtuvo.

7. **La calidad no cuesta más.** Philip Crosby argumenta que "la calidad es gratuita".³ La vieja idea era que lograr mayor calidad costaría más y haría más lenta la fabricación. Sin embargo, la calidad se mejora "aprendiendo a hacer bien las cosas desde la primera vez". La calidad no se inspecciona en el producto, se integra a él. Cuando las cosas se hacen bien la primera vez, se eliminan muchos costos como recuperación y reparaciones, no por mencionar detrimentos en la buena voluntad de los clientes. Motorola afirma que su impulso hacia la calidad le ha ahorrado 700 millones de dólares durante los últimos cinco años.
8. **La calidad es necesaria pero quizá no sea suficiente.** Mejorar la calidad de una compañía es absolutamente necesario porque los compradores son cada vez más exigentes. Al mismo tiempo, la mayor calidad tal vez no confiera una ventaja para obtener el éxito, en particular conforme los competidores incrementen su calidad en la misma medida, más o menos. Singapore Airlines, por ejemplo, goza de la reputación de ser la mejor aerolínea del mundo. Sin embargo, hace poco las aerolíneas competidoras han atraído mayor cantidad de pasajeros según han ido reduciendo la brecha entre la calidad de su servicio y la que ofrece Singapore Airlines.
9. **El impulso hacia la calidad no es capaz de salvar un producto de baja calidad.** Pontiac no estaba en posibilidad de salvar su modelo Fiero con sólo lanzar un impulso hacia la calidad porque ese automóvil carecía de un motor deportivo; el impulso hacia la calidad no puede compensar las deficiencias que representa un producto.

FUENTES: 1. John R Hauser y Don Clausing, "The House of Quality", en *Harvard Business Review*, mayo-junio de 1988, pp. 63-73. 2. Leonard A. Morgan, "The Importance of Quality", en *Perceived Quality of Products, Services and Stores*, de Jacobo Jacobi y Jerry Olson (Nueva York: Lexington Books, 1984), p. 61. 3. Philip B. Crosby, *Quality is Free* (Nueva York: McGraw-Hill, 1979).

Compañías e industrias 2-1

Cómo obtener el éxito por medio del valor en un mercado compuesto por productos comunes para el hogar: Rubbermaid

¿Puede una compañía que vende productos de conveniencia "de bajo involucramiento" prosperar en un mercado maduro? ¿Puede establecer un precio fuera de lo común aunque compita con otras 150 empresas que fabrican productos similares? y ¿Será capaz de alcanzar el éxito en nueve de cada diez introducciones de nuevos productos en ese mercado? La respuesta es afirmativa si el nombre de esa empresa es Rubbermaid.

Rubbermaid, Inc., cuyas oficinas centrales están ubicadas en Wooster, Ohio, fabrica y distribuye una línea utilitaria de productos de hule y plástico para el hogar, que incluye escurridores para trastes, utensilios para hornos de microondas y fibras para lavar platos. Rubbermaid vende estos productos en más de 120 mil centros de distribución a compradores comerciales e institucionales. El crecimiento de sus ventas y utilidades ha sido espectacular, el importe de las ventas excedió los 1,600 millones en 1991. Rubbermaid es capaz de cargar entre 5 y 10% más que los competidores, tiene un margen de 8.2% y un rendimiento promedio del capital de los accionistas de 19.7%. Cualquier persona que invirtiera 10 mil dólares en acciones de Rubbermaid en 1980 habría obtenido 180 mil en 1990. Además, a Rubbermaid se le sigue mencionando entre las diez empresas más admiradas de Estados Unidos en la encuesta anual que realiza la revista Fortune. De hecho, en la encuesta que esta revista llevó a cabo en 1993 se le clasificó en segundo lugar, después de Merck.

Stanley Gault tomó la dirección general de Rubbermaid en 1980, con el objetivo de buscar un incremento anual de 15% en ventas, utilidades y rendimientos por acción en una industria en la que el crecimiento de los hogares decrecía 2% al año. Para lograr esta meta, Gault no recurrió a estrategias estándar de crecimiento como reducción de precios o fusiones agresivas y diversificación hacia actividades empresariales no relacionadas. El éxito espectacular que registró Rubbermaid es resultado, en gran medida, de la planeación, instrumentación y control efectivos de la mercadotecnia para lograr ventajas competitivas como "la compañía que ofrece el mejor precio y la mejor calidad" en este campo.

La fórmula de Rubbermaid para alcanzar el éxito se lee como un libro de texto de mercadotecnia:

1. **Retroalimentación del mercado y del cliente.** Rubbermaid toma con seriedad la investigación de mercados y el escuchar las necesidades de los clientes, da seguimiento continuo a las tendencias del mercado a fin de detectar nuevas necesidades. Por consiguiente, la tendencia hacia hogares más pequeños llevó a Rubbermaid a instituir una línea de productos que ahorra espacio. Rubbermaid cuenta con grupos especializados en comprobar preferencias en cuanto a color y estilo y confirma esas preferencias realizando encuestas en centros comerciales. Sus ejecutivos leen personalmente cartas y atienden quejas para saber cómo mejorar la calidad de sus productos y servicios.
2. **Concentración en mercados meta.** Rubbermaid está organizada en seis divisiones, cada una contiene unidades estratégicas de negocios independientes que se concentran en mercados de productos específicos.
3. **Orientación hacia la satisfacción de los clientes.** Rubbermaid resuelve a satisfacción cualquier queja de los clientes, sustituyendo sus productos sin cargo alguno. Aun si la queja es acerca de un producto que equivocadamente se pensó que era de Rubbermaid, la empresa lo reemplazará para mostrar su superioridad.
4. **Obsesión por la calidad.** Rubbermaid insiste en entregar productos y servicios de calidad tanto a sus clientes comerciales como a los usuarios finales. Al fabricar sus productos, Rubbermaid utiliza un hule de calibre grueso y las mejores resinas para asegurar una durabilidad prolongada de sus productos.
5. **Innovación.** La línea de productos Rubbermaid ha crecido desde unos cuantos cientos hasta más de 2 mil, 30% de sus ventas proviene de nuevos productos que se introdujeron en los últimos cinco años. Lanzó al mercado 360 nuevos productos en 1992, lo cual da un promedio de uno cada día del año. Sus productos son lanzados a una velocidad sin igual, en ocasiones dentro de las 20 semanas siguientes a la concepción de la idea. Los equipos interfuncionales de productos nuevos administran todo el proceso desde detectar una necesidad hasta la introducción del producto. Omiten realizar pruebas de mercadotecnia debido a su cuidadosa labor con los clientes para desarrollar el producto correcto y con base en el deseo de evitar exponer su nuevo producto a la competencia. Rubbermaid registra una tasa de éxito en sus nuevos productos sin precedente, del 90 por ciento.
6. **Trabajo de equipo en los procesos.** Rubbermaid organiza a sus empleados en equipos pequeños de proyecto y de proceso a los que confiere una autoridad considerable, un sentido de pertenencia y orgullo y se les recompensa por lograr objetivos.
7. **Sociedad comercial.** Rubbermaid colabora en forma estrecha con sus distribuidores más importantes como Wal-Mart y K mart y les proporciona un fuerte apoyo de reventa

en forma de exhibidores diseñados en forma conjunta, planes de mercadotecnia, promociones y logística. Rubbermaid ha expandido sustancialmente sus centros de fabricación y distribución para adaptarlos a su volumen creciente y mejorar tiempo de entrega y servicio a sus socios comerciales.

8. **Programas de comunicación intensivos.** Rubbermaid recurre a la publicidad intensiva para informar a los segmentos de clientes meta acerca de sus productos nuevos y su alta calidad. También patrocina anuncios conjuntos con distribuidores que se centran en las promociones.
9. **Conciencia ecológica.** Rubbermaid utiliza plástico reciclable cuando es posible y diseña sus recipientes de manera que se puedan reciclar con facilidad. Una de sus innovaciones es una lonchera capaz de contener alimentos y bebidas sin necesidad de envolturas de papel, bolsas de papel y recipientes para jugo.
10. **Globalización.** En la actualidad Rubbermaid opera en varios países y ha ubicado sus productos donde es necesario para satisfacer las necesidades variables de cada país.

Además de estos hitos de la mercadotecnia para alcanzar el éxito, Rubbermaid trabaja continuamente para mejorar la productividad. Desincorporó algunos negocios que generaban pérdidas y reorganizó otros en menos divisiones; hace un seguimiento minucioso de los precios del petróleo debido a su incidencia en los precios del plástico; realiza continuas inversiones en equipo moderno y actualizado a fin de mantenerse como productor de bajo costo.

FUENTES: Véase Alex Taylor III, "Why the Bounce at Rubbermaid?", en Fortune, abril 13 de 1987, pp. 77-78; James Braham, "The Billion Dollar Dustpan", en Industry Week, agosto 1° de 1988, pp. 46-48; Zachary Schiller, "At Rubbermaid, Little Things Mean A Lot", en Business Week, noviembre 11 de 1991, p. 126; y Seth Lubove, "Okay, Call Me A Predator", en Forbes, febrero 15 de 1993.

correctamente y a tiempo. Cuarto, Los mercadólogos deben verificar que los clientes hayan recibido instrucciones precisas, capacitación y apoyo técnico respecto al uso del producto. Quinto, los mercadólogos deben permanecer en contacto con el consumidor, después de la venta, para asegurar que están satisfechos y seguirán así. Por último, deben recabar y transmitir a los departamentos responsables las ideas de los consumidores relativas a mejoras de los productos y servicios. Cuando los mercadólogos hacen todo esto, aportan su contribución específica a la administración de calidad total y la satisfacción de los consumidores.

El personal especialista en mercadotecnia debe invertir tiempo y esfuerzo no sólo para mejorar la mercadotecnia externa, sino también para mejorarla a nivel interno. El mercadólogo debe quejarse de igual manera que lo hace el consumidor cuando el producto o servicio presentan deficiencias. La mercadotecnia debe ser el guardián del consumidor: debe observar en todo momento el objetivo de "proporcionarle al consumidor la mejor solución". (Véase recuadro Compañías e industrias 2-1.)

❖ RESUMEN

Hoy en día, los consumidores enfrentan un rango cada vez más amplio de opciones en cuanto a los productos y servicios que pueden comprar. Hacen su elección con base en su percepción personal de la calidad, el servicio y el valor. Las compañías

tienen que comprender los factores determinantes en el valor y la satisfacción para los clientes. El valor que se le entrega al consumidor es la diferencia entre valor total para el cliente y costo total para el mismo. Por lo regular, los clientes escogen la oferta que maximiza el valor que se les entrega.

La satisfacción del consumidor es el resultado que perciben aquellos compradores que han experimentado un rendimiento o desempeño de la compañía y que ha cumplido con sus expectativas. Los consumidores se muestran satisfechos cuando sus expectativas se ven satisfechas y complacidos cuando esas expectativas se exceden. Los consumidores satisfechos son leales por más tiempo, compran más, son menos sensibles a los precios y se expresan en términos favorables respecto a la empresa.

Para generar satisfacción entre los clientes, las compañías deben administrar su cadena de valor, así como todo el sistema de entrega de valor, de tal manera que se centre en el consumidor. La meta de la compañía no sólo es captar clientes sino, lo que es aún más importante, conservarlos. La mercadotecnia de las relaciones con los clientes proporciona la clave para conservar a los clientes e implica proporcionar beneficios financieros y sociales al igual que estructurar vínculos con ellos. Las empresas tienen que decidir qué tanta relación de mercadotecnia invertir en diferentes segmentos del mercado y en clientes en lo individual a niveles básico, reactivo, susceptible de ser registrado, proactivo o de sociedad total. Ello depende en gran medida de estimaciones acerca del valor de la vida útil del consumidor contra el flujo de costos que se requieren para atraer y conservar estos clientes.

La administración de calidad total es considerada hoy en día como un método importante para brindarle satisfacción a los consumidores y hacer que la compañía sea rentable. Las empresas deben comprender en qué términos perciben sus clientes la calidad y qué tanto esperan. Así, las empresas deben luchar con denuedo por ofrecer una calidad relativamente más alta que sus competidores. Esto tiene que ver con la administración de la calidad total y el compromiso de los empleados, así como con los sistemas de cuantificación y retribución. Los mercadólogos juegan un papel en especial crítico en la trayectoria de su compañía hacia la obtención de la alta calidad.