

La importancia de mantener la fidelidad de los clientes como un activo estratégico de gran valor para la marca

M.^a JOSÉ GARCÍA RODRÍGUEZ (1)
Universidad de Vigo

La fidelidad a la marca supone para la empresa un activo estratégico muy valioso. Sin embargo, en numerosos casos, no se le confiere el valor que tiene, fijándose en las ventas a corto plazo, sin tener en cuenta que el éxito radica en conseguir consumidores leales que garanticen unos ingresos constantes. Para ello, es necesario tomar una serie de medidas orientadas a mantener la fidelidad mediante relaciones sólidas con los clientes.

1. INTRODUCCIÓN

Muchas empresas dedican la mayoría de sus esfuerzos a captar nuevos clientes y a arrebatárselos a sus marcas competidoras, olvidándose del gran activo que suponen los consumidores que le son fieles y que su mantenimiento resulta más sencillo, menos costoso y a su vez, pueden contribuir a captar nuevos clientes. En este artículo, se pretende mostrar en qué medida la lealtad es un activo estratégico de enorme valor para la marca y, por tanto, destacar la importancia de realizar las acciones necesarias para mantenerla. En esta línea, se comienza repasando brevemente el concepto de fidelidad y sus causas y a continuación nos centramos en cómo aporta valor. Finalmente, analizamos la forma de mantener a los clientes leales.

2. EL CONCEPTO DE FIDELIDAD A LA MARCA Y SUS CAUSAS

Cuando los consumidores compran los productos sin tener en cuenta el nombre de la marca y basando su compra en función del precio y las características del producto, la marca

(1) Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Lagoas-Marcosende, s/n. Apartado, 874. 36200 Vigo.

tendrá un escaso valor. Pero cuando son fieles a la marca, es decir, la siguen comprando a pesar de que existen otros productos alternativos con precios inferiores o con características superiores, en ese caso, tendrá un gran valor sustancial y supondrá ingresos futuros para la empresa. En este sentido, la fidelidad o lealtad se puede definir como "la propensión a comprar la misma marca o frecuentar el mismo establecimiento para satisfacer una misma necesidad" (GRANDE ESTEBAN, 1996, pp. 161-162).

Asimismo, también refleja hasta que punto el cliente permanecerá fiel a una marca a pesar de los cambios que ésta pueda experimentar, tanto en su precio como en sus atributos, y por tanto, en que medida es vulnerable ante la competencia. Siguiendo esta línea se puede definir como "una medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa que refleja la probabilidad de que un cliente cambie a otra marca, en especial cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio" (ALET I VILAGINÉS, 1996, p. 85).

La fidelidad es el resultado de numerosos factores como la experiencia de uso, el reconocimiento, las asociaciones de marca y la calidad percibida, siendo el más importante la experiencia de uso, ya que no puede existir fidelidad hasta que el producto no ha sido comprado y probado, por el contrario, si puede existir sin que necesariamente derive de los otros factores. La gran proximidad existente entre la experiencia de uso y la fidelidad, hace que esta última sea diferente a las otras dimensiones de la marca en modo cualitativo. En este sentido hay autores que van más allá al decir que además de ser necesario la existencia de una experiencia de compra y uso, también tiene que existir un hábito de consumo. Este hábito puede generarse por mecanismos de carácter fisiológico, por un proceso de aprendizaje y socialización familiar o a través de la realización de un proceso racional de elección, en este último caso se produciría una dependencia de carácter psicológico (LEON, OLABARRIA, 1991).

Aunque el concepto de fidelidad se lleva utilizando hace mucho tiempo, no existe realmente un consenso en la definición, a esta cuestión hay que añadir también la falta de un acuerdo al hacer operativa la medida. Así existen varios enfoques que se pueden agrupar en enfoques de comportamiento y cognitivos (WERNERFELT, 1991, p. 231).

El primer tipo se incluye dentro de los estudios iniciales realizados y centran su atención en el resultado final de la lealtad en lugar de analizar las razones por las que se produce; es decir, se basan en la repetición del comportamiento de compra.

Por el contrario, los enfoques cognitivos tienen la ventaja de que permiten distinguir entre los diferentes mecanismos que llevan a repetir el comportamiento de compra. En particular, se puede diferenciar entre efectos estáticos y dinámicos. Los primeros son los que llevan a la compra de la marca como resultado de una coincidencia entre los gustos del consumidor y los atributos de ésta. Mientras que, en el caso de los segundos la compra se deriva de la compra anterior.

WERNERFELT (1991) realiza un estudio sobre cómo puede una empresa aprovechar la le-

altad y se fija precisamente en los efectos dinámicos, por lo que considera que un consumidor es leal a una marca si su patrón de compra depende de forma positiva de la última marca comprada, lo que se denomina un efecto Markov. En su trabajo distingue entre dos tipos de lealtad de marca: la lealtad por inercia y la lealtad basada en costes.

La primera es el resultado de una baja implicación que se manifiesta en una ausencia de búsqueda activa y valoración, este comportamiento deriva de unos altos costes de búsqueda unidos a la creencia de que no compensa realizarlos. Las condiciones citadas son típicas de productos de bajo precio que se compran con frecuencia. La lealtad basada en costes puede proceder de varias causas, así puede ser el resultado de técnicas de uso específicas de la marca, de no querer arriesgarse ante una nueva cuando conocemos la calidad de la que utilizamos, de la existencia de una preferencia por la marca que usamos debida a las utilidades que obtenemos de ella o que no compense perder las inversiones que se han tenido que realizar para usar el producto.

Como resultado de su estudio WERNERFELT (1991, p. 239) considera que las implicaciones estratégicas de estos dos tipos de lealtad son las siguientes:

- Una mayor lealtad de marca permite unos precios de equilibrio (entre los gustos de los consumidores y los precios) más altos.
- Un promedio bajo de nivel de comunicación al mercado permite unos precios de equilibrio más altos.
- Un alto crecimiento del mercado lleva a unos precios de equilibrio menores. Se explica porque un alto crecimiento supone que una fracción grande de consumidores esta insatisfecha y son más sensibles al precio, además estos consumidores, en principio tardarán más en ser leales a la marca.
- Cuando el tipo de interés es bajo los precios de equilibrio son menores. Esto es debido a que las empresas invierten con mayor agresividad en los consumidores leales futuros.

En cualquier caso, cuanto mayor sea el nivel de fidelidad de los clientes, menor será el índice de agotamiento de éstos lo que repercutirá en un alto nivel de compras del que se deriva una promesa de futuros ingresos para la empresa, y por tanto un valor mayor para ésta. Pero, cuáles son las causas que llevan a la lealtad. Para analizar esta cuestión es necesario distinguir entre fidelidad a los bienes (CEBOLLADA, 1995, p. 284) y fidelidad a los servicios (GRANDE ESTEBAN, 1996, pp. 163-164), ya que se pueden encontrar distintos factores para cada uno de ellos que aparecerán resumidos en las tablas 1 y 2. En cualquier caso, hay que destacar la tendencia a una mayor fidelidad por los consumidores de servicios hacia sus proveedores que por los compradores de bienes hacia las marcas.

Tabla 1

Causas de fidelidad a los bienes

PSICOLÓGICAS
<ul style="list-style-type: none"> — La existencia de sensaciones de satisfacción con posterioridad a la compra anterior que estimulan a volver a comprar. — Un menor consumo de tiempo en la búsqueda y análisis de información previa a la decisión de compra al realizar la recompra. — La inercia o comodidad derivada de una experiencia satisfactoria anterior que lleva a la rutina de volver a comprar lo mismo y en el mismo sitio. — El intento de evitar riesgos derivados de decisiones equivocadas. — El aprendizaje formado progresivamente mediante las compras repetidas. — La asociación de una imagen de superioridad a la marca o la sensación de verse reflejado en ella. — La conformidad con una serie de normas del grupo al que se pertenece y la imitación.
TÉCNICAS
<ul style="list-style-type: none"> — La incompatibilidad de marcas nuevas con el equipo existente. — Los costes derivados del cambio de proveedor. — El coste de aprendizaje originado por el uso de un nuevo producto. — La incertidumbre ante la calidad de otras marcas no conocidas. — La inexistencia de otras alternativas.
CREADAS ARTIFICIALMENTE POR LAS EMPRESAS
<ul style="list-style-type: none"> — La posesión de descuentos con cupones de la anterior compra. — Los programas de "viajero-frecuente" en las compañías aéreas. — Los programas de alquiler de coches.

Fuente: Adaptado de CEBOLLADA, J. 1995, p. 284.

Tabla 2

Causas de fidelidad a los servicios

- Un cambio de proveedor de servicios suele llevar aparejados una serie de costes monetarios en forma de pagos al nuevo proveedor.
- La existencia de costes no monetarios derivados de los esfuerzos de búsqueda de un nuevo proveedor que implican un coste psicológico y un coste físico en tiempo y desplazamientos. A esos se unen otros esfuerzos procedentes de la valoración y elección de las nuevas alternativas con el riesgo que ésto implica.
- En general, el conjunto de alternativas entre las que elegir es menor que en el caso de los bienes y es más difícil obtener información sobre los servicios antes de comprarlos que sobre los bienes, además puede que existan pocos proveedores de un determinado servicio en un área geográfica concreta.
- La relación continuada genera confianza en el consumidor.

Fuente: Adaptado de GRANDE ESTEBAN, I.1996, pp. 163-164.

3. EL VALOR ESTRATÉGICO DE LA FIDELIDAD

En muchos casos las empresas no confieren a la fidelidad el valor que tiene, y se fijan en sus ventas a corto plazo, sin valorar el hecho de que la clave del éxito radica en conseguir clientes fieles a sus marcas que sigan adquiriéndolas en el futuro y garanticen así unos ingresos constantes para la empresa. La fidelidad constituye un activo estratégico que conlleva un elevado potencial para suministrar valor a la marca siempre que se sepa gestionar y aprovechar de un modo adecuado. Este valor proviene de una serie de aspectos fundamentales que son los siguientes:

La existencia de un grupo considerable de clientes satisfechos es de un gran valor para la empresa. Esto es debido a que los consumidores fieles se comportan como prescriptores dentro de su grupo de influencia, lo que supone una excelente vía de comunicación para extender la reputación de la marca; es decir, un foco de información en el mercado ante clientes potenciales, sobretudo en el sentido de conocimiento del producto ya que ofrecerán referencias sobre sus características, funcionamiento etc., haciéndolo conocido incluso antes de probarlo, lo que reducirá en forma considerable el riesgo de la adquisición de un producto nuevo. El ver como alguien a quien se conoce utiliza un producto implica un fuerte reconocimiento de la marca que no se puede conseguir por otros medios como la publicidad y por ello la fidelidad aporta valor en el sentido de la capacidad para atraer nuevos clientes.

Cuando el índice de fidelidad es alto, se refleja en una menor sensibilidad de la demanda ante el precio, lo cual permite a la empresa subir los precios con una mayor libertad y sin que se resientan las ventas. En este sentido, se orientan los trabajos realizados por KRISHNAMURTHY y RAJ (1991, pp. 172-173) en los que exponen que la decisión de compra implica a su vez dos decisiones relacionadas: una sobre la elección de la marca y otra de tipo cuantitativo. En las decisiones de elección los consumidores leales serán menos sensibles al precio

que los consumidores no leales. Mientras que en las decisiones cuantitativas, sucede lo contrario, siendo más sensibles al precio los leales. Así, cuando existe fidelidad, debido a la fuerte preferencia que tienen por los atributos de la marca, en numerosas ocasiones, los consumidores van al mercado en busca de ella, eligiéndola sin fijarse en el precio; sin embargo, ajustarán la cantidad comprada para conseguir ventajas en el precio, lo que se verá reflejado en una alta elasticidad en la cantidad. Por su parte los que no son leales a la marca, serán más sensibles al precio en la decisión de elección. Esto es debido a que no tienen ninguna necesidad de comprar esa marca en particular, por lo que sólo se verán persuadidos si su precio es lo suficientemente bajo, esto se verá reflejado en altas elasticidades en la elección. Sin embargo, debido a que esa marca no es su favorita y ajustan su elección en base a los precios, la cantidad elegida no será igualmente sensible al precio.

El valor que la fidelidad aporta a la marca también se deriva de la considerable reducción de costes derivados del marketing, debido a que es mucho menos costoso retener a los clientes ya existentes, que intentar captar nuevos o incluso quitárselos a la competencia, además se verá mejorada la eficacia en la aplicación de los distintos instrumentos de marketing al dirigirse a consumidores leales. Cuanta mayor sea la fidelidad a la marca, más sencillo será mantener a los clientes satisfechos, ya que lo normal es que por comodidad no se planteen el cambio de producto. Esto mismo ocurre con los no clientes, en el sentido de que si están utilizando otra marca y están satisfechos, tampoco tendrán interés en cambiar y por tanto supondrá un notable esfuerzo tratar de llamar su atención y conseguir que se arriesguen a realizar un cambio. Además la fidelidad supone un barrera para las empresas competidoras, ya que entrar en un mercado de clientes "fieles" es muy difícil y ante todo una alta inversión con un gran riesgo, por lo que las empresas que los tienen deben intentar que sus competidores sean conscientes de ello para evitar así posibles "ataques".

La disminución de costes también se produce en el caso de lanzamiento de nuevos productos al mercado, ya que la existencia de la fidelidad a la marca permite su lanzamiento e introducción en el mercado utilizando la misma marca con unos costes muy inferiores sobre todo gracias a una reducción en los gastos de promoción.

Además de la reducción de costes, la lealtad conlleva un incremento de la productividad del personal de la empresa que trabaja en contacto con los clientes (BERNÉ MANERO; MUGICA GRIJALBA; YAGÜE GUILLÉN, 1996, p. 66), derivado de la relación continuada con ellos que genera una relación más personal y como consecuencia un mayor interés por contentar al cliente.

Otro factor que contribuye al valor de la marca relacionado con la fidelidad, es el tiempo suministrado ante la amenaza de empresas competidoras. Ante la aparición de un producto superior, los clientes fieles a una marca conceden un tiempo a la empresa para que pueda igualar o mejorar las características de ese nuevo producto competidor. Esto es debido, a que no buscan nuevos productos y en la mayoría de los casos tardará en enterarse de que existe un productor competidor superior, e incluso conociéndolo puede que ni siquiera este incentivado a probarlo debido a la seguridad que le confiere el producto conocido y con el que está

satisfecho. La principal ventaja de este aspecto es la posibilidad que ofrece a la empresa de optar por estrategias de seguidor, en lugar de innovar, lo que supone un considerable riesgo inferior y sobretodo una inversión bastante menor.

Los consumidores fieles favorecen la distribución del producto gracias a la presiones que ejercen sobre los distribuidores para que éstos se lo suministren, de ahí se deriva otra forma de generar valor. Éste proviene principalmente de dos cuestiones: la fidelidad supone la existencia de un espacio preferencial en los lineales ya que los detallistas saben que sus clientes vendrán a adquirir ese producto y, por otro lado, influye de forma decisiva en las decisiones de compra de los detallistas ya que saben que un cliente fiel a una marca si no la encuentra en su establecimiento irá a buscarla a otro, lo que supone el riesgo de que cambie de lugar de compra. Esta característica del apalancamiento comercial tiene una especial importancia cuando se realizan cambios de marca o extensión de la marca, además de los casos de introducción de nuevos tamaños y variedades.

Aparte de dar a la empresa una ventaja temporal, la fidelidad, en general constituye una barrera de entrada ante los competidores, protegiendo a la empresa frente a las acciones competitivas de varias formas, así, sirve de defensa frente a las guerras de precios y promociones agresivas de las empresas rivales y permite disfrutar de cierto grado de monopolio sobre sus actuales clientes debido a que la base de clientes fieles es de difícil acceso para los competidores, además supone un aumento de las barreras de entrada ante las nuevas marcas que puedan aparecer en el mercado.

Una última cuestión a considerar es que la lealtad sirve de garantía para la supervivencia futura, ya que las ventas actuales suponen un factor determinante de la futura cuota de mercado y además simplifica las tareas de previsión gracias a que contribuye a estabilizar las ventas y la cuota de mercado. La lealtad puede servir para explicar decisiones tomadas por las empresas en el medio y largo plazo como inversiones en mejoras de calidad, fiabilidad y duración de los productos y en la creación y mantenimiento de una imagen de marca, también puede explicar las acciones competitivas a corto plazo que realizan las empresas como acciones promocionales destinadas a los consumidores no leales (CEBOLLADA, 1995, p. 284).

Todas las ventajas anteriormente mencionadas muestran a la fidelidad como un activo estratégico de gran valor para la marca, y por tanto para la empresa. Sin embargo, Si ya es difícil conseguir atraer a nuevos clientes, no hay que olvidar la importancia de mantener a los que ya se tienen.

4. EL MANTENIMIENTO DE LA FIDELIDAD

El enfoque del marketing se orienta cada vez más hacia la obtención de lealtad, poniendo el énfasis en conseguir la fidelidad a la marca, ello implica referirse a la existencia de relaciones sólidas con los clientes, lo que constituye la esencia del marketing relacional. En

éste se persigue reducir en lo mayor posible la pérdida de clientes y el cambio a otra marca, siendo su objetivo la maximización de la lealtad en el marco de unas restricciones de rentabilidad anual y la consecución de un incremento del valor a largo plazo de la empresa.

No existen clientes fieles o infieles a priori. Los consumidores actúan de forma leal o desleal según sus propias capacidades, sus criterios de valoración de la oferta y el contexto en que se encuentren. La empresa puede actuar sobre una parte considerable de los criterios que inciden sobre el comportamiento del consumidor de varias formas. Así, puede intentar conseguir una mayor diferenciación con respecto a las marcas competidoras o tratar de reforzar los criterios de elección de cada cliente (precio, calidad, rapidez de entrega, etc.), también puede asesorarlos en el proceso de decisión o implicarse en éste mediante una estrategia de continuidad en la relación.

Aunque la capacidad para atraer nuevos clientes es uno de los aspectos fundamentales de la marca, no hay que olvidar la importancia que tienen los ya existentes. Muchas empresas tratan de crecer por la vía de atracción de nuevos clientes, lo cual las lleva, en muchos casos, a cometer un error debido a la dificultad que esto supone y los elevados gastos que conlleva. Mientras que, el mantenimiento de los ya existentes resulta más sencillo y menos costoso y tiene la ventaja de que éstos pueden facilitar la captación de nuevos consumidores.

Para el seguimiento de esta política se pueden seguir varias vías (AAKER, 1994, pp. 56-60), cuya finalidad será reducir en lo posible el abandono de la marca por clientes que hayan resultado insatisfechos y aumentar los costes de encaje de los que por el contrario si están satisfechos. Una primera vía, es analizar a los clientes perdidos, estudiando las causas por las que han dejado de utilizar una marca en concreto y cual sería el modo de subsanarlas. La utilización de entrevistas puede ser un modo eficaz para realizar este tipo de estudio. Otra posibilidad, sería la realización de un plan de retención de clientes en el que se intentará aumentar los costes de encaje y a su vez reducir las fuentes de disconformidad. Para justificar este plan y comprobar su rentabilidad, se puede realizar un análisis de la retención de clientes en el que se realiza una estimación de las relaciones entre los niveles de retención y rentabilidad.

Una empresa que desee mantener a sus clientes puede seguir una reglas básicas relacionadas con la oferta de ventajas de distintos tipos por adquirir su marca, cultivar el buen trato al público y estudiar y analizar sus reacciones. Una primera regla consistiría en ofrecerles ventajas bien mediante la creación de costes de encaje de dos formas posibles: a través de la aportación de facilidades para la utilización de sus marcas o sino también reconociendo la fidelidad de sus clientes y premiándola de alguna manera, o bien mediante el suministro de extras inesperados como un regalo, un servicio adicional gratis, etc. Una segunda regla, sería la demostración de un trato correcto al público para lo cual es indispensable contar con unos vendedores cultos y capacitados. También es importante la proximidad al cliente, con el fin de poder escucharlos y observar sus reacciones ante la marca ofrecida, lo que permite obtener una información muy valiosa. Por último y relacionada con la anterior es muy útil la realización de estudios de forma periódica que permitan conocer en que se basa la satisfacción

ó insatisfacción de los clientes con el fin de poder realizar las modificaciones que sean posibles y necesarias en los productos y servicios ofrecidos.

Para la consecución de una mayor lealtad ALET y VILAGINÉS (1996, p. 86) proponen un modelo compuesto por cuatro variables: la personalidad pública de la marca, la satisfacción del cliente, los costes de cambio y la voz, en el cual existe, a priori, una correlación positiva entre cada una de estas variables y la lealtad, aunque en el caso de la voz o quejas del cliente, esta relación puede llegar a ser negativa si no se realiza una gestión adecuada.

La comunicación es necesaria a la empresa para que el cliente pueda conocer las diferencias que aporta el producto o servicio, traducidas en la tangibilización de un posicionamiento transformado denominado personalidad pública de la marca, que permite diferenciarla claramente de sus competidores. Ésta contiene los atributos deseados de la imagen de marca, de una forma coherente, apropiada y atractiva, con la finalidad de tener éxito en el mercado consiguiendo y fidelizando clientes. Cuando se ha creado de forma eficaz, aporta a la marca sensibilidad en varios sentidos, de este modo, da credibilidad a la hora de comunicar las diferencias de la marca y la confianza necesaria en casos de percepción de un riesgo por parte del cliente, también despiertan su interés los atributos y beneficios que ésta le puede ofrecer, además de suministrarle una información útil y coherente, finalmente le sirve como proyección personal en el sentido de que traslada la personalidad privada del que la consume a la personalidad pública de la marca.

La satisfacción es un elemento clave para la obtención de lealtad, de tal modo que será mayor cuanto mayor sea la lealtad. La satisfacción obtenida por un consumidor es considerada como el resultado de comparar la percepción de los beneficios de un producto en relación con las expectativas de beneficios a recibir del mismo (KOTLER, 1995, p. 46), así, depende de las expectativas previas del cliente, siendo función de la diferencia existente entre el valor percibido y éstas, pudiéndose hablar de tres niveles de satisfacción: Si la percepción es inferior a las expectativas, el cliente estará insatisfecho, si ambas se igualan estará satisfecho y si la percepción es superior, estará muy satisfecho.

Los costes de cambio son otra de las variables consideradas en el modelo, apoyan a la lealtad al dificultar el cambio a otra marca y pueden ser múltiples, pero básicamente se distingue entre los propios del cliente y los que están vinculados a la tipología del producto o servicio. Entre los primeros se encuentran los costes emocionales, los hábitos del cliente, los esfuerzos de aprendizaje necesarios, las ventajas económicas asociadas a la lealtad, los riesgos sociales y psicológicos, el cambio del papel del usuario y los contratos establecidos con empresas de productos o servicios complementarios o relacionados. Entre los costes de cambio asociados al producto se incluyen los costes de búsqueda, de rediseño o reformulación, de formación o de aprendizaje, de cambios de papeles de miembros de la organización, el riesgo de fracaso, las inversiones necesarias en equipo relacionado, los costes de marcha atrás en el cambio y los costes contractuales.

Como determinantes de la actitud inicial frente a probabilidad de búsqueda o análisis de nuevas alternativas, los costes de cambio son muy importantes para la lealtad. Constituyen el primer factor a analizar a la hora de establecer el previsible comportamiento del cliente y valorar si es o no adecuada la estrategia de marketing relacional. La empresa puede gestionar su relación con el cliente mediante: la creación sistemática de vínculos con éste, la realización de ofertas adaptadas a sus clientes, las relaciones personales y a través de los sistemas que la interrelacionan con sus ellos.

Ante la idea de establecer vínculos con los clientes, el marketing relacional intenta crear costes de cambio de diferentes formas (PORTER, 1997, pp. 500-501), como puede ser mediante:

- La participación en el desarrollo conjunto del producto con los compradores o proporcionando ayuda de ingeniería de aplicaciones para ayudar a integrar la línea de productos de la empresa en el producto o proceso del comprador.
- La formación a bajo coste o gratuita del personal del comprador para el uso o mantenimiento del producto de la empresa, o en procedimientos especializados como registros que sólo son compatibles con las compras en la empresa.
- El establecimiento de vínculos con el comprador mediante el uso de terminales computacionales que permitan realizar pedidos o investigaciones directas, o a través del mantenimiento de las bases de datos en la computadora de la empresa.
- La propiedad de instalaciones de almacenamiento en propiedad o equipo que es usado en la ubicación del comprador.

Estos vínculos pueden ser de diferentes tipos: financieros, sociales y estructurales (BERRY y PARASURAMAN 1994, p. 181-189). El primer nivel de vínculos viene determinado por los financieros, que se basan en las ventajas económicas derivadas de los descuentos especiales en precio o de los premios por volumen de compra acumulado. Plantean el inconveniente de que aportan una diferencia competitiva débil debido a que la competencia los puede copiar fácilmente.

El siguiente nivel, los vínculos sociales, se refieren a la relación personal entre el cliente y uno o varios miembros de la empresa. Surgen del establecimiento de una relación personalizada y muy cuidada que permite reconocer al cliente y entregarle una oferta a su medida. Esta relación genera una interacción en las distintas fases de la venta entre la satisfacción del cliente y la de los empleados que, de ser positiva, contribuye a la retención de clientes. La ventaja de estos vínculos es que permiten obtener información directa de los consumidores y disponer de un tiempo de respuesta ante posibles problemas en el producto o servicio.

Los vínculos estructurales constituyen el nivel último, en el sentido de que garantizan el mayor compromiso y lealtad, en ellos, la empresa y el cliente adaptan sus sistemas o su organización para desarrollar la relación. Generalmente se trata de productos complejos en los

que el proveedor puede modificar su oferta y se establece una relación en torno a todo el proceso, mediante la incorporación de los elementos al servicio, la sustitución futura por mejoras o la entrega de activos de apoyo.

Una última variable del modelo considerado es la voz. La atención a la voz del cliente es fundamental para poder mantener y recuperar clientes. Así, la gestión eficaz de la información obtenida al incorporar su opinión permite, además de aportar una excelente rentabilidad de la gestión de quejas, la obtención de un conjunto de ventajas a destacar como la detección de problemas en el funcionamiento de la empresa, el conocimiento de los factores de satisfacción más importantes para los clientes, la obtención de ideas de mejora de funcionamiento y la valoración de los empleados, establecimientos y componentes del producto o servicio.

En definitiva, el mantenimiento de la fidelidad supone realizar una gestión adecuada de ésta, pero para ello es necesario poder cuantificarla de algún modo, con el fin de conocer si existe o no fidelidad y si ésta aumenta o disminuye. En este sentido, existen una serie de medidas de la fidelidad que pueden ayudar a establecer vínculos con la rentabilidad, y en generar facilitar su gestión como son los patrones actuales de compra, el precio primado, la cuantificación de la satisfacción, los costes de encaje, el gusto por la marca y el nivel de compromiso.

La consideración de los patrones actuales de compra es un modo de determinar el comportamiento habitual de los consumidores, para ello pueden utilizarse tres tipos de medidas, que nos permiten obtener unos resultados bastante objetivos.

- El índice de compra repetida o tasa de recompra que mide los clientes que vuelven a compra la misma marca.
- El porcentaje de compra de la marca entre las últimas compras realizadas por el cliente.
- La cantidad de marcas compradas por los distintos clientes en la categoría de productos considerada.

Para la realización de un análisis adecuado hay que tener en cuenta la existencia de una serie de factores que condicionan la fidelidad del cliente, como son las clases de productos, la cantidad de marcas competitivas existentes y la naturaleza del producto. Los datos obtenidos por estas medidas presentan una serie de inconvenientes principalmente derivados de la dificultad y el coste de su obtención, además de presentar una visión limitada sobre el futuro. Por otra parte también es complicado delimitar dentro de los componentes de la familia u organización quienes eligen una marca determinada de los que compran múltiples marcas.

El precio primado es una de las mejores medidas del valor de la marca, ya que permite conocer la fidelidad del cliente a ésta, en el sentido de que si es fiel estará dispuesto a pagar por ella un precio primado con respecto a otras marcas alternativas. Definiendo el precio primado como "lo que el cliente está dispuesto a pagar por la marca comparado con otra oferta similar o

relativamente inferior en beneficio de otra(s) marca(s)" (AAKER; ALVAREZ DEL BLANCO, 1995, p.77). En función de las marcas comparadas el precio primado puede resultar alto o bajo, positivo o negativo. Sería negativo en el caso de que se compara una marca con otra de precio alto.

El valor de la marca se mide tomando como referencia a los competidores, por lo que es necesario definirlos claramente. Se suele tomar como referencia varios competidores ya que la comparación del valor frente a uno solo puede implicar una disminución, mientras que si se realiza en función de varios se mantiene estable y evidentemente el resultado no reflejaría la realidad.

Para la realización de un estudio adecuado es necesario realizar una segmentación del mercado en función de la lealtad, es decir, clientes comprometidos con la marca, los "amigos de la marca", clientes habituales, clientes sensibles al precio, no clientes. etc. Esto es necesario ya que cada segmento tiene un interés diferente por la marca y evidentemente los resultados obtenidos de una comparación del precio primado sin considerar los segmentos no sería muy significativa. Una vez definidos los segmentos, es necesario preguntar a los clientes para saber que cantidad extra estarían dispuestos a pagar sobre el precio de la marca, lo que se denomina "valor monetario métrico". Para la obtención de estos datos se puede preguntar directamente a los encuestados cuanto más pagarían por la marca ó lo que es más representativo, realizar un análisis de conjunto presentando distintas alternativas y analizándolas conjuntamente para conocer la importancia de las distintas dimensiones para el cliente.

El precio primado puede ser un indicador importante de la salud de las marcas de las empresas, pero para poder valorarlo convenientemente hay que tener en cuenta una serie de limitaciones. La primera se refiere a cuando la marca se encuentra en un mercado en el que existen una gran variedad de ellas, en cuyo caso, será necesario realizar varios conjuntos de mediciones sobre precios primados con el fin de que se tengan en cuenta a todos los competidores. Otro problema, se plantea en el caso de marcas con diferentes competidores repartidos por mercados distintos, lo que dificultará considerablemente la medición ya que habría que hacer comparaciones a distintos niveles, por ejemplo a nivel regional y a nivel nacional. Y una última limitación, sería la referente a los mercados en los que las diferencias entre precios no son muy significativas debido a restricciones de tipo legal ó a sus propias características, por lo que la medida del precio primado no tiene excesivo interés, en estos casos, se hacen más útiles las medidas relacionadas con la intención de compra.

El conocimiento de la fidelidad a la marca implica el estudio de la satisfacción ó insatisfacción del cliente una vez que ha utilizado el producto. Ésta es el resultado de comparar la percepción de los beneficios que obtiene con las expectativas que tenía de recibirlos, de tal modo que los consumidores se encontraran satisfechos cuando las percepciones superen a las expectativas. Para una empresa es importante conocer cuestiones como la experiencia que ha tenido el consumidor al usar la marca, si la volverá a comprar, si la recomendará o no, si ha encontrado algún problema al usarla ó incluso porqué razones deja de utilizarla, ya que le permiten detectar los fallos en sus productos.

Aunque en principio las empresas que centran su actividad en el cliente buscan la creación de un nivel alto de satisfacción, es necesario tener en cuenta que no deben maximizarlo siempre, ya que puede ir en detrimento de otros aspectos también importantes para la organización. Así, se puede aumentar el nivel de satisfacción mediante una disminución de los precios o un aumento de los servicios aunque ello lleve a la obtención de unos beneficios menores. Por otro lado, se puede aumentar la rentabilidad de formas distintas como a través de una mejora de la capacidad productiva o realizando más investigaciones en I+D. También la empresa tiene que buscar la satisfacción de otros grupos diferentes al de los consumidores como son los empleados, los proveedores o los accionistas. Por tanto, la filosofía que debe imperar en la organización es la de conseguir niveles de satisfacción altos en los clientes manteniendo al mismo tiempo niveles aceptables en los otros grupos, siempre dentro de los recursos y capacidades de la empresa.

Las medidas de la satisfacción deben ser actuales y representativas por lo que en la mayoría de los casos se producen restricciones en cuanto al tiempo que ha pasado desde la última utilización de la marca. Para ello, se pueden realizar preguntas sobre la lealtad hacia la marca, ya que es un concepto bastante asequible y fácil de entender, pero hay que valorar el hecho de que los clientes en la mayoría de los casos son fieles a varias marcas por lo que una de ellas se podría considerar como relevante cuando estuviera incluida en el grupo de las más preferidas. También hay que tener en cuenta el tipo de producto y el sector al que pertenece ya que según estos se pueden definir distintas dimensiones de satisfacción, esto supone la necesidad de realizar segmentos para una adecuada realización del estudio.

En concreto, KOTLER (1995, pp. 48-49) propone una serie de métodos que permiten analizar y medir la satisfacción. Estos son los siguientes:

- Los sistemas de quejas y sugerencias que consisten en una serie de procedimientos que permiten canalizar la información de los consumidores, entre ellos se encuentran los cuestionarios, buzones de sugerencias, etc.
- Los estudios del nivel de satisfacción de los clientes, como: la valoración directa que consiste en la utilización de una escalas de medición del 1 al 10, la valoración derivada consistente en comparar lo que ha obtenido el consumidor con lo que esperaba, el análisis del problema en el que se pide a los consumidores que listen los problemas con los que se encontraron y que sugieran mejoras para cada uno de ellos. Y una última forma que consiste en relacionar la importancia de los servicios con el grado de satisfacción y se trata de que los entrevistados valoren varios elementos de la oferta en base a su nivel de importancia y a su nivel de satisfacción. También se pueden hacer preguntas sobre la intención de recompra, que generalmente será alta para un nivel de satisfacción alto y que además se intente medir la probabilidad de que el cliente recomiende la empresa o la marca a otros.
- La compra fantasma consistente en contratar personas para que actúen como clien-

tes e informen sobre sus experiencias realizando comparaciones con los productos competidores.

- El análisis de los clientes perdidos, en el cual se trata de realizar entrevistas para conocer las razones por las que han dejado de comprar el producto de la empresa o se han pasado a la competencia. También incluye la valoración de la tasa de pérdida para saber si es creciente lo que supondría que la empresa está fallando en la satisfacción de sus clientes.

A la hora de realizar una medición de la satisfacción existen una serie de problemas. En primer lugar, el derivado de que en ningún momento se considera a los no clientes de la marca, lo que supone excluir a una parte del mercado realizando así un análisis incompleto. En segundo lugar la posibilidad de que los clientes entiendan los diferentes conceptos de formas distintas. Otra dificultad sería la posible manipulación de los resultados por parte de los directores o el personal de ventas mediante un cambio de actitud antes del estudio. Y un último inconveniente es el causado por la creencia de los clientes de que la empresa hará todo lo posible para satisfacerlos, por lo cual tratarán de mostrar una alta insatisfacción para obtener más concesiones.

La cuantificación de la fidelidad también se puede realizar a través del análisis de los costes de encaje con el fin de delimitar los que van unidos a sus productos e incluso estudiar la posibilidad de aumentarlos, ya que esto supondría una mayor dependencia del cliente de la que de algún modo derivaría una mayor fidelidad a la marca. Un coste de encaje típico es el relacionado con la inversión en un producto o sistema, o también el derivado del riesgo de cambio al abandonar un sistema que funcionara correctamente por otro nuevo cuyo buen funcionamiento estaría aún por determinar.

Otro modo de cuantificar la fidelidad es en función de los sentimientos que tienen los clientes hacia la marca o hacia la empresa en sí, sean de confianza, agrado, respeto ó incluso amistad. Éstos son difíciles de explicar ya que provienen de las percepciones que tienen los consumidores sobre los atributos de la marca y no de los atributos en si mismos, únicamente se podría considerar a la confianza como un atributo específico. Un modo de medirlo sería en base al precio adicional que los clientes estarían dispuestos a pagar. El gusto por la marca es de un gran valor para la empresa ya que se convierte en una barrera de entrada difícil de franquear por los competidores.

Una última forma de medir la lealtad es en función del nivel de compromiso, siendo éste fácil de detectar, es un indicador claro de la fidelidad, de tal modo que existen una relación directa entre la fortaleza de una marca y el número de clientes comprometidos con ésta. La cantidad de comunicaciones e interacciones relacionadas con el producto es un indicador importante sobre la fidelidad. Para poder realizar una cuantificación aproximada se podrían realizar preguntas respecto a si los clientes hablan del producto con otra personas y si se lo recomiendan, también se podría analizar si es útil o atractivo para un determinado tipo de per-

sona cuando lo utiliza en las actividades que realiza ó en relación con sus características personales.

5. CONCLUSIONES

1. La fidelidad supone para la empresa, además de una barrera de entrada para la competencia, numerosas ventajas derivadas de la posibilidad de aumentar el precio, la disminución de costes de marketing y de lanzamiento de nuevos productos, la atracción de nuevos clientes, el aumento de productividad del personal, el apalancamiento comercial, y en definitiva, una garantía para la supervivencia de la empresa, siendo por ello de gran valor para la misma.
2. Frente al coste y la dificultad de atraer a nuevos clientes como vía para el crecimiento, el mantenimiento de los ya existentes es más sencillo, menos costoso y tiene la ventaja de que, al mismo tiempo, puede facilitar la captación de nuevos clientes.
3. Para mantener la fidelidad se debe evitar el abandono de los clientes insatisfechos, crear costes de encaje para los satisfechos y principalmente cultivar el buen trato al público, además de estudiar de una forma periódica el nivel de fidelidad y las posibles causas de satisfacción o insatisfacción.
4. La consecución de una mayor lealtad supone: la comunicación al mercado de las diferencias del producto, la satisfacción del cliente, la existencia de costes de cambio derivados del establecimiento de vínculos con el cliente y finalmente, tener en cuenta la opinión del mismo.

6. BIBLIOGRAFÍA

Libros

- AAKER, D. A. (1994): *Gestión del valor de la marca. Capitalizar el valor de la marca*. DIAZ DE SANTOS, S.A. Madrid.
- AAKER, D. A. (1996): *Construir marcas poderosas*. Ediciones gestión 2000, S.A., Barcelona.
- AAKER, D. A.; BIEL, A. L. (1993): *Brand equity & Advertising. Advertising's role in building strong brands*, Lawrence Erlbaum Associates Publishers, Hillsdale, New Jersey.
- ALET I VILAGINÉS, J. (1996): *Marketing relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Ediciones Gestión 2000, S.A., Barcelona.
- ARNOLD, D. A. (1994): *Cómo gestionar una marca*. Parramón Ediciones S.A., Barcelona.
- BERRY, L. L.; PARASURAMAN, A. (1994): *Marketing en las empresas de servicios. Compita mediante la calidad*. Grupo editorial NORMA, Colombia.
- CORSTJENS, J.; CORSTJENS, M. (1996): *La batalla en el punto de venta. Tácticas para distribuidores y fabricantes*. Deusto, S.A., Bilbao.

- CRAINER, S. (1997): *El verdadero poder de las marcas*. Editorial Eresma & Celeste ediciones, Madrid.
- GRANDE ESTEBAN, I. (1996): *Marketing de los servicios*. Esic Editorial, Madrid.
- HAYES, B. E. (1995): *Cómo medir la satisfacción del cliente*. Ediciones Gestión 2000, S. A., Barcelona.
- KAPFERER, J. N. (1992): *La marca, capital de la empresa. Principios y control de su gestión*. Deusto, S. A. Bilbao.
- KAPFERER, J. N. (1992): *Strategic brand management. New approaches to creating and evaluating brand equity*. The Free Press, New York.
- KAPFERER, J. N.; THOENIG, J. C. (1991): *La marca. Motor de la competitividad de las empresas y del crecimiento de la economía*. MCGRAW HILL, Madrid.
- KOTLER, P.; CAMARA, D.; GRANDE, I. (1995): *Dirección de Marketing*. 8.^a Edición, Prentice Hall.
- LEON, J. L.; OLABARRIA, E. (1991): *Conducta del consumidor y Marketing*. Ediciones Deusto, S.A. Bilbao.
- MARTIN LEAL, J. A. (1996): *La marca. Fundamentos y estrategias*. Imprenta Jiménez, S.L. Huelva.
- MOLINÉ, M. (1996): *Malicia para vender con marca*. Deusto, S. A., Bilbao.
- MURPHY, J. (1991): *Brand Valuation*. Business Books Limited, London.
- PORTER, M. E. (1982): *Estrategia competitiva. Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. CECSA, México.
- PORTER, M. E. (1997): *Ventaja competitiva. Creación y sostenimiento de un desempeño superior*. CECSA, México.
- REICHHELD, F. F. (1996): *El efecto lealtad. Crecimiento, beneficios y valor último*. Editorial Ariel, S.A., Barcelona.
- SEMPRINI, A. (1995): *El marketing de la marca*. Ediciones Paidós, Barcelona.
- UPSHAW, L. B. (1995): *Building brand identity. A strategy for success in a hostile marketplace*. John Wiley & Sons, Inc, U.S.A.

Artículos de una revista

- AAKER, D. A.; ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. (1994): "Capitalizar el valor de la marca". *Harvard Deusto Bussines Review*, n.º 61, 3.^{er} trimestre.
- AAKER, D. A.; ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. (1995): "Estatura de la marca: medir el valor por productos y mercados". *Harvard Deusto Bussines Review*, n.º 69, noviembre-diciembre.
- ÁLVAREZ DEL BLANCO, R. M. (1997): "Enfoque estratégico para el futuro de la marca". *Aula abierta*, n.º 10, 1.^{er} trimestre.
- AMOR, E. M. (1996) "Consiga clientes fieles por medio de tarjetas". *MK*, n.º 108, noviembre.
- BELLO ACEBRON, L.; GOMEZ ARIAS, J. T.; CERVANTES BLANCO, M. (1994): "El valor de la marca: elementos y enfoques de medición". *Esic Market*, julio-septiembre.
- BERNÉ MANERO, C.; MUGICA GRIJALBA, J. M.; YAGÜE GUILLÉN, M. J. (1996): "La gestión es-

- tratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad". *Economía industrial*, n.º 307.
- CAVERO BRUJULA, A.; CEBOLLADA CALVO, J. (1997): "Las estrategias de captación y retención de clientes y la lealtad. Un análisis de segmentación". *Revista española de investigación de marketing ESIC*, n.º 1, septiembre.
- CEBOLLADA, J. (1995): "Lealtad, competencia entre las marcas y estrategia de marketing. Una aplicación a un mercado de productos no duraderos". *Actas del VII Encuentro de profesores universitarios de marketing*. Barcelona, septiembre.
- CERVANTES BLANCO, M. (1996): "La identidad de marca en las empresas de servicios". *Actas del VIII Encuentro de profesores universitarios de marketing*. Zaragoza, septiembre.
- FARQUHAR, P. H. (1989): "Managing brand equity". *Marketing Research*, septiembre.
- FAZIO, R. (1986): "How do attitudes guide behavior?" en SORRENTINO, R. M.; HIGGINS, E. T.: *Handbook of motivation and cognition: Foundation of social behavior*. Guilford Press, New York.
- FERNANDEZ, C.; PÉREZ, C. (1997): "Clientes satisfechos e insatisfechos: factores clave". *MK*, n.º 115, junio.
- FLAVIAN BLANCO, C.; MARTINEZ SALINAS, E.; POLO REDONDO, Y. (1997): "La fidelidad en la adquisición de artículos de compra frecuente". *Revista europea de dirección y economía de la empresa*. Volumen 6, n.º 3.
- GONZALEZ, F. J. (1997): "El papel de la publicidad en la fidelización". *MK*, n.º 113, abril.
- HERR, P. M.; FAZIO, R. H. (1989): "The attitude-to-behavior process: Implications for consumer behavior". *Working Paper*, Indiana University, 1988, en FARQUHAR, P. H.: "Managing brand equity". *Marketing Research*, septiembre.
- JIMÉNEZ ZARCO, A. I.; VARGAS VARGAS, M. (1995): "El efecto de la satisfacción en la lealtad de marca". *Actas del VII Encuentro de profesores universitarios de marketing*. Barcelona, septiembre.
- KASHANI, K. (1996): "¿Tienen futuro las grandes marcas?" *MK*, n.º 99, enero.
- KELLER, K. L. (1993): "Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity". *Journal of marketing*. Vol. 57, enero.
- KRISHNAMURTHY, L.; RAJ, S. P. (1991): "An empirical analysis of the relationship between brand loyalty and consumer price elasticity". *Marketing Science*. Vol. 10, n.º 2, primavera.
- LOPEZ BELBEZE, P. (1996): "La lealtad de marca como una ventaja competitiva". *Actas del VIII Encuentro de profesores universitarios de marketing*. Zaragoza, septiembre.
- OHMAE, K. (1989): "La verdadera estrategia se basa en aumentar el valor de la oferta a los clientes". *Harvard Deusto Business Review*. 3.º trimestre, 1989.
- SANCHEZ, P. (1997): "En busca del cliente eterno". *MK*, n.º 113, abril.
- WERNERFELT, B. (1991): "Brand loyalty and market equilibrium". *Marketing Science*. Vol. 10, n.º 3, verano.