

**UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
ESTUDIOS DE POSTGRADO
POSTGRADO EN INSTITUCIONES FINANCIERAS**

**GUÍA PARA DISEÑAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN DE
CLIENTES PARA LAS EMPRESAS DE SEGUROS EN
VENEZUELA**

**Mariana López Sevilla
C.I. 12.388.088**

Profesor: Reinaldo López Falcón

**Trabajo especial de grado presentado como requisito para optar
al título de Especialista en Instituciones Financieras
Mención: Análisis y gestión de las Instituciones Financieras**

Caracas, Junio del 2.007

INDICE

INTRODUCCIÓN	5
I.- Empresas de Seguros	9
1. Reseña histórica del Seguro	9
1.1. Ámbito mundial	9
1.2. Ámbito nacional	11
2. El Negocio asegurador	15
2.1. Contrato de Seguros	15
2.2. Elementos del contrato de Seguros	16
2.2.1. El interés asegurable	16
2.2.2. El riesgo asegurable	16
2.2.3. La prima	17
2.2.3.1. Característica de la prima	18
2.2.4. Obligación del asegurador a indemnizar	19
2.3. Sujeto del contrato de Seguros	19
3. Clasificación de los Seguros	20
3.1. Seguros de personas	20
3.1.1. Seguro de vida	20
3.1.2. Seguro de salud	20
3.1.3. Seguro de accidentes personales	21
3.2. Seguros bienes muebles o líneas de negocios patrimoniales	21
3.3. Seguros de Responsabilidad	22
4. Régimen legal del sector asegurador en Venezuela	23
5. Entorno del mercado asegurador en Venezuela	24
II.- La Fidelización de Clientes	27
1. Comportamiento del consumidor	27

2. Fidelización de Clientes	32
FIGURA 1 Definiciones de Fidelización de Clientes.....	33
3. Origen de la Fidelización de Clientes	35
FIGURA 2 Evolución de la influencia de mercado	36
4. Factores de la Fidelización	39
4.1. Tiempo de vida de los clientes	39
4.2. La confianza	40
4.3. La calidad	40
FIGURA 3 Definiciones de valor percibido	43
4.4. Los empleados	45
4.5. La satisfacción de clientes	45
FIGURA 4 Relación de percepción y expectativa	47
FIGURA 5 Relación entre la satisfacción y la Fidelización	48
4.6. La vinculación con el cliente	48
4.7. La retención, recuperación y la tasa de deserción de clientes.....	48
FIGURA 6 Relación entre el % de retención y el grado de satisfacción	51
4.8. El manejo de quejas y reclamos	52
FIGURA 7 Modelo de gestión de la Fidelización de clientes.....	53
5. La lealtad y la Fidelización	54
5.1. Las 12 leyes de Lealtad	55
5.2. Principales atributos de la Lealtad	58
FIGURA 8 El espiral de la lealtad.....	60
6. Etapas de la fidelidad	61
7. Ventajas de la Fidelización de clientes	63
8. Planes y Programas de Fidelización	65
9. Elementos de un programa de Fidelización	66
FIGURA 9 Programa de Fidelización	66
9.1. Ventajas	67
9.2. El sistema de información	68
FIGURA 10 Sistema de Información	69

9.3 El sistema de relación	69
10. Clasificación de los programas de Fidelización	70
11. Rentabilidad de la Fidelización de clientes	71
FIGURA 11 Rentabilidad de los clientes Fidelizados	73
12. Barreras a la Fidelización de clientes	74
13. Empresas de servicio que han implantado planes de Fidelización (casos de éxito)	75
 III. Guía para diseñar un plan de Fidelización clientes para empresas de seguros en Venezuela	 76
 CONCLUSIONES	 84
 BIBLIOGRAFÍA	 86

INTRODUCCIÓN

Las tendencias del mercado en general han obligado a las empresas especialmente las de servicio a cambiar sus estrategias competitivas, el consumidor de hoy quiere que las empresas le tomen en serio, que le ofrezcan información, formación, respuestas inmediatas, reconocimiento, atención personalizada, ofertas diferenciadas, y además que sean transparente y honesto con él, para así ganarse su confianza y establecer vínculos comerciales. Quiere que el consumo sea una experiencia perfecta, por ello, la oferta tiene que ser competitiva en el sentido de que se ofrezca calidad, conveniencia y buenas condiciones de servicio; ante todo esto es que surgen los Planes de Fidelización como una alternativa viable para atender a estos nuevos clientes exigentes.

No existe un concepto único de Fidelización, de acuerdo a (Gea David - Romero Mario – Sánchez Antonio, 2001) Fidelización de clientes: “.....es una estrategia que nos permite identificar a nuestros clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que proceden de ellos a través de unas relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo”. En línea general, la Fidelización busca a través de interacciones con los clientes identificar y conocer en forma absolutamente individual los perfiles de consumo de cada uno de ellos, a fin de mantener relaciones a largo plazo, para obtener una alta participación en sus compras. Son las diversas acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia su público (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción y lealtad en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación para intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas, logrando que el cliente sea su mejor referencia en el mercado e

impidiendo su fuga hacia otros competidores. Es importante destacar que la Fidelización de clientes no solo es la materialización de la mutua confianza, la aceptación por parte del cliente del producto o servicio que el proveedor ofrece y su deseo de repetición de compra a largo plazo, sino también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia; es decir, no solo responde a una motivación emocional que los clientes sienten por un producto, servicio, por una determinada marca, o por la empresa.

En Venezuela en la actualidad las compañías de Seguros están operando en un entorno económico adverso, en el que se encuentran con un mayor número de personas cuyos ingresos se han reducido o que no tienen empleo, alta tasa de inflación, unos gastos médicos, de reposición y reparación de bienes que se incrementan y obligan a aumentar las primas, que cada día menos personas pueden pagar; aunado a esto afrontan la profundización del deterioro social, caracterizado por el aumento de robos y crímenes, los cuales elevan la cantidad de siniestros que están comprometidas a indemnizar¹, por otro lado la competencia en el sector es agresiva, cada empresa aseguradora busca un posicionamiento firme que le permita desarrollar su actividad de forma progresiva y estable.

El negocio de seguros tiene una característica muy particular que la coloca en una posición de desventaja con respecto al cliente y es que brinda un servicio intangible, el cliente cuando firma el condicionado o cancela la prima anual del servicio que ha contratado no recibe algo tangible, la materialización de la póliza ocurre cuando se presenta un siniestro, el asegurado mientras no presenta una eventualidad siente que el seguro no es una inversión, ésta percepción cambia con la materialización del riesgo, además espera que la empresa aseguradora responda positivamente y de forma eficiente, es este momento, cuando el cliente evalúa la gestión de la compañía, por otro lado, la aseguradora controla la

¹ Extracto del Programa de Excelencia operacional en reclamos de HCM de Seguros Mercantil, análisis del Entorno Venezolano del negocio asegurador, Módulo I, 2002. pág 31

siniestralidad para poder tener un negocio rentable, es decir, mientras menos siniestros pague mejor; y si el cliente no es indemnizado es muy probable que cambie de aseguradora, las oportunidades de negocio futuro de las aseguradoras en la mayoría de los casos se van gestando en base al nivel de satisfacción de sus asegurados con la respuesta o manejo de cada siniestro. Estos elementos: entrega del servicio a través del siniestro y contención de costos deben conjugarse de tal manera que se pueda mantener al cliente satisfecho y al negocio rentable.

Cada empresa aseguradora aplica su propia estrategia para mantenerse en el mercado y ser competitiva; cada tipo de estrategia es válida; en Venezuela existen 49 empresas de seguros y todas sobreviven, pero la pregunta es ¿cómo mantenerse, en un mercado tan competitivo, con productos similares o iguales, con un servicio muy particular y un cliente cada día más exigente y con mayor información?

Ante ésta situación las aseguradoras se ven en la necesidad de establecer una estrategia que permita gestionar a los clientes, con el fin de retenerlos a pesar de las limitaciones que pueda tener el negocio y el entorno, lo que se busca es generar valor al cliente para que se mantenga leal a la compañía, dicha estrategia debe ir más allá del buen trato y de la buena atención, por ello se propone la Fidelización del cliente como una solución para mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa.

Cabe destacar que en Venezuela no hay empresas de Seguros que hayan implementado modelos estructurados de Fidelización, aunque es una realidad que actualmente las organizaciones le han dado mayor relevancia al cliente y han orientado sus esfuerzos a estrechar o mejorar la relación comercial, esto se evidencia en el mercado asegurador Venezolano al observar el desarrollo de canales de comunicación, inversión en tecnología de punta e implementación de modelos de Calidad, etc.; la inexistencia en cuanto a experiencias de modelos de

Fidelización supone un problema importante y una limitación de esta investigación.

Este trabajo es descriptivo-bibliográfico y consta de tres capítulos estructurados de la siguiente manera, el primer capítulo está referido a las Empresas de seguros y el negocio asegurador, se plantean los aspectos o elementos más importantes, teniendo en cuenta que se diseñará un plan de Fidelización de clientes para este sector es relevante analizarlo y comprenderlo, se esboza la problemática existente en el mercado asegurador, se comenta su origen, características, elementos, etc., el segundo capítulo se dedica a la Fidelización de clientes, su importancia, factores, definición, se plantean extractos de publicaciones de autores especialistas en la materia, se definen términos básicos, se exponen conceptos generales, específicos, se justifica y da importancia al desarrollo de la investigación; en el tercer capítulo se propone una guía para diseñar un plan de Fidelización de clientes orientados a Empresas de seguros.

El objetivo general de este trabajo es destacar la importancia de la Fidelización como una estrategia generadora de valor para el cliente y para las organizaciones, el objetivo específico de la investigación es proponer una guía para diseñar un Plan de Fidelización de clientes para empresas de Seguros en Venezuela, es importante resaltar que no es posible recomendar una estrategia de Fidelización para una organización sin estudiar a profundidad su situación, características, visión, misión, sus clientes, empleados, etc., ya que como toda estrategia para que sea exitosa debe estar alineada con la visión y los objetivos estratégicos de dicha empresa.

I. EMPRESAS DE SEGUROS

1. RESEÑA HISTÓRICA DEL SEGURO

1.1. Ámbito mundial:

La historia del Seguro se remonta a las antiguas civilizaciones en donde se utilizaban prácticas que constituyeron los inicios de nuestro actual sistema de Seguros.

Probablemente las formas más antiguas de Seguros fueron iniciadas por los Babilonios y los Hindúes. Ellos realizaba contratos conocidos bajo el nombre de Contratos a la Gruesa y se efectuaban, esencialmente, entre los banqueros y los propietarios de los barcos; con frecuencia, el dueño de un barco tomaría prestados los fondos necesarios para comprar carga y financiar un viaje.

El contrato de Préstamos a la Gruesa especificaba que si el barco o carga se perdía durante el viaje, el préstamo se entendería como cancelado, el costo de este contrato era muy elevado; sin embargo, si el banquero financiaba a propietarios cuyas pérdidas resultaban mayores que las esperadas, este podía perder dinero.

Con el crecimiento del comercio durante la Edad Media tanto en Europa como en el Cercano Oriente, se hizo necesario garantizar la solvencia financiera en caso que ocurriese un desastre de navegación. Eventualmente, Inglaterra resultó ser el centro marítimo del mundo, y Londres vino a ser la capital aseguradora para casco y carga. El Seguro de Incendio surgió más tarde en el siglo XVII, después que un incendio destruyó la mayor parte de Londres.

Las sociedades con objeto asegurador aparecieron alrededor de 1.720, y en las etapas iniciales los especuladores y promotores ocasionaron el fracaso financiero de la mayoría de estas nuevas sociedades; las repercusiones fueron tan

serias que el Parlamento restringió las licencias, de tal manera, que sólo hubo dos compañías autorizadas; entre ella se encuentra la Lloyd's de Londres; la cual aún permanece.

Los vestigios del Seguro de Vida se encuentran en antiguas civilizaciones, tal como Roma, donde era acostumbrado por las asociaciones religiosas, coleccionar y distribuir fondos entre sus miembros en caso de muerte de uno de ellos. Corresponde a Gran Bretaña la gloria de la emisión el 18 de Junio de 1583 de la póliza de seguro de vida más antigua que existe, para cubrir por un plazo de 12 meses la vida de William Gibbons por el monto asegurado de 382 Libras, a una prima del 8%, la cual se halla en el "British Museum". El seguro fue distribuido entre 16 aseguradores y registrado en la Cámara de Seguros de la "Royal Exchange".

A mediados del siglo XVII los matemáticos empezaron a perfeccionar lo que podría llamarse la ciencia del azar. En Holanda Jean de Witt y Christian Huyghens; en Francia Pascal; en Inglaterra Halley; y en Alemania Neumann sentaron las bases de la ciencia actuarial. El trabajo de los actuarios de esos Ingenieros de Seguros permitió elaborar tablas sobre la igualación matemática de grandes grupos de riesgos similares, para establecerse la relación entre la prima y el riesgo. Después de muchos años de empirismo nació el seguro científico y con él la posibilidad de extender las operaciones de los asegurados a nuevos eventos inciertos.

Formalmente, el seguro nació en Italia, como seguro marítimo, tomó impulso en España, adquirió forma jurídica en Francia, Países bajos y en Alemania. Maduró en Inglaterra, especialmente en la rama de incendio y vida; y se inició así el período de la empresa aseguradora.

De esta forma se organizaron las empresas o corporaciones, las cuales, mediante cálculos actuariales, podían establecer las posibilidades de que ciertos hechos ocurrieran y medida su frecuencia, estimar los riesgos que cualquier acto vital pudiera engendrar.

1.2. Ámbito nacional:

En Venezuela en 1862 apareció el primer código de comercio formal, regulando la actividad aseguradora.

La primera empresa de Seguros en Venezuela se constituyó en Maracaibo en 1886, con el nombre de Seguros Marítimos. Posteriormente apareció en Caracas La Venezolana (1893), aunque ya para esa época funcionaban en el país diversas agencias de compañías extranjeras. La casi totalidad de estas agencias o sucursales fueron eliminadas porque los representantes de dichas empresas no quisieron someterse a las disposiciones del Código de Comercio en garantía de los asegurados.

Su evolución comprende 3 grandes períodos²:

- **Primer período 1.900 – 1960:**

Se caracterizó por la abundante presencia de compañías extranjeras, sucursales o nacionales con parte de capital extranjero y con recurso humano proveniente también del exterior; esto trajo como consecuencia que la actividad de seguros se desarrollara con criterios muchas veces poco adaptados con la realidad Venezolana.

Para la época de los años 50 comenzaron a crearse las compañías nacionales. Gran parte de los ejecutivos extranjeros se fueron del país, quedando a cargo de estas compañías capital humano venezolano que había sido formado por el extranjero. En la historia del seguro Venezolano esto es visualizado como un renacimiento del seguro hacia una mayor tecnificación.

En 1.914 se fundó La Previsora. Esta empresa absorbió a la Compañía Venezolana de Seguros.

² Programa de Excelencia operacional en reclamos de HCM de Seguros Mercantil, Módulo I, 2002. pág 10.

En 1.925 funcionaba en Caracas, además de La Previsora la Compañía Fénix, que en 1.930 fue absorbida por La Previsora.

En el año 1.930 se registró un suceso que iba a ser trascendental para el progreso de los Seguros de Vida: el 1° de junio comenzó sus actividades en Caracas la "Panamerican Life" y seguidamente se observa como empieza a despertar la conciencia pública a la noción de la previsión social como una necesidad imperiosa del hombre civilizado.

En 1.931, se funda Seguros Avila, que fue la primera Empresa de Seguros inscrita en el Ministerio de Fomento cuando se dictó la Ley de 1.935, su registro tenía el N° 1 y fecha 8 de julio de 1936.

Al crearse la Fiscalía de Empresas de Seguros en el Ministerio de Fomento, se requiere la inscripción en su registro de todas las empresas nacionales, así como de los agentes y las sucursales de empresas extranjeras.

En 1.936, se inscriben tres compañías nacionales y dos agencias de empresas extranjeras. Para 1.946, se habían inscrito, y funcionaban en el país, 6 empresas nacionales y 14 empresas extranjeras.

Para 1.956, las compañías nacionales ya eran 25 y las extranjeras 23. Sin embargo, de las empresas nacionales, 8 al menos tenían capital mayoritariamente extranjero y sólo en el resto eran auténticamente nacionales el capital y el control.

Los graves problemas económicos por los que atravesó el país, ocasionados por el cambio de gobierno que se produjo en el año 1.958, hicieron que muchas empresas nacionales se declararan en quiebra o en liquidación amistosa. Algunas extranjeras decidieron cerrar sus oficinas en Venezuela y retirarse del mercado directo.

- **Segundo período 1.960 – 1990:**

Lo que caracteriza a este período es el auge de las compañías nacionales. El 25 de julio de 1.965 se promulga la Ley de Empresas de Seguros y reaseguros, que obliga a las empresas extranjeras a constituirse en el país y exige que al

menos el 51% del capital pertenezca a personas físicas o jurídicas venezolanas; por ello la mayoría de las empresas extranjeras se fueron. Surgieron negocios pequeños nacionales para atender necesidades menores de seguros y reaseguradoras mundiales, para dar respuestas a las necesidades de seguros más complejas.

En 1.967 Venezuela se reunió en Caracas empresas de seguros de varios países y creó la Confederación Panamericana de Productores de Seguros (COPAPROS); Venezuela en ese momento ingresó al Buró Internacional de Productores de Seguros (BIPAR). En 1.972 Venezuela asistió a la Primera Reunión Mundial de Productores de Seguros efectuada en Buenos Aires y en ésta, se proclamaron los Principios que regulan la profesión del Productor de Seguros, base firme de los derechos que asisten a los hombres y mujeres que dedican sus vidas a esta noble actividad de servicio social.

En 1975 la Ley de Seguros redujo aún más la presencia de capital extranjero en las compañías, a menos del 20%. Esto minimizó la posibilidad de traer conocimiento técnico extranjero, por lo que las compañías comenzaron a contar con un recurso humano muchas veces poco capacitado.

Ante esta necesidad de profesionalización surgió en Venezuela el Instituto Universitario de Seguros y con él, la carrera de Técnico Superior Universitario en Seguros.

Para 1.980 habían inscritas en total 44 empresas de seguros operando en el territorio nacional.

- **Tercer período 1.991 – actual:**

Contrario al período nacionalista anterior, lo que caracteriza a este tercer período es nuevamente el auge de las compañías extranjeras.

Debido a la crisis financiera de 1994, los Bancos ante la dificultad que presentaron para cumplir con sus clientes, solicitaron auxilio al Fondo de Garantía de depósitos y protección Bancaria (FOGADE), quien les prestó el dinero

requerido con garantías de activos de sus Bancos. Entre esos activos se encontraban acciones de compañías aseguradoras; es así como FOGADE se hizo dueño de conocidas compañías de Seguros: La Seguridad, Seguros Caracas y Latinoamericanas, entre otras.

En este mismo año se modificó la Ley de Seguros y Reaseguros; ahora la intervención de capital extranjero resultó limitada; esto con el fin de que las compañías extranjeras pudieran comprar las compañías de FOGADE; el cual les permitió pagar con bonos de la deuda Venezolana.

Las compañías de Seguros fueron compradas al 50% de su valor y el Gobierno se la tomó como capital al 100% de su valor. Surgieron así:

- Liberty Mutual, que compra Seguros Caracas
- Mapfre, compra la Seguridad
- Royal Inglesa, compra Royal Venezolana
- AGS Francesa, compra Adriática Venezolana
- American Internacional, compra Seguros Venezuela

Solo quedó Seguros Orinoco como compañía nacional importante por su tamaño, seguida de Seguros Mercantil; en el año 2002 estas empresas se fusionan; desapareciendo Seguros Orinoco del mercado asegurador.

Estas operaciones originó que las compañías extranjeras tomaran ventajas competitivas con respecto a las compañías nacionales, por cuanto, podían ofrecer los mismos Seguros a tarifas menores, incrementando su posibilidad de captar clientes; no obstante; su proliferación en el mercado Venezolano también ha producido beneficios: una competencia de calidad y un nuevo interés por tecnificar y profesionalizar aún más al recurso humano que participa en la actividad aseguradora.

Para el año 2001 había sesenta y tres compañías de Seguros y Reaseguros, cinco mil productores exclusivos, tres mil corredores y trescientas sociedades de corretaje, aglutinando a cuarenta mil trabajadores

aproximadamente lo cual representaba el 1% de la población económicamente activa del país, con un aporte al Producto Interno Bruto del 2%.³

Actualmente en Venezuela existen 49 empresas de Seguros, inscritas en el registro de compañías de Seguros (operativas).

2. EL NEGOCIO ASEGURADOR

La palabra “Seguro” proviene del latín “securus” significa “sine cura”, lo que se traduce concretamente que no requiere cura, remedio o cuidado; “significa libre y exento de todo peligro, daño o riesgo”.⁴

2.1. Contrato de Seguros:

“Es aquel mediante el cual el asegurador, contra la percepción de una prima, se obliga a indemnizar o reparar al asegurado, dentro de los límites convenidos, el daño producido por un siniestro, o a pagar un capital o una renta a la realización de un evento o un suceso que afecta a la vida humana”⁵

Artículo 548 Código de comercio Venezolano. “El seguro es un contrato por el cual una parte se obliga, mediante una prima, a indemnizar la pérdida o los perjuicios que puedan sobrevenir a la otra parte en casos determinados, fortuitos o de fuerza mayor; o bien a pagar una suma determinada de dinero, según la duración o las eventualidades de la vida o de la libertad de una persona.”

El propósito del seguro es proveer protección económica contra pérdidas que pueden ocurrir debido a situaciones impredecibles como enfermedades,

3 Paz Paredes, O. Artículo sobre evaluación del Mercado Asegurador Venezolano, 2001

4 Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición

5 Broseta Pont, Manuel. Manual de Derecho Mercantil. Editorial Tecnos Madrid. 1977, pág.474

accidentes, hechos de la naturaleza, la muerte, etc., que causarían daños irreparables en las finanzas de una persona o empresa.

2.2. Elementos del contrato de seguros:

2.2.1. El interés asegurable

El interés asegurable es un requisito indispensable para quien desee la cobertura de algún riesgo, se manifiesta en su deseo verdadero de que el siniestro no se produzca, ya que a consecuencia de él se originaría un perjuicio para su patrimonio.

La existencia de contratos sin interés asegurable, produciría necesariamente un aumento en la siniestralidad y esto motivaría una elevación de las primas y el verdadero asegurado tendría que pagar un precio superior al que realmente correspondería a su riesgo, perjudicándose él, la empresa de seguros y la economía del país, que tendría que soportar una carga económica superior a la debida.

2.2.2. El riesgo asegurable

Riesgo: es la probabilidad de que un acontecimiento futuro, incierto e impredecible “se de” o “no se de”, podría decirse que es un suceso incierto.

Riesgo en el seguro: “es el elemento aleatorio que integra el fundamento de ese contrato, que obliga al asegurado, mientras no se produzca, a abonar la prima, y al asegurador a reparar los daños, a entregar la suma convenida, de convertirse el riesgo en siniestro, accidente o muerte según sea el caso”.⁶

⁶ Diccionario Jurídico Venezolano, Ediciones vitales 2000, C.A., Caracas, 1994, Tomo III, pág 454

2.2.3. La prima:

Cantidad que en el contrato de seguros cobra el segurador en compensación del riesgo que aquél afronta. Llámese también premio”⁷

En el lenguaje asegurador se le llama Prima Pura, neta, teórica o simplemente Prima de riesgo y se entiende como la contribución que el asegurador debe pedir teóricamente a cada asegurado para formar el fondo de primas suficiente para hacerle frente a los siniestros.

La prima neta, pura o teórica se fija en función del riesgo tomando en consideración dos aspectos:

- **La probabilidad del riesgo o del siniestro⁸:**

La probabilidad se puede expresar mediante la fórmula siguiente:

$$P = \frac{\text{Número de Suertes Favorables}}{\text{Número Total de Suertes Posibles}}$$

Ejemplo: Si de 30.000 riesgos posibles se realizan 6, se dirá que la probabilidad es de:

$$P = \frac{6}{30.000} = 0,0002$$

Quiere decir que la probabilidad del siniestro es de seis por treinta mil, es decir, 0,0002 y por consecuencia, por unidad asegurada y año; cada uno de los treinta mil asegurados deberá contribuir con 0,0002 por treinta mil a la formación de la masa común, que permitirá regular las indemnizaciones de los seis siniestros.

- **La intensidad del riesgo y su variación.**

⁷ Diccionario Jurídico Venezolano, Ediciones vitales 2000, C.A., Caracas, 1994, Tomo III, pág 265

⁸ <http://www.monografias.com/trabajos40>. Interés Asegurable y Clasificación del Seguro.

Cuando estamos frente a un siniestro de los que se denominan total (seguro de vida en caso de muerte), este elemento es invariable, aquí sólo se toma en cuenta la probabilidad del riesgo. Pero en los seguros de daños, el grado de intensidad es variable, aquí las pérdidas son parciales y en consecuencia esa pérdida parcial se traduce, en principio, en una disminución de la prima.

Ejemplo: En un conjunto de incendios ocurridos en un (1) año, las pérdidas se montan 2/4 de los objetos considerados.

Entonces se multiplica la regla de la probabilidad por la relación de intensidad:

$$I = \frac{6}{30.000} \times \frac{2}{4} = 0.0001$$

En la práctica, el asegurador recibe del asegurado una cantidad superior a esa contribución teórica, porque además del costo de los siniestros, deben tenerse en cuenta las comisiones que se pagan a los intermediarios, los gastos administrativos, el pago de impuesto y el margen de utilidad que razonablemente debe calcularse. De la sumatoria de todas esas variables se obtiene finalmente la prima; llamada prima comercial, bruta o de tarifa.

2.2.3.1 Características de la prima:

- Debe estar en función del riesgo, es decir, en la medida que la probabilidad de ocurrencia es baja el costo debe ser bajo y en la medida que la probabilidad de ocurrencia es alta, el costo debe ser mayor.

- Debe ser estable; debe mantenerse igual durante el período de vigencia de la póliza
- Debe ser suficiente, entendiéndose como tal, que a través de su valor se pueda no sólo hacer frente a los siniestros futuros, sino también se pueda con ella sufragar gastos administrativos, pago de comisiones, impuestos, etc.
- Debe ser atractiva, su valor debe estar dentro de la racionalidad técnica y financiera, logrando que sea lo menos onerosa para el asegurado, o dicho en otros términos que sea competitiva.

2.2.4. Obligación del asegurador de indemnizar:

Es el compromiso o la promesa a la cual se obliga al Asegurador, a través del contrato de seguros, cuando se materializa alguno de los riesgos que él asume, las consecuencias de éstos serán resarcidas económicamente por medio de la figura de la Indemnización en el seguro de daños, o el pago de una suma de dinero preestablecida cuando se trata de un seguro de vida.

2.3. Sujetos del contrato de Seguros:

Dentro de esta relación contractual encontramos los siguientes sujetos⁹:

- **La empresa de seguros o asegurador:** la persona que asume los riesgos. Sólo las empresas de seguros autorizadas de acuerdo con la ley que rige la materia pueden actuar como asegurador.
- **Asegurado:** persona que en sí misma, en sus bienes o en sus intereses económicos está expuesta al riesgo.
- **Beneficiario:** aquel en cuyo favor se ha establecido la indemnización que pagará la empresa de seguros.

⁹ Peña Nilo. "Guía de Introducción al Seguro II". Año 2004. Instituto Venezolano de Seguros. Caracas – Venezuela

- **Tomador:** la persona que obrando por cuenta propia o ajena, traslada los riesgos.

3. CLASIFICACIÓN DE LOS SEGUROS

3.1 Seguro de Personas¹⁰:

Este tipo de seguros lo conforman una serie de contratos diseñados para amparar la integridad física de personas naturales, respecto a las consecuencias adversas que pueden generar los riesgos a los cuales ellas están expuestas. El mismo lo conforman los siguientes seguros:

3.1.1. Seguro de Vida: es un contrato por medio del cual, la compañía se obliga a pagar una prestación en dinero establecida en las condiciones de la póliza, con motivo de la eventual muerte o supervivencia del asegurado.

3.1.2. Seguro de Salud: bajo este contrato la compañía de seguros se obliga a pagar los gastos amparados consecuencia de accidentes o enfermedades que sufra el asegurado, que generan servicios hospitalarios y quirúrgicos, así como también los gastos que deriven de una maternidad, se le conoce como HCM o servicio de Emergencia. El objetivo primordial es contribuir con el costo de los servicios médicos que una persona o familia necesita, tanto preventivos como curativos.

¹⁰ Programa de Excelencia operacional en reclamos de HCM de Seguros Mercantil, Módulo I, 2002. pág 16

3.1.3. Seguro de accidentes personales: a través de este seguro se ampara a la persona natural asegurada, por las consecuencias de cualquier accidente no excluido de la póliza tanto en sus ocupaciones habituales, como durante las actividades propias de su vida privada. Dentro de estas líneas de negocio también se manejan las Pólizas de responsabilidad patronal y empresarial; ambas protegen al asegurado en su carácter de patrono, por la obligación de pagar indemnizaciones a sus trabajadores como consecuencia de accidentes y enfermedades de trabajo, establecidas en las Leyes Laborales.

3.2. Seguros bienes o líneas de negocios patrimoniales:

Son aquellos que tienden a la indemnización de un perjuicio de contenido económico. Puede ser subdividido en seguros de “cosas” y seguros de “patrimonio global”; en la primera busca la reparación del daño patrimonial causado por la pérdida o deterioro de una cosa determinada en el contrato, pertenecen a este grupo, no solo los tres tipos expresamente indicados en nuestro código (incendio, transporte, riesgos agrícolas), también incluye robos de automóvil, rotura de cristales, de maquinarias, etc.; los de patrimonio global se subdivide en “seguros de crédito” y de “contra los gastos”; los de crédito son aquellos que tienen como propósito indemnizar al beneficiario de una gran parte de las pérdidas netas definitivas que pueden sufrir los comerciantes vendedores a crédito a consecuencia de la insolvencia de los clientes. El seguro “contra los gastos” son aquellos que tienen por objeto resarcir al beneficiario de una pérdida patrimonial eventual, no identificable con la pérdida de una “cosa” concreta o con una actuación suya que comprometa su responsabilidad ante terceros¹¹.

- Seguro de Incendio y Líneas Aliadas
- Seguro de Lucro Cesante
- Seguro de Robo

¹¹ Mármol M., Hugo, Fundamentos del Seguro terrestre, Ediciones Líber, Caracas .1999, pág.26

- Seguro de Ingeniería con sus cinco tipos de contrato: Todo Riesgo de construcción, Montaje, Equipos de Contratistas, Rotura de Maquinaria y Equipos Electrónicos.
- Seguro de Automóviles
- Seguro de Embarcaciones
- Seguro Bancario
- Seguro de Riesgos diversos
- Seguro de Dinero y Valores
- Seguro de Fidelidad
- Seguro de Desaparición, Destrucción y Deshonestidad “3D”
- Seguros Combinados: Combinado Residencia, Amparo Integral para Industria y comercio. Pólizas para panaderías. Pólizas para Ferreterías

3.3 Seguros de Responsabilidad:

Bajo este contrato se ampara la Responsabilidad Civil legal que le pueda corresponder al asegurado por daños corporales y materiales ocasionados a terceras personas.

- Seguros de Responsabilidad Civil General
- Seguros de Responsabilidad Civil Profesional
- Seguros de Responsabilidad Civil Privada
- Seguros de Responsabilidad Civil de Vehículos
- Seguros de Responsabilidad Civil de Aeronaves
- Seguros de Responsabilidad Civil de Embarcaciones, conocido también como Seguros de Pandi o P&I

4. Régimen legal del sector asegurador en Venezuela

- **Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros:** el objeto de esta Ley es establecer los principios y mecanismos mediante los cuales el Estado regula las actividades aseguradora, reaseguradora y conexas realizadas en el país, en beneficio de los contratantes, asegurados y beneficiarios de los seguros mercantiles y de la estabilidad del sistema asegurador.
- **Código de Cuentas para Sociedades de Corretaje de Seguros:** normas de Procedimiento para Sociedades de Corretaje de Seguros.
- **Código de Cuentas para Empresas de Seguros:** normas de Contabilidad para Empresas de Seguros.
- **Ley de Contrato de Seguros:** tiene por objeto regular el contrato de seguro en sus distintas modalidades; en ese sentido se aplicará en forma supletoria a los seguros regidos por leyes especiales.
- **Ley para el Fortalecimiento del Sector asegurador:** tiene por objeto regular los procedimientos del sector asegurador, a los fines de consolidar y fortalecer técnica, patrimonial y financieramente a este sector, para que pueda cumplir con los compromisos ante sus contratantes, tomadores, asegurados y beneficiarios; a su vez busca mejorar la estabilidad del mercado.
- **Código de comercio**

Superintendencia de Seguros: es el Organismo que de acuerdo a la Ley de Empresas de Seguros y Reaseguros le corresponde entre otras cosas, decidir si las operaciones que realiza una empresa de seguros cumple con el régimen establecido en la Ley, y de acuerdo a ello emite la autorización respectiva. Igualmente es el organismo competente para determinar posteriormente, si la operación que realiza cualquiera de las personas o empresas sujetas a su control,

es compatible con la naturaleza de la actividad para la que se ha autorizado; en este sentido, la Superintendencia de Seguros es el ente llamado a ejercer, en forma preactiva, las funciones de regulación, supervisión, fiscalización, control y en general las requeridas para lograr un sector asegurador sano, competitivo y responsable.

5. ENTORNO DEL MERCADO ASEGURADOR EN VENEZUELA

En Venezuela en la actualidad las compañías de Seguros están operando en un entorno económico adverso, en el que se encuentran con un mayor número de personas cuyos ingresos se han reducido o que no tienen empleo, alta tasa de inflación, unos gastos médicos, de reposición y reparación de bienes que se incrementan y obligan a aumentar las primas, que cada día menos personas pueden pagar; aunado a esto afrontan la profundización del deterioro social, caracterizado por el aumento de robos y crímenes, los cuales elevan la cantidad de siniestros que están comprometidas a indemnizar¹².

Con la llegada de compañías de capital extranjero se formaron empresas deseosas de participar de las oportunidades de mercado existente, estas empresas extranjeras trajeron consigo tecnología, conocimiento y especialización con lo cual se formó una competencia férrea en el sector, donde cada empresa aseguradora busca un posicionamiento firme que le permita desarrollar su actividad de forma progresiva y estable, a pesar de las fuertes barreras con las que se encuentran y que inevitablemente tienen que superar.

Son primordiales en el negocio del seguro, la vocación de servicio, la buena fe comercial y la función social; con estos elementos pareciera ser más difícil para las aseguradoras cumplir con sus objetivos económicos, ya que su interés por principio no debe ser eminentemente con fines de lucro. Para cumplir

¹² Extracto del Programa de Excelencia operacional en reclamos de HCM de Seguros Mercantil, análisis del Entorno Venezolano del negocio asegurador, Módulo I, 2002. pág 31

sus objetivos las empresas de Seguros deben mantener un equilibrio entre la inversión, los costos, la percepción efectiva de su facturación y las erogaciones y a la vez deben hacer frente a su mayor compromiso: el de indemnización, no obstante, la imagen que proyectan es de hacer todo lo posible para no indemnizar.

El Servicio de Seguros es muy particular, ya que en principio el cliente no percibe el beneficio de estar asegurado como una inversión, sino como un costo, esto es así, hasta que sufre un siniestro y la empresa cubre; por ello el cliente espera que al momento de presentar un siniestro el mismo sea resuelto de forma positiva y eficiente, es decir, el beneficio prometido debe llevar la plena satisfacción al beneficiario, ya que éste ha confiado y ha elegido a la aseguradora para que le responda y le cumpla lo “acordado”, por otro lado el seguro es un servicio muy técnico y especializado y muchas veces para el cliente resulta engorrosa su comprensión; esto hace que la relación entre el asegurado y la empresa sea vulnerable o sensible, la realidad es que toma conocimiento de los límites o toques de la póliza cuando sufre el siniestro y solicita el servicio que le vendieron; ante una negativa lo primero que siente es que la aseguradora no fue honesta.

Resulta complejo para la empresa aseguradora manejar un estándar de calidad, ya que el manejo del siniestro especialmente los referidos a emergencia (HCM-Hospitalización, Cirugía y Maternidad) tienen un gran contenido humano, por la naturaleza del servicio resulta difícil automatizarlo en la actualidad, al depender el análisis y gestión del siniestro en su totalidad del empleado existe un margen mayor de error, a la vez, se dificulta la uniformidad de calidad; prácticamente no existe una garantía de la consistencia del servicio.

Los productos o servicios del mercado asegurador son iguales o parecidos, una póliza de vida de la compañía X puede ser idéntica a una póliza de vida de la compañía Y; pudiese variar en el precio pero por un margen irrelevante, por el contrario el factor servicio es un elemento altamente competitivo y diferenciador.

La empresa frecuentemente es dependiente de proveedores para servir a sus clientes, Ejm.: las clínicas son quienes canalizan el servicio de emergencia

con la aseguradora, son los intermediarios y quienes dan la cara en nombre del seguro, siendo difícil establecer responsabilidades en caso de ineficiencias

Otro elemento importante es el canal de venta, el cual en un alto porcentaje se hace a través de intermediarios o corredores de seguros, quienes son muy celosos con la información de los clientes, a la vez se plantean como meta u objetivo principal vender para obtener una comisión a cambio, mas que dar un excelente servicio o ser orientadores de las especificaciones de las pólizas que venden.

En el mercado asegurador actual no es aceptable la falta de atención o la atención deficiente, el no cumplir o cumplir en forma incompleta con el servicio, ocasionará a corto o mediano plazo la reducción de la cartera, originando la fuga del cliente o el desprestigio de la empresa, el lograr que el asegurado se sienta cada vez más protegido por su aseguradora, más atendido, más satisfecho resultará la manera más efectiva de lograr la Fidelización.

Las empresas del sector asegurador debido a la gran competencia existente, invierten una parte cada vez mayor de su presupuesto en conseguir nuevos clientes; no obstante, para mantener sus actuales cuotas de mercado esto no es suficiente, por ello en este momento es decisivo retener el mayor número de clientes, lo que requiere realizar un gran esfuerzo, de lo contrario así como ingresan nuevos clientes a la cartera, así abandonan; lo que antes era visto por el cliente como un valor añadido a sus expectativas, ahora se convierta en algo esperado e indispensable para su toma de decisiones; por lo tanto, es imprescindible conocer qué valoran los clientes y qué les motiva para continuar con una empresa de seguros.

Ante esta situación de incertidumbre del país, la competencia profesionalizada y agresiva del sector, y la características del negocio de Seguros, es una necesidad para las aseguradoras estudiar y aplicar soluciones inteligentes, innovadoras y adecuadas en defensa de su patrimonio, de su estabilidad y en pro de su mejora continua, para poder cumplir satisfactoriamente con los compromisos hacia la comunidad asegurada y proteger sus intereses presentes y futuros.

II. LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

1. COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Antes de entrar al tema de Fidelización de clientes es importante conocer y entender de manera general el comportamiento del consumidor, esto es un conocimiento básico y un punto de partida inicial para poder implementar con eficacia las acciones de Fidelización, especialmente cuando se captan nuevos clientes. El consumidor es aquella persona que consume un bien o utiliza un producto o servicio para satisfacer una necesidad (Sales, 2002). Al hablar de cliente nos referimos a toda aquella persona (física o jurídica) que realiza una o varias transacciones con una empresa; por tanto, al cliente se le define en función de una empresa en concreto, (Loudon y Della Bitta, 1995) al consumidor no.

El comportamiento del consumidor son aquellas decisiones y actividades de las personas, específicamente cuando realizan el proceso de compra para usar, evaluar y disponer de los productos, servicios o ideas que esperan satisfagan sus necesidades (Berenguer, 2001). También lo podemos definir como las actividades que la gente realiza cuando selecciona, compra y usa productos y servicios con el fin de satisfacer deseos y necesidades y en tales actividades están implicados procesos mentales y emocionales además de acciones físicas (Berenguer, 2001).

Para entender al consumidor y cubrir sus necesidades de consumo debemos tener en cuenta:

- ¿Qué compra? supone analizar el tipo de producto o servicio que el consumidor selecciona entre la gama de opciones; si compra una póliza de HCM (hospitalización, cirugía y maternidad) verificar si incluye maternidad, si compra enfermedades graves, accidentes personales, etc.
- ¿Quién compra? determinar quién es el sujeto que verdaderamente toma la decisión de adquirir el producto o bien quien influya en él.

- ¿Por qué compra? analizar cuáles son los motivos por los que se adquiere un producto basándose en los beneficios o satisfacción de necesidades que produce al consumidor mediante su adquisición.
- ¿Cómo lo compra? tiene relación con el proceso de compra. Si la decisión de compra la hace de una forma racional o bien emocional, si lo paga mensual o semestralmente. Este aspecto es importante en el ámbito de seguros ya que si el consumidor tiene una predisposición alta a estar asegurado la empresa le puede ofrecer productos de distintos ramos (patrimonial, salud, vida, etc.) de lo contrario podría ser contraproducente y hasta una pérdida de tiempo y esfuerzo, estos aspectos lo debe analizar mercadeo.
- ¿Cuándo compra? se debe conocer el momento de compra y la frecuencia con relación a sus necesidades, las cuales son cambiantes a lo largo de su vida.
- ¿Dónde compra? los lugares donde el consumidor compra se ven influidos por los canales de distribución y además por otros aspectos relacionados con el servicio, trato, imagen del punto de venta, etc. Si el canal regular de contacto con la empresa es Internet, pues la empresa debe comunicarse preferiblemente por este medio.
- ¿Cuánto compra? la cantidad de producto o servicio que adquiere bien para satisfacer sus deseos o bien sus necesidades. Ello indica si la compra es repetitiva o no.
- ¿Cómo lo utiliza? con relación a la forma en que el consumidor utilice el producto o servicio. Ejm.: Si el consumidor utiliza la póliza de emergencia con mucha frecuencia, se le pueden ofrecer planes u opciones de medicina preventiva para preservar su cobertura.

El comportamiento del consumidor está influenciado por una serie de variables que se distribuyen en dos grandes grupos:

- 1.- Variables externas, relativas al campo económico, entorno tecnológico (innovaciones en toda la categoría de productos), entorno cultural (valores, ideas, comportamientos, creencias, normas y costumbres propias de cada

sociedad), medio ambiente (utilización de tecnologías no nocivas para la salud), grupos de referencia (colectivos o empresas del sector con los que se relaciona).

2.- Variables internas, relativas a ciertas motivaciones, actitudes y comportamientos, o a su propio aprendizaje como resultado de la experiencia.

El estudio del comportamiento del consumidor ha sido objeto de reflexión desde hace bastantes años, no obstante, su metodología ha variado hacia una fundamentación más científica con el objeto de mejorar las decisiones de mercadeo de cara al proceso de comunicación con el mismo (Sales, 2002). Ha sido analizado desde las siguientes orientaciones:

1.- Orientación económica: está basado en la teoría económica, y en este sentido la pieza clave es el concepto de “hombre económico” quien siente unos deseos, actúa racionalmente para satisfacer sus necesidades y orienta su comportamiento hacia la maximización de la utilidad.

2.- Orientación psicológica: además de considerar variables económicas, también están influenciados por variables psicológicas que recogen las características internas de la persona, con sus necesidades y deseos y las variables sociales totalmente externas que ejerce el entorno.

3.- Orientación motivacional: se basa en el estudio de los motivos del comportamiento del consumidor a partir de las causas que los producen. Las necesidades son la causa que estimula al ser humano, y este actúa en consecuencia para poder satisfacerlas.

Entendemos por motivación aquel estado interno de activación, alerta y excitación emocional que conduce enérgicamente al consumidor a la búsqueda y consecución de un producto o servicio específico que resuelve esta situación por medio de devolver al organismo al estado de calma previo al estado de activación (Berenguer, 2001).

El conjunto de personas u organizaciones que forman el mercado constituyen lo que denominamos como sociedad de consumo, y en esa gran

masa de consumidores no existe la homogeneidad, hay una gran variedad de deseos y preferencias que se juntan con motivaciones e influencias muy variadas, todo ello agravado por una oferta de productos y servicios. (Sales, 2002). En un mercado en estas condiciones, la empresa de Seguros debe aplicar la segmentación, es decir, subdividir el mercado en una serie de grupos con características comunes para poder satisfacer mejor sus necesidades.

Para poder obtener resultados satisfactorios, es necesario que los segmentos obtenidos de la segmentación cumplan unos requisitos básicos (Loudon y Della Bitra, 1995):

- **Fácilmente identificables y mensurables:** se debe poder medir y/o identificar el número de usuarios que integran cada segmento.
- **Facilidad de acceso:** toda estrategia de segmentación lleva asociada un costo, por lo que debe tenerse en cuenta a la hora de elegir el criterio de segmentación, la facilidad y adecuación del costo de localizar a los consumidores que componen cada segmento.
- **Dimensión adecuada:** los subgrupos elegidos deben estar formados por un número tal de sujetos que justifique económicamente la adopción de una estrategia por parte de la empresa.
- **Ser operativos:** es importante que los criterios de segmentación sean fáciles de utilizar en la práctica.

Después de analizar los segmentos del mercado, la empresa de seguros ya conocerá sus grupos objetivo, y el paso siguiente será aplicar la estrategia que considere oportuna para penetrar o consolidar el mercado, puede optar entre tres tipos de estrategias clásicas:

1.- Estrategia indiferenciada: no considera diferencias entre los distintos segmentos de mercado y aplica para todos ellos la misma estrategia comercial y política. La ventaja más importantes es la reducción de costos de producción y comercialización, al definir un único producto y generalizar

también las acciones comerciales llevada a cabo para su venta; y la diversificación del riesgo, al dirigirse a la totalidad del mercado. El inconveniente es la no adecuación del producto a las necesidades concretas de cada perfil de usuario, no logrando satisfacer los deseos de todos los consumidores con el mismo producto. Además, utilizar la misma estrategia comercial no resulta igual de efectivo para dirigirse a un cliente (póliza individual) que a una empresa (póliza colectiva), por las diferentes necesidades demandados por cada uno.

2.- Estrategia diferenciada: ofrece a cada segmento un producto y política distinta, adaptado a las necesidades particulares de cada perfil de cliente. La principal ventaja es el incremento de las ventas, al lograr una mayor penetración y cuota de mercado; logrando un posicionamiento competitivo más fuerte frente a otras empresas; a su vez se logra un mayor nivel de satisfacción de los clientes por cuanto reciben productos mas ajustado a sus necesidades. El inconveniente es el incremento de los costos, tanto de producción, al crear un producto diferente, adaptado según las necesidades de cada usuario, como al definir e implantar una estrategia de mercadeo o publicidad adecuada a cada perfil de consumidor.

3.- Estrategia concentrada: la empresa sólo atiende a unos pocos segmentos del mercado, y en ellos concentra su esfuerzo. La ventaja es que consigue una alta participación en el mercado, al obtener niveles de penetración comercial y cuota de mercado superiores a otros competidores dentro del segmento de cliente en el que está focalizando sus esfuerzos. Pero tiene el inconveniente de asumir un mayor riesgo, al dedicarse a muy pocos segmentos. Al verse reducido el tamaño de su mercado objetivo, la empresa necesitará un mayor éxito comercial para lograr los objetivos económicos que hagan viable el proyecto.

La gran variedad de comportamientos de los consumidores identificados en el sector de seguros, hace que las empresas se vean forzadas a seguir una estrategia de segmentación diferenciada y crear grupos de trabajo especializados, según el perfil; esto con el fin de optimizar

sus esfuerzos y obtener resultados satisfactorios en su gestión empresarial. Es importante mencionar que existen personas que compran pólizas de Seguros concientizados de su importancia, otros la adquieren por una obligatoriedad legal. Ejm.: las pólizas de vehículos de Responsabilidad civil (RCV), hay empresas aseguradoras que lanzaron al mercado pólizas con coberturas solo de RCV y se compran en panaderías, kioscos, farmacias, etc., a un precio mucho menor que una póliza de cobertura amplia, la activación se hace a través de una llamada telefónica, este producto está orientado a un consumidor con un ingreso medio – bajo, o que posee un vehículo no asegurable.

2. FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

No existe un concepto único de Fidelización por ello partiremos del significado de la palabra Fiel, de acuerdo al Diccionario de la Real Academia de la Lengua Española esto quiere decir: “que guarda fe, o es constante en sus afectos, en el cumplimiento de sus obligaciones y no defrauda la confianza depositada en él”; partiendo de esta definición podemos inferir que la fidelidad no se decreta, obedece a un sentimiento, a las emociones, donde una persona por convicción, por voluntad propia, atendiendo a un sentimiento de agradecimiento, basado en acciones y en un lazo de confianza; se mantiene leal a algo o a alguien.

Siguiendo esta idea, las Empresas buscan con la Fidelización, que el cliente se mantenga leal a su negocio, y para ello, crean, fortalecen y mantienen relaciones con los clientes, dichas relaciones están orientadas a generar vínculos basados en la reciprocidad para lograr la mejor experiencia posible; con el objetivo de obtener los máximos ingresos por cliente; todo esto se consigue mediante la gestión de lealtad la cual es “una estrategia que nos permite identificar a nuestros clientes más rentables para conservarlos y aumentar los ingresos que

proceden de ellos a través de unas relaciones interactivas de valor añadido a largo plazo”.¹³, en definitiva consiste en obtener un conocimiento profundo del consumidor, que permitirá adaptar el servicio a su medida y será posible segmentarlo identificando los mas rentables, de los menos rentables; con el objetivo de retener aquellos que generan mayor beneficio, generando así, valor a largo plazo.

FIDELIZACIÓN DE CLIENTES	
Cunningham (1956)	"Secuencia de repeticiones de compra de una marca.
Tucker (1964)	"Preferencia que un individuo siente hacia una determinada marca comercializada que permanece estable de un periodo a otro."
Jacoby y Kyner (1973)	"Predisposición del comportamiento individual a una respuesta expresada a lo largo del tiempo por una unidad de toma de decisiones con respecto a una o más alternativas entre un amplio abanico de posibilidades, en función de un proceso psicológico de toma de decisiones."
Starr y Rubinson (1978)	"Probabilidad de comprar una marca en dos periodos consecutivos sobre la base del historial comprador de un individuo."
Assael (1987)	"Compromiso de un consumidor hacia una marca basado en una actitud favorable y aprendida de su pasado comprador."
Wernerfelt (1991)	"Patrón de compras que depende positivamente del pasado comprador de un individuo".
Dick y Basu (1994)	"Relación entre una actitud relativa hacia una entidad (marca, servicio, vendedor, establecimiento) y un comportamiento reptitivo."
Fuente: Ortega, Rosado y Tato (2001).	

Figura 1

La figura 1 recoge varias definiciones de Fidelización de Clientes, en línea general podemos decir que la Fidelización busca a través de interacciones con los clientes identificar y conocer en forma absolutamente individual los perfiles de consumo de cada uno de ellos, a fin de mantener relaciones a largo plazo, para obtener una alta participación en sus compras. Son las diversas acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia su público (consumidores, clientes, distribuidores, accionistas, empleados u otros), o hacia un segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción y lealtad en el tiempo, mediante

¹³ David Gea, Mario Romero y Antonio Sánchez. "Trabajo de investigación Marketing relacional y CRM".. España. Junio 2001. Pág. 6

la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación para intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas, logrando que el cliente sea su mejor referencia en el mercado e impidiendo su fuga hacia otros competidores. Es importante dejar claro que la Fidelización de clientes no solo es la materialización de la mutua confianza, la aceptación por parte del cliente del producto o servicio que el proveedor ofrece y su deseo de repetición de compra a largo plazo, sino también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia; es decir, no solo responde a una motivación emocional que los clientes sienten por un producto, servicio, por una determinada marca, o por la empresa.

La Fidelización es conseguir que la empresa sea percibida como la mejor alternativa de compra, una consecuencia de mantener una clientela satisfecha plenamente, a través de una serie de actuaciones o acciones que, de una forma u otra, son valoradas directamente por los clientes.

La fidelidad efectiva es la suma de los componentes: una actitud positiva hacia los productos sumados a un comportamiento real de compra y uso del producto (Cisneros y Molina, 1996) y todo ello, de manera rentable para la empresa. Podría decirse que **Fidelidad = actitud + comportamiento**

Cuando se habla de comportamiento indicativo de la fidelidad se refiere no solo al acto de compra sino también a clientes que comparten información, que responden las encuestas, que reaccionan ante las ofertas, que alertan sobre problemas en el producto o servicio o, lo mejor de todo, se convierten en firmes defensores de la empresa y su marca. Esta combinación de comportamientos son los que realmente definen fidelidad (Bartold, 2002).

Es importante delimitar el concepto de Fidelización y no confundirlo con conceptos relacionados, a tal fin Cisneros y Molina (1996) establecen diferencias entre:

- **Programas de Fidelización vs. Programa de calidad:** aunque la calidad de producto/servicio es un ingrediente importante del programa de fidelización, éste contempla además incentivos y mecanismos para provocar que el cliente actúe de manera positiva en sus comportamientos de compra.

- **Fidelización vs. Venta cruzada:** si bien un objetivo fundamental es ampliar la gama de productos y servicios que el cliente compra o usa, identificar la fidelización con la venta cruzada es como confundir la causa con el efecto. Son dos procesos que deben coordinarse, siendo la Fidelización la que genera una venta cruzada rentable y eficaz.

- **Retención de clientes vs. Fidelización de clientes:** retener clientes es impedir que nos abandonen creando barreras económicas o de otro tipo independientemente de su satisfacción. Es actuar simplemente sobre el comportamiento con una visión a corto plazo. Fidelizar es dar razones al cliente para seguir siéndolo, añadiendo valor a la relación

3. ORIGEN DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

La tendencia del mercado actual de alguna manera ha provocado un cambio de paradigma que ha dado origen a implantar estrategias de Fidelización de clientes.

Fidelización del cliente, se dice que se originó en la época de los caballeros feudales. El origen de la palabra cliente es romana y hace referencia a los inquilinos que protegía el señor feudal para que lo defendieran cuando venía el enemigo. El señor feudal por lo tanto se encargaba de cuidarlos lo suficiente para

que no lo traicionaran, entre ambas partes se creaba un vínculo de reciprocidad y confianza; de aquí el término que originó la “fidelización del cliente”¹⁴;



Fuente: Revista Euromadi Noticias. N° 12. Diciembre 1997. España. Figura 2

Para entender el origen de la Fidelización de clientes es importante tener claro como ha evolucionado el mercado. De acuerdo a la figura 2, hasta aproximadamente 1973 los fabricantes llegaban a los consumidores a través de las marcas; las empresas generaban productos y servicios a la diversidad de clientes existentes, destacando a través de la publicidad los atributos, la presentación, la marca, el diseño, etc., en ese sentido, el centro de atención era el producto o servicio, posteriormente vemos como el mercado se va expandiendo, se crean nuevos canales de comunicación, también conocidos como canales de distribución, que van a permitir un mejor contacto con el cliente.

Con la llegada de internet, el poder fue moviéndose hacia el consumidor, este canal influye en las estrategias convencionales competitivas de la empresa,

¹⁴ <http://www.albertbarra.com/fidelizacion/historia-de-la-fidelizacion-de-clientes/>

ya que genera una mayor eficiencia debido a que los costos de transacción son más bajos que por la vía tradicional o personalizada, con esto surge la posibilidad de establecer nuevos mecanismos de fijación de precios, por otro lado el cliente, se comunica directamente con la empresa ya no intermedia la figura del vendedor, su perfil de consumo es archivada en bases de datos, el consumidor es quien escoge el canal y al fabricante; en este momento el cliente se convierte en la figura central del mercado. Al transcurrir el tiempo vemos como los canales de comunicación continúan diversificándose, haciendo un mercado cada día más competitivo; lo que antes era visto por el cliente como un valor agregado a sus expectativas se convierta en algo esperado e indispensable para su toma de decisiones.

En la actualidad el mercado está influenciado por el consumidor, él es el centro de atención, quien tiene el poder de elegir y exigir, consecuencia de ello se hace necesario conocerlo profundamente, a fin de hacer eficiente y efectiva las acciones de captación y mantenimiento, entendiendo esto las empresas deben enfocar sus estrategias hacia el cliente; conocer su perfil, saber cuáles son sus gustos, sus expectativas y sus preferencias, como vimos en el punto anterior la Fidelización se basa en el conocimiento profundo del cliente; es así como las organizaciones comienzan adoptar esta modalidad como una estrategia para lograr una ventaja competitiva.

A continuación señalaremos de forma más específica las tendencias que han provocado el cambio de paradigma que a dado tanta importancia a la Fidelización de cliente:

La globalización, ha originado expansión del mercado, intercambio de cultura, apertura a nuevas tecnologías y con ello un alto grado de competencia, todo esto ha producido una bajada en precios y márgenes y ha causado la aparición de productos de paridad con ciclos cada vez más breves. En este entorno, la retención de clientes es vital.

Los Canales de distribución o comunicación han aumentado de forma importante, ofreciéndole más opciones de comunicación al cliente, esto ha elevado el nivel competencia y ha producido saturación publicitaria, reduciendo drásticamente la oportunidad de ser visto y por tanto la eficacia de la publicidad. Ante la dificultad de captar la atención sobre un producto o servicio y atraer a nuevos usuarios, es recomendable concentrarse en fidelizar a los clientes para mantener la cartera y aumentar su valor.

La revolución tecnológica ha permitido almacenar y extraer grandes cantidades de información sobre el consumidor, ha brindado la oportunidad de contar con mayores canales de comunicación, ha generado nuevas fuentes de información y en definitiva la posibilidad de que el cliente se interrelacione de forma rápida y sencilla con la empresa, ofreciéndole mayores opciones para elegir con quien establecer una la relación comercial, por tal razón, el valor agregado tiene especial importancia.

Los productos y servicios que se ofrecen cada día son más parecidos, o son posibles de copiar de manera más rápida, lo que ha llevado a las empresas a buscar las ventajas competitivas en otros puntos de la transacción con el cliente.

En línea general el consumidor de hoy quiere que las empresas le tomen en serio, y que le ofrezcan información, formación, respuestas inmediatas, reconocimiento, atención personalizada y ofertas diferenciadas, y que sea transparente y honesto, para ganarse su confianza. Quiere que el consumo sea una experiencia perfecta, por ello, la oferta tiene que ser competitiva en el sentido de que se ofrezca calidad, conveniencia y buenas condiciones de servicio; ante todo esto es que surgen los Planes de Fidelización como una alternativa viable para atender a estos nuevos clientes exigentes.

4. FACTORES DE LA FIDELIZACIÓN

Un programa de Fidelización de clientes bien diseñado supone la presencia de ciertos factores que garantizaran el éxito del mismo, a continuación revisaremos cada una de ellos:

4.1. Tiempo de vida de los clientes; según (Reinares, Pedro y Ponzoa, José 2002) la cartera de clientes de las empresas tienen un tiempo de vida que se puede dividir en cuatro grandes etapas: captación, mantenimiento, fidelización y abandono; solo uno de cada tres clientes que se logran captar realizará todo el recorrido, es decir, será susceptible de ser fidelizado; por esta razón es muy importante definir desde el lanzamiento de un producto o servicio el nivel de relevancia que se otorgará al mantenimiento de la cartera de clientes en el futuro; la satisfacción del cliente y la fidelización van unidas, hacer que converjan desde el principio de la relación tanto con el producto o servicio, como con la empresa es vital para garantizar el éxito; no hacerlo es una pérdida de oportunidad aprovechable por la competencia.

En la fase de lanzamiento de un producto o servicio existen puntos críticos o de atención, que si no se toman en cuenta puede afectar el futuro de la empresa:

- Realizar un dimensionamiento o proyección adecuada de los recursos necesarios para atender la demanda del nuevo servicio y garantizar una respuesta efectiva
- Contar con la respuesta absoluta y segura de un supuesto grupo de clientes para garantizar la continuidad del negocio
- Creer que el abandono de clientes es un proceso normal del negocio, es decir, dar mayor valor a la captación de nuevos clientes que a los actuales.

4.2. La confianza; es un valor principal en la retención y fidelización, es lo que da inicio al vínculo de lealtad entre el cliente y la empresa, una relación evoluciona desde la desconfianza hacia la confianza; hasta llegar al punto de la satisfacción óptima entre las partes; es éste punto o momento cuando se podrá lograr la Fidelización; la empresa debe hacer lo posible para generar confianza en el cliente desde las primeras transacciones y para ello es importante tomar en consideración lo siguiente(Reinares, Pedro y Ponzola, José 2002):

- El nivel de expectativas generado en el cliente debe ser lo suficientemente alto para incentivar su contratación, realista para evitar la desconfianza y flexible para crecer en el tiempo.
- El nivel de experiencia del cliente debe ser lo suficientemente positiva para lograr la repetición de compra, a su vez, debe ajustarse a sus necesidades e intereses; toda solicitud de información debe ser canalizada por la empresa en el tiempo estimado, las promesas deben cumplirse y las quejas deben ser resueltas.
- Los canales de comunicación deben ser expeditos y abiertos, la información del cliente será el insumo para generar las acciones que permitirán crear la propuesta de valor. La comunicación es imprescindible para mantener la relación.
- El vínculo o la relación comercial no solo se basa en la mera lealtad o atracción emocional del cliente hacia la empresa, producto o servicio, también es consecuencia de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia.

4.3. La calidad es un factor de Fidelización, el concepto de la calidad de servicio ha sido sustituido, superado y enmarcado dentro del nuevo concepto de valor por esfuerzo. Este concepto describe la lógica de los clientes a la hora de tomar decisiones: las variables claves son el valor que la empresa les proporciona y el esfuerzo que han de realizar para conseguir ese valor; así pues, la estrategia correcta de una empresa consiste en ofrecer el mejor valor por esfuerzo en cada uno de los segmentos de mercado a los que se dirija (Huete, Luis; 1997).

El valor por esfuerzo es el conjunto de servicios y “valores” que recibe el cliente al realizar un esfuerzo determinado. Por esfuerzo se puede entender todos aquellos gastos, consumos (monetarios, energéticos o personales) o situaciones que ha de emplear para conseguir un valor determinado.

Huete diseñó la siguiente ecuación para resumir su afirmación:

$$\text{Valor por esfuerzo (EVE)} = \frac{\text{Valor percibido (Prestaciones + Feeling)}}{\text{Precio + Incomodidades + Inseguridades}}$$

En función de esta ecuación la empresa aseguradora puede “jugar” de forma creativa a componer una oferta dependiendo del segmento al que va dirigido. Así puede poner todos sus esfuerzos en el incremento del valor percibido, de modo que minimice el impacto del precio alto u otros inconvenientes, (Ejm: una empresa aseguradora puede lanzar una póliza de HCM (Hospitalización, cirugía y maternidad) con una prima unos puntos por encima que la del mercado pero con servicios adicionales, con respuesta efectiva, rápida y eficiencia garantizada) o puede hacer algo a la inversa, bajar precios y no poner mayor esfuerzo en el valor percibido, no dando servicios adicionales. Por supuesto la mejor estrategia sería un equilibrio entre las variables, pero siempre procurando que el cliente sienta que sus expectativas han sido superadas o satisfechas.

La ventaja que tiene este concepto es que parte de un principio básico: la calidad la define el cliente y si esto es así, es importante saber qué piensa para poder adelantarse a sus deseos y ofrecerle el valor que está esperando o más de lo que espera, las empresas pueden creer que sus productos o servicios son ofertados con calidad y puede no ser cierto de acuerdo a la percepción del cliente;

a su vez, la ecuación EVE supone un concepto más amplio que la tradicional calidad, en el que se introduce el precio como factor determinante en la sensación final de valor.

Ahora bien analizar el valor percibido por el cliente resulta complejo, ya que el consumidor toma sus decisiones de compra, a través de percepciones basadas en su experiencia y según el “feeling” que sientan, (Huetes 1997) define “feeling” como “la evaluación emocional que hacen los clientes del servicio que reciben. Si supone un cambio “a mejor” del estado emocional de los clientes se potencia el valor de las prestaciones tangibles. Si el cambio emocional es “a peor” se destruye el valor” (Huete, 1997). Este concepto del feeling introduce a la empresa en la inteligencia emocional del cliente y del empleado.

Existen cuatro tipos de visión del concepto de valor percibido:

1. El que se centra en el precio, es decir, en el atributo fundamental que el consumidor tiene en cuenta a la hora de valorar un producto. Es una definición que coincide con lo que se denomina “valor de cambio”.
2. El que se fija en todos los beneficios que el producto puede ofrecer y no en un único atributo. Esta definición está muy próxima al concepto de “utilidad” de la teoría económica (Lambin, 1995; Butz y Goodsteins, 1996; Woodruff, 1997).
3. El que considera que el valor es sinónimo de la relación calidad/precio (Monroe, 1990; Gale, 1994; Bradley, 1995; Ruyter, Wetzels y Bloemer, 1996).
4. El que plantea el valor percibido como un todo con una dimensión positiva y otra negativa, que son comparadas y sopesadas por el consumidor. Esta es la definición más general y que posee un poder explicativo superior al resto, defendida por numerosos autores (Zeithaml, 1988; Carr, 1990; Lovelock, 1991; Anderson, Jain y Chintagunta, 1993; Kotler, Cámara y Grande 1995).

Definiciones de valor percibido:

Zeithamal (1988)	"El valor percibido puede ser considerado la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de un producto sobre la base de las percepciones de lo que recibe y lo que da" (p. 14)
Monroe (1990)	"Las percepciones de valor del comprador representan el intercambio entre la calidad o los beneficios que ellos perciben en los productos en relación con el sacrificio que ellos perciben al ganar el precio." (p. 46)
Carr (1990)	"Valor es el beneficio que un cliente obtiene de su producto o servicio, menos el coste que le supone comprárselo." (p. six)
Lovelock (1991)	"El valor neto es la suma de todos los beneficios percibidos (valor bruto), menos la suma de todos los costes percibidos." (p. 363)
Anderson, Jain y Chintagunta (1993)	"Valor en los mercados de negocios es el valor percibido en unidades monetarias, entendidas éstas como los sacrificios económicos, técnicos, de servicios y sociales recibidos por la organización cliente a cambio de un precio pagado por el producto, teniendo en cuenta la consideración de la capacidad de oferta y de asignar precios de las empresas suministradoras." (p. 5)
Gale (1994)	"El valor del cliente es la calidad percibida en el mercado ajustada al precio relativo de su producto." (p. xiv)
Kotler, Cámara y Grande (1995)	"El valor supone la estimación por parte del consumidor de la capacidad de los productos para satisfacer sus necesidades." (p. 8); "Valor recibido es la diferencia entre los valores positivos y los negativos proporcionados." (p. 44)
Bradley, F. (1995)	"El valor en marketing es una combinación de producto o calidad de servicio, precio aceptable o razonable y servicio adecuado." (p. 37)
Butz y Goodstein (1996)	"El valor para el consumidor es el vínculo emocional establecido entre un producto y un consumidor después de que el consumidor haya usado el producto o servicio ofertado por el proveedor y encontrado que dicho producto le ha aportado valor añadido." (p. 63)
Woodruff (1997)	"El valor para el cliente es una preferencia y evaluación percibida por el cliente de los atributos del producto, de los atributos de los resultados y de las consecuencias derivadas del uso que facilita alcanzar los objetivos y propósitos del cliente cuando los utiliza." (p. 142)
Fuente: Bigné, Moliner y Callarías (1998).	

Figura 3

La figura 3 contempla diferentes definiciones del valor percibido, no obstante, se podría concluir que "el valor percibido puede ser considerado la valoración global que hace el consumidor de la utilidad de una relación de intercambio basada en las percepciones de lo que recibe y lo que da" (Bigné, Moliner y Callarías, 1998). El valor percibido es inherente al uso del producto y es

algo percibido por los consumidores, más que objetivamente determinado por el vendedor. Implica un intercambio entre lo que el consumidor recibe (calidad, beneficios, valor monetario, utilidades), y lo que da para adquirir y usar un producto (precio, sacrificios) (Woodruff, 1997)

Tal como se mencionó anteriormente la calidad la definen y evalúan los clientes, en ese sentido, los atributos de un producto o servicio varían de acuerdo a su naturaleza, al tipo de consumidor a quien va dirigido, al negocio y en general a sus características particulares; no obstante, según diversos estudios realizados por consultoras, la mayoría de los clientes utilizan las siguientes dimensiones para llevar a cabo su evaluación:

- **Fiabilidad:** es la capacidad que debe tener la empresa que presta el servicio, para ofrecerla de manera confiable, segura y profesional, dentro del concepto de fiabilidad se encuentra incluido puntualidad y todos los elementos que permiten al cliente detectar la capacidad y conocimiento especializado de su empresa, brindar el servicio de forma correcta desde el primer momento.
- **Seguridad:** es el sentimiento que tiene el cliente cuando plantea sus problemas a la organización y confía que serán resueltos de la mejor manera posible. Seguridad implica credibilidad que a su vez incluye integridad, confiabilidad y honestidad.
- **Capacidad de respuesta:** se refiere a la actitud que se muestra para ayudar a los clientes y para suministrar el servicio rápido o en el tiempo acordado. Es considerado parte de este punto el cumplimiento a tiempo de los compromisos contraídos así como lo accesible que puede ser la organización para el cliente.
- **Empatía:** disposición de la empresa para ofrecer a los clientes cuidados y atención personalizada, requiere un compromiso e implicación con el cliente, conociendo sus características y necesidades.
- **Elementos tangibles:** está referido al aspecto físico del personal y las instalaciones, que sea cómodas, agradables, seguras, accesible, etc. al igual que la imagen del personal, debe ser pulcra, amable, cordial, etc. La organización debe garantizarle al cliente un entorno confiable, seguro y agradable para que se pueda realizar transacciones sin contratiempos.

- El precio

4.4. Los empleados de la empresa son pieza fundamental en los planes de Fidelización, podemos contar con atractivos programas, estructuradas estrategias; pero si no obtenemos el compromiso de los empleados no será posible lograr los objetivos, los empleados son quienes se ocupan de las relaciones entre la empresa y sus clientes, y son el reflejo de los valores de la empresa en el exterior, de los trabajadores depende en gran medida el grado de fidelización de los clientes. (Huete 1997) plantea que antes de Fidelizar a los clientes, debemos Fidelizar a los empleados con la organización, ya que ello genera un gran impacto de diferenciación de la empresa en el mercado, o en el valor por esfuerzo que reciben los clientes; una empresa que vincula a sus empleados se encuentra en mejores condiciones para incrementar sus contribuciones; sin embargo, un estudio realizado por la organización “Ipsos Ideas”, sobre mitos y realidades de la lealtad; (Junio 2006) plantea que los empleados leales y satisfechos pueden marcar la diferencia, pero la lealtad del cliente puede, y de hecho sucede a menudo, darse en ausencia de lealtad y satisfacción de los empleados; lo verdaderamente importante es lo bien que la empresa prepare a sus empleados para cumplir con una tarea que entienden por completo.

Existen diferentes formas de motivar a los empleados a fin de elevar su productividad y lograr que sumen esfuerzos en el cumplimiento de los objetivos de la empresa, no obstante, por no ser objeto de nuestro estudio no ahondaremos en ello, en línea general los empleados no deben ser desatendidos, necesitan estar formados adecuadamente, bien equipados y deben sentirse apreciados; a su vez debe existir un verdadero compromiso y entendimiento de la estrategia por parte de la Alta Directiva y del resto del personal para que la misma sea exitosa.

4.5. La satisfacción del cliente es uno de los elementos más importantes al construir un plan de Fidelización; se entiende como la percepción que tiene el cliente sobre su experiencia de compra o de consumo, para medirla se evalúa la

discrepancia o la brecha existente entre lo que se espera del servicio y lo que se recibe; por tanto, la satisfacción se trata de un juicio evaluativo que hace el individuo sobre su experiencia de compra/consumo. Satisfacción del cliente = (E) Expectativas - (P) Percepciones. Todo cliente espera algo cuando compra, y la diferencia aritmética entre lo que desea (expectativa) y lo que percibe en el momento de la compra es la satisfacción del cliente (percepción de la prestación). (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993) definen expectativa como la creencia formada por el consumidor sobre las prestaciones de un producto/servicio antes de la compra o del consumo; en base a esto, el grado de satisfacción/insatisfacción del consumidor depende sólo de las creencias o expectativas que tenga antes de comprar un producto/servicio.

Según (Parasuraman, Zeithaml y Berry, 1993) para que exista satisfacción del cliente debe existir 3 principios básicos:

1. El resultado de (E) Expectativas - (P) Percepciones, es decir, lo que se espera o desea menos los que se recibe debe ser cero o positivo, con lo cual se entiende que las expectativas fueron cumplidas o superadas.
2. Queja + solución rápida = Incremento de satisfacción, la capacidad de resolver rápidamente los problemas es un factor de éxito. Por ejemplo: un cliente contrata una póliza y al momento de ocurrirle un siniestro se podrá presentar lo siguiente: si el servicio funciona tendrá una satisfacción neutra ($E - P = \text{NEUTRA}$), no lo comenta; si no funciona y no le dan un buen servicio ($E - P = \text{NEGATIVO}$), le contará a sus conocidos que el producto es malo, mientras que cuando funcionó ni siquiera lo comentó; en cambio, si no funciona y se queja, pero recibe un excelente trato y servicio, y una solución rápida y efectiva con disculpas incluidas ($E - P = \text{POSITIVA}$); es altamente probable que divulgue este hecho entre sus conocidos.
3. Cliente muy satisfecho = Cliente fiel; los clientes muy satisfechos son los que promocionaran los servicios o productos a otros clientes potenciales, mientras que los simplemente satisfechos no siempre volverán a comprar y son proclives a cambiarse a la competencia con facilidad.

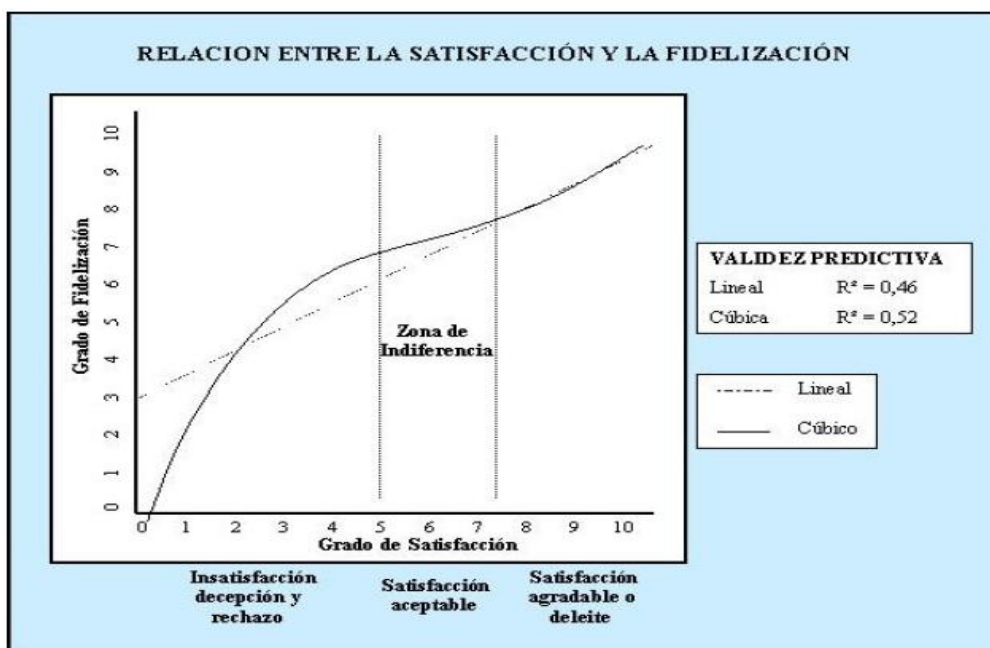
La figura 4 explica de manera gráfica la relación entre la percepción (lo que se recibe o percibe), la expectativa (lo que se espera o desea) y su consecuencia o el resultado:

Relación de percepción y expectativa

<i>COMPARACIÓN</i>	<i>PROCESO</i>	<i>CONSECUENCIA</i>
Percepción > Expectativa	Disconfirmación(*) positiva	Satisfacción aumentada
Percepción < Expectativa	Disconfirmación(*) negativa	Insatisfacción
Percepción = Expectativa	Confirmación	Satisfacción
(*) • $ \text{Percepción} - \text{Expectativas} = \text{Disconfirmación}$ $\rightarrow \text{Satisfacción (= juicio comparativo)}.$		
Fuente: Parasuraman, Zeithaml y Berry (1993)		

Figura 4

La figura 5, muestra la relación entre la satisfacción y el grado de Fidelización, algunos llegan a decir que un alto grado de satisfacción convierte la repetición en Fidelización. Toda herramienta o práctica directa o indirectamente consiguen que el cliente permanezca de forma duradera en la empresa, mejorando el nivel de satisfacción: Ejm.: cualquier mejora en productos o servicios (calidad, precios, garantía, variedad, novedad, etc.), en la estructura empresarial (puntualidad, prestigio, seguridad, eficiencia, etc.) o en los componentes personales (motivación de empleados, atención, simpatía, profesionalidad, etc).



Fuente: Carreras, 2002. Figura 5

4.6. La vinculación con el cliente es un elemento inicial que debemos generar para comenzar un plan de Fidelización y es entendida como el número de servicios y productos que un determinado individuo compra, la frecuencia con que lo hace o incluso el tiempo que lo lleva haciendo. La relación entre vinculación y fidelización se origina a partir del índice de satisfacción. A partir de una situación de fuerte vinculación con el cliente estamos en una situación de privilegio para desarrollar una política de fidelización tendente a conseguir una aceptación de índole emocional y una respuesta eficiente a las necesidades del cliente. (Reinares, Pedro y Ponzoa, José 2002)

4.7. La retención, recuperación y la tasa de deserción de clientes debemos tomarla en cuenta ya que está implícita en la definición de Fidelización, según (Huete 1997), “consiste en alargar la vida media de la relación de un cliente con la empresa y reducir el número de desertores”. La retención se puede definir como la repetición de una compra durante un determinado período de tiempo. El objetivo de la empresa es conseguir altas tasas de clientes satisfechos que repitan

su consumo o su compra disminuyendo el número de no repetidores, los llamados desertores; la tasa de desertores: equivale al porcentaje de clientes que dejan de serlo, entre un período y otro; mide, por tanto, la magnitud de los abandonos de la clientela.

Para evitar la deserción debe empezar por conocer las causas del abandono; es importante analizar los flujos de entrada y salida o migratorios, entender de dónde vienen los nuevos clientes y a dónde se van, de acuerdo a una investigación realizada en los Estados Unidos por la prestigiosa organización “The Forum Corporation” a empresas de todas las áreas y sectores de negocios, grandes y pequeñas, a la pregunta ¿Por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?, la distribución en tantos por ciento de las respuestas fue la siguiente:

16% debido a la CALIDAD

15% debido al PRECIO

20% debido a FALTA DE CONTACTO Y ATENCIÓN PERSONAL

49% debido a BAJA CALIDAD DEL SERVICIO

En otras palabras, el 16 % de los encuestados dijeron que, al mismo precio, encontraron un producto o servicio básico que consideraron de mejor calidad. El 15% respondió que encontraron un producto o servicio básico que, por un precio inferior, ofrecía las mismas prestaciones. El 20 % se quejó de la ausencia de un contacto y atención personal adecuada; y el 49 % indicó que el contacto con el personal del servicio de los proveedores era de ínfima calidad.

Otros estudios indican que las empresas pierden clientes debido a:

1%: Defunción

3%: Traslado a otra ciudad

5%: Influencia de amigos

9%: Atraídos por la competencia

14%: Insatisfechos con los productos

68%: Frustrados por una actitud de indiferencia por parte de un empleado de la empresa.

(Reinares, Pedro y Ponzoa, José 2002) plantean las principales causas que originan la pérdida potencial de clientes que de alguna manera guarda relación con los resultados de la encuesta anterior:

- Acciones de la competencia directamente encaminadas a mejorar la situación del cliente con respecto a su situación actual
- Factores ajenos a la relación: cambio de ubicación geográfica, fallecimiento, etc.
- Quejas y reclamaciones no comunicadas por el cliente pero causantes directas del abandono
- Quejas y reclamaciones desatendidas por la empresa
- Desvinculación progresiva generada por una relación sin suficientes incentivos
- Acumulación de situaciones no favorables para el consumidor
- Errores en los procedimientos de comunicación necesarios para crear vínculos permanentes entre el cliente y la empresa

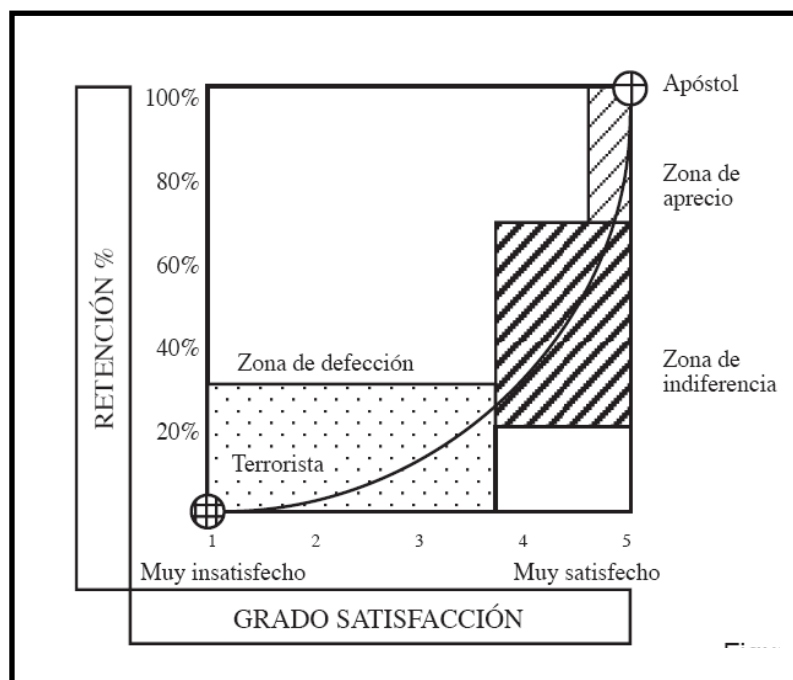
Los mismos autores dan algunos consejos para manejar situaciones de crisis con los clientes, dichos consejos se basan en establecer acciones y analizar situaciones que pone en evidencia que algo está fallando en nuestros propios procesos, y que de no anticiparnos se pone en riesgo el mantenimiento clientes. Los consejos para gestionar situaciones de crisis son:

- Establecer procedimientos automatizados que permitan señalar los puntos críticos de la relación. Estos indicadores posibilitan una resolución estándar que probablemente solucione la incidencia.
- Es necesario realizar un análisis riguroso que permita establecer modelizaciones sobre el proceso que finalmente produce al abandono. Estas pautas permitirán crear un sistema de avisos que anticipe las situaciones que conducen al inicio del abandono.

- Los procedimientos anteriores deben permitir elaborar una categorización de los clientes según su propensión al abandono. Esta información permitirá aplicar tanto programas de seguimiento individualizados como discriminar los recursos en función del riesgo de abandono y del valor del cliente.
- Las soluciones deben ser flexibles y estar totalmente pactadas con el cliente; sólo de esta manera podemos dar por finalizada una situación que puede ser una bola de nieve que continuará generando problemas y dañará la imagen de la empresa.

La satisfacción del cliente está estrechamente ligada con la retención del mismo, tal y como muestra la figura 6; la relación exponencial entre las variables grado de satisfacción y % de retención, da lugar a diferentes tipos de cliente, encontramos desde el “cliente terrorista”, totalmente insatisfecho y que, no sólo no comprará sino que hablará mal de la empresa, hasta el “cliente apóstol”, cliente satisfecho y retenido; sin embargo, no basta con que un cliente esté simplemente satisfecho, que solo reciba un servicio básico correcto; la idea es que esté completamente satisfecho. (Huete 1997)

Relación entre el % de retención y el grado de satisfacción



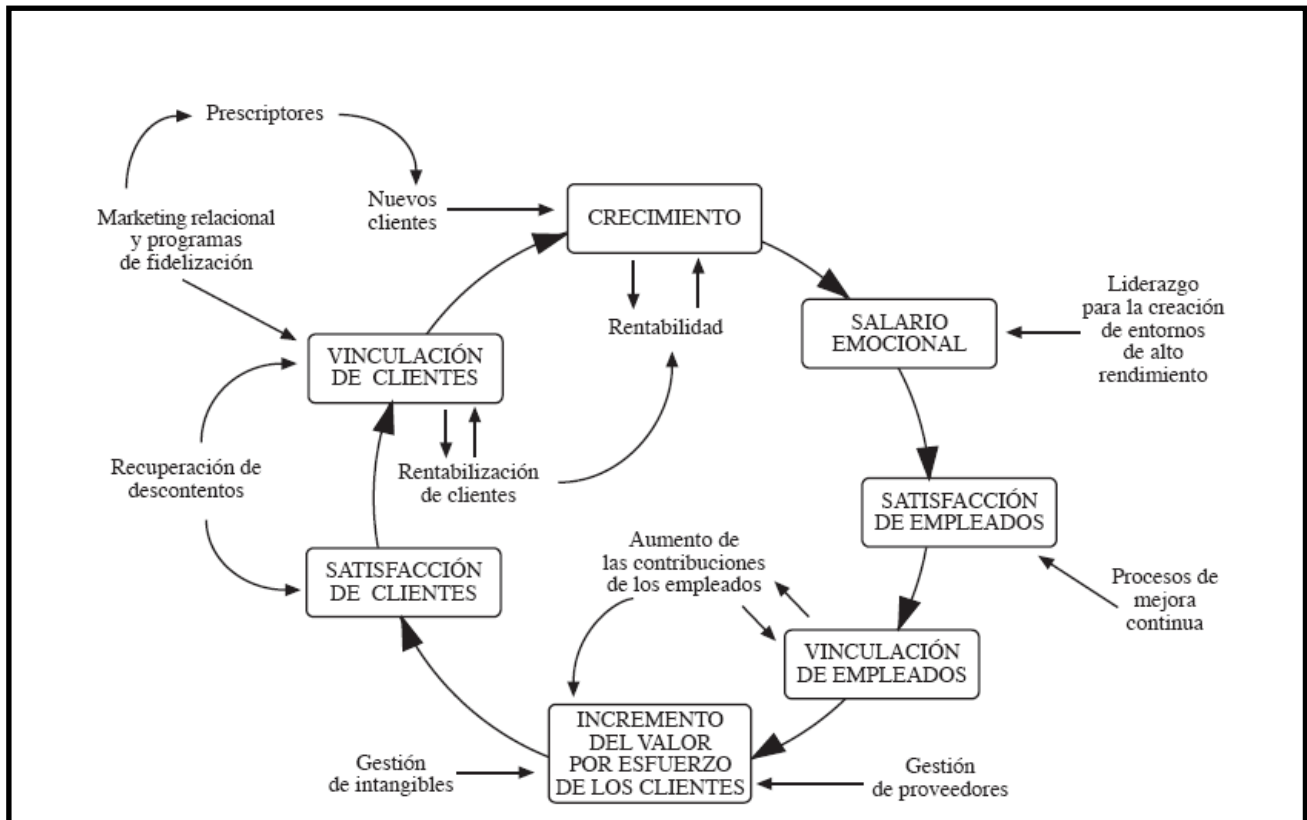
Fuente: Huete, Luis María, 1997. Figura 6

4.8. El manejo de quejas y reclamos es un elemento clave para evitar que los clientes abandonen, ya que ayuda a la reconversión de clientes de enfadados a satisfechos o de terrorista a apóstol es un mecanismo para mantener una cartera de clientes fieles, (Huete, 1997) propone un plan de recuperación o mantenimiento de clientes basado en la gestión y manejo de quejas de un modo institucional a partir de diez elementos:

1. Realizar una estimación realista del costo estratégico que suponen los errores de servicio que se cometen en la actualidad
2. Auditar los sistemas que disponen actualmente los clientes para exponer sus problemas
3. Diseñar sistemas que recojan información sobre problemas normales de la gente
4. Estimar las necesidades de recuperación en términos de tiempo del personal en contacto con los clientes
5. Diseñar un cuadro de mando que permita seguir la evolución de los parámetros relacionados con la resolución de quejas
6. Diseñar un abanico de actuaciones de recuperación que puedan ser utilizadas
7. Crear protocolos de actuación para los casos más comunes
8. Capacitar emocionalmente a los encargados para realizar recuperaciones
9. Diseñar un plan de comunicación interna que refleje la apuesta de la empresa por estos temas
10. Integrar al cliente en la mejora de las prestaciones de servicio

En caso que ya el cliente haya abandonado, se debe determinar el motivo de su retiro temporal o definitivo para tratar de recuperarlo, bajo la premisa de que su pérdida se ha ocasionada por deficiencias de la organización, donde se ha incurrido en acciones o en omisiones que condujeron a la no continuidad del acuerdo comercial. La labor puede iniciarse realizando un seguimiento para lograr atraerlo nuevamente, es muy importante y vital que una vez identificada la anomalía o deficiencia interna se tomen las medidas correctivas y se implanten las estrategias que ha llevado a cabo la competencia para capturarlo.

Modelo de gestión de la Fidelización de Clientes



Fuente: Huete, Luis María, 1997. Figura 7.

La Figura 7 presenta un modelo conceptual que describe y resume la gestión de la Fidelización de clientes, allí se detallan todos los factores de la Fidelización, dichos factores forman una cadena de acontecimientos que ponen de relieve la necesidad de actuar interconectados para que funcionen. El modelo se centra en la última variable del proceso: el ritmo de crecimiento y los niveles de rentabilidad de la empresa. Para optimizar esta variable se deben mejorar las otras, puesto que todas ellas están interrelacionadas; el crecimiento y la rentabilidad nacen de la vinculación de clientes, la causa de esta vinculación es la satisfacción de clientes, con lo que la mejor forma de retener clientes es mejorar su satisfacción; pero el corazón del modelo se encuentra en la ecuación de valor por esfuerzo, ya explicada anteriormente, ésta representa lo que damos y qué

esfuerzo pedimos a los clientes. Las siguientes variables ponen de relieve la importancia de las personas en la creación de satisfacción: la vinculación de los empleados influye directamente en la ecuación de valor y es fruto de la satisfacción de los mismos, condicionada, a su vez, por el salario emocional (Huete 1997).

5. LA LEALTAD Y LA FIDELIZACIÓN

La lealtad es la base para que exista la verdadera Fidelización, constituye la medida de la vinculación del cliente a la marca, empresa, producto o servicio, los “programas de fidelidad” es una parte de toda una estrategia de lealtad en una empresa; debemos tener claro que un cliente puede estar satisfecho, puede repetir su compra y no ser leal a la empresa, la lealtad además de satisfacción implica inclusión y afinidad ($\text{Lealtad} = \text{satisfacción} + \text{Inclusión} + \text{afinidad}$). La satisfacción, el cual ya desarrollamos en el punto anterior, es una proposición de valor, es el punto de partida, si los clientes no están satisfechos con los productos y servicios, la lealtad no se genera; los consumidores deben estar convencidos que lo que están recibiendo es lo que les prometieron y lo que ellos esperaban; es el cumplimiento de sus expectativas. Inclusión, es sentirse involucrado con la empresa, está referido a la inversión emocional o financiera que ha realizado el cliente en la relación, el cual crea lazos o vínculos difícil de romper, lo que significa que al cliente se le debe tratar como si fueran parte del negocio, incluirlos en la toma de decisiones sobre los procesos, escuchar sus propuestas o sugerencias. La afinidad es la fortaleza de la relación emocional entre los clientes y la empresa; se presenta cuando los clientes empiezan a reconocer que están negociando con una organización que está genuinamente interesada en ellos, ello se demuestra cuando reciben lo que esperan, sobrepasan sus expectativas; el cliente debe sentirse identificado con la empresa, la marca, el producto o servicio.

Los clientes leales hablan de la compañía a sus amigos, colegas, familiares, cuando un cliente actúa como referencia, él demuestra que recibe un valor de la compañía y se identifica tanto con ella que la recomienda.

De acuerdo a la opinión de los expertos, la lealtad es una función compuesta de dos variables¹⁵:

.-Satisfacción racional: soportada en la conciencia de los beneficios tangibles que se generan como consecuencia directa de la relación.

.-Satisfacción emocional: motor de la verdadera lealtad. Se orienta a conseguir que ambas partes se sientan y reconozcan como unidad.

Alcanzaremos la verdadera lealtad emocional cuando el cliente:

- Se sienta seguro y apoyado, al recibir información y formación
- Se considere escuchado y útil, al compartir su experiencia y opinión
- Se sepa valorado y reconocido, al ser compensado por su esfuerzo y resultados
- Se sienta parte de un grupo, al conocer a sus pares e interrelacionarse con ellos.

5.1. Las 12 leyes de Lealtad (Jill Griffin)¹⁶:

1. Generar lealtad primero con los empleados y posteriormente con los clientes, es un hecho que las empresas con alto nivel de lealtad con sus empleados también desarrollan altos niveles de lealtad con sus clientes. A los clientes les gusta comprar a personas que les conocen sus preferencias, que lo tratan con amabilidad y cortesía. Las empresas con los índices mas altos de fidelidad por parte de todos los clientes, son aquellas que han logrado un sentido de identificación y compromiso alto entre todos los que las conforman, comenzando por la alta dirección; por eso los procesos de

¹⁵ Modelo de Fidelización, “La espiral de la lealtad”. Desarrollado por CP Comunicación Proximity . Grupo Contrapunto, 2000

¹⁶ Jill Griffin, Artículo “Fidelizando clientes en un mundo interconectado: las 7 prácticas para lograrlo”. Revista Tiempo de Mercadeo. Edición N° 11. España. Noviembre 2006

selección, inducción, capacitación y entrenamiento son fundamentales para garantizar un plan de Fidelización exitoso.

2. Segmentar, seleccionar, identificar, conocer y manejar adecuada y efectivamente las relaciones y experiencias con los clientes que componen la cartera, todos los clientes no son iguales; algunos representan más en el largo plazo que otros; por ello es importante monitorear sus actividades para darles valor, y ofrecerles ofertas y promociones especiales. La conocida Ley de Pareto es básica para entender los niveles óptimos de lealtad; el 20% de los clientes genera el 80% de las transacciones, las cuales se convierten en el pilar de sostenimiento del negocio; partiendo de esta idea se comienza a segmentar por rentabilidad.
3. Conocer las etapas de lealtad y asegurarse que los clientes se muevan a través de ellas; los clientes para convertirse en leales con la empresa y los productos lo hacen un paso a la vez. En el sistema de lealtad los clientes pasan por seis etapas: sospechoso, prospecto, cliente por primera vez, cliente repetitivo, cliente y evangelista o abogado. Si se entiende y conoce la etapa en que se encuentra el consumidor será posible motivarlo para que pase a la siguiente.
4. Servir al cliente, en principio, debe ser mas importante que la venta; el lema de las empresas debería ser servir primero y vender después; los clientes de hoy están mas informados, mas exigentes y mas intolerantes que antes; por ello esperan hacer negocios lo más barato posible y de la forma mas gratificante; cuando se experimenta un buen servicio, lo mas probable es que se repita.
5. Manejar las quejas, solo el 10% de los clientes se quejan; el otro 90% no se expresa y se puede manifestar negativamente a través de falta de cortesía con los representantes de servicio y divulgación negativa a terceros. A través de Internet, los clientes pueden acceder a miles de personas de manera fácil, las empresas deben encargarse de la mala promoción antes que ocurra, por ello se deben establecer procedimientos de gestión y manejo de quejas procurando que el cliente las manifieste seriamente. Se deben establecer

guías de respuesta en tiempo, reportes y análisis; resulta interesante y ha dado excelentes resultados que los mismos empleados se quejen y evalúen el servicio de la empresa, esto es una herramienta clave para la toma de decisiones.

6. Ser responsables, los estudios demuestran que la responsabilidad está muy cerca de lo que los clientes consideran como buen servicio; responder las solicitudes y hacerlo en el tiempo acordado, cumplir las promesas, devolver las llamadas, etc., generan una percepción positiva sobre la responsabilidad.
7. Conocer la definición de valor de los clientes; la palabra clave en la lealtad es el "valor". Conocer cómo los clientes experimentan el valor y su distribución es crítico para construir fuertes lazos de lealtad; lograr esto no es fácil, porque la concepción de valor de los clientes está constantemente cambiando.
8. Recuperar los clientes perdidos; las investigaciones demuestran que es más fácil lograr una venta exitosa con un cliente perdido que con un prospecto; una empresa puede perder cada año entre el 20% y el 40% de los clientes, por ello se hace imperativo desarrollar estrategias no solo para retenerlos sino para recuperarlos.
9. Poner a disposición del cliente múltiples canales de comunicación, con un servicio integrado o similar; los clientes deben recibir idéntico servicio, tanto en la tienda, como en Internet o el teléfono; las investigaciones sugieren que los clientes que se comprometen con la empresa a través de diferentes canales, exhiben más lealtad que aquellos que solo utilizan un solo canal de servicio
10. Potenciar los call center, los agentes interactúan con los clientes, ellos son la cara de la empresa, los embajadores de la lealtad. Por ello, se debe converger en el call center los diferentes canales de acceso (teléfono, fax, email, web). Se les debe capacitar para que sean capaces de tomar decisiones y manejar las objeciones de los clientes.
11. Desarrollar relaciones con los proveedores para generar alianzas y así poder darle valor a los clientes. En el mundo complejo de hoy, una empresa es

frecuentemente dependiente de muchos proveedores para servir a sus clientes.

12. Guardar los datos de los clientes en bases de datos centralizadas para tener una visión global e integral; de esta manera las estrategias serán mas efectivas.

5.2. Principales atributos de la Lealtad:

1. La gente
2. El producto y la prestación del servicio
3. El lugar (conveniencia, acceso, seguridad, espacio, comodidad)
4. Las características del producto o servicio
5. El precio (Mínimo, promedio, adicional).
6. Las políticas y procedimientos (Cultura, valores, atribuciones).
7. La promoción y publicidad (Marca, ganchos).

Los clientes leales son más rentables porque los costos de ventas son amortizados en períodos más largos de tiempo, incrementan sus compras y cuesta menos administrarlos, refiere a otros y están dispuestos a pagar un valor superior (premium). Las empresas deben esforzarse en el desarrollo de la relación con los clientes y no enfocarse tanto en el crecimiento de las ventas; si se cultivan a los clientes, las ventas y las utilidades van a crecer.

“CP Comunicación Proximity 2000” desarrolló un modelo interesante llamado la “Espiral de la lealtad” el cual contempla tres grandes planos (conocimiento, interacción y compensación) que funcionan interactivamente, dicho modelo es utilizado como guía para crear y explicar los planes de Fidelización:

- .- El conocimiento del cliente es la base para generar el plan de Fidelización; el entendimiento de aquello que necesita o desea, saber qué valora o qué le es indiferente, además de cuáles son las claves para su

satisfacción, es lo que debe orientar la estrategia de mercadeo. Dentro del área de conocimiento se identifican dos diferentes componentes:

- Identificación: Saber quién es el cliente (nombre, dirección, etc.)
- Información: Saber cómo es el cliente, su entorno familiar y sus hábitos de consumo a lo largo de la relación (historial de compras, de promociones, encuestas, etc.)

.- Interacción entendida como diálogo en todas sus formas posibles, potencia la calidad de la relación y hace posible su desarrollo creciente. Se identifican tres áreas:

- Participación: obtener participación del cliente en la forma que sea, aumenta el interés por el producto o servicio, al potenciar la percepción de estar siendo escuchado, aumentan el grado de vinculación emocional. (Ejm. Encuestas de satisfacción)
- Formación, brindar al cliente y al empleado de la empresa formación para que mejore la calidad de su actividad diaria, esto ayuda a reforzar la percepción de utilidad real de la relación y produce mejoras en todo el sistema. (Ejm.: cursos de técnicas de venta, foros, etc.)
- Convivencia, compartir vivencias y experiencias con personas que tienen los mismos intereses, que son de igual condición, refuerza la sensación de pertenencia y estrecha los lazos con la marca y la empresa. (Ejm.: convenciones anuales)

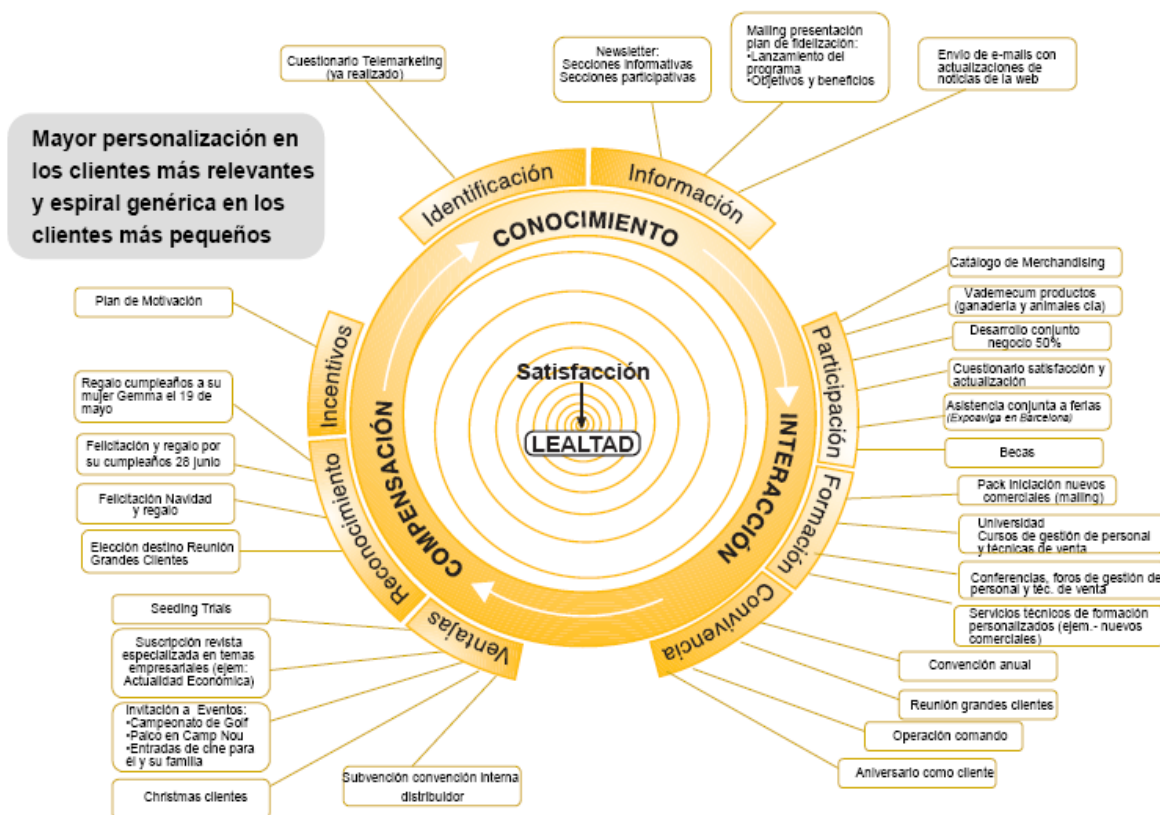
.- Compensación, incluye aquellos beneficios y recompensas adicionales al beneficio racional que se obtienen como consecuencia de la relación. Se identifican tres áreas:

- Ventajas, beneficios y privilegios que se obtienen por el simple hecho de pertenecer al grupo; sin que su disfrute dependa de ningún elemento variable más allá del hecho de "estar dentro". (Ejm.:

suscripciones gratis de revistas, entradas a menor costo para espectáculos)

- Reconocimiento, supone un factor de motivación importante y una retribución emocional al esfuerzo, es complementario a las retribuciones materiales. (Ejm.: Regalos o tarjetas de cumpleaños)
- Incentivos, recompensas directas y esperadas por la realización de objetivos predefinidos dentro de la relación

Ejemplo de espiral de lealtad adaptada a los gustos y preferencias de un cliente



Fuente: "CP Comunicaron Proximity", 2000. Figura 8

El modelo de la Figura 8 sirve de guía metodológica, ya que permite ordenar y crear contenidos en cada área de la relación, es un plano donde se diseña el programa de fidelización, cada área es parte de un ciclo que debe completarse para generar satisfacción emocional y con ella la lealtad.

6. ETAPAS DE LA FIDELIDAD

Según (Benaroya 2001), el desarrollo de una fidelidad real tiene 5 etapas:

- La primera etapa es la de la indiferencia: se trata sencillamente, de darse a conocer. Es el papel de la publicidad y de todas las técnicas destinadas a desarrollar la notoriedad empresarial.
- En una segunda etapa: empresa y su marca deben ser considerados como un punto de referencia. La calidad del producto o del servicio es el requerimiento obligatorio: permite estar en la lista de “proveedores homologados”. En este caso se puede hablar de fidelización por costumbre.
- En la tercera etapa es cuando el cliente siente interés por seguir comprando al mismo proveedor. Es en este nivel donde se sitúan las técnicas habituales de fidelización, tales como programas, promociones, etc. Se trata, en cierto modo, de crear una fidelidad mecánica, dando al cliente razones para que no cambie.
- La fidelidad real empieza en la cuarta etapa, la de la preferencia, se da cuando el cliente pasa del campo racional, al campo emocional, donde empieza a sentir que se identifica con la marca o con la organización, con su nivel de calidad, con sus procesos, etc., en este punto, la compañía que sepa escuchar al cliente dándole el mejor servicio, resolviéndole de manera efectiva y eficiente sus inconvenientes, será capaz de fidelizarlo creando una relación afectiva con él.
- Finalmente, la última etapa es aquella en donde la marca o la empresa es portadora de determinados valores con los cuales el cliente se identifica profundamente; en este punto la clave es “sentimiento”, “emoción”, el cliente crea un nexo o un sentimiento de participación con la empresa, convirtiéndose en su principal promotor; generándose un lazo de lealtad. Los clubs de clientes, las redes formales e informales, los conceptos comerciales fuertes, etc., son algunos

ejemplos de creación de un sentimiento de pertenencia por parte del cliente. Es en este nivel donde se alcanza el grado máximo de fidelización.

El vínculo que una compañía mantenga con cada uno de sus clientes estará determinado por el grado de intimidad que haya alcanzado con ellos (Genera, 2001), el cual se basa en cinco niveles de relación:

- 1) Nivel básico: no se ha establecido realmente relación alguna. Una transacción se realiza y el contacto se interrumpe después, lo que, de ocurrir, denota una ostensible desinterés y/o falta de visión, particularmente en mercados maduros.
- 2) Nivel reactivo: tras la transacción o contacto, el vendedor da el primer paso hacia el establecimiento de un nivel de intimidad, por ejemplo, entregándole su tarjeta personal de visita.
- 3) Nivel activo: después de realizada la transacción, el vendedor llama al cliente para preguntarle si está satisfecho con el producto adquirido.
- 4) Nivel proactivo: la organización se comunica frecuentemente con el cliente y le ofrece nuevos servicios y productos, que se consideren relevantes, de acuerdo con el conocimiento que de él se disponga. Proyectando la sensación de que todavía se está interesado en él, es probable que, si su satisfacción fue alcanzada desde un principio, la próxima vez que necesite obtener un producto lo haga con este proveedor, reiterando compra y/o contacto.
- 5) Nivel integrado: en las relaciones entre empresas, se trata del punto en el que el proveedor y el cliente se relacionan como socios, compartiendo sistemas de información.

Todos los niveles de relación, distintos al básico y reactivo, suponen la existencia de estrategias de calidad de atención al cliente en la cartera activa de la organización, lo que requiere un continuo estudio de los segmentos como única forma sostenible para satisfacer las necesidades presentes y futuras de los clientes. El cliente, en general, basa sus decisiones en el nivel de intimidad que el proveedor mantenga con él.

7. VENTAJAS DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES¹⁷

Ventajas de la Fidelización para las Organizaciones:

- **Facilita e Incrementa las ventas:** el mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del mercadeo de las entidades financieras se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen; esto se hace a través de la Venta Cruzada. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas
- **Incrementa la participación del mercado con clientes fijos y ventas repetidas**
- **Reduce los costos de promoción o del mercadeo:** es muy caro captar un nuevo cliente. Es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles. El mantener una gran base de clientes fieles nos permite incrementar las ventas, lanzar nuevos productos, con un costo en mercadeo reducido.
- **Reduce la rotación de empleados:** el mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido. El índice de mantenimiento de los empleados aumenta, porque aumenta el orgullo y la satisfacción laboral, además la mayor experiencia de los empleados da lugar a un aumento de la productividad
- **Genera menor sensibilidad al precio:** los clientes fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre el precio base del producto. Los clientes satisfechos son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio diferenciado que reciben y por la satisfacción obtenida.

¹⁷ <http://www.aulafacil.com/cursofidelizacion/Lecc-22.htm>

- **Incrementa los beneficios:** a medida que se reducen los costos y aumentan los ingresos se obtiene un aumento en los beneficios; estos beneficios generan los recursos necesarios para invertir en compensar a los empleados y en nuevas actividades que permita aportar valor agregado a los clientes.
- **Incentiva la promoción de la empresa:** los consumidores fieles actúan como prescriptores o promotores. Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de la empresa. Esto se da de forma importante en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad.

Ventajas de la Fidelización para los consumidores:

- **Reduce el riesgo percibido:** el consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. El cliente que compra regularmente un producto o servicio es porque confía en su calidad, lo cual reduce esa sensación de riesgo, ese temor a equivocarse.
- **Recibe un servicio personalizado:** los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado. Los constantes contactos con la organización crean una relación donde es posible conocer costumbres y necesidades actuales o futuras de los clientes, con lo cual se pueden adecuar o diseñar servicios o productos según su perfil.
- **Evita los costos de cambio:** el cambiar de proveedor tiene un costo psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario. Ejemplo: cambiar el Seguro de HCM (Hospitalización, cirugía y maternidad) de una empresa a otra puede originar la aplicación de plazos de espera, a su vez las personas mayores de 65 años generalmente no son asegurables, no obstante, si se mantienen fieles a la empresa llegados a esta edad continúan con su póliza.
- **Recibe retribuciones o compensaciones por su lealtad:** cuanto más tiempo un cliente sea fiel a una empresa, más beneficio le aportará. A cambio, por

esta fidelidad demostrada, el cliente es retribuido o compensado. Ejm: El programa de lealtad aplicado por la Empresa de telefonía Movilnet a sus clientes más rentables a quienes les regala equipos telefónicos

- **Incrementa su satisfacción:** la gestión de las variables claves que permiten conocer a los clientes da lugar a la posibilidad de cubrir o superar expectativas y aportar valor agregado.

8. PLANES Y PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Es importante diferenciar y entender el objetivo de un plan de Fidelización y un Programa de Fidelización; los programas de Fidelización, pueden ser definidos como un vínculo comunicativo entre personas y organizaciones, los cuales son iniciados y gestionados por una empresa con el fin de contactar directa y regularmente a los participantes del programa, para ofrecerles un paquete de beneficios con un alto valor, con el objetivo de motivarlos e incrementar su fidelidad creando relaciones emocionales (Abad, 2002). Los programas de Fidelización son un complemento de un plan de Fidelización, los planes aspiran a una gestión materializada y por lo tanto debe consolidarse a través de programas y proyectos. Podemos definir un plan como “un conjunto coordinado de metas, directivas, criterios y disposiciones con que se instrumentiza un proceso....¹⁸”; un programa de Fidelización sin un Plan estructurado suele ser ineficaz; de nada sirve montar un Programa de Fidelización para los asegurados si el producto o servicio no es competitivo, si los empleados maltratan a los clientes, si no brindamos un valor al cliente, estos elementos básicos se logran con los planes de Fidelización.

¹⁸ Programa de desarrollo urbano del Centro de Población de Tijuana. Glosario. 2005-2025. Pág. 37

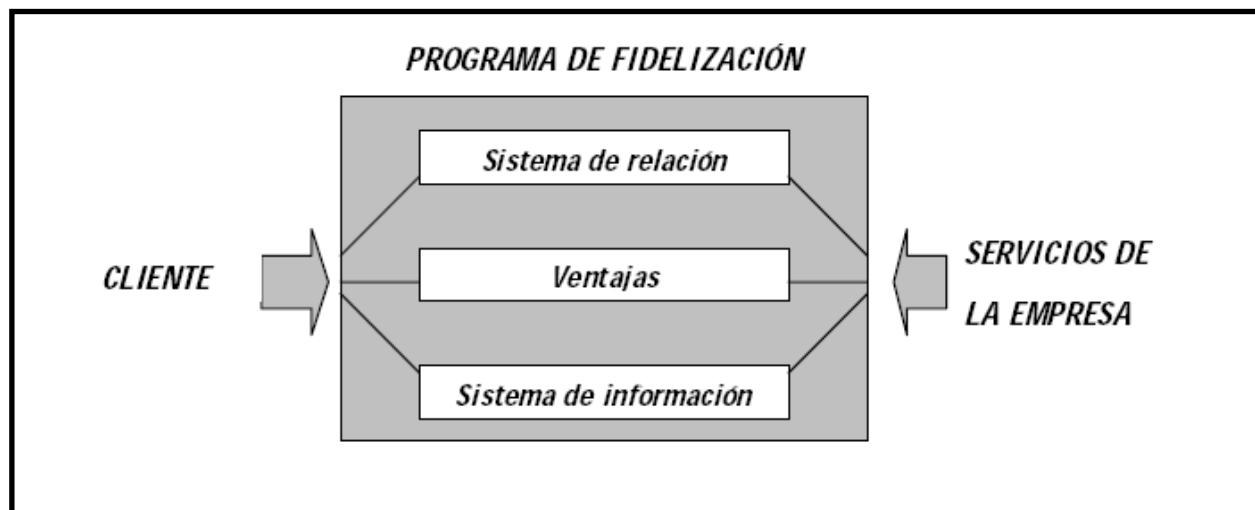
Según el grado de beneficio y valor ofertado a los participantes de los programas, existen diferentes tipos en base a su efectividad: clubs, puntos, descuentos, cupones, privilegios, comunicación, concursos, juegos, sorteos, etc. Otras estrategias para conseguir la fidelización pueden ser la implantación de sistemas de relación con el cliente, implantación de “call center” o “contac center”, el servicio especializado post-venta, la venta cruzada, los comunicados y revistas de empresa, “newsletters”, políticas de devolución y garantía, etc.

9. ELEMENTOS DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Los Programas de Fidelización constan de tres elementos básicos los cuales se interrelacionan entre sí, por lo que si uno falla, el programa suele acabarse y convertirse en ineficaz. (Cisnero y Molina 1996)

- ✚ Sistema de relación con los clientes (del programa de fidelización)
- ✚ Las ventajas adicionales que obtendrán los clientes fruto de su comportamiento y fidelidad
- ✚ El sistema de información

La Figura 9 presenta los elementos del Programa de Fidelización y su interrelación.



Fuente: Cisnero y Molina 1996. Figura 9

9.1. Ventajas:

Entendemos como ventajas aquellos incentivos adicionales que se ofrecen al cliente con el objetivo de generar el comportamiento deseado. Pueden tomar la forma de descuentos, regalos, puntos acumulables, servicios especiales, etc., según la tipología de cliente al que se dirijan. El atractivo de dichas ventajas va a ser un elemento decisivo para la adopción y participación en el programa; es decir, será el factor que hará que el cliente reserve un lugar en su mente para la empresa y su marca.

Criterios para establecer las ventajas:

- ❖ **Las ventajas tienen que estar ligadas con un comportamiento del cliente:** la obtención de las ventajas tiene que estar vinculada, en la medida de lo posible, a actos de compra, o consumo de los clientes; lo que no supone un esfuerzo, no tiene valor, por ello dar ventajas de manera gratuita no tiene sentido si lo que se pretende es recompensar e incentivar la fidelidad del cliente.
- ❖ **Las ventajas y el posicionamiento de marca/empresa:** las ventajas ofrecidas tienen que ser coherentes no sólo con el perfil del cliente y sus motivaciones, sino en especial con el posicionamiento de la marca.
- ❖ **La exclusividad de las ventajas:** la situación ideal es que las ventajas que se ofrezcan sean absolutamente exclusivas e inimitables, no obstante, aunque la exclusividad absoluta será difícil de obtener, es recomendable un cierto grado de diferenciación.
- ❖ **Las ventajas deben ser relevantes:** este es un punto fundamental si queremos que el cliente perciba realmente un valor añadido, es necesario tener en cuenta que la relevancia de las ventajas no se consigue por su cantidad, sino por el hecho de tener un valor sustancial para el cliente; se debe evitar banalizar la oferta al cliente.
- ❖ **Productos o servicios de uso frecuentes pueden tener ventajas de bajo importe:** los productos o servicios masivos, de uso frecuente o cotidiano pueden recibir ventajas poco relevantes; un descuento de 1% ó un 2% en la prima de una póliza puede ser irrelevante, pero ese descuento aplicado a

órdenes para consultas médicas¹⁹ las cuales pueden ser utilizadas varias veces al año, con cargo a la cobertura de la póliza, su valor acumulado puede llegar a ser alto.

- ❖ **Productos o servicios de uso esporádicos pueden tener ventajas de alto:** las renovaciones de las pólizas usualmente son anuales, podría ofrecerse descuentos en la prima si la renovación se realiza.

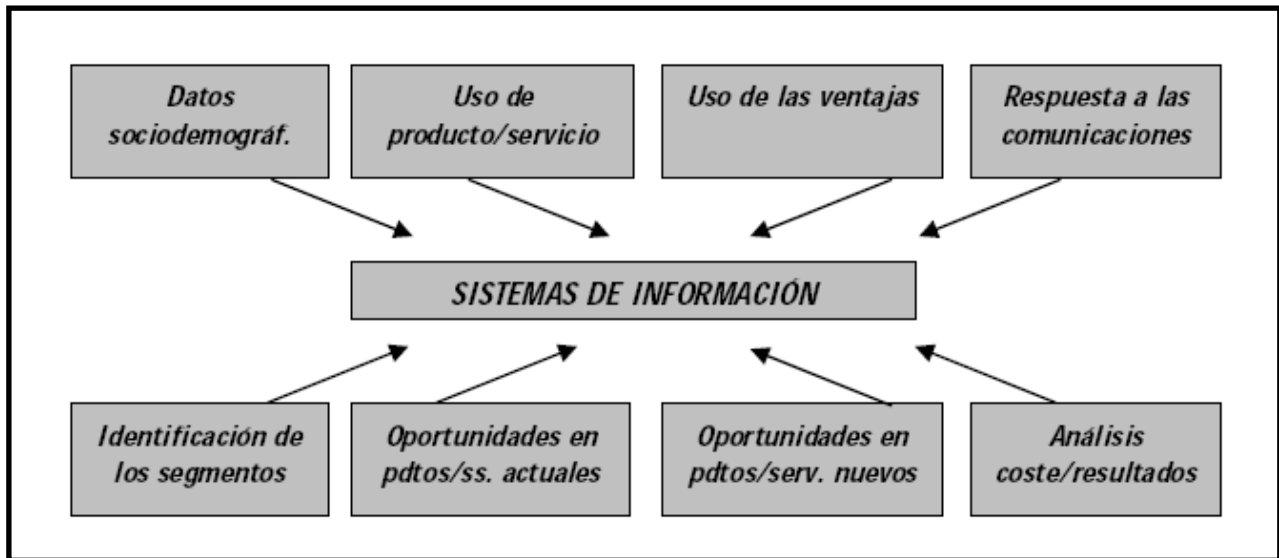
Cada vez resulta más difícil encontrar ventajas que se diferencien de la competencia de manera sostenida en el tiempo. Pero lo que tiene auténtico valor en las ventajas es que permiten poner en marcha los restantes elementos del programa: el sistema de información y el sistema de relación. Son estos elementos los que realmente confieren una dimensión estratégica a un programa de Fidelización, ya que sin ellos no dejará de ser, en el mejor de los casos, una buena promoción pero con una duración limitada.

9.2. El sistema de información:

El sistema de información es la pieza clave de un programa de Fidelización; la captura y tratamiento de la información es lo que proporciona valor estratégico al programa y lo distingue de una simple promoción. Mediante un adecuado sistema de información podremos identificar oportunidades de mejora de productos/servicios en segmentos de clientes, e incluso nuevas áreas de negocio, podremos evaluar la rentabilidad real del programa de fidelización, determinar en qué clientes invertir y en cuáles se debe reducir costos, cuáles son los incentivos que mejor funcionan, etc.; se deben diseñar y seleccionar cuidadosamente los datos de captura de la información, tales como el cuestionario de adscripción al programa, la compra/uso de productos y servicios o la obtención y uso de las ventajas.

¹⁹ A través de una orden médica el asegurado puede asistir a una consulta médica especializada, el costo de la cita médica se carga directamente a la cobertura de la póliza

Sistema de Información



Fuente: Cisnero y Molina 1996. Figura 10

En la Figura 10 se pueden observar algunos datos relevantes para el Programa de Fidelización

9.3. El sistema de relación:

El programa de Fidelización es la oportunidad de entrar en relación con los clientes e interactuar con ellos. El sistema de relación implicará todas aquellas formas y momentos de contacto con el cliente, desde su adscripción al programa de fidelización hasta su posible salida. Dentro del sistema de relación distinguiremos dos aspectos fundamentales: la comunicación con los clientes y el sistema de comercialización del producto de fidelización (Cisneros y Molina, 1996).

La capacidad de establecer el diálogo con los clientes a través de una comunicación más personalizada y adaptada a sus intereses particulares es otra de las grandes razones para crear un programa de Fidelización, a su vez, es de vital importancia dentro del sistema de relación la forma de comercialización del propio programa de Fidelización; es decir, cómo conseguir la adhesión o participación de los clientes al programa; este aspecto dependerá de mercadeo, no obstante, es importante definir muy bien los siguientes factores:

- ¿Quién es el público objetivo?
- ¿Qué objetivos y resultados se pretenden conseguir?
- ¿Qué valor (y fuerza como incentivo) tienen las ventajas?
- ¿Cuál es el número máximo de clientes que se pueden incluir en el programa con un costo asumible y razonable?
- ¿Cuál es el número mínimo y la masa crítica que se desea alcanzar?

10. CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN²⁰

Programas de recompensa basados en puntos

Consiste en acumular puntos en función de determinados esfuerzos de compra, visita o participación canjeables por un catálogo de productos que permanece con escasas diferencias en el tiempo e incorpora ofertas de precios en puntos de forma puntual.

Programas de recompensa basados en cupones descuento

Consiste en conseguir reducciones de precio en futuras compras dentro del establecimiento, normalmente articulados mediante vales de descuento con valor facial en dinero.

Programas basados en tratos preferenciales

Ofrecen la posibilidad de conseguir ventajas adicionales en la propia empresa o establecimientos adheridos al programa. El trato especial y el reconocimiento del cliente son sus pautas diferenciales. En función del número de empresas que participan y al grado de implicación de las mismas los programas pueden clasificarse como:

- **Multi-sponsors o multimarca:** surgen por el acuerdo entre diferentes compañías líderes, en diferentes sectores de consumo, con el objeto de ofrecer al titular una oferta amplia de posibilidades de consecución de

²⁰ Reinares, P., Ponzoa, J. “Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y Fidelización de Clientes”. Ediciones Prentice Hall: España. (2002).

puntos, a la vez que se comparten los costos derivados de la propia administración del programa y obtención de premios.

- **Mono-sponsors o monomarca:** surgen de la necesidad de una empresa de desarrollar un programa que la represente frente al cliente. El programa es por la propia compañía que lo patrocina.

- **Sectoriales o mono- sponsors con asociados:** se da ante la dificultad de ofrecer un valor verdaderamente diferencial al cliente y alto costo de los programas, algunas empresas han optado por desarrollar programas mixtos, que intentan aglutinar las ventajas de los programas multisponsor conservando el nivel de identificación de la marca de los mono-sponsors.

11. RENTABILIDAD DE LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

Diversos estudios han demostrado que un cliente "satisfecho o contento" contribuye a la generación de un flujo creciente de ingresos a la empresa, al mismo tiempo que ayuda a disminuir los costos operativos. Esto se produce debido a una serie de factores que tienen en la empresa los clientes que se mantienen leales o fieles. Entre estos factores tenemos (Alcalde, Juan 2002):

❖ **Captar nuevos clientes cuesta mucho dinero**

Captar un cliente nuevo; implica invertir en publicidad, investigación de mercado, vendedores, comisiones, personal de atención, gastos operativos, regalos, condiciones especiales que se ofrecen a los nuevos clientes, promociones de venta, etc., la sumatoria de todo esto representa alto costo.

Los expertos calculan que vender a un cliente nuevo cuesta, al menos, cinco veces más que vender a un cliente actual. En algunos sectores, la relación es de 17 a 1.

❖ **En la mayoría de las empresas, los clientes contentos tienden a comprar más con el paso del tiempo**

Esto se debe, a que un cliente "contento o leal", está satisfecho y confía en la empresa, por lo tanto su predisposición a comprar todos los productos y servicios es mayor que la de un cliente nuevo.

❖ **Los clientes leales generan menores costos operativos**

En la medida en que los clientes conocen mejor el producto o servicio de la empresa, en esa misma medida se convierten en consumidores o usuarios más eficientes, lo que implica que requieren menos ayuda en el proceso de compra. Esto representa un ahorro de tiempo y costos; tiempo que puede dedicarse a atender mejor a otros clientes.

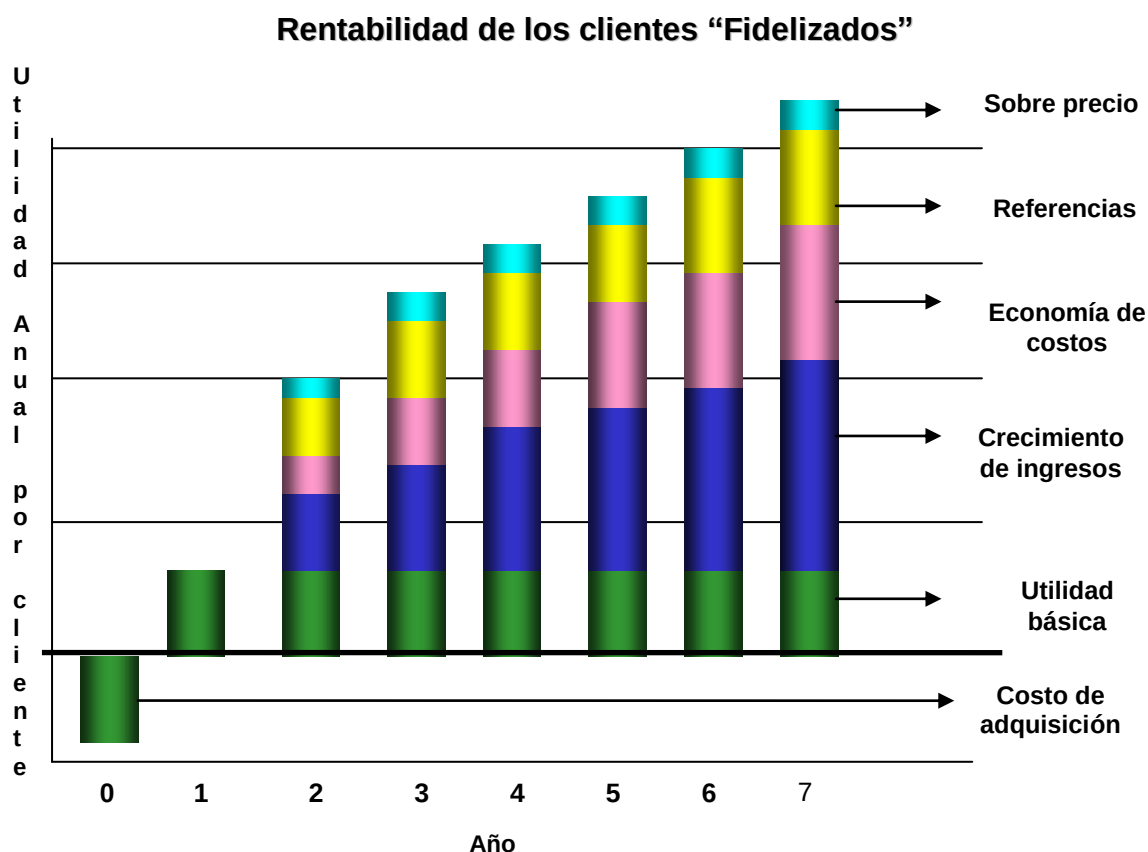
❖ **Los clientes leales traen (gratis) otros clientes a la empresa**

Está demostrado que una de las formas mas eficaces y efectivas de "publicidad" es la comunicación "boca-a-boca", no sólo porque no tiene costos para la empresa, sino porque es mucho más creíble y confiable que cualquier mensaje publicitario que patrocine la empresa.

- Si se ofrece un buen servicio, los clientes se lo dirán a 3 personas
- Si se ofrece un servicio realmente excelente, los clientes se lo dirán a otras 10 personas
- Si se ofrece un mal servicio, los clientes se lo dirán a 25 personas
- Si se ofrece un servicio realmente malo, desastroso, los clientes se lo dirán hasta a 50 personas; inclusive lo publicaran.

❖ **Los clientes leales tienden a aceptar más fácilmente los precios altos**

En muchos casos, la mejor forma de captar un nuevo cliente es mediante reducciones de precio; con los clientes leales no se tiene ese costo. Además, un cliente leal tiende a resistirse menos a los aumentos de precios debido a que no quiere perder los altos niveles de satisfacción que recibe de la empresa; esto, tiene sus límites lógicos.



Fuente: Carlos Macusso. Octubre 2004. Figura 11

Vemos en la Figura 11 que los costos de captación en el primer periodo serán contrarrestados con los beneficios que nos genera el cliente ya Fidelizado, conforme vaya pasando el tiempo y aumente la fidelidad del cliente, se presenta una mejora en compras (por repetición, venta cruzada, etc), una mejora en costos operativos (al conocer al cliente, por ejemplo no tenemos que abrirle una nueva ficha de cliente, se conoce los procedimientos por lo cual no hay que dedicar personal de atención al cliente, etc), el efecto de la prima en precio (cuanto más tiempo el cliente lleva con nosotros, más estará dispuesto a pagar por los producto/servicio de la empresa); y el efecto de la referencia positiva (el cliente se convierte en el principal promotor de los productos y servicios porque ha tenido una experiencia positiva)

En resumen, los clientes "contentos, leales, satisfechos, fieles" provocan una serie de acontecimientos en cascada que afectan a toda la empresa, crean un continuo e incrementado ciclo del valor y constituyen los cimientos en los que se sustenta el futuro desarrollo de la organización.

12. BARRERAS A LA FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

(Gabriel Olamendi, 1996) plantea de forma breve las barreras que se deben pueden presentar al momento de implementar un Plan de Fidelización:

- La organización: la organización y los procedimientos internos dificulta la satisfacción del cliente con normas rígidas, empleados sin flexibilidad u horario de servicios incorrectos
- Los empleados: pueden convertirse en barreras cuando no se sienten identificados con el proyecto, su incertidumbre en el puesto de trabajo es muy alta, no tienen claros los objetivos, su formación e información son inadecuadas, el clima laboral es frío, no se le compensa de forma justa; etc.
- Las herramientas Tecnológicas: algunas organizaciones convierten este elemento tan útil en una barrera porque se concentran tanto en ella que termina siendo el eje central del Proyecto, perdiendo el foco y el objetivo, no se preocupan por las personas que tienen que utilizarlas.
- El corto plazo: los planes de Fidelización dan resultados a largo plazo, muchas empresas al no ver resultados inmediatos desisten, siendo esto un gran error.

13. EMPRESAS DE SERVICIOS QUE HAN IMPLANTADO PLANES DE FIDELIZACIÓN (Casos de éxito²¹)

- En 1995 British Airways contaba con alrededor de 2 millones de socios de su club en todo el mundo. Los socios de este programa generaban más de la mitad de los ingresos extraordinarios globales de la empresa y aproximadamente una tercera parte de los ingresos totales de British Airways, que ascendían a 6.500 millones de libras.
- El programa Royal Orchid Plus de Thai Airlines supuso un incremento del rendimiento de un 11% durante el primer trimestre de 1994, lo que generó un aumento de más de 40 millones de dólares en ese trimestre.
- American Airlines genera al año unos ingresos de 300 millones de dólares procedentes de la actividad de sus socios.

Estas poderosas razones económicas han sido las que han impulsado a muchas empresas a trasladar una parte importante de su presupuesto hacia los programas de Fidelización; empresas como Heinz, Mars y Coca-Cola son algunos ejemplos de esta afirmación.

²¹ David Gea, Mario Romero y Antonio Sánchez. “Trabajo de investigación Marketing relacional y CRM”. España. Junio 2001. Pág. 15

III. GUÍA PARA DISEÑAR UN PLAN DE FIDELIZACIÓN CLIENTES PARA EMPRESAS DE SEGUROS EN VENEZUELA

No es posible recomendar una estrategia de Fidelización sin estudiar a profundidad la situación o la organización, ya que para cada empresa aseguradora existe una solución que puede ser muy diferente a la de otra empresa del mismo sector; no obstante, se propone una guía que nos permitirá diseñar un plan de Fidelización de clientes para empresas de Seguros.

Pasos para diseñar un plan de Fidelización de Clientes:

1.- Obtener el compromiso de la Alta Dirección: los planes de Fidelización deben contar con el claro, decidido apoyo y absoluto compromiso de la alta gerencia, el plan requiere de una serie de medidas y orientaciones que deben reflejarse en el direccionamiento estratégico de la organización y que suponen la adopción de pautas y lineamientos para garantizar la apropiada respuesta a la satisfacción de las necesidades y expectativas de los clientes, integrando todas las áreas de gestión en torno a ese objetivo común. En línea general la responsabilidad de retención, mantenimiento o pérdida de clientes recae especialmente en la Alta gerencia, quienes deben estar realmente convencidos de su necesidad y preparada para ceder una parte importante de su protagonismo en diferentes áreas.

2.- Generar cultura de servicio en la organización (tanto interna como externa): antes de arrancar cualquier plan orientado al cliente, es requisito primordial crear un concepto organizacional común de calidad en el servicio o valor de esfuerzo enfocado al cliente, haciendo hincapié en las dos actividades más importantes para el cliente final y que también lo serán para el cliente interno

que son cumplimiento y actitud de servicio. Es importante que se midan las causas del mal servicio interno para que se logre identificar los puntos susceptibles de mejora. La creación y promoción de una cultura de servicio interno permite obtener mejores resultados con los clientes finales y en las organizaciones, puesto que se creará una sinergia del trabajo en equipo, cada empleado debe estar consciente de su aporte y responsabilidad, de esta forma el trabajo fluye de una mejor manera logrando el cumplimiento del objetivo

3.- Tener clara la visión y la misión de la empresa: cuanta mayor claridad estratégica posea una organización, sus objetivos contarán con un mayor nivel de definición y, en consecuencia, el diseño del Plan será más sencillo y estará mejor orientado. Toda organización, independientemente de su tamaño, posee una misión, visión o filosofía orientadora y unos valores o creencias que le son propios, su determinación y conocimiento servirá como punto de partida para el desarrollo de los objetivos estratégicos, los cuales deben ser siempre coherentes y estar alineados con la misión, visión y valores de la organización.

4.- Definir el objetivo del Plan de Fidelización: la Fidelización se asocia básicamente a la retención de clientes, y sabemos que la retención genera crecimiento, posicionamiento, rentabilidad, etc., no obstante, dependiendo de la visión de la organización se enfocan o se orientan los objetivos del Plan. Ejm.; si la organización tiene como visión: “Ser la empresa de Seguros más rentable del país”, el Plan se enfocaría a un nicho de clientes, los más rentables, mientras que si la visión es “Ser la empresa aseguradora más grande del país, con mayor participación de mercado” el proceso de captación y segmentación de clientes sería diferente a la anterior.

5.- Cuantificar el costo del Plan: definir objetivos económicos, de penetración, inversión y retorno, dependiendo del enfoque del plan tendrá un costo y un retorno económico distinto, la idea es crear fórmulas matemáticas para su cuantificación. El Plan debe resultar rentable a la empresa, éste es el objetivo primordial, que

genere un beneficio, traducido en un incremento directo en la rentabilidad de cada cliente individual. Los costos del programa deben estar bien definidos, estudiados y formar parte de la estructura general de los costos.

(Porfirio Matías, 2003)²² propone una ecuación llamada ecuación de valor vitalicio de cliente (VVC) con la cual se puede determinar la rentabilidad de cada relación con clientes existentes o potenciales. De acuerdo al estudio el VVC de una compañía de Seguros se basa en tres pilares: número de clientes, resultado obtenido por cada cliente y la duración de la relación

El VVC calcula cómo utiliza cada uno de los clientes sus productos a través de su relación con una compañía; hace referencia en la permanencia que tendrá como cliente y la potencialidad de compra que posee, también asume el costo incurrido en obtener nuevos clientes, entendiendo esto como una inversión, se le puede calcular su propio Valor Presente Neto de los ingresos que aporta a la compañía.

A continuación se presenta la fórmula de cálculo simplificada y los símbolos que utilizan, entendiendo que la Vida Media se debe utilizar como la medida de tiempo para calcular el valor presente neto:

$$VVC = \left[\left(\begin{array}{c} \text{Ingresos} \\ \text{por Primas} \\ \text{e} \\ \text{inversiones} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Costo de los} \\ \text{ siniestros y} \\ \text{beneficios} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Comisiones} \\ \text{recurrentes} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Costos} \\ \text{Emisión} \end{array} - \begin{array}{c} \text{Costos} \\ \text{Mantenimiento} \end{array} \right) \times \begin{array}{c} \text{Vida} \\ \text{Media} \\ \text{(Años)} \end{array} \right] - \begin{array}{c} \text{Comisiones} \\ \text{de única vez} \end{array}$$

1. Ingresos por primas e inversiones: Ingresos por concepto de primas para todos los productos y resultados de las inversiones, neto de variación de reservas.
2. Costo de los siniestros y beneficios pagados: Monto erogado por el pago de los siniestros y beneficios
3. Comisiones recurrentes: Costo de las comisiones pagadas a la fuerza comercial por renovación de póliza.

²² Fuente: www.revistaestrategas.com.ar/pre03_6.doc

4. Costos de emisión: Costos de Control Financiero, Riesgos, Operaciones, Informática, Comercial.
5. Costos de mantenimiento: Costos de Control Financiero, Riesgos, Operaciones, Informática, Comercial en cuanto a renovaciones y servicios brindados al cliente.
6. Vida media: Número de años que en promedio un cliente tiene relación con la compañía.
7. Comisiones de única vez: Costo de las comisiones pagadas solamente por el primer año de contratación de la póliza.

5.- Identificar y conocer el a los clientes actuales y su comportamiento: como se ha mencionado anteriormente el cliente es el centro del Plan de Fidelización, conocerlo es lo más importante, no solo saber su nombre, teléfono o dirección, sino sus hábitos de compra, la frecuencia con que lo hace, la cantidad de productos adquiridos, sus gustos, preferencias, consultas que haya hecho, etc. Todo esto con el fin de identificarlos e individualizarlos y así hacer que se conviertan en un objetivo de gran valor para la empresa; conocer el comportamiento del cliente es un proceso de adaptación constante, mediante el cual identifican sus necesidades a lo largo del ciclo de vida e implementan las estrategias pertinentes para satisfacerlas, es necesario tener:

- Datos identificativos del cliente
- Entorno familiar
- Que productos y coberturas compran
- Cómo compran, el proceso de compra (Intermediarios, oficina, web, etc.)
- Frecuencias de uso y temporalidad
- Proveedores que frecuentan (en el caso de tener pólizas de salud – Emergencia, conocer el tipo de clínica a la que acuden)
- Tipos de productos qué compran
- Tipos de siniestros presentados
- Cómo y para qué usa los productos

- Motivaciones de compra

La base de datos de clientes es el fundamento para la planificación, ejecución y medición de las acciones del Plan de Fidelización, sobre ella se realiza la segmentación, la localización de nuevos clientes, el diseño de nuevos productos o servicios, la definición de la estrategia, etc., el éxito o fracaso del Plan dependerá mucho de la base de datos de clientes y su correcta utilización.

6.- Segmentar o caracterizar al cliente: basados en la información anterior se deben clasificar los clientes, los procesos efectivos de segmentación de clientes son críticos para las empresas de seguros, una segmentación de clientes acertada es la base esencial para cualquier estrategia de clientes, existen diferentes criterios (intensidad de uso, lealtad, ingresos económicos, edad, etc.) y metodologías de segmentación, su definición dependerá de la estrategia seleccionada, no obstante, en las empresas de seguros la segmentación más usada se basa en el valor actual y estimada del clientes, es decir, en su rentabilidad; es importante combinar la rentabilidad con el ciclo de vida del cliente. Uno de los criterios que resulta rápido y efectivo para segmentar es en base a los productos que tenga el cliente. Ejm: Existen productos de Seguros con características muy particulares que son orientados a nichos específicos de clientes, generalmente son pólizas de amplia cobertura, con servicios combinados, primas compensadas con el nivel de servicio; los titulares de éstas pólizas tienen un trato diferenciado, pudiendo ser considerado como clientes rentables, solo por el producto. Es tan importante en la actualidad saber diferenciar a los clientes que algunas empresas de seguros están asignando gerentes a sus segmentos de clientes. En esta etapa se debe definir:

1. Los criterios de valoración de clientes
2. Se debe asignar código de valor al cliente
3. Identificar los segmentos de clientes en base a su valor
4. Clasificación de Clientes: Perfiles

7.- Definir las diferentes estrategias para cada segmento diferenciado: ésta es una de las etapas de mayor relevancia porque es aquí donde se desarrollan realmente el plan de Fidelización. En esta etapa se debe definir:

1. El plan de acción
2. Las líneas estratégicas, tácticas y el modelo de gestión relacional para cada segmento
3. El posicionamiento de cada segmento
4. La estrategia de penetración
5. El programa de Fidelización
6. El Plan de comunicación o comercial
7. Diferenciar el retorno económico por segmento
8. Diseñar encuestas de satisfacción y definir atributos
9. Medir grado Fidelización o lealtad de los clientes de cada segmento. El signo de mayor lealtad es recomendar la compañía, con esta sola pregunta es suficiente para medir la lealtad, es importante crear una escala del 1 al 10 donde 0, significa cero probabilidad, 5 es neutral y 10 es extremadamente probable. El porcentaje de clientes que respondan entre 9 ó 10 (entusiastas), menos el porcentaje de clientes que responden de 0 a 6 (detractores), arrojan los entusiastas netos. La media de entusiastas netos de 28 Industrias, 400 compañías, 130.000 clientes fue 16%.²³

8.- Definir las causas de abandono de clientes y estructurar planes de recuperación: si queremos mantener a los clientes debemos identificar las causas de abandono, por ello es importante determinar:

1. El perfil del cliente que abandona
2. Detectar potenciales desertores
3. Seleccionar las variables que inciden en la propensión a la baja
4. Conocer las variables que reflejen la fidelidad de clientes

²³ Artículo de Harvard Business Review- The one number you need to grow. Producto N° 5534. Diciembre 2003

5. Identificar las sendas de abandono
6. Identificar a los clientes recuperables
7. Estructurar plan de recuperación para contactar a los clientes recuperables

9.- Definir el plan de captación de clientes: de acuerdo a la estrategia definida y a la segmentación de clientes se realiza el plan de captación, se debe definir si se hará por venta cruzada, campañas agresivas, por referencia, recomendación, etc.

10.- Establecer acuerdos de servicios con los Proveedores: las empresas de seguros son altamente dependiente de proveedores para servir a sus clientes. Las clínicas, talleres, médicos, “call center” (tercerizados²⁴), proveedores de servicios de ambulancia, grúas, etc., tienen un rol preponderante en la ejecución del Plan, ya que en muchos casos son intermediarios entre la empresa de seguros y el asegurado, actuando inclusive en nombre de la aseguradora, por ello es inminente el establecimiento de compromisos, alianzas, acuerdos, convenios, etc., el proveedor debe estar claro en el servicio que debe brindar y la aseguradora debe también garantizar el cumplimiento de sus obligaciones. Existen empresas de seguros que han implantado programas de recompensas, de incentivos con las clínicas que les han dado excelentes resultados para el fortalecimiento de la relación; en ese sentido es válido el establecimiento de Programas de Fidelización con los Proveedores más importantes como: convenciones anuales, envío de comunicaciones, incentivos basados en pagos de facturas en tiempos muy por debajo que el resto de la competencia, enviar cartas de felicitaciones por buen servicio, etc.

11.- Comunicación interna al personal y a los intermediarios: es imprescindible informar a todos los empleados del Plan de Fidelización, concientizar sobre los objetivos y notificar a cada integrante como contribuye al logro de dichos objetivos, todos serán responsables en este proceso para que

²⁴ Tercerización: Ocurre cuando una compañía utiliza una firma externa para que realice un proceso necesario del negocio que de otra manera se tendría que ejecutar de forma interna

concluya con éxito, la empresa debe buscar cómo satisfacer las necesidades específicas de cada trabajador, a su vez incrementar los esfuerzos para retener a sus empleados; está comprobado que, un empleado con una actitud positiva en su trabajo y en las relaciones con los clientes, está menos predispuesto a abandonar la empresa, otro elemento importante es la capacitación y formación, trata de lo bien que la empresa prepare a sus empleados para cumplir con una tarea que entienden por completo.

12.- Medición y corrección: el Plan de Fidelización es dinámico, por tal razón, se debe monitorear y controlar exhaustivamente, es importante verificar las acciones, probarlas, optimizarlas y ajustarlas si es necesario, toda la Organización debe estar comprometida.

CONCLUSIONES

La tendencia del mercado actual en Venezuela indefectiblemente nos va a llevar a la necesidad de implantar planes de Fidelización de clientes, el cliente de hoy es mucho más exigente que el de hace un tiempo atrás y en el sector seguro el abandono de los clientes es altamente definitivo y radical, quien cancela una póliza de seguros difícilmente vuelven a contratar algún servicio con la misma compañía aseguradora; un cliente que abandona una empresa no sólo es prácticamente irrecuperable, sino que puede tener un efecto multiplicador que definitivamente afecta la imagen de la compañía, es una realidad que captar un nuevo cliente es mucho más costoso que mantener uno que renueva una póliza; y es aún mayor si, además, se trata de un individuo que en alguna oportunidad fue cliente y dejó de serlo, ya que su experiencia inicial no fue satisfactoria, por lo que el sacrificio de la empresa para recuperarlo debe ser mayor.

Mantener a los clientes lejos de ser una opción se ha convertido en una necesidad real, el mercado está saturado, la tecnología avanza a pasos agigantados, la información está al alcance de todos y las opciones a “pedir de boca”, las empresas están asignando con mayor frecuencia recursos y esfuerzos para mejorar el servicio ofrecido a sus clientes y a pesar de ello el número de quejas y reclamos está creciendo a un ritmo acelerado, esta es la prueba más fehaciente de que es necesario entender al cliente para conocer verdaderamente sus necesidades a fin de lograr su satisfacción y en definitiva, para garantizar su lealtad.

Los clientes son la base de las Empresas de Seguros, por ello la Fidelización de Clientes definitivamente se presenta como una necesidad para mantenerse competitivas y rentables, las empresas deben enfocar sus esfuerzos

para generar valor y ser capaces de atender adecuadamente cada una de las interacciones que tienen con los asegurados, a fin de evitar el riesgo de pérdida; a través de una mala experiencia con la empresa. En definitiva una Plan de Fidelización de clientes a grandes rasgos nos va a permitir lograr: Identificar a los buenos clientes o los mas rentables, generar propuestas de valor personalizadas, diseñar procesos posteriores a la entrega del producto o servicio en el que se asegure la satisfacción y lealtad y por último un cambio de actitud en la empresa en la que prevalezca una cultura de servicio; estos elementos bien estructurados y manejados permitirá la retención de clientes y con ello el crecimiento de la Empresa.

BIBLIOGRAFÍA

- Artículo de Harvard Business Review- The one number you need to grow. Producto N° 5534. Diciembre 2003.
- Albrecht Kart – Bradford Lawrence J. (1990). La Excelencia en el servicio. McGraw-Hill. Illinois USA.
- Alcaide Casado, Juan Carlos. “Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del Servicio”. Julio 2002. Ediciones ESIC. España.
- Bartold, J. (2002): “No se trata sólo de puntos, ¿o quizás sí?” Loyaltia Artículos. [en línea] <www.loyaltia.com> Diciembre
- Broseta Pont, Manuel. Manual de Derecho Mercantil. Editorial. Tecnos. Madrid.
- Berenguer, G. (2001): “Artículo de Comportamiento del consumidor”. Universidad de Valencia. España
- Bigne J. E.; Moliner, M.A.; Callarisa, L.J. (1998): “El concepto valor y el marketing relacional”, AEDEM, XII Congreso Nacional y VIII Congreso Hispano Francés, Libro de Ponencias, pp. 43-51.
- Cisneros, G.; Molina, J. (1996): “Fidelización efectiva: no caiga en los errores más frecuentes”, Harvard Deusto Marketing y Ventas, Noviembre-Diciembre, p. 30-35. COLT (2000): “Informe comercial anual 2000”, Departamento de Comunicación y Atención al cliente. Madrid. España.
- Day George S. (2004) Comprender, Captar y fidelizar a los mejores clientes. Barcelona, Gestión 2000
- Diccionario de la lengua española - Vigésima segunda edición
- Diccionario Jurídico Venezolano, Ediciones vitales 2000, C.A., Caracas, 1994, Tomo III
- Huete, L.M., "Servicios & Beneficios", Ediciones Deusto, Bilbao, 1997

- Elías Joan. (2000). Clientes contentos de verdad, claves para comprender a clientes y usuarios. Barcelona, Gestión 2000.
- Elvira, Francisco J. Ponente en Conferencia de Gestión de Clientes – III Encuentro de Corredores de Seguros. Octubre 2006. Isla de la Toja Pontevedra.
- Frances, Antonio (2001). Estrategia para la empresa en América Latina, Caracas– Venezuela, Ediciones IESA
- Gea, David - Romero, Mario – Sánchez, Antonio. Trabajo de investigación “Marketing relacional y CRM”. España. Junio 2006.
- Gale, B.T. (1994): “Managing Customer Value”, The Free Press, New York.
- Jill Griffin, Artículo “Fidelizando clientes en un mundo interconectado: las 7 prácticas para lograrlo”. Revista Tiempo de Mercadeo. Edición N° 11. España. Noviembre 2006
- Lambin, J.J. (1995): “Marketing estratégico”, McGraw-Hill, 3ª edición, Madrid. España.
- Loudon, David L.; Della Bitta, Albert J. (1995): “Comportamiento del consumidor: conceptos y aplicaciones”, McGrawHill, 4ª edición, México.
- Mármol M., Hugo, Fundamentos del Seguro terrestre, Ediciones Líber, Caracas .1999.
- Monroe, K.B. (1990): “Pricing: Making Profitable Decisions”, McGraw-Hill, 2ª edición, Nueva York.
- Ortega M.; Rosado, J. L.; Tao, J. L. (2001): “Fidelización virtual: panorama y planteamiento estratégico” en IV Forum Internacional sobre las Ciencias, las Técnicas y el Arte aplicados al Marketing. Somosaguas (Madrid), 28-30 de Noviembre de 2001, pp. 79-88.
- Parasuraman, A.; Zeitzmal, V., Berry, L. (1993): “Calidad total en la gestión de servicios: cómo lograr el equilibrio entre las percepciones y las expectativas de los consumidores”, Díaz de Santos, Madrid.
- Programa de Excelencia operacional en reclamos de HCM de Seguros Mercantil, Módulo I. 2002

- Paz Paredes, O. Artículo sobre evaluación del Mercado Asegurador Venezolano, 2001
- Peña Nilo. "Guía de Introducción al Seguro II". Año 2004. Instituto Venezolano de Seguros. Caracas – Venezuela
- Reinares, P., Ponzoa, J. "Marketing relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y Fidelización de Clientes". Ediciones Prentice Hall: España. (2002).
- Revista Euromadi Noticias. N° 12. Diciembre 1997. España
- Sales, M. M. (2002): "El comportamiento del consumidor". Universidad de Champagnat, [enlínea], <<http://www.uch.edu.ar/rrhh>>, [14/01/03], Argentina.
- Woodruff R.B. (1997): "Customer Value: The Next Source for Competitive Advantage", Journal of the Academy of Marketing Science, vol. 25, núm. 2, (primavera), pp. 139-153.

Pag. Webs:

- <http://www.monografias.com/trabajos40>.
- <<http://www.uch.edu.ar/rrhh>> ,
- www.loyaltia.com
- <http://www.estoesmarketing.com/>
- http://www.revistaestrategas.com.ar/pre03_6.doc
- <http://www.calidadensalud.org.ar/Biblioteca/>
- http://www.tiempodemercadeo.com/ver_articulo.php?tdm=169
- <http://www.masterdisseny.com/master-net/fidelizacion/0002.php3>
- <http://www.bbdoconsulting.es/pdfs/>
- <http://www.albertbarra.com/fidelizacion/historia-de-la-fidelizacion-de-clientes/>
- <http://www.aulafacil.com/cursosfidelizacion/Lecc-22.htm>