

CINCO FACTORES CRÍTICOS PARA LOGRAR Y MANTENER LA LEALTAD DE LOS CLIENTES

(SI SE USAN CONJUNTAMENTE)

Por **Juan Carlos Alcaide Casado**.

Director del Instituto de Marketing de Servicios y Gerente de Marketing Relacional de Tatum.

No es nuestro estilo exponer opiniones o ideas con pretensiones de que sean dogmas, dictadas con alarde y suficiencia. Pontificar siempre resulta absurdo en el ámbito de la gestión comercial, pues lo que funciona en una empresa de servicios profesionales, no funcionaría en otra de restauración, y viceversa. No hay trucos universales. Ni leyes, tan siquiera.

Si hay ciencias puras, por oposición, y si lo es, el marketing es una ciencia impura: no hay leyes sino tendencias. Y no cumplir la tendencia, tiene nombre en marketing: diferenciación.

En suma, y como colofón del preámbulo, intentaremos en este artículo indicar hábitos, recursos y técnicas que, bien usados, y en armonía los unos con los otros, están funcionando en diversas empresas, fundamentalmente españolas, que hacen esfuerzos cada día por retener a sus clientes.

Fidelidad y Lealtad

Huelga decir que el primer hito o punto de partida a lograr será la **satisfacción del cliente**, elemento necesario, aunque no suficiente. Se ha demostrado, en tantos y tantos artículos (1), que la satisfacción no garantiza, en absoluto, la retención de los clientes, que tenemos temor de ser redundantes (interesantísimo resulta el análisis de la "Satisfacción Resignada" de Dolors Setó (2), con las mismas premisas que han sido dadas a conocer ampliamente por Luis Huete en su modelo de "Satisfacción vs Retención" (3), inspirada, a su vez, en el modelo originado por la Harvard Business School, al hablar de la "indiferencia" de muchos clientes que, preguntados, dicen estar **satisfechos**).

Ya tuvimos oportunidad, en 2002 (no ha cambiado mucho el panorama), al publicar "Alta Fidelidad" (ESIC, 2002), de diferenciar entre fidelidad y lealtad.

Muchas son las empresas que se embarcan en el viaje hacia la fidelización de los clientes, emprenden sus caravanas bélicas armados de tecnología de personalización, pertrechados de buenas razones (casi siempre sólo financieras, no de marketing) y, como quién no quiere la cosa, reparten su metralla de puntos. Pocas son las que llegan a los pabellones lejanos de la lealtad. Posiblemente porque confunden "puntos" como sinónimo de fidelización y sustentan sus programas sólo en ventajas económicas que, mutuamente (se entiende), se dan proveedor y cliente en una suerte de pseudo-fidelización (4). Sexo sin amor, intercambio desapasionado de fluidos. Sin compromiso.

Y sin embargo, otras empresas, casi siempre con las mismas armas y un poco más de estrategia y de visión a largo plazo, apuntan hacia la lealtad, que es el estadio supremo de la fidelización. ("Papá, papá, ¿por qué somos del Atleti?", " Es un **Sentimiento**", contestaba un padre a su hijo. Y el Atlético de Madrid, en segunda división, en "el infierno"..).

Afinidad, sentido de pertenencia, vínculos que van más allá de lo comercial: lograr ser percibido como alguien dispuesto, también, a ser leal al cliente leal. Esta es la búsqueda. Es el medio y es el fin. El camino y el destino: buscar la lealtad generando pertenencia es la vía para lograr el

"*sentimiento*". Un camino que se bifurca en cinco direcciones, todas ellas necesarias, y que mostramos en la **Figura 1**.

Logrando el *sentimiento* (I):

La captura de los datos.

Durante años, aunque hoy parezca "jurásico", se hablaba de Marketing de Bases de Datos, aunque cómo por arte de magia de nuestro mundo de siglas, en los noventa, pareciera más glamoroso hablar de CRM. Lo cierto es que, para lograr la lealtad del cliente, para lograr ganar ese espacio en el corazón, se hace necesario, al menos, conjugar (en paralelo) tres conceptos o *drivers*:

- **El Conocimiento.** La empresa que busca la lealtad del cliente, debe ser capaz de transformar "la información", *en conocimiento*. En nuestra experiencia, aún hoy, hay una gran cantidad de compañías que no han sido capaces de armonizar la información (dispersa) existente en diferentes bases de datos operacionales, logísticas, etcétera, y convertirlas en una *única base de datos relacional que acumule historial y movimientos de cada uno de los clientes y permita construir perfiles e identificar...*
- **Las Preferencias.** Todas las investigaciones demuestran que el cliente actual quiere sentir una personalización, sin "notarla". La personalización se siente, pero no se nota. Mediante el conocimiento y el análisis de perfiles, "archivando" o "deduciendo" preferencias (inteligencia de marketing), la empresa ha de demostrar al cliente una voluntad de agradar que, cómo por casualidad, ofrece *exactamente* lo que agrada y deleita al cliente; su café, sus productos de moda, productos financieros.... Perfiles y preferencias son el germen, camino y destino, nuevamente, del llamado marketing uno por uno.
- **Reconocimiento.** Diferencia individual que debe conseguir que cada persona *sienta* que se la distingue de otra; con base en sus preferencias, tratadas con *sutileza* por la empresa.

En la consecución de dicho objetivo serán importantes tres elementos:

Primero: *todos toman datos*. En nuestra experiencia, las empresas tienden a ignorar el papel del personal de perfil operativo. ¡Incluso se ignoran la capacidad del personal de atención al cliente en la captura de información cualitativa sobre lo que agrada y desagrada a los clientes!. Es fundamental incentivar la cultura de la "*Toma de Datos*". Y para ello, será fundamental...

Segundo: disponer de un soporte "lógico" y amigable, un CRM "pegado al terreno" y fácil de usar. Un CRM que ha de ser usado por ..

Tercero: personas motivadas que perciben que lo que ganan con el uso del marketing de fidelización y de personalización es más que "lo que pierden" (muchas personas se sienten más *fiscalizadas* y con menos poder de negociación, pues *ya no son dueños de sus clientes...*) e incentivadas: premiar la calidad de la información, por ejemplo, en la entrevista de evaluación de desempeño, nos ha dado inmejorables resultados.

En tiempos recientes hemos trabajado en algunos casos de éxito (desde el punto de vista de la empresa). Uno de ellos es el de una *pequeña* cadena de seis hoteles que incentiva a sus empleados para que capturen datos en cada *momento de la verdad*. Al construir *perfiles* y anticiparse a *preferencias*, y ofrecen servicios a los clientes que responden al perfil como el acceso a Internet usando el nombre de los clientes en su segunda estadía (mencionando cuánto les agrada volver a saludarlo, sólo si no está acompañado, para evitar situaciones comprometidas). Tratan de exhibir el conocimiento de ciertas preferencias no invasivas (declaradas en un cuestionario que pasan al cliente que no se ha alojado antes o, sencillamente, observadas).

Es importante destacar como elemento indispensable el análisis del entorno legal: en España existe una rigurosa legislación, la LOPD, que regula y limita el tratamiento de la información sobre gustos individuales y otros datos privados de personas o empresas clientes

Logrando el *sentimiento* (II):

La relación.

Afortunadamente van (o vamos) siendo varios los autores y estudiosos que ponen (ponemos) el acento del Marketing Relacional en... ¡la relación!

Pedro Reinares, en "Los cien errores del CRM" (ESIC, 2005), enfatiza con inteligencia y humor como "es completamente relacional" generar una *mala relación*. El spam es, desde cierto punto de vista, el "no va más de la relación". Cómo en toda violación: ¡hay una relación!. Deseada o no, eso es harina de otro costal.

La relación tiene, pues, que ser si no deseada, si, al menos, permitida (*permission marketing*). Hacemos nuestras las prevenciones de Lluís Renart en su artículo "Marketing Relacional, ¿café para todos?". (5)

El cliente debe llevar la iniciativa del contacto, autorizándolo, si no pidiéndolo expresamente porque le aporta valor. El marketing relacional no debe dar por supuesto que el cliente desea mantener ningún tipo de relación con nosotros, sólo por haber comprado un producto o contratado un servicio.

Es cierto, siguiendo a Kotler, que es deseable un enfoque más proactivo y asociativo con los clientes. (6) Este enfoque nos ha permitido plantear, en algunas de las obras divulgativas que hemos escrito (7), una apuesta arriesgada, que repetimos en esta ocasión, en la certeza de que es lo correcto, y que podemos sintetizar de la siguiente manera: **la relación debe estar basada en un proceso fluido de *Comunicación Informal y Frecuente CIF*** ®. Este planteamiento o enfoque, se inspira en las siguientes premisas (8):

- El cliente prefiere tratar con personas antes que con empresas. La persona X, fiable, próxima y cercana, de la empresa Y, fiable, próxima y cercana ¡es la mejor ecuación!. Tal y como dijo un cliente entrevistado en una investigación cualitativa, aún en marcha, sobre hábitos de relación con la agencia de viajes: "Normalmente me fideliza más a un "producto" la persona que las características técnicas... saber que hay alguien detrás que te escucha, que tiene en cuenta tus comentarios, me interesa la gente... al fin y al cabo, todos somos gente".)
- *El roce hace el cariño*. Los costes de salida emocionales, tan importantes en la fidelización en un mundo lleno de ofertas comerciales virtuales *de desconocidos*, se logran en base a aportar valor con frecuencia y con mensajes cálidos, personalizados, cercanos y "con *sentimiento*", mensajes que van ganando la confianza del cliente sobre la base de la cercanía y la calidez.
- Pero sin embargo... ¡lo poco agrada y lo mucho cansa!! Inevitablemente será necesario *graduar* la intensidad y frecuencia de mensajes y comunicaciones.
- Un truco inteligente es el de "utilizar varios canales", que previamente nos ha dicho el cliente que le gusta utilizar, o no le desagrade. En un momento lo llamo por teléfono para darle una información de su interés; en otro momento le envío un fax; en dos semanas, un e-mail puede ser un buen recordatorio.

- La comunicación se debe basar en los intereses del cliente; las *excusas* relacionales se sustentan en la voluntad real y genuina de aportar valor en cada contacto, de aportar funcionalidad real en la relación, que *sirva de algo*. En este sentido, en el Instituto de Marketing de Servicios, apostamos por lo que denominamos (es memorístico) *el 3/4 relacional*, consistente en programar y automatizar la relación, que se percibe como individual, personalizada y que es, de cara al cliente, la antítesis de la palabra campaña o de una lista que me ha dado el ordenador, para que tres de cada cuatro contactos estén *centrados* en el cliente. Y el cuarto, con el escudo más bajo, sea un argumento vendedor, de venta cruzada.

Sólo en el respeto de una relación no invasiva, proactiva, si, pero no abusiva o excesivamente comercial (erróneamente comercial), lograremos crear **sentimiento**, vínculos emocionales, afectivos y basados en el aprendizaje y la aprehensión; es decir, en la asimilación inmediata de ideas o conocimientos favorables a la empresa y opuestas a su competencia, incapaz de dar los niveles de relación que *damos nosotros*.

Logrando *el sentimiento* (III):

La experiencia diferenciada.

Un nuevo enfoque que se está abriendo campo a nivel internacional en todos los sectores, desde la hotelería a la gran distribución, pasando por la banca o la compraventa online, es el que se conoce como **marketing experiencial** o **gestión eficaz de las experiencias del cliente**. Para entender más fácilmente lo que es el marketing experiencial, veamos un ejemplo tomado de la vida real:

- Whole Foods es una cadena de supermercados de los EE.UU. especializados en productos naturales ("whole" quiere decir sano, íntegro, integral, intacto). Sin embargo, el hecho de su especialización no le ha impedido innovar de forma impactante en la "experiencia" que viven los clientes en sus establecimientos. Por ejemplo, esta cadena fue la primera en introducir en EE.UU. la posibilidad de que una cliente, al llegar al establecimiento, entrega su lista de compras a uno de los empleados y puede irse al gimnasio para recibir un reconfortante masaje o ir al restaurante del supermercado a almorzar; al final, vuelve a la tienda y allí encuentra su compra debidamente empaquetada, paga y se va.

Definido como la "última frontera del marketing", el **marketing experiencial** (también conocido como **marketing sensorial**, **marketing polisensorial** y **marketing emocional**) surge ante la constatación comprobada de que los clientes no se comportan siempre de modo racional. Más aún, en el proceso de selección de compra, el factor emocional es determinante.

Desde siempre el marketing ha hecho la distinción entre motivaciones racionales y motivaciones emocionales para explicar los procesos de decisión de compra. Pero, posiblemente, uno de los pecados del marketing tradicional es que trató de reducir hasta el exceso los procesos de decisión de compra que siguen los clientes-consumidores a modelos altamente racionales.

En el ámbito estricto del marketing orientado a la retención, las investigaciones de última hora sobre el comportamiento de los consumidores y clientes, nos indican que, cada vez más, las decisiones de compra son de carácter inconsciente .

Así, por ejemplo, una extensa investigación realizada por The FEAR Marketing Group y Sales Career Training Institute, en la que se observaron, durante cuatro años, más de 14,000 entrevistas de venta y se realizaron 27 investigaciones diferentes dirigidas a compradores para medir sus reacciones a diferentes técnicas de venta, condujo a la conclusión de que el proceso de selección y compra se aleja cada vez más de cualquier posible modelo racional para convertirse en algo **subjetivo** e **irracional**. Esto quiere decir que cambia el panorama competitivo para alejarse cada vez más de lo estrictamente racional. En un mercado en el que

un alto número de empresas y establecimientos ofrecen relaciones calidad-precio muy similares entre sí (apelando a las motivaciones racionales), la competencia, necesariamente, debe basarse en otros desempeños y atributos ...¡que tengan un contenido altamente emocional!.

En este sentido, una atención siempre mayor al cuidado de las relaciones a largo plazo con los clientes implica que las organizaciones deben re-examinar sus lógicas de marketing, para dar una mayor importancia al **marketing experiencial**.

La implantación de este enfoque implica una verdadera revolución interna, ya que todas las funciones deben ser re-definidas a la luz de una nueva óptica: "**es necesario emocionar al cliente**":

- Luces, materiales, sonidos, todo debe proyectar los valores de la marca en un círculo auto-referencial que implique e involucre al cliente a partir de su simple presencia física en la empresa o a través de cualquiera de las vías de contacto que decida utilizar (teléfono, Internet, etcétera).
- Las actividades de marketing y de gestión de los clientes estarán centradas en la búsqueda de una nueva fuente de ventajas competitivas basadas en la diferenciación e implicación emocional de los clientes y en la creación de experiencias positivas ligadas a la marca y/o establecimiento.

El objetivo primario de la estrategia de marketing será, en consecuencia, el de identificar qué tipos de experiencias incrementarán, de la forma más eficaz, el valor del servicio o el valor del encuentro del servicio.

Marketing experiencial en la práctica: Calidad y Calidez, igual a diez.

Implantar las técnicas del marketing experiencial, en el plano estratégico, quiere decir diferenciar la propia oferta vinculándola a la empresa, sus productos y servicios y los encuentros del servicio, a experiencias altamente positivas (que conviertan cada contacto en una experiencia enriquecedora y memorable, digna de ser contada, creando un rumor positivo).

- **Potenciar**, como hace Mercadona, la interacción entre el personal (el más valioso activo de marketing para esta empresa que presume de no hacer publicidad), y los clientes.
- **Valorizar la ambientación** en el que los clientes interactúan con la empresa; no sólo a través de la creación de una atmósfera física positiva (instalaciones, equipos, luces, etcétera), sino, además, mediante la interacción con el personal de la organización.
- **Intensificar y multiplicar las sensaciones** más sugerentes probadas en el ambiente controlado por la organización (sonidos, colores, olores, imágenes, decoración).
- **Comprender**, por experiencia directa, cuál es el mejor modo para implicar a los clientes y transformar el servicio en un evento memorable.
- **Envolver el servicio en una marca experiencial**: crear una imagen de la propia marca que evoque *sentimientos* positivos, que transmita emociones a las que el público objetivo asigne valor.
- **Sensorializar los servicios**: cuando entramos en una librería moderna, la música, las luces, los sillones, los expositores, las *sensaciones* que suscitan y los *sentidos* implicados: todo está pensado como punto de referencia de "la experiencia lectura".

- **Organizar eventos alrededor del establecimiento:** unir el establecimiento a un evento le permite acercar el cliente a su propio mundo de una manera divertida y duradera. Una vez realizado el evento, el trabajo del creador de experiencias termina con el mismo, pero *el valor de la experiencia*, positivo o negativo, se prolonga en la memoria de cualquier persona que haya participado en el evento, que vinculará tal recuerdo a la marca patrocinadora.
- **Compensar los aspectos negativos del contacto:** es el caso de Whole Foods, que le ha dado una alternativa a las mujeres que no se sienten a gusto realizando personalmente la compra; como es lógico, otras mujeres consideran altamente satisfactorio el hecho de seleccionar personalmente los productos, comparar precios, exigir el corte de carne, etcétera.

Se trata, en síntesis, de un enfoque muy similar al que Smith y Wheeler denominan como **experiencia de marca del cliente** y que definen de la siguiente manera:

- **“Crear una experiencia única en cada una de las interacciones que el cliente tiene con el personal, con los procesos y con los productos y servicios de la empresa, que sea capaz de diferenciar la marca.”**

Como podemos ver, para estos autores, el modelo de gestión de la experiencia de marca del cliente se centra en tres áreas:

- **Personal:** ¿qué debe ser distintivo en nuestro personal, nuestra gente?
- **Producto/servicio:** ¿qué tiene que ser único en nuestros productos y servicios?
- **Procesos:** ¿cómo pueden nuestros procesos entregar nuestros productos y servicios de una forma valiosa?.

Logrando el *sentimiento* (IV):

Crear comunidad, clubes, pero de verdad.

En los primeros años del marketing relacional, en algunos países hispanoamericanos, se habló de *marketing vincular*. Quizá se refería a los vínculos que la empresa quiere y debe crear con su clientela. Bien, hoy día, nos planteamos como importante no sólo la relación empresa-cliente, si no, en especial, el vínculo existente *entre los clientes*. La empresa va a trabajar en pos de la construcción de la sensación de afinidad, proximidad, analogía y semejanza *entre iguales*.

En recientes trabajos realizados en el ámbito del deporte, más concretamente en el ámbito de los gimnasios y empresas deportivas, realizados con Ricardo Altimira (9), hemos podido comprobar como el aliciente relacional es, al menos, tan importante en la práctica deportiva, como poner el cuerpo en forma.

Algunas cadenas de grandes macro-gimnasios no lo han comprendido y declaran públicamente tener unas tasas de deserción de un 80% al año, que les obliga a invertir dos millones de euros al año en marketing de captación, sólo en prensa. Otras, lo han comprendido y propician los viajes de aventura, la compartición del tiempo libre, y lograr que el establecimiento o empresa, sea el *lugar de encuentro* en el sentido literal del término (sin obstaculizar la necesaria rotación de clientes, buscando el equilibrio).

En este sentido, y en nuestros proyectos de consultoría, estamos propiciando el impulso de clubes formales e informales de clientes que permiten vincular personas con personas.

Caprabo intenta, en su revista “Sabor”, propiciar la vinculación afectiva con la marca, pero, al mismo tiempo, trabajar la afinidad entre clientes, que comparten vivencias de viajes, escriben y participan en foros, etcétera. Ha hecho de esa herramienta, *su revista*, la revista de los clientes. (10)

En este sentido, es de prever un *repunte* del "club" como elemento de marketing relacional que, huyendo del café para todos permita trabajar mejor el *branding* desde una lógica más personalizada y orientada a la creación de vínculos afectivos y sentimentales con los demás clientes y consumidores (con quienes comparto *sentimiento*) y con la empresa en sí. Los ejemplos contrarios: Cortefiel, en su club, da un trato absolutamente indiferenciado a sus clientes. Igual hace VIPS, sin tener en cuenta los productos consumidos, tan sólo cantidades y, recientemente, el establecimiento.

Logrando el *sentimiento* (V):

Escuchando, de verdad, la voz del cliente.

Mucho se habla de *escuchar al cliente*. Y es tan ensordecedor el eco de la manida frasecita que nos impide escuchar los siseos de insatisfacción que ronronean las masas de clientes que, descontentos, no vuelven a comprar a nuestra empresa... y no dicen nada.

Tan sólo uno de cada 27 clientes descontentos con el servicio que les ofrece una empresa presenta una queja, indica un estudio de la multinacional europea Time Manager International (TMI), especializada en el campo de la gestión de quejas. (11)

Es por ello que la empresa debe focalizar absolutamente su gestión de la escucha activa de la opinión de los clientes. Estos son los cauces que empleamos en el modelo **EAC**® Escucha Activa del Cliente, del Instituto de Marketing de Servicios:

- **Vis a vis.** El sistema informático debe permitir (visado por un abogado para respetar escrupulosamente la LOPD) la captura de información cualitativa sobre lo que agrada o desagrade a cada cliente, qué lo vincula o, en apariencia (según la subjetividad del *apuntador*) le está expulsando. Así, una entidad financiera tiene un sistema de captura de información en el sistema informático, visualmente como un post-it amarillo, llamado "flashes", para anotar comentarios en la ficha de cada cliente sobre elementos que hacen sus delicias o lo contrario, facilitando así el siguiente contacto, el siguiente momento de la verdad.
- **Encuesta de Satisfacción de Clientes**, empleada con lógica relacional. Esto es: sobre la base de las opiniones de las muestras de clientes, se llevan a las fichas de cada cliente las opiniones de los clientes del mismo segmento. De esa forma se anticipa lo que "probablemente" opina el cliente del producto o servicio (aunque, hay siempre que tener cuidado con la estadística).
- **Alertas y alarmas.** A nuestro juicio, cualquier modelo de fidelidad, hoy día, debe poner muchísimo énfasis (y aún no se hace) en los sistemas de prevención de bajas y abandonos. La frase de "más vale prevenir que curar" es completamente aplicable. (12) ¡Anticiparse a los indicios de abandono, reaccionar con prontitud y voluntad de retener es más barato que hacer frente a la señal de alarma de que algo va mal!.

Uno de nuestros más recientes trabajos ha sido el de programar el sistema CRM de una entidad financiera para detectar, de manera automatizada, ¡cincuenta indicios! de desvinculación de autónomos y profesionales. Con la información suministrada por el sistema es posible iniciar acciones para tratar de prevenir el abandono definitivo, algo que se produciría indefectiblemente si no se toman iniciativas al respecto.

En última instancia, y como elemento clave de este quinto factor crítico de éxito en la creación y conservación de un *sentimiento*, estaría el de la **Gestión de la insatisfacción de los clientes**. (13) El sistema de **Gestión de Incidencias** se manejará en torno a las siguientes ideas estratégicas:

- Una queja es información mercadológica gratuita.
- Es una oportunidad para retener a un cliente. F. Reicheld demuestra (14) que un cliente que he ha quejado y ha sido bien atendido es ¡hasta siete veces! más propenso a comprar de nuevo que ¡un cliente que nunca tuvo una incidencia!.
- Exhibir rapidez, demostrar que una queja es un asunto de la alta dirección, mercadear *el lugar en que se tratan las incidencias* (siempre en los niveles superiores del organigrama), exhibir *fórmulas atencionales* diferenciadas y orientadas a dar calidad excelente (que inviten a repensar el abandono), y gestionar la compensación.

Conclusión

Estos son los cinco elementos que harán conservar el *sentimiento*. Tan difícil de crear y tan fácil de abandonar. A modo de resumen, véase la **Figura 2**.

Como el amor, la lealtad mutua entre cliente y proveedor, acreedora, a veces de una segunda oportunidad, está trufada de vaivenes que hacen que desaparezca el *sentimiento*. Que no sea por descuido nuestro. En todo caso, siempre será menos malo a que nos arrebatase *el sentimiento del cliente* otro amor que aparezca en el camino.

Referencias

(1) Véanse, entre otros:

http://marketingdeservicios.com/articulos/ficheros/2005_0512,19,3645altafidelidad_resumen.pdf, y <http://www.icemd.com/area-entrada/articulos/consulta-art.asp?Id=118>.

(2) Dolors Setó, "De la Calidad de Servicio a la Fidelidad del Cliente", ESIC, 2002.

(3) http://www.cein.es/pdf_documentacion/servicios/serviciosIII.pdf.

(4) Véase: "Fideliting", edición personal, Manuel Torres Olivares, 2002. www.fideliting.com.

(5) http://cursosgratis.emagister.com/frame.cfm?id_user=62257821291141022231164618515782&id_centro=40068080013170487054485154504557&id_curso=92401257546240198950655277971841&url_frame=http://www.iese.edu/research/pdfs/OP-03-08.pdf

(6) El sitio web de Alfaro (www.marketing-relacional.com) posee y aporta mucha información y comentarios al respecto; véase http://marketing-relacional.com/mambo/index.php?option=com_content&task=view&id=63&Itemid=2).

(7) Véanse: "Marketing de Servicios Profesionales", Alcaide y Soriano, Pirámide, 2006, y "Marketing Bancario Relacional", Alcaide y Soriano, McGraw-Hill, 2005.

(8) http://www.tatum.es/imagenes/Fidelizacion_clientes.pdf, diapositivas 25 y siguientes.

(9) <http://profesores.ie.edu/altimira/>

(10) Véase: http://www.caprabo.com/avantatges/club_client/club_client_es.html y <http://bajolalineaduplexmarketing.com/2006/04/la-tarjeta-oro-de-caprabo.html>.

(11) http://www.consumer.es/web/es/derechos_del_consumidor/2004/12/23/114165.php.

(12) Véase, de nuevo, http://www.tatum.es/imagenes/Fidelizacion_clientes.pdf, diapositivas 5 y 10.

(13) Véase http://www.microsoft.com/spain/empresas/marketing/atencion_quejas.msp.

(14) Reicheld, F., "El Efecto Lealtad" (*Loyalty Effect*), 1999, Harvard Business School Press, USA)

Juan Carlos Alcaide es sociólogo, master en Marketing y diplomado en Recursos Humanos. Ha trabajado en consultoría desde 1989, y ha desarrollado su trabajo en proyectos de Fidelización, Marketing de Servicios y Marketing uno por uno en Banesto, Caja Madrid, La Caixa, Ibercaja, Caja Rural de Ciudad Real, Telefónica, y hasta un total de más de cincuenta importantes empresas. Como profesor, ha impartido ponencias y dirigido seminarios con un total de más de cuatro mil directivos en aula en materias relacionadas con Lealtad y Servicio.