

LOS FACTORES GENERADORES DE LEALTAD EN CLIENTES EN UN ENTORNO B2B: ESTUDIO DE CASOS EN PYMES CATALANAS

Jorge Mongay Hurtado

Universitat Autònoma de Barcelona

jorge.mongay@uab.cat

José Torres Prunyonosa

Escola Universitaria Caixa Terrassa, (Euncet)

jtorres@euncet.es

RESUMEN

El objetivo de esta investigación es el de analizar y entender aquellos factores críticos a tener en cuenta a la hora de desarrollar políticas orientadas a crear y sostener lealtad en los clientes. El marco de la investigación son pequeñas y medianas empresas (Pymes) principalmente pequeñas, aunque algunas medianas han sido también analizadas. Todas las empresas evaluadas operan en el área geográfica catalana y el sector Business to Business (B2B), haciendo así esta investigación más especializada.

Tras una extensa revisión de la literatura, se han designado 8 estudios de caso los cuales cubren varias técnicas de investigación tales como entrevistas personales en profundidad con directivos, observación, recolección de datos, cuestionarios y experimentación en algunos casos con técnicas de simulación estadística. Del total de los 8 estudios de caso, 6 de estas empresas son consideradas pequeñas (entre 10 y 49 empleados) y 2 de ellas están consideradas medianas (entre 50 y 500 empleados).

Las conclusiones de la investigación se expresan finalmente en el modelo “Generadores de lealtad en pequeñas y medianas empresas que operan en un entorno B2B”. Este modelo, entiende que el factor “lealtad” en clientes no depende de programas de lealtad específicos tales y como se perciben en empresas multinacionales, aerolíneas, cadenas hoteleras o empresas fabricantes de automóviles. En este tipo de grandes empresas se puede usar la pregunta : “¿qué deben hacer las empresas para que un cliente les sea fiel?” mientras que por el contrario la pregunta en pequeñas y medianas empresas debería ser: “¿cómo deber ser la empresa percibida y como debería la empresa actuar con el fin de generar clientes leales?”

El modelo final propuesto entiende que el factor “lealtad” aplicado en Pymes en entornos B2B ha de ser visto como un proceso holístico donde un número significativo de variables se interrelacionan entre sí tales como la calidad del servicio o la habilidad de la empresa para crear Factores Clave de Éxito (FCE) o a generar Factores

Clave de Fracaso (FCF). En ambos casos los resultados derivarán en dos direcciones totalmente opuestas: la de la lealtad de los clientes o la de la deserción de los mismos.

Esta investigación presenta algunas limitaciones propias del método del estudio del caso a la hora de extrapolar conclusiones a poblaciones mayores dada su carencia de representatividad estadística, aunque resulta muy útil como punto de partida en este campo al intentar explicar “experiencias” relacionadas con el concepto de la lealtad y sostenibilidad de clientes.

Al mismo tiempo, la información recogida en los estudios de casos muestra una necesidad de tener en cuenta comportamientos éticos a la hora de garantizar éxitos futuros en lo que se refiere a estrategias de lealtad.

PALABRAS CLAVE

Boston Consulting Group (M), Estrategia de Marketing (M), fusiones y adquisiciones (M).

ABSTRACT

The goal of this research is to analyze and understand the critical factors to take into account when developing policies oriented to create and sustain loyalty in customers. The scope of the research is Small and Medium Sized Enterprises (SME' s) mainly those small ones, although some medium sized to have been analyzed as well. All the analyzed companies operate in the B2B sector and are based in the geographical area of Catalunya (Spain), making the research very specific and specialized.

After a deep analysis of the literature review, it has been designed a set of 8 case studies which cover several research techniques like personal interviews with the managers, observation, data collection, surveys and experimentation using simulation software tools. Out of the total 8 analyzed companies, 6 of them are small, (between 10 and 49 employees), and 2 of them are medium sized (between 50 and 500 employees).

The conclusions of the research are expressed into the final “Model of Customer Loyalty Drivers applied to SME's in a B2B environment”. This model understands that loyalty in this context is a sum of factors, and does not depend on the design of loyalty programs only as it is in large corporations like airlines, hotels or car manufacturers. This can be explained saying that in a large company the question posed by the managers might be as follows: “Tell me: what I should do in order to make them loyal?”, on the contrary, in smaller companies the question faced by managers might be: “Tell me, how should I be and how should I act in order to make them loyal?”.

The final model understands that the loyalty factor in SME's is a holistic process where a significant number of variables interrelate such as quality of service or the ability to contribute to create Critical Success Factors (CSF) instead of Critical Failure Factors (CFF). In both cases the results will derive in 2 different directions: The one of the customer loyalty and the one of the customer defection. This research presents some limitations when extrapolating results to a bigger population due to its lack of statistical relevance but becomes useful and quite conclusive when explaining practical experiences related to loyalty practices in the chosen field. At the same time, the collected information about the need of ethical and professional values becomes relatively useful in order to guarantee future successful loyalty strategies.

KEY WORDS

Customer, B2B, SME, loyalty. (M)

1. LA LEALTAD DE CLIENTES EN LA PEQUEÑA Y MEDIANA EMPRESA

Este trabajo hace referencia a la importancia de analizar las causas y los generadores de lealtad en los clientes que pertenecen a pequeñas y medianas empresas ubicadas en Cataluña que operan en un entorno *Business To Business* (B2B). Este trabajo ha sido inspirado en otras publicaciones sobre la importancia de la generación de lealtad y su desarrollo analítico con el objetivo no tan solo de fomentar clientes fieles sino de saber qué colectivo de clientes merece un trato diferenciado y más eficiente.

En España y más específicamente en Cataluña se puede afirmar que la mayoría de empresas Pequeñas y medianas (Pymes) están actuando en mercados maduros en los cuales existe un crecimiento vegetativo donde la oferta supera por lo general a la demanda y más aún acentuada por la actual recesión económica creada por la actual crisis financiera internacional y otras más específicas como la de la construcción en España. La mayoría de mercados saturados se han llegado a cubrir un número máximo de clientes y de usos por cliente de un cierto producto o servicio por eso es de máxima importancia el racionalizar y optimizar resultados, y la mejor manera es fomentando la lealtad en los clientes en vez de buscar nuevos. Es creciente la preocupación por los aspectos de *marketing* relacional en los que se mide e inspeccionan aspectos tales como la calidad de la relación con los clientes o la gestión de la información de los mismos. También hay que mencionar el impacto directo de las tecnologías de la información y comunicación (TIC) en variables tales como calidad del servicio, valor, satisfacción o lealtad (*Servera Francés, D; Gil Saura I, 2009*).

Modelos teóricos de formación del constructo imagen de marca del servicio de energía doméstica han sido investigados, en este caso se aprecia como la imagen de marca influye en aspectos tales como la calidad funcional, calidad técnica, servicios añadidos, dimensión eco-social, o dinamismos corporativo. (*Apaolaza, V; Hartmann P, 2009*). Estudios y evaluaciones cognitivas relativas a temas como emociones y satisfacción han sido también adaptados al sector de las aerolíneas (*Vazquez, R; Suarez, L, et al, 2009*).

Existe un amplio abanico de publicaciones que identifican relaciones y causas que llevan a la lealtad de clientes. Trabajos publicados sobre la importancia de ir más allá de la pura satisfacción en clientes (*R.Bhote, 1996*) , o de cómo interactúan las variables a nivel externo o interno en empresas de servicios para crear lealtad (*Sasser, 1976, Heskett 1991*). Tras la revisión de la literatura se ha detectado una cobertura amplia en el sector bancario, gran consumo y otros específicos. No obstante se ha detectado un vacío en la investigación de las causas que generan lealtad de clientes en el terreno de las Pymes y más claramente en aquellas que operan en un entorno B2B. Así pues, este artículo busca el conocer los inductores de la lealtad aplicados a Pymes en un entorno B2B. La investigación se realiza a través de un total de 8 estudios de casos representando 6 empresas de tamaño pequeño, lo que se asocia a empresas que tienen en plantilla de 9 a 49 empleados y un total de 2 estudios de casos aplicados a medianas empresas, es decir de 50 a 500 empleados en plantilla.

Algunas de las preguntas que deben ser respondidas por las Pymes entrevistadas son las siguientes:

- Como directivo, ¿puede usted predecir cuando un cliente o un tipo de clientes abandonará la empresa?

¿Y las causas de esto?

- ¿Realmente los directivos y empleados en su empresa están volcados con los clientes o solo lo hacen parcialmente?
- ¿Sus clientes le compran por su marca, por las características técnicas o por las personas?
- ¿Existe un flujo constante de información entre clientes y directivos? ¿Y entre ex clientes y directivos de la compañía?

Algunas de las empresas analizadas en esta investigación son de propiedad familiar aunque no establecemos diferencias en clusters o comportamientos ya que algunas investigaciones anteriores empíricas demuestran la no existencia de diferencias entre las pequeñas y medianas empresas familiares y no familiares en cuanto a su orientación estratégica. (*García-Borbolla, A; Herrera Madueño J, et al, 2009*).

Preguntas similares a las anteriores han sido ya respondidas y publicadas por un número significativo de investigadores (*Dowling and Uncles 1997; Hartley 1997; Bolton, Kannan et Al. 2000; Rucker 2000 ; Smith, Sparks et Al. 2004; Stauss, Schmidt et Al. 2005; Donio, Massari et Al. 2006*), y aunque se ha llegado a conclusiones distintas, la mayoría convergen en que el “factor lealtad” es absolutamente clave y establece correlaciones directas con el factor rentabilidad y crecimiento (*Sasser 1976; Reichheld and Sasser 1990; Heskett, Jones et Al. 1994*).

También se puede decir que algunas empresas de servicios tales como por ejemplo hospitales deben concienciarse de la importancia de reducir tiempos de espera y mostrar un nivel de preocupación real por los clientes (*Correira S.M. y Miranda González F.J, 2009*).

2. METODOLOGIA EMPLEADA

En esta investigación se ha elegido el “estudio de caso múltiple” con el objetivo de explicar desde un punto de vista holístico las interacciones que se establecen en los procesos que derivan hacia la retención de clientes o hacia la deserción de clientes en las pequeñas y medianas empresas que operan en un entorno B2B. El estudio de caso es un examen exhaustivo de una unidad propia de análisis o de un fenómeno de interés siendo un ejemplo de metodología fenomenológica (*Hussey 2003*). La importancia del contexto aquí es esencial, (*Eisenhardt, 1989*) se refiere al estudio de caso como una “investigación en la que se busca entender las dinámicas que aparecen en una unidad de análisis propia”, específica que debe ser elaborada para ser sensible al contexto en el que la dirección tiene lugar.

Los estudios de casos se describen por lo general como investigación exploratoria usados en áreas donde existen pocas teorías o un cuerpo deficiente de conocimiento, aunque esta no es su única forma, (*Scapens, 1990*) añade que “los estudios de caso experimentales son aquellos donde el investigador examina la dificultad en implementar nuevos procesos y técnicas en un contexto organizacional y evaluar sus beneficios”.

Esta investigación intenta examinar problemas a la hora de retener clientes en un entorno organizacional con estructuras relativamente pequeñas en cuanto a personas, activos y recursos. La investigación aquí orientada hacia varios estudios de caso entiende que el generar fidelidad depende de la interrelación de variables tales

como ideas, técnicas en el contexto de ser formalizadas por personas, culturas y otros factores peculiares los cuales influyen en cada empresa. Esta es la principal razón por la que esta investigación ha elegido el “estudio de caso múltiple” considerando este como el más apropiado para explicar estas complejidades desde una óptica eminentemente cualitativa, aunque no por eso ha prescindido de elementos de correlación estadística eminentemente cuantitativos.

Los métodos usados para recoger datos e información en un estudios de caso múltiple incluyen el análisis documentario, entrevistas con directivos de primera línea y la observación del investigador (*Collis & Hussey 2003*)

Teniendo en cuenta esto, la tabla siguiente expresa las técnicas de investigación aplicadas en este proyecto:

TABLA 1: Justificaciones metodológicas.

<i>Técnica de recogida de datos</i>	<i>Justificación</i>
Análisis documental	El investigador recoge datos sobre la historia de la empresa, desarrollo de ventas, empleados, satisfacción de clientes, rentabilidades, etc. Esta documentación es evidenciada por la documentación recogida.
Entrevistas semi- estructuradas	Entrevistas semiestructuradas son usadas testeando un total de 8 áreas relativas al desarrollo de políticas de sostenibilidad y lealtad de clientes.
Observación	La investigación es conducida en la propia empresa. Aspectos tales como comportamiento organizacional, cultura y otros factores también son evaluados desde una perspectiva independiente.

Fuente: elaboración propia

Cada estudio de caso ha sido analizado por secciones. Estas son:

- Sección 1: Evaluación de la orientación de la unidad de investigación (empresa objetivo del estudio de caso) en cuanto al nivel de servicio a clientes.
- Sección 2: Evaluación del ciclo virtuoso de la lealtad (I): Contribuciones a la generación de valor en cuanto a la satisfacción de los clientes.
- Sección 3: Evaluación del ciclo virtuoso de la lealtad (II) en términos de retención de clientes y rentabilidad.
- Sección 4: Evaluación de las patologías in los procesos relacionados con el servicio al cliente.
- Sección 5: Evaluación de los empleados y sus contribuciones a la satisfacción de clientes y lealtad de los mismos.

- Sección 6: Evaluación de las actividades de marketing relacional y programas enfocados a la generación de lealtad.
- Sección 7: Evaluación del valor del cliente y del uso por parte de los directivos del modelo Customer Life Time Value (CLTV).
- Sección 8: Evaluación del crecimiento corporativo, rentabilidad y niveles de incertidumbre.

3. RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

Tras la recogida de información en la 8 empresas analizadas es importante destacar algunas diferencias halladas entre pequeñas y medianas empresas las cuales quedan expresadas en la siguiente tabla:

Tabla 2. Comparativas relativas a tipos de empresa objeto de estudio de caso

PEQUEÑAS EMPRESAS (EMPRESAS NUMEROS 1,3,4,5,6,7)	EMPRESAS DE TIPO MEDIANO (EMPRESAS 2 Y 8)
La calidad del servicio y su impacto en la lealtad se evalúa teniendo en cuenta criterios personales y profesionales.	Este tipo de empresas muestra un mejor y más sofisticado análisis en Marketing, técnicas de dirección y gestión de clientes que las pequeñas empresas.
La velocidad de reacción cuando los problemas aparecen es mayor que en empresas de tamaño mayor.	Las tareas y responsabilidades de los equipos de ventas están mejor explicadas a nivel formal que en las pequeñas empresas, aún así no son mejor entendidas por los ejecutivos de ventas.
Posibles comportamientos no éticos de los directivos son detectados más fácilmente por los clientes, lo cual lleva de manera puede llevar de manera habitual a la pérdida de clientes o a un descenso en la facturación.	Posibles comportamientos no éticos pueden ser escondidos más fácilmente debidos a estructuras empresariales mayores.
Los flujos de información son gestionados con el objetivo primordial de solucionar problemas a los clientes, no para justificar acciones o decisiones de los directivos.	Los flujos de información son creados en varias direcciones pudiendo llevar a la empresa a confusiones sobre roles y responsabilidades.
Los directivos de pequeñas empresas perciben la “Lealtad de Clientes” como un enfoque holístico y una suma de variables y elementos que interactúan entre sí de maneras distintas.	Los equipos de ventas reciben en algunos casos analizados demasiada información, principalmente por medio de comunicaciones en forma de correo electrónico llevando esto a algunos de sus ejecutivos de ventas a experimentar problemas de “ansiedad” ante la cantidad de información

	recibida y difícil de digerir eficientemente.
--	---

Fuente: elaboración propia

Algunas de las variables que han sido halladas en esta investigación contribuyen positivamente a generar clientes leales mientras que otras contribuyen negativamente a dicho fenómeno.

Aquellas que contribuyen positivamente a generar lealtad las denominamos factores clave de éxito (FCE) estando al mismo tiempo influenciadas por otras subvariables. Al mismo tiempo, se dan algunas recomendaciones para conseguir desarrollar un mejor camino hacia la lealtad.

Estos factores de tipos positivo son los siguientes

- FCE número 1: La calidad del servicio.

La calidad del servicio demuestra en las empresas analizadas que aquellas que ofrecen un servicio más eficiente tienen más posibilidades de ser competitivas y de que sus clientes sean más fieles. En todas las empresas analizadas en la investigación se comprueba que los clientes no desertan por cuando hay una buena calidad de servicio.

Este factor aparece en un total de 8/8 empresas analizadas, consecuentemente entendemos que el factor indica una alta influencia en la lealtad de los clientes.

Los resultados relativos a los inductores del término “Calidad del servicio” son: flexibilidad (capacidad de gestionar cambios e imprevistos de una forma relativamente fácil), velocidad de reacción, personalización, la gestión de la experiencia en el servicio y el toque personalizado.

- FCE número 2: El ofertar factores que enfatizan en los atributos clave.

Las empresas que son capaces de entender lo que los clientes “realmente desean y necesitan” tienen más posibilidades de retenerlos. Esta afirmación está validada en varias empresas las cuales aunque no posean sistemas sofisticados o eficaces de planificación ni aporten un plan estratégico claro, retienen a sus clientes de manera habitual ya que les ofrecen “lo que demandan”.

Las empresas que soportan y justifican esta afirmación:

Este factor aparece en un total de 7/8 empresas analizadas, consecuentemente tiene una alta influencia en la lealtad de clientes. Las empresas en donde aparece el factor son: C1, C2, C3, C4, C5, C6, C7.

Los resultados demuestran que el principal inductor de este factor es un “conocimiento completo” del sector en si, principalmente basado en experiencias anteriores contratadas y relaciones con clientes. Este enfoque cualitativo ayuda a entender a los managers la complejidad en las necesidades de sus clientes en algunos casos.

- FCE número 3: Una visión corporativa clara en la sostenibilidad de los clientes.

Las empresas que visionan e internalizan la importancia de retener clientes de manera real desarrollan una mayor tendencia a tener bases de datos de clientes más estables. La mayoría de estas empresas analizadas muestran en su bases de datos menos clientes infieles y menos zonas de escape (fugas de clientes y descensos claros de facturación sin razones de tipo estructural o puntual). Una comparación final de los 8 estudios de caso demuestra que la calidad de la cartera de clientes. La comparativa de las 8 empresas demuestra diferencia en torno al 20- 30% en el número de clientes estables.

Las empresas que soportan y justifican esta afirmación:

Este factor aparece en un total de 5/8 estudios de caso, consecuentemente entendemos que tiene una influencia moderada en el la lealtad. Las empresas que lo soportan son: C1, C2, C3, C4, C5.

- FCE número 4: El cliente percibe que altamente valorado por la empresa proveedora.

Las empresas que son capaces de hacer sentir importante a sus clientes tienen más probabilidades de retenerlos. Esto es visto cuando el cliente es menor en tamaño que el proveedor. Los principales inductores que aparecen aquí son aquellos relacionados con la percepción de actitudes ‘éticas y la personalidad del directivo. Esta investigación demuestra que las empresas en donde los clientes se sienten más importantes tienden a ser más tiempo clientes

Las empresas que soportan esta afirmación:

El factor aparece en un total de 5/8 empresas analizadas por lo que creemos que ofrece una influencia moderada en las empresas objeto del estudio. Las empresas que lo soportan son: C2, C3, C4, C5, y C7.

Recomendaciones tras la investigación:

- Una mejor formación ejecutiva ayuda a los directivos a mejorar sus relaciones con los clientes al tener una mayor predisposición para ello.
- Una mayor credibilidad y transparencia en las relaciones. Cuando los directivos de las empresas proveedoras son percibidos por los clientes como alguien con “credibilidad personal” se desarrollan relaciones que conducen a la lealtad. Entendemos la credibilidad personal como ser percibido como alguien que no muestra diferencia “entre lo que dice y lo que hace”.

- El “empowerment” del personal en contacto con el cliente (PCC). Es importante dotar de los mecanismos necesarios para solventar problemas a a las personas que se encuentra en el día a día en relación con todo tipo de clientes. La mayoría de problemas que esta investigación ha encontrado se dan por “cuellos de botella” generados por algunas personas de la organización y la ineficiente interacción entre departamentos. Cuando se asignan presupuestos específicos al PCC , estas misma personas pueden ejecutar acciones de cara a compensar al cliente, lo cual evita la entrada en procesos altamente largos y burocráticos los cuales generan insatisfacción en el cliente contribuyendo a largo plazo a su deserción.
- Planes de Marketing Interno ayudan a que los directivos sean capaces de comunicar eficientemente sus ideas a los empleados. En este caso si los empleados están satisfechos aportan un mayor valor añadido ante los clientes creando un mejor servicio y consecuentemente generando mayores dinámicas de lealtad.
- El CRM debería ser entendido en este colectivo de empresas como una herramienta flexible y de aplicación directa. Esto busca clarificar que la herramienta debe ayudar y dar soporte a la fuerza de ventas no como una herramienta concebida para generar documentación extra o de imposición directiva la cual sea percibida como demasiado rígida. En nuestra investigación la mayoría de directivos soportan esta afirmación.
- La lealtad en empleados ha de ser tenida en cuenta. Investigaciones convergen en que los niveles de lealtad de los empleados contribuyen directamente en los niveles de lealtad de los clientes (eminentemente en la industria de los servicios). Tomando en consideración el toque personal y humano que se percibe en las pequeñas y medianas empresas, será de vital importancia el generar lealtad en los empleados con el objetivo de empujar orientaciones estratégicas las cuales contribuyan a la generación de lealtad en los clientes.

La siguiente tabla muestra una lista de factores hallados así como las empresas objeto del estudio en las que aparecen:

Tabla 3: Factores Clave de Exito

Empresa	FCE número 1: La calidad del servicio.	FCE número 2: El ofertar algo que enfatice en los atributos clave. .	FCE número 3: Una visión corporativa clara en la sostenibilidad de los clientes.	FCE número 4: El cliente percibe que altamente valorado por la empresa proveedora.
Empresa 1	X	X	X	
Empresa 2	X	X	X	X
Empresa 3	X	X	X	X
Empresa 4	X	X	X	X
Empresa 5	X	X	X	X

Empresa 6	X	X		
Empresa 7	X	X		X
Empresa 8	X			
<i>TOTALS</i>	8/8	7/8	5/8	5/8

Fuente: elaboración propia

Las variables que influyen directamente la deserción de clientes son denominadas Factores Clave de Fracaso, (FCF), las cuales están a su vez influenciadas por otras variables al mismo tiempo. Al mismo tiempo es importante citar que existen una serie de “creencias o postulados principales” en algunos de los directivos entrevistados los cuales se entremezclan y dependen al mismo tiempo de una serie de actividades y orígenes en la empresa

- Factor Clave de Fracaso (FCF) Número 1: Carencia de conocimiento formal en Ciencias de Administración y Dirección de Empresas.

No todos los directivos poseen una educación formal en ciencias empresariales o más específicamente en disciplinas tales como Marketing o Dirección Comercial lo cual les ayude a entender correctamente las dinámicas generadoras de la lealtad en clientes. (aunque la mayoría muestran conocimientos básicos y un poco desordenados). Se hace ciertamente difícil generar una cierta lealtad en clientes cuando la empresa no aporta procesos orientados a la recolección, investigación y gestión de inteligencia de clientes. La mayoría de directivos de las empresas pequeñas y medianas entrevistadas son personas con un carácter eminentemente emprendedor y ejecutivo, (no altamente analítico ni científico) por lo cual se siente más cómodos con un proceso decisional espontáneo y basado en instintos. La mayoría de decisiones son hechas en base a experiencias anteriores considerándose esto como una fortaleza, aunque desde la óptica de los investigadores este olfato debería ser complementado con un cierto nivel de analíticas de mercado y clientes. Únicamente 4 empresas evaluadas, C2, C3, C5 y C8 presentan directivos con titulaciones formales avanzadas de estudios empresariales (por ejemplo MBA). Estos directivos cualificados presentan en esta investigación niveles mucho más bajos de ansiedad personal y profesional en el día a día comparados con los de las otras cuatro empresas. La investigación detecta que en 3 de las 4 empresas donde los directivos no poseen esta formación, se dan casos de micro-management o segregación de tareas, haciéndose recomendable programas de “coaching” en algunos casos. En este caso además ha detectado que estas manifestaciones de micro-management suelen causar cierta insatisfacción a empleados las cuales pueden llegar a ser verdaderamente negativas en la gestión de las relaciones con los clientes.

La principal creencia que contribuye a la generación de este factor clave de fracaso (FCF) es la de que un cierto número de directivos y ejecutivos perciben la formación en ciencias empresariales y sus derivadas formas como demasiado teórica y sin aplicabilidad. Estos directivos suelen expresar que la aplicabilidad de ciertas técnicas o modelos es posible en empresas multinacionales o de mayor envergadura donde recursos (principalmente económicos) son bastante más abundantes. Este mismo perfil de directivos parte de la base de que el “trabajo

duro y serio así como la experiencia en el sector” puede sustituir y de hecho sustituye al profesionalismo en la gestión.

En las empresas C1, C4, C6 y C7, las cuales no están gestionadas por directivos con formación formal, 3 de 4 muestran carteras de clientes más volátiles o menos estables en términos de satisfacción y retención de clientes que las otras 4 empresas gestionadas por personas con formación formal

- Factor Clave de Fracaso (FCF) Número 2 : El síndrome “LORC”.

El acrónimo LORC (en inglés, “Lack of Relevant Comments”) apostillado por estos investigadores, hace referencia a la un problema común en las 8 empresas objeto del estudio.

Cuando los directivos piden a los responsables de ventas información relacionada con los clientes, estos muestran una tendencia a evitar compartir dicha información con otros colegas o incluso con directivos. La mayoría de los comerciales entrevistados muestran una cierta aversión a compartir esta información La mayoría perciben el uso de un sistema informático tal y como el CRM (diseñado para este propósito) como una pérdida de tiempo, asociando que su único trabajo es aquel relacionado directamente con la venta. La mayoría de vendedores rechaza los procedimientos burocráticos y administrativos.

Cuando los directivos muestran una falta de credibilidad personal ante los vendedores, esto se torna mucho más importante acuciando el problema. Al mismo tiempo, podemos decir que los vendedores muestran una tendencia a defender el postulado de que los clientes hacen negocios con al empresa debido a sus relaciones con la persona física (el vendedor). Ciertamente es que en los países mediterráneos y más concretamente en España y en Catalunya las relaciones son más importantes que en otras culturas.

Al pasar información de los pequeños detalles de gestión diaria con los clientes a la empresa, el vendedor siente que pierde una parte de su valor añadido. De ahí la reticencia actual de algunas redes de ventas en la utilización de manera sistemática de herramientas de CRM. Aún así y con la imposición de estas herramientas por parte de las gerencias, los vendedores presentan informes de baja calidad aportando datos no relevantes para futuras tomas de decisiones comerciales y de reconfiguración de relaciones con los clientes, siendo esta misma la idea básica que da entrada al acrónimo LORC.

El número de empresas que soporta esta afirmación es de 6/8. las empresas son: C2, C3, C4,C5, C7,C8.

- Factor Clave de Fracaso (FCF) número 3: Inexistencia de una política clara de discriminación de clientes.

Una de las causas más frecuentes que contribuyen a generar deserción de clientes en la empresas analizadas es que algunos directivos no aplican políticas claramente diferenciadas a distintos colectivos de clientes. Esta investigación demuestra que en la empresas analizadas solo se “discrimina” a los clientes tomando como base la variable “precio”. Desde una perspectiva de ventas todos los clientes son “iguales” (teniendo en cuenta que

cuesta lo mismo convencer a un cliente potencial que a otro de que sea cliente de la firma). Desde un punto de vista eminentemente financiero, no todos los colectivos de clientes aportan el mismo nivel de rentabilidad a la empresa.

Las empresas que no son capaces de aplicar el concepto de “discriminación” muestran una tendencia a largo plazo a perder un cierto porcentaje de “buenos clientes”. Es importante citar aquí textualmente alguna de las frases extraídas de un directivo entrevistado en cual decía: “Si se trata a todos los clientes como si fuesen de tipo A, corremos el riesgo de acabar tratando a todos como si fuesen de tipo C”. Ciertamente es que la revisión de la literatura muestra que existe cierta correlación entre lealtad y rentabilidad, por lo que consecuentemente las empresas que obtengan mejores resultados en bases de datos llenas de clientes leales mostrarán una mayor eficiencia en sus niveles de rentabilidad. Aún así la mayoría de directivos entrevistados creen que este tema ha de ser gestionado con suma cautela y rigor.

El principal inductor de este factor clave de fracaso conecta también con los valores éticos de los directivos.

Con el objetivo de entender mejor este factor clave de fracaso es importante mencionar que una gran parte de directivos comerciales expresaban cierto malestar y ansiedad a la hora “dejar marchar a algunos considerados malos clientes o de justificar políticas de discriminación”.

El número de empresas que soportan esta afirmación son 7/8. Las empresas son: C1, C2, C3, C4, C5, C6, y C7.

- Factor clave de fracaso número 4: La miopía de marketing.

La mayoría de directivos estudiados todavía muestran signos del problema descrito como Miopía de Marketing (*Levitt, T, 1960*), el cual hace referencia a la capacidad de gestionar a corto plazo sin ser capaz de planificar correctamente a futuro o largo plazo. El rol del directivo de una empresa pequeña le empuja en el día a día hacia acciones orientadas a corto plazo y con un feedback casi instantáneo. Esto ocurre ya que la mayoría de empresas pequeñas compiten eficientemente en “marketing de guerrilla” basando sus ventajas competitivas en flexibilidad, velocidad de reacción, servicio, trato personal y rápidos procesos decisionales ayudan a mejorar el “time to market”.

Por otra parte, son incapaces en algunos casos de entender desde una óptica formal las razones y causas por las cuales los clientes desertan de la organización. La mayoría de directivos aducen causas ajenas a la empresa, hablando de “razones de mercado”. Siendo esto cierto en algunos casos (aunque no siempre ni totalmente). Problemas originados en la relación en sí misma con los clientes o una falta de información sobre sentimientos y percepciones de los mismos pueden conducir a la deserción al mismo tiempo. La mayoría de empresas analizadas deberían mejorar sustancialmente sus análisis con el fin de evitar problemas de miopía y así entender mejor la base de sus relaciones con clientes y poder planificar resultados y determinar objetivos más eficazmente a largo plazo. La miopía contribuye en estos casos claramente a la deserción y pérdida de clientes.

El número de empresas que soportan esta afirmación es de 7/8. Las empresas son: C1, C2, C4, C5, C6, C7 y C8.

La siguiente tabla contiene una lista de factores y las empresas en las que aparecen.

Tabla 4: Factores Clave de Fracaso

<i>EMPRESA</i>	Factor Clave de Fracaso (FCF) Número 1: Carencia de conocimiento formal en Ciencias de Administración y Dirección de Empresas.	Factor Clave de Fracaso (FCF) Número 2 : El síndrome “LORC”.	Factor Clave de Fracaso (FCF) número 3: Inexistencia de una política clara de discriminación de clientes.	Factor clave de fracaso número 4: La miopía de marketing.
Empresa 1	X		X	X
Empresa 2	X	X	X	X
Empresa 3	X	X	X	
Empresa 4	X	X	X	X
Empresa 5	X	X	X	X
Empresa 6	X		X	X
Empresa 7	X	X	X	X
Empresa 8	X	X		X
TOTALS	8/ 8	6/8	7/8	7/8

Fuente: elaboración propia

3. CONCLUSIONES

Esa investigación la cual ha sido elaborada a través del estudio de 8 casos (empresas) en profundidad, halla una mezcla de elementos cualitativos, cuantitativos y observacionales los cuales muestran de manera conceptual posibles interrelaciones causales que derivan finalmente en la deserción de clientes o en la lealtad de los mismos en este ámbito de empresas. A tal efecto y con el objetivo de aportar una mayor claridad conceptual se ha desarrollado el modelo “Generadores de lealtad en pequeñas y medianas empresas que operan en un entorno B2B”. (Anexo 1) El fenómeno de la lealtad en clientes en este ámbito empresarial es un fenómeno holístico, en consecuencia con otras investigaciones en un estudios Delphi que hablan de modelos de organización cada vez más horizontales (*Camisón, C; Camisón C at al, 2009*). Este fenómeno holístico es de compleja explicación y demostración el cual puede ser estudiado como punto de partida para entender que en la organización existen actividades que conducen a incrementos de lealtad o a incrementos de deslealtad.

Referencias

1. Anthony, J. (2006). "Six Sigma for service processes". *Business Processes Management Journal* 12(2): 234-248.
2. Apaolaza V, Hartmann P. (2009). “Influencia de la imagen de marca, la satisfacción y los costes de cambio en la lealtad del cliente de energía domestica”. *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 18, num 1; 11-30.
3. Arasli, H., S. T. Katircioglu, et al. (2005). "A comparison of service quality in the banking industry." *International Journal of Bank Marketing* 23(7): 508-526.
4. Arp, A. (2006). *Manual de Procedimientos comerciales de Comindex S.A. , Comindex, S.A. .*
5. Barlow, J. (1996). *A complain is a gift*. Berkett-Koeler Publishers, Inc.
6. Basset, G. (1992). *Operations Management for Service Industries*. Wesport, CT Quorum Books.
7. Bateson, J. E. G. (1977). "Do we need service marketing? ." *Marketing Consumer Services: New Insights, Marketing Science Institute Report*: 77-115.
8. Bensaou, M. and N. Venkatraman (1993). *Configurations of inter-organizational relationships: a comparison between US and Japanese automakers*, INSEAD, Fountainebleau, France.
9. Berry, L. L. (1995). "Relationship marketing of services, growing interest, emerging perspectives." *Journal of the Academy of Marketing Science* 23(4): 236-45.
10. Berry, L. L. and A. Parasuraman (1991). *Marketing Services: Competing Through Quality*. New York, NY Free Press.
11. Bolton, R. N., R. K. Kannan, et al. (2000). "Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value " *Journal of the Academy of Marketing Science* 28(1): 95-108.
12. Bose, R. (2002). "Customer relationship management: key components for IT success." *Industrial Management and Data Systems* 102(2): 89-97.

13. Brady, M. and C. Robertson (1999). "An exploratory study of service value in the USA and Ecuador." *International Journal of Service Industry Management* 10(5): 469-486.
14. Camisón C, Camisón C et al. (2009). "¿Hacia dónde se dirige la función de la calidad?; la visión de expertos en un estudio Delphi". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 18. núm 2. 13-38
15. Coka-Stefaniak, J. and P. Cathy (2005). "Gran Centre Granollers - "city, culture and commerce"." *International Journal of Retail & Distribution Management* 33(9): 685-696.
16. Collis, J. and R. Hussey (2003). *Business Research. A practical guide for undergraduate and postgraduate students*. 2nd edition. New York Palgrave McMillian.
17. Correira, S.M. y Miranda González, F.J. (2009). "Calidad y satisfacción en el servicio de urgencias hospitalarias: análisis de un hospital de la zona centro de Portugal" *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 16, num 2: 27-41.
18. Davenport, T. H., J. G. Harris, et al. (2001). "How do they know their customers so well? ." *MIT Sloan Management Review* 42(2): 63-73.
19. Day, G. S. (2000). *Capabilities for Forging Customer Relationships*. Cambridge, MA, Marketing Science Institute.
20. Dilworth, J. B. (1992). *Operations Management: Design, Planning and Control for Manufacturing and Services*. New York, NY McGraw Hill.
21. Donio, J., P. Massari, et al. (2006). "Customer satisfaction and loyalty in a digital environment: an empirical test." *Journal of Consumer Marketing* 23(7): 445-457.
22. Dowling, G. R. and M. Uncles (1997). "Do customer loyalty programs really work?" *Sloan Management Review* 38(4): 71-82.
23. Ennew, C. and M. Binks (1996). "Good and bad customers: the benefits of participating in the banking relationship " *International Journal of Bank Marketing* 14(2): 5-13.
24. ESRC, C. f. B. R. (1996). *The Changing State of British Enterprise. Growth, Innovation and Competitive Advantage in Small and Medium Sized Firms* Cambridge, University of Cambridge.
25. F.Reichheld, F. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits and lasting value.*, Harvard Business School Press.
26. Ferguson, R. and K. Hlavinka (2006). "The long tail of loyalty: how personalised dialogue and customized rewards will change marketing forever." *Journal of Consumer Marketing* 23(6): 357-361.
27. Fiocca, R. (1982). "Account portfolio analysis for strategy development." *Industrial Marketing Management* 11(1): 53-62.
28. García-Borbolla, A; Herrera Madueño J, et al. (2009) "Análisis empírico de la influencia de la propiedad familiar sobre la orientación estratégica de las pequeñas y medianas empresas". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 15, num 1; 45-58.
29. Gauzente, C. (2003). "Measuring franchisees' satisfaction: theoretical considerations and empirical testing " *International Journal of Retail & Distribution Management* 31(10): 508-517.
30. Gebert, H., G. Malte, et al. (2003). "Knowledge-enabled customer relationship management: integrating customer relationship management and knowledge management concepts. " *Journal of Knowledge Management* 7(5): 107-123.

31. Gilbert, D. C. and V. Karabeyekian (1995). "The frequent flyer mess- a comparison of programmes in the USA and Europe " *Journal of Vacation Marketing* 1(3): 248-256.
32. Global Estrategias (2000). *La atención al cliente en España en el año 2000*.
33. Griffin, J. (1995). *Customer Loyalty: How to Earn it and Keep it*. New York, NY Lexington Books.
34. Gröngross, C. (1991). "The marketing strategy continuum: toward a marketing concept." *Services Marketing Management Decision* 29: 7-13.
35. Hartley, M. (1997). *It wouldn't stop me going somewhere else; supermarket customers and their loyalty cards*. 31st Annual Academy of Marketing Conference.
36. Heide, J. B. and G. John (1990). "Alliances in industrial purchasing: the determinants of joint action in buyer-supplier relationships " *Journal of Marketing Research (JMR)* 27(2): 24-36.
37. Heinrich, B. (2005). "Transforming strategic goals of CRM into process goals and activities " *Business Processes Management Journal* 11(6): 709-723.
38. Heskett, J. L. (1986). *Managing in the Service Economy*. Cambridge, MA Harvard Business School Press.
39. Heskett, J. L., Schelesinger, L.A. (1991). "Breaking the cycle of failure in services " *Sloan Management Review* 32(3).
40. Heskett, J. L., T. O. Jones, et al. (1994). "Putting the service-profit chain to work " *Harvard Business Review* March-April 164-174.
41. Hill, R. and J. Stewart (2000). "Human resource development in small organizations " *Journal of European Industrial Training* 24(2): 105-117.
42. Horowitz, J. (2000). *Los siete secretos del servicio al cliente*. Madrid Prentice Hall.
43. Huang, X. and A. Brown (1999). "An analysis and classification of problems in small business " *International Small Business Journal* 18(1): 73-85.
44. Jarvis, W. and S. Goodman (2005). "Effective marketing of small brands: niche positions, attribute loyalty and direct marketing." *Journal of Product and Brand Management* 14(5): 292-299.
45. Kalwani, J. L. and N. Narayandas (1995). "Long term manufacturer-supplier relationships. Do they pay off for supplier firms? ." *Journal of Marketing* January: 1-16.
46. Kaplan R. Cooper, R. (1994). *Cost and Effect: using integrated cost systems to drive profitability and performance*. Boston, MA, Harvard Business School Press
47. Kinnie, N., J. Purcell, et al. (1999). "Employment relations in SME's. Market driven or customer shaped?" *Employee relations* 21(3): 218-235.
48. Kohli, A. K. and B. J. Jaworski (1990). *Market orientation: The construct, Research Propositions, and Managerial Implications* Cambridge , MA, Marketing Science Institute.
49. Lapierre, J. (2000). "Customer-perceived value in industrial contexts " *Journal of Business & Industrial Marketing* 15(2/3): 122-140.
50. Lee, K. S., C. H. Wee, et al. (1997). *Dealing with resource disadvantage: generic strategies for SMEs*, Faculty of Business Administration, National University of Singapore
51. Lehu, J. M. (2001). *Fidelizar al cliente*. Buenos Aires, Argentina, Ediciones Paidós Ibérica, S.A.
52. Lovelock, C. (1983). "Classifying services to gain strategic marketing insights." *Journal of Marketing* 47(Summer): 9-22.

53. Lovelock, C. (1988). Strategies for managing capacity constrained service organizations. *Managing services: Marketing operations and Human Resources*. Englewood Cliffs, NJ, Prentice-Hall: 163-175.
54. Madill, J. J., L. Feeney, et al. (2002). "Determinants of SME owners' satisfaction with their banking relationships: a Canadian study." *International Journal of Bank Marketing* 20(2): 86-98.
55. Malbert, V. (1986). "Staffing and equipment decisions for services: an experimental analysis." *Journal of Operations Management* 6(3/4): 273-281.
56. Moustakas, E., C. Ranganathan, et al. (2006). "E-mail marketing at the crossroads. A stakeholder analysis of unsolicited commercial e-mail (spam)." *Internet Research* 16(1): 38-52.
57. Mowlana, H. and G. Smith (1993). "Tourism in a global context: the case of frequent traveller programmes." *Journal of Travel Research* (Winter): 7-20.
58. Narver, J. C. and S. F. Slater (1990). "The effect of a market orientation on business profitability " *Journal of Marketing* 54(4): 20-35.
59. R.Bhote, K. (1996). *Beyond Customer Satisfaction to Customer Loyalty: the key to greater profitability*. New York American Marketing Management
60. Sasser, W. E. (1976). "Match supply and demand in service industries." *Harvard Business Review* 54: 133-140.
61. Servera Francés, D; Gil Saura I, et al. (2009). "La influencia de la calidad de servicio logístico en la lealtad. Un análisis del papel moderador de las TIC". *Investigaciones Europeas de Dirección y Economía de la Empresa*. Vol 15m num 3: 33-54.
62. Smith, A., L. Sparks, et al. (2004). "Delivering customer loyalty schemes in retailing: exploring the employee dimension." *International Journal of Retail & Distribution Management* 32(4): 190-204.
63. Stauss, B., K. Chojnacki, et al. (2001). "Retention effects of a customer club " *International Journal of Service Industry Management* 14(1): 7-19.
64. Stauss, B., M. Schmidt, et al. (2005). "Customer frustration in loyalty programs " *International Journal of Service Industry Management* 16(3): 229-252.
65. Sureshchandar, G. S., C. Rajendran, et al. (2001). "A holistic model for total quality service " *International Journal of Service Industry Management* 12(4): 378-412.
66. Sureshchandar, G. S., C. Rajendran, et al. (2002). "Determinants of customer-perceived service quality: a confirmatory factor analysis approach." *Journal of Services Marketing* 16(1): 9-34.
67. Thomas, D. R. E. (1978). "Strategy is different in service business." *Harvard Business Review* 56: 158-165.
68. Vázquez R, Suarez L, et al. (2009). "Evaluación cognitiva y afectiva de las estrategias de recuperación del servicio: relaciones entre justicia percibida, emociones y satisfacción". *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol 18. num 1: 31-50.

ANEXO 1: MODELO DE GENERADORES DE LEALTAD EN LA PYME: UNA APLICACIÓN EN EL ENTORNO B2B.

