

en la agenda, en vez de sentirse dueños de la información y decidir de forma romántica y emocional los contenidos. Lo tercero es el control de los medios, y tiene que ver más con la capacidad de organización de la sociedad civil que con la regulación nacional. Es decir, la sociedad también debe participar en controlar los contenidos que se emiten en los medios, y no quedar condicionada a la decisión de los *broadcasters* regionales y sus intereses empresariales. En el Altiplano, no existe ninguna organización que controle o sugiera los contenidos a los medios de comunicación y que esté sustentada en miembros de organizaciones de la sociedad civil.

Tabla 2 - Especialización y calidad de los contenidos de radio y televisión, 2011

Medio de Comunicación	Medio Radial Onda Azul y Pachamama Radio	Medio Televisivo Info TV, Foro TV y TV UNA
Especialización en los contenidos (Programas diseñados con profesionales especialistas y analistas que argumenta e interpretan la información de forma profesional, clara y científica)	32%	34%
Generalización de los contenidos, el comunicador social no pide la opinión de especialistas y se vale de sus argumentos y experiencias para DEFINIR un hecho.	68%	66%
Total	100%	100%

FUENTE: Elaboración propia (2011)

5. CONCLUSIONES

Los paradigmas globales de la comunicación han influido en la comunicación en el Altiplano, inicialmente viendo a los medios como espacios para educar y posteriormente con tendencias comerciales sobre los contenidos y mensajes.

Los medios de comunicación del Altiplano puneño tuvieron un rol de concientización y la radio fue el principal medio que promovió esta visión de comunicación. Sin embargo, en la actualidad existe un carácter especulativo de la información debido a la falta de especialización y control social sobre los medios. El Infotainment o infoentretenimiento es el paradigma que predomina en el Altiplano.

En el Altiplano no existen organizaciones de la sociedad civil que controlen los contenidos de los medios de comunicación. Esta ausencia entrega poder absoluto a los medios en la emisión de sus contenidos y en definir lo que realmente es importante para la sociedad.

REFERENCIA

- Daft, Richard. (2009). *Organization Theory and Design*. Cengage Learning, Third Edition: US.
- Figueroa, Nelson. (1996). *Onda Azul. Una Voz al Ritmo de los Tiempos*. Scripta: Perú.
- Khun, Thomas (1962). *The Structure of Scientific Revolutions*. The University of Chicago Press: US.
- Oyarce Jaqueline, (2007). *Orígenes del Periodismo Radial*. Fondo Editorial USMP: Lima.
- Scanell, Paddy. (2007). *Media and Communication*. Sage: United Kingdom.
- Servaes, Jan. (1999). *Communication for Development*. Hampton Press: New Jersey.
- Thussu, Daya, (2006). *International Communication. Continuity and Change*. Hodder Arnold: United Kingdom.

MARKETING

MARKETING DE RELACIONES COMO UNA ESTRATEGIA DE DIFERENCIACIÓN EN LA FIDELIZACIÓN DEL CLIENTE EN LAS ENTIDADES FINANCIERAS LOCALIZADAS EN PUNO

EMILIO FLORES MAMANI

Emilio Flores Mamani, Licenciado en Ciencias de la Comunicación Social por la Universidad Nacional del Altiplano Puno-Perú, Maestro en Marketing y Negocios Internacionales por la Universidad Nacional Federico Villarreal Lima - Perú, Doctor en Ciencias en el programa de Administración por la Universidad de São Paulo-Brasil. Docente en el Área de Marketing de la Escuela Profesional de Ciencias de la Comunicación de la Universidad Nacional del Altiplano.
E-mail: eflo207@hotmail.com

Recibido el 05/03/2011
Aprobado el 10/05/20211

RESUMEN

La investigación trata de las relaciones de post marketing desarrollada por entidades financieras localizadas en la ciudad de Puno, presumidas como el uso poco formal de la comunicación relacional en la construcción de la fidelidad del cliente. Para lo cual se utilizó el tipo de investigación descriptiva que permitió caracterizar el post marketing desarrollado por las empresas financieras, fue estudiada al cien por ciento de las entidades financieras privadas, a través de la técnica de encuesta al personal encargado del área de marketing; los hallazgos principales encontrados en la relación con el cliente se destacan: la confianza mutua y la satisfacción de los clientes, endomarketing; y programas de lealtad, de reconocimiento y de afinidad, por medio de los cuales tratan de generar una comunicación frecuente y reconquistar a sus clientes actuales, buscando convertir en el cliente de por vida y construir el valor de éste. Son estas las estrategias que expresan la diferenciación para construir la fidelidad de los clientes de las entidades financieras localizadas en la ciudad de Puno.

Palabras clave

Estrategia competitiva; calidad de relaciones; programa de fidelidad; comunicación con los clientes.

ABSTRACT

The research studies the post marketing relationships developed by financial institutions located in the city of Puno, presumable as the limited used of relational communication in building customer loyalty. This is a descriptive research that characterizes the post marketing process developed by financial companies through the technique of personal survey applied to the personnel of marketing in those institutions. The findings show that there is mutual trust and satisfaction of clients, endomarketing, loyalty programs, recognition and affinity, from which they want to create a permanent communication trying to recover clients in order to create a life client with certain values of the company. These strategies show a level of differentiation aiming to build loyalty of customers in the financial institutions of Puno.

Key words

Competitive strategy; quality of relationships; loyalty program; communication with customers

1. INTRODUCCIÓN

En el escenario competitivo las empresas modernas están actuando cada vez más estratégicamente, porque proporciona una mejor manera de identificar oportunidades de mercado (Mori & Aparecida, 2008, P. 1), a través de diferentes estrategias que se pueden diferenciar de la competencia. Según Menezes (2005, P. 29) las empresas del mismo segmento y creadas en una misma época alcanzarían diferentes niveles de desempeño como resultado del trabajo con respecto a la satisfacción de sus clientes.

Algunas organizaciones empresariales dan poca importancia a las estrategias de post marketing - detalle decisivo para posicionarse - por lo que afrontan las dificultades del ambiente competitivo. No obstante, de acuerdo con (Rust et al, 2003, p. 100) existen programas que pueden retener, como la correspondencia a las necesidades de cada cliente, que maximice la probabilidad de retornar para futuras compras, incrementar el tamaño de esas compras futuras y minimizar la probabilidad de compra del cliente del competidor.

La diferenciación permite el distanciamiento de la rivalidad competitiva debido a la lealtad de los consumidores con relación a la marca y a la consecuente menor sensibilidad al precio (Porter, 2004, P. 39). Así algunas empresas competitivas marcan la distancia de sus rivales, resultado de la calidad del producto, el servicio al cliente y de relaciones con el cliente, factores que son determinantes para alcanzar el desarrollo competitivo de las organizaciones empresariales.

Dentro de este ambiente muchas empresas carecen del conocimiento de la trascendencia del valor del cliente, expresado como “el total de los valores de consumo del cliente a lo largo de su vida de consumo en dicha empresa” (RUST et al, 2003, p.16). Este desconocimiento hace que sus clientes acaben cambiando de proveedor, convirtiéndose en el consumidor del competidor que ofrece mejor satisfacción a sus necesidades, debido al uso del conjunto de estrategias que contribuyen a la construcción de la lealtad del cliente (Mori & Aparecida, 2008).

En la ciudad de Puno, las entidades financieras no son una excepción de este panorama, en el que sus

clientes pueden mostrar una actitud inestable en sus decisiones, debido a la **ausencia de relaciones, de post marketing**, y la poca importancia al **endomarketing**; estos factores conduce probablemente al cliente a tomar decisión de transacción con el competidor más cercano del proveedor, que emplea mejor las estrategias de post marketing. La ausencia de estos factores ocasionaría la baja fidelidad **del cliente con respecto a las empresas financieras**.

El artículo describe las relaciones de post marketing con el cliente desarrolladas por las entidades financieras localizadas en Puno para construir la fidelidad. El trabajo está dividido en cuatro partes: la primera corresponde a la introducción, la segunda al contexto teórico, luego la metodología y la cuarta a los resultados de la investigación.

2. REVISIÓN DE LITERATURA

Estrategia competitiva

La estrategia competitiva es definida por Porter (1986) como una combinación de los fines (metas) que la empresa busca y de los medios (políticas) por los cuales ella busca llegar allí”, a través de una estrategia explícita o implícita.

La estrategia competitiva distinguida por ser diferente en la elección deliberada de un conjunto de actividades distintas para prestar una combinación única de valor; por lo tanto, la esencia está en las actividades, en la decisión de realizarlas de manera diferente que los rivales (Porter, 1999, p. 51).

Para lo cual la empresa debe empezar definiendo el conjunto de necesidades del cliente que ella pretende satisfacer por medio de sus productos y servicios (Chopra & Meindl, 2006, p.25). las cuales deberían ser además basadas en las prioridades del cliente en el momento de la compra del producto: costo, entrega o tiempo de respuesta, variedad y calidad.

La estrategia competitiva puede expresarse a través de tres estrategias genérica planteadas por Porter (2004, pp.36-40): 1) líder en el costo total; 2) diferenciación y; 3) enfoque:

Líder en el costo total, es alcanzado por medio de un conjunto de políticas funcionales- reducción de costos en sus actividades. Diferenciación, consiste en diferenciar el producto o servicio ofrecido por la empresa, creando algo que sea considerado único en el ámbito de toda la industria. Enfoque, consiste en enfocar a un determinado grupo comprador, un segmento de la línea de productos o un mercado geográfico.

Las dimensiones que deben ser tomadas para la estrategia competitiva son las siguientes (Porter, 2004, p. 133): Especialización; identificación de marcas; política de canal; selección del canal; calidad del producto; líder en tecnología; integración vertical; posición de costo; atención; política de precio; soporte; relaciones con la matriz; relaciones con los gobiernos del país de origen y anfitriones. Son estas que deben ser desarrolladas por las organizaciones empresariales para alcanzar la competitividad.

Marketing de relaciones

Según (Kotler & Armstrong, 2004; Chiesa, 2009) marketing de relaciones es un sistema que crea, mantiene y mejora relaciones con los clientes. Además de elaborar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones lucrativas y duraderas. Se centra más en post de adquisición de un nuevo cliente, buscando una relación duradera, que beneficie los intereses del cliente como los de la empresa (Best, 2007, p. 162). Esta permite proporcionarles valores adicionales a través de comunicaciones personalizadas, servicio extra, productos personalizados y ofertas especiales de precios.

Tomando en cuenta las siguientes consideraciones (Band, 1989):

- **Intención.** Las iniciativas para promover la satisfacción de clientes deben venir de la alta administración. Fijar objetivos o segmentos a través de informaciones confiables y un plan para llegarse al que es valorizado por los clientes.
- **Integración.** Combinación de habilidades de marketing, producción y recursos humanos.

- **Implementación.** Las empresas que implementaron con éxito un programa de satisfacción de clientes tienen planes bien desarrollados procedentes de una misión declarada y estrategia de apoyo.

Todo ello con respeto a la verdad, la equidad, la responsabilidad y el compromiso, que son los fundamentos éticos donde descansan los principios del marketing de relaciones (Gundlach & Murphy, 1993), expresados a través de los siguientes principios operacionales (Schaaf & Zemke, 1990):

- Escuchar. Comprender y responder a los clientes.
- Definir un servicio superior y establecer una estrategia de servicios.
- Establecer patrones y medidas de desempeño. Sin patrones, un compromiso de servicio queda en el vacío.
- Selección. Entrenar y encargar empleados para trabajar junto a los clientes.

Hoy en día, mantener relaciones existentes con el cliente, celar por ellos y desarrollarlos es prioridad. La estrategia es “conquistar sus propios clientes antes de comenzar a conquistar los clientes de los otros” (Best, 2007, p. 162). Por ello, el marketing de relaciones intenta proporcionarles valores adicionales a través de comunicaciones personalizadas, servicios extra, productos personalizados y ofertas especiales de precios. A medida que aumenta el nivel de lealtad del cliente y su nivel de recompra, el valor de vida del cliente también crece, del cual se deduce que los clientes altamente satisfechos y leales resultan también más rentables

Por eso Chiesa (2009, 80) indica que la lógica de marketing relacional busca crear relaciones con clientes actuales satisfechos que ayuden a mejorar la rentabilidad de la organización, tal como destaca Ferrell y Hartline (2006) las diferencias de conservar clientes que adquirir nuevos clientes:

Cuadro 1 - diferencias entre conservar clientes y adquirir clientes

ADQUIRIR CLIENTES	CONSERVAR CLIENTES
Los clientes son consumidores.	Los consumidores son clientes.
Marketing en masa.	Marketing de uno a uno.
Adquirir clientes nuevos.	Establecer relaciones con los consumidores actuales.
Operaciones discretas.	Operaciones continuas.
Aumentar la participación en el mercado.	Aumentar la participación del consumidor
Diferenciación con base en los grupos.	Diferenciación con base en los consumidores individuales.
Segmentación con base en las necesidades heterogéneas.	Segmentación con base en las necesidades homogéneas.
Enfoque estratégico a corto plazo.	Enfoque estratégico a largo plazo.
Productos estandarizados.	Personalización en masa.
Proveedor con el costo más bajo.	Estrategia de precios basada en el valor.
Comunicación masiva en un sentido.	Comunicación individualizada en dos sentidos.
Competencia.	Colaboración.

FUENTE: Ferrell y Hartline (2006)

Una relación exitosa precisa de práctica constante de estrategias de post marketing, a partir del endomarketing/marketing interno donde el personal de la empresa hable el mismo idioma y desarrolle la misma filosofía de trabajo en equipo, considerando que el cliente es el foco de todas las atenciones que debe satisfacerlas, sin dejar de lado la satisfacción de los trabajadores como fuerza de la empresa. Por esta razón, todos los que lo atienden o que con él tengan relación deben estar preparados y capacitados para actuar e interactuar de una manera sincronizada, integrándose al proceso de conquista y retención de clientes (Bekin, 1995).

El desarrollo de esta relación pasa por varias etapas (Ferrell & Hartline, 2006), iniciando con una simple conciencia de la empresa y sus productos, hasta el punto en el que el cliente se convierte en un verdadero seguidor satisfecho de la empresa y/o sus productos. Sin embargo, la satisfacción no suele asegurar su fidelización y sería un grave error considerar que un cliente satisfecho sea un cliente fiel (Chiesa, 2009, p.110).

Las etapas consideradas por Ferrell y Hartline son las siguientes: 1) Conciencia. Promover el conocimiento y la educación del cliente acerca del producto o la empresa, a través de publicidad del producto, llamadas telefónicas, comunicación de boca a boca.

2) Compra inicial. Lograr que el producto o la empresa se encuentren entre el grupo de alternativa

que el cliente recuerda, a través de publicidad, muestreo de productos y ventas personales. 3) Cliente repetido. Satisfacer por completo las necesidades y deseos de los clientes, ofreciendo incentivos para fomentar la compra repetida a través de buena calidad de producto y precios basados en el valor, buen servicio antes, durante y después de la venta y recordatorios e incentivos frecuentes. 4) Cliente. Crear lazos financieros que limitan la capacidad del cliente a cambiar de producto o proveedores, personalizando los productos para cubrir las necesidades y deseos de los clientes a través de tarjetas de cliente frecuente, programas de viajero frecuente y variedad de productos. 5) Comunidad. Crear lazos sociales dando oportunidades para que los clientes interactúen entre sí en un sentido de comunidad, a través de programas de membresía, programas de afinidad y comunicación personal continua. 6) Lealtad. Crear lazos estructurales y emocionales que fomenten el más alto grado de lealtad, convirtiéndose en una parte de la vida del cliente y pensar en ellos como socios a través de eventos y reuniones con los clientes, contratos a largo plazo, artículos promocionales relacionados con la marca.

Sewell apud Gummesson (2002) refuerza con la siguiente ideología:

- Sí Ud. fuese bueno con tus clientes, ellos continuarán regresando porque les gustas.
- Si ellos gustaran de ti, ellos gastarán más dinero.
- Si ellos gastaran más dinero, tú vas a querer tratarlo mejor.
- Si tu los trataras mejor, ellos continuarán regresando, y el ciclo comenzará nuevamente.

Pero la clave para la construcción de relaciones duraderas es la creación de valor y satisfacción superiores para el cliente. Clientes satisfechos tienen mayor probabilidad de convertirse en clientes fieles, y clientes fieles tienen mayor probabilidad de dar a la empresa una participación mayor en su preferencia (Kotler & Armstrong, 2004). Sin embargo, Ferrell y Hartline (2006, p.117) indican que las claves para desarrollar las relaciones con los clientes son la calidad y el valor; para lo cual una empresa debe ser capaz de cubrir las necesidades de sus clientes mejor que sus competidores, ofrecer productos y servicios de alta calidad.

Asimismo, la calidad de relaciones es otro factor importante para convertir y retener clientes fieles; según Naudé y Buttle (2000) la calidad de relaciones considera las siguientes dimensiones: confianza, satisfacción, coordinación, beneficio y el poder que han puesto de relieve en diversas investigaciones:

La confianza ha sido acogida en el negocio como uno de los pilares fundamentales de la cooperación. Es un requisito necesario y determinante de las empresas que practican relaciones (Hakansson et al., 2004). Las relaciones de negocios depende de una variedad de importantes interacciones basadas en la confianza interpersonal (Kansson Ha & Ford, 2002); Mouzas et al. (2007) y Seppanen et al. (2007) en sus estudios recientes sobre la literatura de confianza, sugieren que en las relaciones entre organizaciones, la confianza mutua es un factor esencial para la calidad de la construcción de relaciones.

La satisfacción del cliente es considerado muy importante en el proceso de relaciones comerciales y es definido en términos de rendimiento y el grado en que las relaciones comerciales responden a las expectativas del comprador y el vendedor (Wilson & Jantrania, 1995). Contribuye a un vínculo duradero, ofreciendo garantías de que el vendedor seguirá cumpliendo las expectativas del cliente (Crosby et al., 1990). Las necesidades de cumplimiento, y la comprensión de las necesidades, se utiliza como un atributo de la calidad de la relación y es intrínsecamente similar a la satisfacción (Naudé & Buttle, 2000).

La Coordinación refleja el conjunto de tareas que cada parte espera de los demás para llevar a cabo (Mohr & Spekman, 1994). Las alianzas exitosas se caracterizan por acciones coordinadas dirigidas a objetivos comunes que son consistentes en todas las organizaciones (Narus & Anderson, 1987).

Anderson y Narus (1984) definen el poder como la capacidad de influir en el resultado de la relación con respecto a la otra parte. Dabholkar y Neeley (1998) plantean que hay dos condiciones relacionadas con esta dimensión: fuerza equilibrada, donde las partes son de poderes iguales, y desequilibrada, donde una de las partes tiene la ocasión superior. El grado de poder que cada miembro tiene y utiliza influye en cómo se desarrolla una relación. Las relaciones son rara vez simétrica

(Grönroos, 1994) y una de las partes a menudo se ejerce una influencia (Blois, 1996). Considerando que el poder de compra es generalmente alto en los mercados industriales, los proveedores también pueden ejercer poder sobre algunos clientes (Turnbull & Valla, 1986).

En cuanto al beneficio, Naudé y Buttle (2000) hacen hincapié la medición del rendimiento de la relación para las empresas involucradas; el cual se puede medir objetivamente en términos de los datos financieros y subjetivamente a través de la medida de satisfacción (Shoham & Corp., 1998).

Por otro lado, es indispensable considerar los programas de fidelización, como un esfuerzo de marketing estructurado que premia y alienta el comportamiento leal de los clientes (Sharp & Sharp, 1997). La motivación de los vendedores para la adopción de un programa de fidelidad tiene un doble objetivo: los vendedores quieren retener a los clientes actuales y estimular el comportamiento repetido de compra que garantiza regular las ganancias futuras; y quiere aprender más sobre sus clientes con el fin de perfeccionar su estrategia de negocio.

Al respecto Best (2007, pp. 164-167) menciona tres niveles de programas de marketing de relaciones con los clientes: programa de personalización masiva, basado en la personalización de las comunicaciones; estrategia de ofertas personalizadas, en atención a sus necesidades y comportamiento de compra específico; y programas individualizados de gestión de relaciones para clientes que comparten altas expectativas de valor para sí mismo y para la empresa.

El primero implica conocer los clientes por su nombre, por su comportamiento de compra y segmento al que pertenece por medio de la base de datos y luego buscar comunicaciones personalizadas; el segundo, consiste en ajustar el marketing mix a las preferencias de producto, servicios y de precios de los clientes; y el tercero es construir relaciones individualizadas entre la empresa y los clientes individuales a través de cuatro pasos:

Paso 1. Calificar a los clientes potenciales en base a sus expectativas de valor y el valor para la compañía.

Paso 2. Comprender las necesidades individuales de cada cliente, sus preferencias y comportamientos de compra. Paso 3. Construir soluciones individualizadas para cada cliente, y establecer puntos de contacto para desarrollar relaciones. Paso 4. Realizar un seguimiento de las experiencias de los clientes en todos los aspectos de valor, para asegurar la consecución de altos niveles de satisfacción y lealtad.

Como una estrategia de fortalecimiento de relaciones con los clientes Laudon y Guercio (2009, p.392) atribuye a internet a través de las técnicas de personalización y marketing de uno a uno, la cual segmenta el mercado gracias a una comprensión precisa y oportuna de sus necesidades, dirigiendo mensajes de marketing específicos para estas personas y posicionando los productos diferentes o únicos que los de la competencia.

Los programas que permite la retención de los clientes según Rust, Zeithaml y Lemon (2003) son los siguientes:

Programas de lealtad. Son las recompensas a los mejores clientes actuales que frecuentan comprando, a través de cupones para mercaderías y servicios; en el caso de los bancos, más depósitos y préstamos para los clientes claves.

Programas de reconocimiento y tratamiento especiales. Recompensas para el comportamiento de compra del cliente, a veces relacionadas a los productos y servicios comprados (cupones, puntos).

44 Programas de conexión de afinidad y emoción. Clientes con intereses comunes son candidatos para un programa de afinidad, el cual consiste en que la empresa, su producto o servicio pasan a ser parte integrante del cliente, que estableció una ligazón entre él y la empresa.

Programas de comunidades de clientes. Ligada a la de afinidad. La empresa puede convencerlos de que se beneficiarían por estar conectados con otros clientes. En estas comunidades, la marca sirve con frecuencia, como el blanco del grupo de afinidad.

Para tal efecto, los medios de comunicación de propiedad de la empresa ofrecen gran ventaja sobre cualquier otro medio, ya que permite las

particularidades como: selectividad (audiencia específica), competición (elimina al competidor), control (controlan patrocinadores), credibilidad (editoriales), compatibilidad (dirigido al segmento), utilidad (novedad para el cliente), profundidad (argumentos), recuerdo (no olvidables), tangibilidad (no desaparecen), resultados a largo plazo, portabilidad y retención (Vavra, 1993, P. 204).

3. METODOLOGIA

El método de estudio utilizado fue el descriptivo mediante la aplicación de la técnica de encuesta, soportado por el cuestionario a los representantes de los establecimientos, en particular los encargados del área de comunicación.

Se estudió el 100% de las entidades financieras privadas localizadas en la ciudad de Puno, que son un total de 18 dedicadas a la línea de préstamo financiero a las personas y micro y pequeñas empresas de carácter natural o jurídica.

La unidad de análisis fue el área de comunicación y /o marketing de las entidades financieras, referentes a las estrategias de relaciones con los clientes, con fines de retener a los clientes actuales que signifiquen rentabilidad para la empresa.

Las dimensiones de análisis consideradas son las siguientes: calidad de relaciones desarrolladas por las entidades financieras con sus clientes actuales; comunicación con sus clientes; programas de retención al cliente y endomarketing.

En el análisis de los datos obtenidos se procedió primero la tabulación de las respuestas y luego patronizar las informaciones según la orientación de los objetivos de la investigación. Luego, se describe e interpreta cada uno de los datos patronizados respetando las proposiciones teóricas investigadas a lo largo del estudio (Yin, 2005).

4. PRESENTACIÓN Y ANÁLISIS DE DATOS

Sabiendo que en el escenario competitivo de hoy, las empresas para lograr retener a sus clientes deben desarrollar las dimensiones colocadas por Naudé y Buttle (2000) como la confianza, satisfacción,

coordinación, beneficio y el poder, las que podrían convertirlos en clientes fieles que compre o consuma por siempre los productos de la empresa. En el caso de las entidades financieras localizadas en la ciudad de Puno, se reveló que, éstas desarrollan algunas de ellas, tal como se presenta en la tabla n° 1, donde se aprecia el uso de tres dimensiones: la confianza con el cliente; satisfacción del cliente; y beneficio para el cliente. La satisfacción del cliente es considerada como uno de los factores mas importantes que las entidades financieras desarrollan para mantener a sus clientes, fue corroborado por el 55.5% de las financieras. El 33.3 % busca lograr la confianza con el cliente y el 11% el beneficio para el cliente.

Las tres dimensiones son importantes para retener al cliente, ya que para que el cliente se convierta fiel con la empresa necesariamente debe ser beneficioso, debe satisfacerlas sus necesidades y finalmente debe inspirar la confianza al cliente y por ende a la empresa; el desarrollo de todos estos factores puede permitir la mayor estabilidad por largo tiempo a los clientes; las cuales pueden constituirse en la estrategia de diferenciación de las empresas financieras, expresada en la toma de decisiones en la unidad estratégica respectiva, con el objetivo de alcanzar una posición competitiva superior a la de los competidores.

Tabla 1 - Dimensiones de relaciones desarrolladas por las empresas financieras

DIMENSIONES	FRECUENCIA	%
Confianza mutua con el cliente	06	33.3
Satisfacción del cliente	10	55.5
Beneficio para el cliente	02	11
Total		100

Fuente: elaboración propia (2011), adaptado al modelo de Naudé y Buttle (2000)

La tabla n° 2 presenta las razones por las que fueron desarrolladas las dimensiones citadas, tales como: la confianza mutua, como uno de los pilares de la interacción y de la construcción de las relaciones con el cliente; el rendimiento y las garantías del producto que responden a las expectativas del cliente; los beneficios, expresados en resultados financieros y la satisfacción de las necesidades. Son estas las razones atribuidas por las entidades financieras localizados en Puno que permitieron retener a sus clientes.

Según los datos obtenidos, el 38.8 % considera que la confianza mutua es uno de los pilares de la construcción de las relaciones con el cliente y resalta como un requisito necesario y determinante de las empresas que practican relaciones. El 33.3 % de las entidades financieras considera el rendimiento y las garantías del producto como las razones de la satisfacción a las expectativas de los clientes. El cumplimiento y la comprensión de las necesidades, se utiliza como un atributo de la calidad de la relación y es intrínsecamente similar a la satisfacción (Nataudé y Buttle, 2000). El 27.7 % de las entidades financieras indica que los beneficios son los resultados financieros. Pero, también puede ser subjetivas a través de la medida de satisfacción (Shoham y Kropp, 1998). Estos factores o dimensiones influyen en la calidad de relación con el cliente y que contribuyen en la construcción de la fidelidad.

Tabla 2 - Razones del desarrollo de las relaciones

RAZONES	FRECUENCIA	%
Porque la confianza mutua es uno de los pilares de la interacción y de la construcción de las relaciones con el cliente	07	38.8
Porque el rendimiento y las garantías del producto responden a las expectativas del cliente	06	33.3
Porque los beneficios son resultados financieros.	05	27.7
Total	18	100

Fuente: elaboración propia (2011), adaptado al modelo de Nataudé y Buttle, (2000)

La comunicación es uno de los factores más importantes de la interacción que permite y dinamiza la confianza entre la empresa y sus clientes, por ende facilita la calidad de relaciones entre los actores. Las entidades financieras presentadas en la tabla 3 muestran la frecuencia de comunicación con sus clientes, donde se aprecia la comunicación en forma diaria, semanal, quincenal, mensual y anualmente.

El 33.3 % de las entidades financieras se comunica con sus clientes en forma diaria, la cual es referida a la comunicación establecida con clientes actuales y potenciales que concurren a las instalaciones de dichas organizaciones. El 16.6 % mantiene la comunicación post marketing en forma mensual a través de los medios de comunicación. Asimismo, el 22% lo hace trimestralmente. El 11% se comunica tanto semestralmente como quincenalmente, y por otro lado, anualmente lo hace también el 5.5%. Todas ellas como una estrategia de post marketing que busca la diferenciación frente a sus competidores.

Estas frecuencias de comunicación hace que los clientes se sientan importantes, porque la organización lo reconoce y lo busca para expresar su gratitud (Denton, 1991). Sin embargo, fue utilizada como una estrategia para el posicionamiento, buscando la mentalización del cliente acerca de la existencia de la empresa y así convertir en el cliente fiel por largo plazo, la que daría lugar a las entidades financieras la posibilidad de mantener e incrementar su cuota de mercado.

Tabla 3 - Frecuencia de comunicación con los clientes

COMUNICACIÓN CON LOS CLIENTES	FRECUENCIA	%
Diariamente en la oficina	06	33.3
Quincenalmente	02	11.1
Mensualmente	03	16.6
Trimestralmente	04	22.0
Semestralmente	02	11.1
Anualmente	01	5.5
Total	18	100

FUENTE: Elaboración propia (2011)

Una mejor comunicación requiere los medios apropiados para transmitir el mensaje a sus públicos objetivo. Las empresas financieras localizadas en Puno utilizaron un conjunto de medios de comunicación para llegar a sus clientes, siendo entre ellos: boletines para el cliente individual, eventos especiales, producto de afinidad, atención al cliente por teléfono, marketing directo, página web e internet que permitieron desafiar la competitividad para mantener y retener a sus clientes.

Según se tiene en la tabla n° 4, el 33.3 % de los bancos hacen uso del teléfono para comunicarse con el cliente, principalmente para ofrecer las nuevas ofertas; los medios como eventos especiales, marketing directo y la página web e Internet, cada uno de estos medios fueron usados en un 16.6 %; asimismo, productos de afinidad por el 11% y finalmente los boletines para el cliente individual representado sólo por el 5.5 %. La atención al cliente por teléfono es destacada porque permite la interacción con los clientes que pueden manifestar su satisfacción o insatisfacción del servicio obtenido; asimismo, para ofrecer las promociones, atender y solucionar las reclamaciones de los clientes como estrategia de post marketing. Por otro lado, eventos especiales y los otros medios citados cumplen las funciones que se detallan en la tabla 5.

Tabla 4 - Medios usados en la comunicación con los clientes

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	FRECUENCIA	%
Boletines para el cliente individual	01	5.5
Eventos especiales	03	16.6
Producto de afinidad	02	11.1
Atención al cliente por teléfono	06	33.3
Marketing directo	03	16.6
Página web e Internet	03	16.6
Total	18	100

FUENTE: Elaboración propia (2011)

Las razones por las que fueron usados los diferentes medios de comunicación en el proceso de relación con sus clientes, se destacan las siguientes: proveer información al cliente; despertar el interés por el producto; desarrollar la conciencia; para ofrecer promociones, atender las reclamaciones, mantener informado al cliente y despertar interés y vender.

La atención al cliente por teléfono fue utilizado para ofrecer promociones y atender las reclamaciones por el 22 %, justificando como una de las más usadas; asimismo, la razón del uso de eventos especiales es la de despertar el interés por el producto, la cual es corroborado por el 11% de la entidades financieras; el 16.6 % justifica la razón del uso de productos de afinidad para desarrollar la conciencia en el cliente; la razón de proveer información al cliente en el uso de los boletines para el cliente individual es representado por el 11%; el 27.7% utiliza el marketing directo por razones de despertar el interés y luego ofrecer casa en casa, es la más usada; mientras el 11% utiliza el internet para mantener informado al cliente. De esta forma las entidades financieras ubicadas en la ciudad de Puno justifican las razones por las que usan los diferentes medios de comunicación para mantener el contacto con sus clientes luego de la transacción efectuada, construyendo así la fidelidad del cliente, según la tabla n° 5.

Tabla 5 - Medios de comunicación y las razones de uso

MEDIOS DE COMUNICACIÓN	RAZONES DE USO	FRECUENCIA	%
Boletines para el cliente individual	Proveer información al cliente	02	11.1
Eventos especiales	Despertar el interés por el producto	02	11.1
Producto de afinidad	Desarrollar conciencia	03	16.6
Atención al cliente por teléfono	Para ofrecer promociones y atender las reclamaciones	04	22.2
Marketing directo	Despertar interés y vender	05	27.7
Página web e internet	Mantener informado al cliente	02	11.1
Total		18	100

FUENTE: Elaboración propia (2011)

Para que los clientes se conviertan fieles, deben las organizaciones emplear estrategias de reconquista a sus clientes actuales, para lo cual existen un conjunto de programas que pueden facilitar dicho propósito. En el caso de las entidades financieras en Puno, se revelan la práctica de programas de fidelidad para retener a los clientes tales como: programas de lealtad, de reconocimiento, de afinidad, de creación de comunidad y de creación de conocimiento, que condujeron hacia el posicionamiento en el mercado financiero y buscar ser diferentes.

El programa de lealtad fue el más usado, expresado por el 33 % de las entidades financieras, caracterizado por las recompensas por las transacciones repetidas, como más préstamos para los clientes claves (Rust, Zeithaml y Lemon, 2000), con una periodicidad semestral; el programa de reconocimiento y de afinidad fueron usados por el 27.7 % cada uno, con una frecuencia mensual y semestral, el primero revela datos similares al anterior, mientras el segundo caso utilizó la estrategia de conexión de afecto del cliente, es decir, la empresa pasa a ser parte integrante del cliente, que establece una ligazón entre él y la empresa; los programas de creación de comunidad (ligada a la de afinidad) y de creación de conocimiento (rendimiento) fueron desarrollados por el 5.5 % cada uno. Los datos referidos se presentan en la tabla n° 6.

Tabla 6 - Programas de fidelidad para retener el cliente

PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN	Emisión de Programa				Frecuencia	%
	Quincenal	Mensual	Semestral	Anual		
Programas de lealtad	--	01	03	02	06	33.3
Programas de reconocimiento	02		03		05	27.7
Programas de afinidad /conexión emocional		03	02		05	27.7
Programas de creación de comunidad			01		01	5.5
Programas de creación de conocimiento	01				01	5.5
Total					18	100

FUENTE: Elaboración propia (2011)

Para cumplir con responsabilidad sus funciones el personal de la empresa debe tener la suficiente capacitación para el mejor desempeño profesional en las áreas correspondientes, de tal manera que hablen el mismo idioma y desarrolle la misma filosofía de trabajo en equipo, en vista que los clientes son considerados como el foco de todas las atenciones que deberán ser atendidos con esmero.

En tal sentido, el estudio revela que el 44.4 % de las empresas capacitaron a su personal en el área de comunicación y atención al cliente frecuentemente, área clave para mantener la comunicación permanente con sus clientes actuales para satisfacer sus necesidades de post marketing; el 27.7 % de las entidades lo hace en el área de habilidades de ventas expresadas en las estrategias de persuasión al cliente, con una frecuencia mensual y en cada campaña; y el otro 27.7 % en el área de relaciones humanas, tanto para las relaciones internas como externas de la organización.

De esta manera todos los que atienden a los clientes o que con él tengan relación podrían estar preparados para actuar e interactuar de una manera sincronizada, integrándose al proceso de conquista y retención, tratando de convertir en el cliente de por vida y por ende construir el valor de cliente. Ver tabla No 7.

Tabla 7 - Capacitación a los empleados

ÁREAS CAPACITADAS	Frecuencia				%	
	Quincenal	Mensual	Semestral	Cada Campaña		
En habilidades de ventas	--	02		03	06	27.7
En relaciones humanas	--	03	02		05	27.7
Comunicación y atención al cliente	01	03	02	02	08	44.4
Total						100

FUENTE: Elaboración propia (2011)

Los resultados positivos alcanzados por las entidades financieras como consecuencia de la capacitación al personal, se citan los siguientes: el 38.8 % de las entidades financieras incrementaron el número de clientes; el 33.3 % lograron la mejor llegada a sus clientes haciendo uso de los mejores medios de comunicación; y el 27.7 % manifiesta haberse posicionado en el mercado. Todos ellos atribuidos a la capacitación impartida a sus trabajadores para brindar mejor servicio por encima de la competencia. Se aprecia en la tabla n° 8.

Son todos estos factores que influyeron en la calidad de relaciones de la empresa con sus clientes, que en algunas entidades financieras fue conceptualizado como una estrategia de diferenciación en la construcción de la fidelidad de sus clientes y que a través del mejor nivel de comunicación tratan de establecer el relacionamiento.

Tabla 8 - Resultados de la capacitación del personal

RESULTADOS	FRECUENCIA	%
Mejor llegada al cliente	06	33.3
Incremento de clientes	07	38.8
Posicionamiento de la empresa	05	27.7
Total	18	100

FUENTE: Elaboración propia (2011)

El objetivo principal de relaciones con el cliente es fidelizar y convertirlos en clientes de por vida, tiempo en el que construirá el valor del cliente, expresado en mayores rentas para la empresa. Las entidades financieras localizadas en la ciudad de Puno hacen referencia al respecto con los clientes que volvieron a solicitar el préstamo financiero, fundamentando de esa forma la tendencia del cliente de por vida.

El 33.3 % de las entidades bancarias manifestaron que el 20 % de sus clientes volvieron a prestarse, siendo esto el mayor porcentaje; el 27.7 % de las financieras indican que sólo el 10% de sus clientes se prestaron de nuevo; mientras el 22.2 % dicen que el 30% de sus clientes reincidieron en el préstamo; finalmente 16.6 % de las entidades alcanzaron a prestar de nuevo hasta el 40% de sus clientes actuales.

Estos datos indican que un promedio de 25 % de los clientes actuales volvieron a prestarse el dinero, las que probablemente se conviertan en el cliente por

mucho tiempo, constituyéndose en el cliente fiel como consecuencia de las estrategias de los programas de fidelización practica por las entidades referidas.

Tabla 9 - Porcentaje de clientes que renuevan el préstamo

Porcentaje de clientes reincidentes del préstamo	FRECUENCIA	%
El 10 % de clientes	05	27.7
El 20% de clientes	06	33.3
El 30% de clientes	04	22.2
El 40% de clientes	03	16.6
TOTAL	18	100

FUENTE: Elaboración propia (2011)

Retos de fidelización de clientes

Las empresas buscan la mayor rentabilidad de sus actividades económicas. Sin embargo, son menores las preocupaciones de fidelizar sus clientes para que se conviertan en el consumidor / usuario de largo plazo; se limitan en captar nuevos clientes esporádicos en su mayoría, dejando de lado los programas de marketing relacional que facilitan la retención de clientes actuales que podrían constituirse en el consumidor/usuario de por vida y de esa forma proyectar el valor de cliente para la empresa.

No obstante, existe la posibilidad de alcanzar la fidelidad de los clientes a través del desarrollo de las técnicas de marketing relacional, tales como: endomarketing, técnicas de marketing, vehículos de comunicación, programas de fidelización, confianza mutua y satisfacción del cliente, y finalmente la conversión en cliente fiel. Son estos los retos para las empresas competitivas que apuestan por una mejoría de su rentabilidad, producto del relacionamiento con sus clientes; los cuales deberían ser desarrollados con ponderación.

1. Endomarketing. El personal de la empresa es el primer mercado a atender, por lo tanto, son los clientes internos que necesitan ser satisfechos para dar el mejor de sí y garantizar el éxito de la empresa. Es importante que antes de iniciar las acciones que promueven las relaciones con los clientes externos, todos los trabajadores estén capacitados y conocedores de su papel en el proceso de satisfacción del cliente, lo cual reflejará en el resultado final, como es la percepción en cuanto a la calidad del servicio recibido por el cliente.

2. Técnicas de marketing. Un segundo reto que las empresas deben lograr es el desarrollo de las técnicas de marketing como: atención excelente al cliente, venta/servicio personalizado, promoción de ventas y publicidad. Estas técnicas facilitarán crear la confianza del cliente con la organización, como consecuencia, pueden aperturar los canales de mejor relacionamiento para las transacciones comerciales o similares.

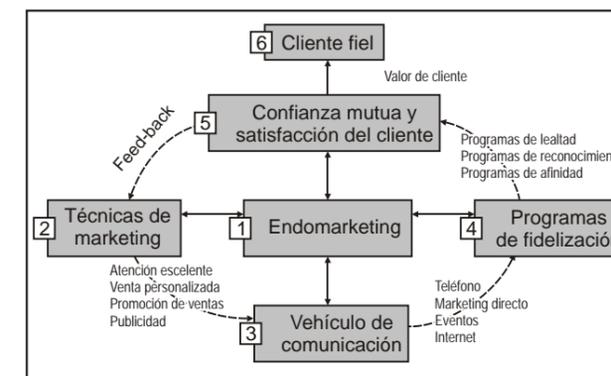
3. Vehículos de comunicación. Son los medios que posibilitan el desarrollo de las técnicas de marketing, tales como: el teléfono, marketing directo, eventos e Internet (las comunicaciones virtuales). El uso apropiado de estos vehículos puede coadyuvar en el proceso de fidelización del cliente, permitiendo la percepción motivadora de los contenidos de las técnicas de marketing por parte de los clientes.

4. Programas de fidelización. Son un conjunto de programas que las empresas deben implementar y desarrollar para que el cliente puede sentirse satisfecho al ser considerado como importante, siendo los más destacados los siguientes: programas de lealtad, programas de reconocimiento y programas de afinidad. La práctica de estos programas estimularía la evolución de la confianza mutua entre el cliente y la empresa, la cual conduciría hacia la conversión del cliente de por vida.

5. Confianza mutua y satisfacción del cliente. Es el reto más importante que debe merecer una ponderación considerable por parte de las empresas, ya que la satisfacción del cliente obedece a la calidad del producto y del servicio prestado por parte de la empresa, como tal genera la confianza entre ambos para mantener el relacionamiento a largo plazo, la cual puede permitir generar valor de cliente para la empresa (rentabilidad que significa para la empresa a largo plazo).

Cliente fiel. Conocido como cliente apóstol (satisfecho) que inclusive ayudará captar más clientes. Son la mejor referencia positiva para el producto/servicio.

Figura 1 - Retos de fidelización de clientes



FUENTE: Elaboración propia (2011)

5. CONCLUSIONES

La relación establecida entre la empresas financieras y sus clientes en la ciudad de Puno están sujetos a los diferentes dimensiones del marketing relacional, los cuales fueron empleados indistintamente en la comunicación con sus clientes para construir la fidelidad del cliente y el valor del cliente.

La satisfacción y la confianza son las dimensiones ponderadas para establecer la calidad de relaciones entre la empresa y sus clientes, las cuales contribuyeron en el intento de construir la fidelidad del cliente de las entidades financieras localizadas en Puno.

El mayor porcentaje de las entidades financieras establecen la comunicación de post marketing con sus clientes, con una frecuencia trimestral y mensual a través de los diferentes vehículos de comunicación como llamadas telefónicas, marketing directo e Internet, a fin de ofrecer las nuevas promociones, despertar el interés acerca de los productos o simplemente mantener informado a los clientes actuales.

Asimismo, las entidades financieras se preocupan más en conquistar nuevos clientes haciendo uso del marketing directo, que mantener o conservar clientes actuales por medio de técnicas de comunicación, ya que estos pueden convertirse clientes de por vida de las empresas como consecuencia de la estrategia de post marketing.

Todas las empresas financieras capacitan a su personal en las técnicas de marketing para cumplir sus funciones de relacionamiento con el cliente, las

cuales permitieron obtener resultados positivos, expresados en la captación de más clientes y otros a renovar sus préstamos, en el posicionamiento de la empresa y la mejor llegada al cliente.

La práctica de las estrategias de relaciones de las entidades financieras con sus clientes a través de las diferentes técnicas, permitieron que un 25 % promedio de clientes volvieran a solicitar el préstamo, es decir, la cuarta parte del total de los clientes actuales pueden convertirse en cliente fieles de por vida de las entidades financieras, constituyéndose de esta forma en el valor de cliente para la empresa.

SUGERENCIAS

Las empresas financieras además de conseguir nuevos clientes deben cuidar a sus clientes actuales a través de un conjunto de estrategias de post marketing, en vista que ellos pueden convertirse clientes de por vida para la empresa y por lo tanto significa construir el valor del cliente.

La atención directa o indirecta al cliente es muy importante, por ello el personal de las entidades financieras debe capacitarse en el área de relaciones humanas para garantizar una relación de comunicación de post marketing que garantice la plena satisfacción de los clientes actuales y potenciales de la empresa

La gestión de las relaciones consistente en el relacionamiento personalizado con clientes especiales debe ser implementada por las entidades financieras, como una estrategia de diferenciación que coadyuve en el proceso de la construcción de la fidelidad del cliente.

REFERENCIAS

- ANDERSON, J.C. and NARUS, J.A. A model of the distributor's perspective of distributor-manufacturer working relationships. *Journal of Marketing*, Vol. 48, pp. 62-74, 1984.
- BAND, William. The three is of customer satisfaction need your vision. *Marketing News*, Octubre, 1989, p.17.

- BEKIN, Saul. *Conversando sobre Endomarketing*. São Paulo: Makron, 1995.
- BEST, Roger J. *Marketing estratégico*. Pearson Educación S.A. México, 2007.
- CHIESA DE NEGRI, Cosimo. CRM: Las cinco Pirámides del marketing relacional. Ediciones Deusto: España, 2009
- BLOIS, K.J. Relationship marketing in organizational markets: when is it appropriate?. *Journal of Marketing Management.*, Vol. 12, pp. 161-73, 1996.
- DABHOLKAR, P.A. and NEELEY, S.M. Managing interdependency: a taxonomy for business-to-business relationships. *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 13 No. 6, pp. 439-61, 1998.
- DAY, G.S. Managing market relationships. *Journal of the Academy of Marketing Science*, Vol. 28, pp. 24-30, 2000.
- FRAZIER, G.L. and ANTIA, K.D. Exchange relationships and interfirm power in channels of distribution. *Journal of The Academy of Marketing Science*, Vol. 23, pp. 321-6, 1995.
- FERRELL, O.C. y HARTLINE, Michael D. *Estrategia de marketing*. Thomson: México, 2006.
- CARBONELL MENEZES, Edgard J.C. *Marketing da Satisfação*. Alternativa editorial Ltda: Curitiba, 2005.
- GRONROOS, C. From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, Vol. 32 No. 2, pp. 4-20, 1994.
- GUMMESSON, Evert. *Marketing de relacionamento total*. Edit. Bookman: Sao Paulo, 2002.
- GUNDLACH, G. Y MURPHY, P. *Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges*. *Journal of Marketing*, 57(octubre), 35-46, 1993.
- Ha°kansson, H. and Ford, D. How should companies interact in business networks?. *Journal of Business Research*, Vol. 55 No. 2, pp. 133-45, 2002.

- CHOPRA, Sunil y MEINDL, Meter. *Gerenciamento da cadeia de suprimentos*. Pearson Prentice Hall : São Paulo, 2006.
- CROSBY, L.A., EVANS, K.R. and COWLES, D. Relationship quality in services selling: an interpersonal influence perspective. *Journal of Marketing*, Vol. 54 No. 2, pp. 68-81, 1990.
- KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary. *Princípios de marketing*. 9. ed. São Paulo: Pearson, 2004.
- LAUDON, Kenneth C. y GUERCIO, Carol. *E-Commerce: negocios, tecnología, sociedad*. Pearson Educación , México, 2009.
- MINTZBERG, Henry et al. *Safari de estrategia*. Artmed Editorial S.A. : Sao Paulo, 1998.
- Mohr, J. and Spekman, R. Characteristics of partnership success: partnership attributes, communication behavior, and conflict resolution techniques. *Strategic Management Journal*, Vol. 15 No. 2, pp. 135-52, 1994.
- MOUZAS, S., HENNEBERG, S. and NAUDE´, P. Trust and reliance in business relationships. *European Journal of Marketing*, Vol. 49 Nos 9/10, pp. 1016-32, 2007.
- NAUDE´, P. and BUTLE, F. Assessing relationship quality. *Industrial Marketing. Management*, Vol. 29 No. 4, pp. 351-61, 2000.
- NARUS, J.A. and ANDERSON, J.C. Distributor contributions to partnerships with manufacturers. *Business Horizons*, Vol. 30 No. 5, pp. 34-42, 1987.
- PORTER, Michael E. *Ser competitivos: Nuevas aportaciones y conclusiones*. Ediciones Deusto. S.A.: España, 1999.
- _____. *Estratégia competitiva: técnicas para análise de indústrias e da concorrência*. Editorial Campos: Rio de Janeiro, 2004.
- _____. **Estratégia competitiva: técnicas para análise de industria e da concorrência**. Rio de Janeiro: Campus, 1986.

- SEPPA°NEN, R., BLOMQUIST, K. and SUNDQVIST, S. Measuring inter-organizational trust: a critical review of the empirical research in 1990-2003. *Industrial Marketing Management*, Vol. 36, pp. 249-65, 2007.
- RUST, Ronald T.; ZEITHAML, V.; LEMON, K. O valor do cliente. Edit. Bookman: São Paulo, 2003.
- TURNBULL, P.W. and VALLA, J.P. The interaction approach to marketing strategy: an introduction. In Turnbull, P.W. and Valla, J.P. (Eds), *Strategies for International Industrial Marketing*, Croom Helm, London, 1986.
- SHARP B, SHARP A. Loyalty programs and their impact on repeatpurchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14(5), 1997.
- SHOHAM, A. and KROPP, F. Explaining international performance: marketing mix, planning and their interaction. *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 16 No. 2, pp. 114-23, 1988.
- VAVRA, Terry G. *Marketing de relacionamento*. Edit. Atlas S.A. : São Paulo, 1993.
- WILSON, D.T. and JANTRANIA, S. Understanding the value of a relationship. *Asia-Australia Marketing Journal*, Vol. 2 No. 1, pp. 55-66, 1995.
- YIN, Robert K. *Estudo de Caso: Planejamento e Métodos*. 2ª . Edição. Porto Alegre. Bookman, 2001.
- ZEITHAML, A., PARASURAMAN, A., BERRY, L. Delivering quality service. New Cork: The Free Press, 1990, p.21-22
- ZEITHAML, Valerie A. y BITNER, Mary Jo. *Marketing de servicios*. McGraw-Hill: Mexico, 2002.

Web marketing

- RIVEIRO, Antonio I. *Endomarketing: El marketing mirando para adentro*. Disponible en : <http://www.universodontologico.com.ar/marketing/endo.htm>. Accedido el 20 de julio del 2011.