

[Escribir texto]



GRADO EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 2013 / 2014

TRABAJO FIN DE GRADO

“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES”

AUTORA: Lorena Agüero Cobo

TUTOR: Dr. Jesús Collado Agudo

MARZO 2014

“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES”

Lorena Agüero Cobo

TUTOR: Dr. Jesús Collado Agudo

RESUMEN

En los últimos años, las empresas han invertido más y mejor en publicidad. Sus departamentos de Marketing han crecido, convirtiéndose en una de las partes más importantes de la empresa.

Cubrir las necesidades de los clientes y proporcionarles satisfacción, ofreciéndoles a cambio productos y servicios que estén a la altura y a ser posible que superen sus pretensiones, es el objetivo fundamental del departamento de Marketing.

En este proyecto llevaremos a cabo la estrategia captación y fidelización de clientes dentro de una empresa dedicada a la Podología. Es importante conocer, identificar y gestionar a los clientes y poder ofrecerles un servicio adecuado a sus necesidades. La expansión y crecimiento de nuestra empresa, se mantendrá gracias a una captación de clientes muy activa, a la vez que se insiste y avanza en la fidelización de clientes.

“Si te basas en principios tendrás que mantener relaciones basadas en principios”,
Stephen Covey.

“STRATEGIES OF FIDELITY”

Lorena Agüero Cobo

TUTOR: Dr. Jesús Collado Agudo

ABSTRACT:

During the last years, companies have invested more and more in advertising. Their Marketing Departments have grown up expanded, becoming in one of the most important parts of the company.

Covering the customer needs and providing them satisfaction, offering them products and services which are up to the task and, if it is possible, overcoming their aspirations, is the main aim of the Marketing Department.

In this project we will carry out attraction and loyalty strategy of a chiropody company customer. It's important to know, identify and manage the costumers and be able to provide/offer them a service appropriate to their requirements. Thanks to a quite active client attraction, the expansion and growth of our company will keep on, while we will insist and improve the customer loyalty.

“Si te basas en principios tendrás que mantener relaciones basadas en principios”,
Stephen Covey.

“ESTRATEGIA DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES”

INDICE DE CONTENIDOS	Nº DE PÁGINA
Resumen / Abstract	2-3
1.Introducción	6
1.1 Objetivos del proyecto	6
2. El Marketing relacional	7
2.1 Antecedentes	7
2.2 Definición	8
2.3 Objetivos	9
2.4 Conclusión del Marketing Relacional	11
2.5 Rasgos fundamentales de los dos tipos de Marketing	12
3. Captación y fidelización	13
3.1 ¿En qué consiste la fidelización?	13
3.2 Tipos de clientes	15
4. Sistemas de fidelización	16
4.1 Tipos de sistemas de fidelización	16
4.2 Beneficios de fidelizar a los clientes	18
5. Aplicación práctica	19
5.1 Análisis de las barreras de entrada y salida en el sector	21
5.2 Análisis competitivo	22
5.3 Plan de ingresos y gastos	24
5.4 Estrategia de captación de clientes	26

5.4.1 Definición del plan de fidelización de clientes	26
5.4.2 Quienes pertenecen al programa y cómo pueden adherirse	27
5.4.3 Medios de comunicación para dar a conocer el plan	28
5.4.4 Mecanismos de seguimiento de las acciones de fidelización	29
5.4.5 Sistemas de gestión de sugerencias y consultas	30
6. Conclusiones	31
7. Bibliografía	32

1. INTRODUCCIÓN

Actualmente, la fidelización de un cliente es un concepto complejo, cargado de esfuerzo debido a la profunda crisis y a los posibles competidores que cada vez se preparan más y mejor, buscan nuevas y novedosas alternativas de negocio basadas en estudios más profundos y concretos, aplicando las nuevas tecnologías a su alcance para un mejor funcionamiento del negocio.

La estrategia de fidelización no sólo se trata de puntos, regalos, descuentos, recompensas, sino de la forma en que los procesos, tecnologías, ideas, e interacciones que la empresa establece para llevar a cabo una vinculación del consumidor con la marca. Cuanto más profunda y estable sea esa vinculación, más posibilidades existirán de alcanzar la fidelización del cliente y mayores serán las posibilidades de negocio.¹

En la actualidad, el momento de la captación de un cliente por parte de la empresa, se convierte en el momento más importante del día. Que un posible cliente se acerque a nuestra empresa, quiera conocernos y saber de nuestros productos, debe mantenernos con todos los sentidos en alerta para ofrecerle nuestra mejor cara y los mejores servicios, de manera que se una a nuestra empresa, quede satisfecho y hable bien de nosotros.

1.1. OBJETIVO

El objetivo principal de este documento, es plasmar y poder llevar a la práctica una estrategia de captación y fidelización de clientes a seguir por una Clínica de Podología que acaba de abrir sus puertas en el centro de Santander.

Analizaremos sus competidores, puntos fuertes y débiles, así como el plan de marketing a llevar a cabo para conseguir una firme y solvente estrategia de captación y fidelización de clientes, construyendo los puentes de comunicación con el público objetivo.

Conocer el mercado, su comportamiento, necesidades y preferencias, son las primeras directrices que debemos plasmar para poder plantear las soluciones que necesitan nuestros clientes, con el objetivo de hacer crecer nuestra empresa y mantenerla en el tiempo.

2. EL MARKETING RELACIONAL

El Marketing Relacional es el mecanismo con el que alcanzamos la fidelización de clientes, que mantienen una premisa común, mantener relaciones estables y duraderas a largo plazo entre clientes y empresas¹.

2.1 ANTECEDENTES

El Marketing, como lo conocemos en la actualidad ha sufrido una serie de variaciones en el tiempo. Hablamos de un Marketing relacional, basado en la captación y fidelización del cliente y en el mantenimiento de esa relación a largo plazo. Anteriormente se hablaba del Marketing transaccional, donde primaba la captación del cliente y una relación a corto plazo, de la inmediatez en la venta.

Como definición de Marketing transaccional tomamos la que nos ofrece AMA (1960): “La ejecución de ciertas actividades en los negocios que, de una forma planificada y sistemática, dirigen el flujo de mercancías y servicios desde el productor hasta el consumidor con beneficio mutuo”.

El Marketing transaccional se basa en el correcto uso de cuatro variables, conocidas como las 4'ps del Marketing: producto, precio, distribución y comunicación (en inglés, Product, Price, Place and Promotion). A la hora de plantear nuevos escenarios, estas variables no recogen todas las posibilidades del mercado y se debe plantear su ampliación.

FIG. 2.1 Las 4 P's del Marketing



Fuente: Barroso y Martín (1999).

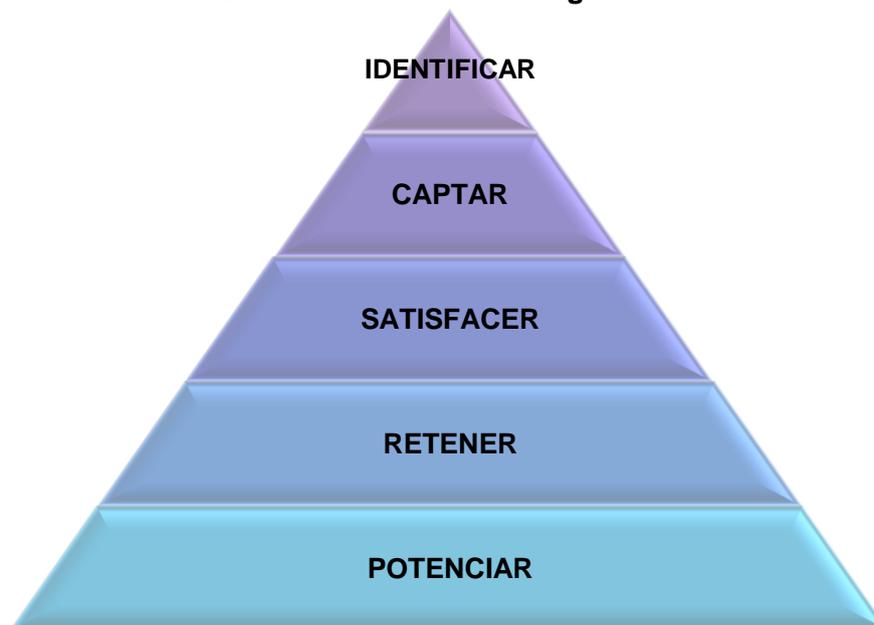
¹ 1 GARCÍA CID, R., Proyecto fin de Carrera: Desarrollo e implantación de un sistema de captación y fidelización de clientes en entorno web, Universidad de Comillas, 2005.

En el uso de esta estrategia las empresas se planteaban la situación de clientes conformistas, pasivos y desconocidos. Estos clientes de venta fácil y rápida han cambiado, al igual que la manera de entender el Marketing y sus aplicaciones. Nos hemos encaminado hacia el Marketing de relaciones².

2.2 DEFINICIÓN DE MARKETING RELACIONAL

Grönroos, (1990) define o entiende el marketing relacional como “aquel conjunto de relaciones a largo plazo que las empresas pretenden crear, mantener y fomentar con clientes, con el objetivo de alcanzar una relación sólida y duradera, para establecer el mayor número de negocios con sus clientes y obtener el mayor beneficio posible de ellos”³ (Véase FIG. 2.2).

FIG. 2.2 Fases del Marketing Relacional



Fuente: Grönroos (1990).

Por ello, las principales funciones del marketing relacional son las siguientes:

- Identificar a los clientes y conocer en profundidad sus necesidades y deseos.
- Captar implica ofrecer los productos de la empresa al público objetivo según la información recibida de la fase de identificación.

² BARROSO, C.; MARTÍN, E. (1999) “Marketing Relacional”. Esic Editorial, Madrid.

³ GRÖNROSS, C. (1990): "Service Management: A Management Focus for Service Competition", International Journal of Service Industry Management.

- Satisfacer a los clientes potenciales con nuestros productos es la clave para que éstos se conviertan en clientes reales. Se deben cumplir con creces los objetivos del cliente para que esté satisfecho con nosotros.
- Retener a los clientes es objetivo clave, debemos convertirlos en clientes fieles que están totalmente satisfechos con nuestros productos y servicios y se convierten en clientes apóstoles, que utilizan el “boca oreja” para hablar bien de nuestra empresa.
- Potenciar que nuestros clientes aumenten el número de compras y nos traigan nuevos clientes.

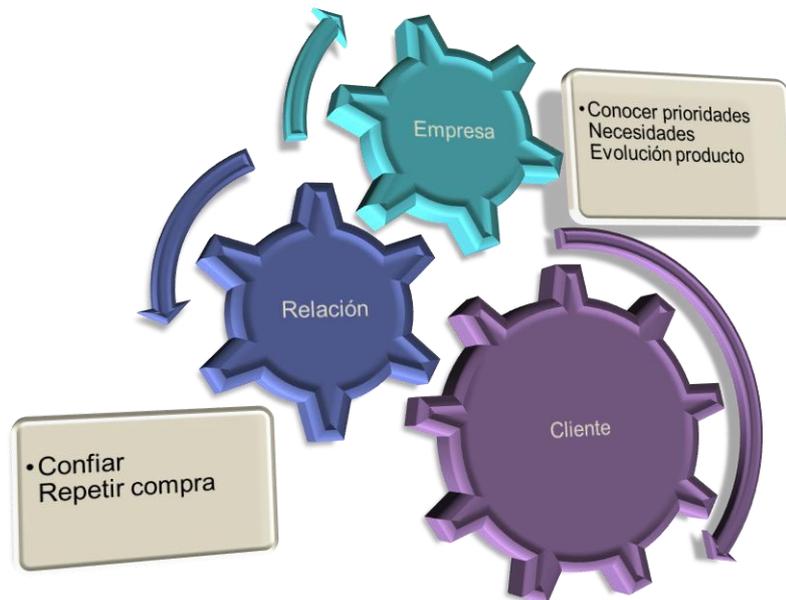
En la actualidad, los clientes son más exigentes, el entorno es más competitivo y existe una maduración del mercado que permite junto con el fuerte desarrollo tecnológico un aumento de la competencia de manera global, por lo tanto, nuestra relación con el cliente no es sólo la de una venta rápida y fácil, sino que queremos que acude a nosotros siempre y esté satisfecho con nuestros productos y servicios, queremos mantener relación con él, conocerle y satisfacerle.

2.3 OBJETIVOS DEL MARKETING RELACIONAL

El objetivo principal del Marketing Relacional es identificar aquellos clientes más rentables, fijando una estrecha relación con ellos, que permita conocer sus prioridades, necesidades y mantener una evolución del producto o servicio ofrecido a lo largo del tiempo.

El Marketing Relacional es un proceso que gestiona los recursos de la empresa para crear la mejor experiencia posible y el máximo valor al cliente (ver FIG 2.3).

FIG. 2.3 Objetivo del Marketing Relacional



Fuente: Elaborado a partir de Chinesa (2005).

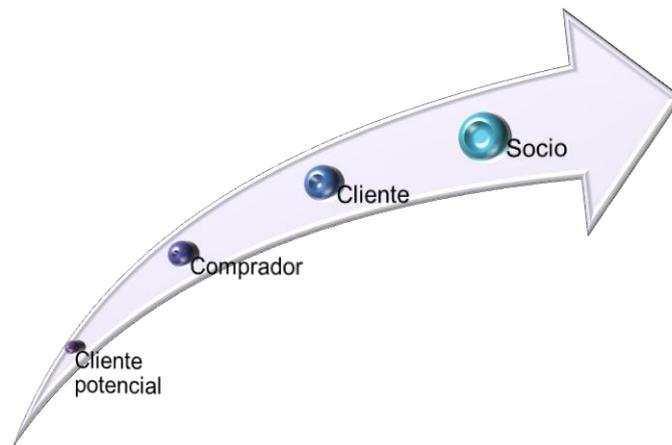
Objetivos que se pueden definir dentro del marco del marketing relacional⁴:

- Aumento de ventas. A medida que los clientes son más fieles y con mayor orientación relacional, es posible maximizar el beneficio por cliente obtenido a lo largo de la vida útil de un cliente.
- Fidelidad del cliente al producto o punto de venta. Tras la captación del cliente el objetivo es fidelizarle, que nos compre siempre y mantenga una relación con nosotros a largo plazo.
- Introducir nuevos productos. Una vez tenemos asentados algunos productos sacaremos al mercado otros nuevos para satisfacer a los clientes que ya tenemos y para intentar atraer a otros.
- Mejora de la imagen de la empresa. Conseguimos una mejora de la imagen de la empresa siempre y cuando nuestros productos cumplan con la calidad exigida del cliente, el servicio post venta esté a la altura de sus exigencias y ofrezcamos al cliente todo lo que espera de nosotros.
- Nuevas técnicas de venta. Innovar a la hora de plantear estrategias de captación de clientes, anticiparse a la competencia.

⁴ CHINESA, C. (2005): Las cinco pirámides del Marketing Relacional, EDIC. DEUSTO, Barcelona.

- Aumento de la distribución de productos o servicios. Supone contar con más y mejores canales de distribución para llegar a nuestros clientes.
- Captación de nuevos clientes. Es un elemento muy importante dentro de la empresa, aunque costoso. Atraer nuevos clientes nos supondrá aumentar las ventas a corto plazo y tener la posibilidad de fidelizarles.

FIG. 2.4 Evolución de cliente potencial a socio



Fuente: Chinesa (2005).

Siguiendo esta metodología se pretende llegar a esos clientes potenciales, captarlos como compradores de nuestros productos, convertirlos en clientes y posteriormente en socios. Clientes fieles que acudan a nosotros cada vez que requieran nuestro producto y que estén satisfechos del servicio recibido.

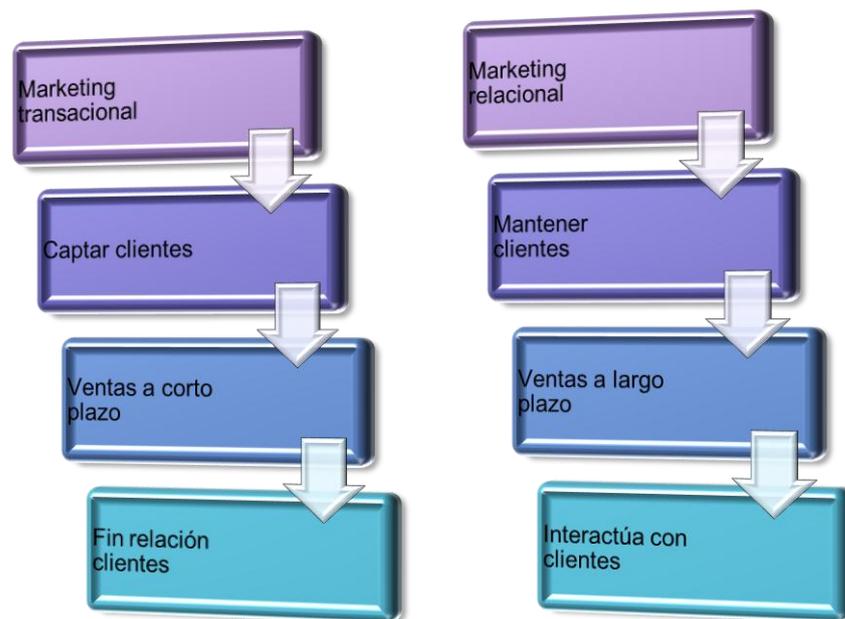
2.4 CONCLUSIÓN DE MARKETING RELACIONAL

Tras el estudio de las diferentes definiciones concluimos que, el marketing relacional pretende ser un modelo de gestión a seguir por las organizaciones cuyo objetivo es lograr la satisfacción del cliente y mantener una relación en el tiempo.

2.5 RASGOS FUNDAMENTALES DE LOS DOS TIPOS DE MARKETING

Como hemos comentado anteriormente, hemos pasado de un marketing transaccional a un marketing de relaciones. Ha supuesto una evolución en el fondo y en la forma de relacionarse las empresas con sus clientes. En la figura 2.5 citamos las características más importantes de estas dos formas de entender el marketing y de así poder hacer una comparativa.

FIG. 2.5 Comparativa del Marketing transaccional y relacional.



Fuente: elaboración propia

El marketing transaccional entiende una relación corta con los clientes para realizar ventas rápidas, a corto plazo, sin mostrar interés por mantener una relación con el cliente en el tiempo o si a este le proporciona un buen servicio o producto.

Con respecto al marketing de relaciones, se pretende captar y fidelizar al cliente con el objetivo de mantenerles en el tiempo, que compren siempre y acudan a nosotros cuando presenten una necesidad. Para ello se pretende tener una relación a largo plazo sostenida en el tiempo, procurando ofrecer lo mejor que nuestra empresa y ofertando servicios postventa que anteriormente no se llevaban a cabo⁵.

⁵ BARROSO,C.;MARTÍN,E. (1999): “Marketing Relacional”. Esic Editorial, Madrid.

3. CAPTACIÓN Y FIDELIZACIÓN

Hablamos de captación de clientes cuando la empresa intenta incluir nuevos clientes para que formen parte de la misma. Ese proceso de acercamiento y convencimiento del cliente.

Juan Carlos Alcaide Casado define fidelización como: “una actitud positiva, que supone la unión de la satisfacción del cliente (formada por elementos racionales, afectos y comportamientos) con una acción de consumo estable y duradera”⁶.

Las empresas deben centrar esfuerzos en captar nuevos clientes y retener los que ya poseen. Para realizar esa retención se deben aplicar políticas de fidelización, evitando la fuga de clientes existentes a otras empresas que realicen actividades similares a las nuestras.

3.1 ¿EN QUÉ CONSISTE LA FIDELIZACIÓN?

Que un cliente escoja mi empresa para realizar todas o la mayoría de las compras implica que ese cliente es fiel. La fidelización pretende establecer un vínculo a largo plazo entre la empresa y el cliente, que la relación dure una vez finalizada la compra.

Para llevar a cabo la fidelización de un cliente antes debemos conocerle en profundidad y para ello debemos de preguntar e indagar sobre sus gustos y sus necesidades. Después procesaremos esa información y posteriormente ofreceremos al cliente aquellos productos que mejor se adapten a sus necesidades⁷.

⁶ ALCAIDE CASADO, J.C. (2002): Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio, Esic Editorial.

⁷ ALET I VILAGINÉS, J. (2004): Cómo obtener clientes leales y rentables, Ed. Gestión 2000, Barcelona.

FIG 2.6. Componentes de la fidelización de clientes



Fuente: Elaboración propia.

- **Diferenciación:** es la estrategia seguida por parte de la empresa que hace referencia a las características de nuestros artículos, presentándolos como únicos frente a los de la competencia. Distinción, valoración, equidad y proporcionalidad, son características fundamentales dentro de este tipo de estrategia.
- **Personalización:** cada cliente es diferente y requiere unas características de un determinado producto. Para configurarlo contamos con el propio cliente, que nos proporcionará las pautas de sus preferencias. Para realizar la personalización con éxito debemos de reconocer e identificar al cliente y con todo ello adaptar los artículos a sus necesidades.
- **Satisfacción:** todas aquellas características y dimensiones del producto que el cliente percibe y le producen un determinado placer.
- **Fidelidad:** compromiso por parte del usuario a la marca y por parte de la empresa hacia el usuario. Con esto se pretende que la empresa cumpla una serie de requisitos y promesas establecidas, es un paso importante hacia la fidelización del cliente.

- Habitualidad: frecuencia, volumen, cantidad, duración, con la que nuestros clientes realizan sus compras⁸.

3.2 TIPOS DE CLIENTES

Los clientes constituyen el eje principal de cualquier empresa. Existen varias clasificaciones de tipos de clientes. Según recoge Cosimo Chiesa en su libro “Las cinco Pirámides del Marketing Relacional, los clientes pueden ser⁹:

- Clientes directos activos, son esos clientes que al menos han realizado una compra en el último año.
- Clientes indirectos activos, aquellos que han realizado al menos una compra en el último año pero no es la misma empresa quien les factura.
- Clientes inactivos, aquellos que en el último año no han realizado ningún pedido. Podemos definirlos como aquellos clientes, que no han dejado aún de serlo, pero en el último año no han tenido la necesidad de solicitar nuestros productos o servicios.
- Clientes perdidos: aquellos no realizan compras. Los que han dejado de ser clientes nuestros y ahora satisfacen sus necesidades en la competencia. Los hemos podido perder por mala gestión en el momento de su fidelización, porque han encontrado un producto sustitutivo mejor que el nuestro o que cubre sus necesidades.
- Clientes potenciales: aquellos con los que nos interesa tener una relación comercial. Los definimos como aquellos posibles clientes, que aún no lo son, pero deseamos que lo sean.

⁸ GARCÍA CID, R. (2005): Proyecto fin de Carrera: Desarrollo e implantación de un sistema de captación y fidelización de clientes en entorno web, Universidad de Comillas.

⁹ CHINESA, C. (2005): Las cinco pirámides del Marketing Relacional, EDIC. DEUSTO, Barcelona.

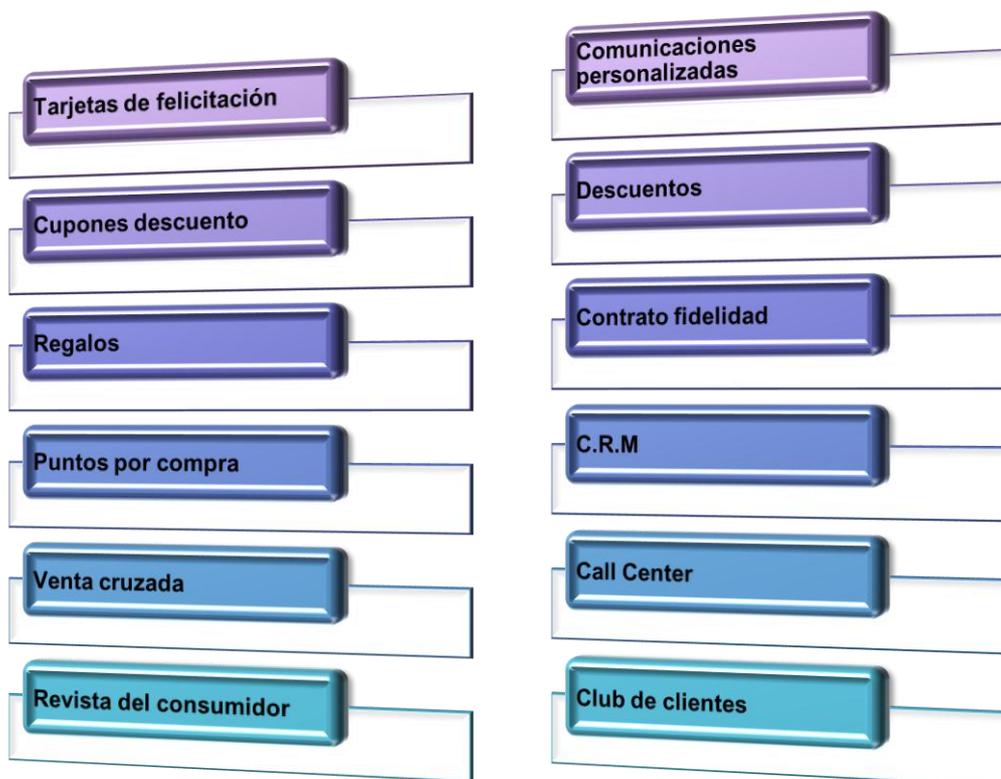
4. SISTEMAS DE FIDELIZACIÓN

En este apartado definiremos los sistemas de fidelización y desarrollaremos de manera más amplia aquellos que nos resulten de mayor interés para nuestro negocio. Un sistema de fidelización lo que pretende es crear una asociación entre el cliente y la empresa con el fin de mantenerlo a lo largo del tiempo. Para ello se utilizan distintas técnicas que resultan atractivas a los clientes y nos permiten afianzar nuestra posición y asegurar ventas.

4.1 TIPOS DE SISTEMAS DE FIDELIZACIÓN

En la figura 4.1 podemos observar los distintos sistemas de fidelización que se utilizan para realizar la captación y fidelización de clientes. Con este tipo de programas se pretende crear un vínculo entre las empresas y sus clientes, con el objetivo de fidelizarles e incrementar las posibles ventas.

FIG. 4.1 Sistemas de fidelización



Fuente: elaboración propia.

- Tarjetas de felicitación: esta opción nos permite enviar a nuestros clientes felicitaciones por sus cumpleaños, Navidad u otra circunstancia mediante el almacenamiento de sus datos en un fichero electrónico (cumpliendo la LOPD).
- Comunicaciones personalizadas: envío directo al consumidor de una serie de productos o servicios exclusivos, de edición limitada con un descuento especial. Despierta el interés del cliente. Es necesario conocer al cliente para enviarle información de aquello que le pueda resultar interesante.
- Cupones descuento: enviar una serie de descuentos para futuras compras tras haber superado una cantidad o tras la adquisición de un determinado número de artículos.
- Descuentos: rebajar una serie de productos para animar al cliente a comprar con el propósito de atraerlo y que se disponga a adquirir otros productos. Se puede realizar una rebaja en el precio de manera permanente a todos aquellos clientes que acudan de forma periódica a nuestro negocio.
- Regalos: en alguna ocasión se pueden regalar determinados artículos en función del volumen de compra, del importe o de promociones que se encuentren vigentes.
- Contrato fidelidad: colaboración entre la empresa y el usuario por el que se establece una relación comercial.
- Puntos por compra: programas de acumulación de puntos tras la realización de compras de un importe determinado. Se acumulan en una cuenta del usuario y le permiten obtener ciertas ventajas a la hora de realizar una nueva compra.
- C.R.M.: De acuerdo con Peppers y Rogers (2011)¹⁰, "una empresa que se vuelca a sus clientes es una empresa que utiliza la información para obtener una ventaja competitiva y alcanzar el crecimiento y la rentabilidad. En su forma más generalizada, CRM puede ser considerado un conjunto de prácticas diseñadas, simplemente, para poner a una empresa en un contacto mucho más cercano con sus clientes. De este modo, aprender más acerca de cada

¹⁰ PEPPERS, D.; RODGERS, M. (2011): Managing Customer Relationships: A Strategic Framework (Second Edition), Wiley.

uno, con el objetivo más amplio de que cada uno sea más valioso incrementando el valor de la empresa.”

- Esta técnica se utiliza con el fin de conocer en profundidad al cliente, manejar toda la información posible acerca del cliente y saber en todo momento el tipo de relación que mantiene la empresa y el usuario, con el fin de ofrecerle nuevas posibilidades de negocio y fidelizar al cliente.
- Venta cruzada: ofrecer una serie de productos que el cliente no posee adaptados a su perfil.
- Call center: podemos definirlo como un servicio puesto a beneficio del cliente donde se realizan y reciben llamadas telefónicas con el objetivo de resolver dudas de los clientes sobre un determinado producto.
- Revista del consumidor.
- Club de clientes: grupo o comunidad ofrecida de forma gratuita por la empresa, con el objetivo de fidelizar al cliente y que éste se beneficie a su vez de una serie de ventajas que la empresa pone al servicio de sus clientes¹¹.

4.2 BENEFICIOS DE FIDELIZAR A LOS CLIENTES

Actualmente existe mayor competencia, más y mejor preparada, clientes altamente exigentes y gran cantidad de productos que pueden satisfacer las necesidades de los clientes de diferentes formas. Para ello, las empresas deben estar atentas y aprovechar sus puntos fuertes para conseguir mayor cuota de mercado y atraer a clientes potenciales y convertirlos en clientes habituales o socios mediante las técnicas de fidelización.

Mantener un cliente en el tiempo implica para la empresa mejoras de beneficios que se plasman en las siguientes directrices:

¹¹ GARCÍA CID, R. (2005): Proyecto fin de Carrera: Desarrollo e implantación de un sistema de captación y fidelización de clientes en entorno web, Universidad de Comillas.

- Aumento de las compras de productos gracias al uso repetitivo de los mismos.
- Mejora en la eficiencia y efectividad del marketing, acertando en las campañas y llegando a mayor número de clientes.
- Descenso de los costes de la empresa al aumentar el número de clientes satisfechos¹².

Tras el estudio del Marketing de relaciones, la captación y fidelización de clientes, procederemos a aplicar todos estos nuevos conocimientos a un ejemplo práctico real. El pasado enero, tras una madurada idea, se produjo la apertura de una clínica de podología en Santander. Para llevar a cabo sus objetivos (establecerse, crecer y perdurar en el tiempo), nos han pedido consejo para realizar un protocolo de acción a seguir y fidelizar a sus clientes.

A continuación desarrollaremos el caso práctico planteado, “Fidelización de clientes en una clínica podológica”.

5. APLICACIÓN PRÁCTICA

Nuestro objetivo principal es realizar un trabajo correcto y que éste sea percibido por nuestros pacientes. Establecer y reforzar una relación empática con el cliente es fundamental, que se sienta a gusto con nosotros, repita sus visitas y seamos su referente a la hora de escoger una Clínica Podológica para nosotros es fundamental. Para ello aplicaremos todos nuestros conocimientos en la materia, así como la experiencia que poseen los profesionales que forman el quipo. Todo ello acompañado de la experiencia y prestigio de nuestro socio dermatólogo que nos proporcionará fama y nuevos pacientes.

Como comentamos en el apartado introductorio, lo que pretendemos con este documento es dirigir y sentar las bases de la estrategia de marketing y fidelización de clientes en una Clínica Podológica.

La ubicación de la misma será en el centro de Santander, para dar servicio a un segmento más amplio de población (consta de unas 177383 personas¹³) y donde ya

¹² BARROSO, C.; MARTÍN, E. (1999): “Marketing Relacional”. Esic Editorial, Madrid.

¹³ http://portal.ayto-santander.es/portal/page/portal/inet_santander/ciudad/cifras

tenemos un local en propiedad, por lo que no tenemos que desembolsar dinero para establecernos.

Nuestro público objetivo consta en su mayoría de personas mayores en una franja de edad entre los 50-95 años con afecciones varias en los pies, mujeres que usan calzado con tacón y de mala calidad, niños que presentan diversas afecciones como papilomas, pies planos y deportistas, que por el ejercicio de su profesión padecen dolencias de varios tipos.

La RAE define la Podología como “Rama de la actividad médica, que tiene por objeto el tratamiento de las afecciones y deformidades de los pies, cuando dicho tratamiento no rebasa los límites de la cirugía menor.” En la tabla 5.1 se pueden observar las características de la clínica de Podología.

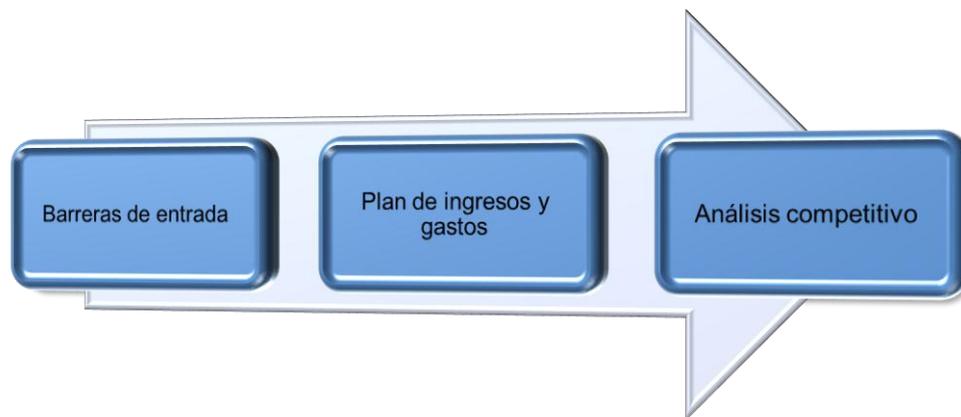
Tabla 5.1. Características de la clínica podológica

Características Clínica Podológica:	
CNAE	85
Forma Jurídica	Sociedad civil profesional
Servicios ofertados	Trastornos del pie: papilomas, durezas, plantillas, pie diabético.
Ubicación	C/ San Fernando
Estructura organizativa	Dos podólogos
Instalaciones	Piso de 70m dotado de un despacho, recepción, sala de espera, almacén y baño.
Público objetivo	Personas mayores, mujeres, niños y deportistas.

Fuente: Elaboración propia

A continuación, como vemos en la figura 5.1, trataremos las barreras de entrada al negocio y las posibles barreras de salida, realizaremos el plan de ingresos y gastos así como un análisis competitivo del sector.

FIG 5.1. Protocolo de actuación a seguir



Fuente: Elaboración propia.

5.1 ANÁLISIS DE LAS BARRERAS DE ENTRADA Y SALIDA EN EL SECTOR

Analizando este tipo de actividad nos encontramos que las barreras de entrada a la hora de montar este tipo de Clínicas son muy bajas o prácticamente inexistentes, ya que el coste de inicio de actividad es muy pequeño, sólo se necesita un local (para abaratar costes se puede alquilar un despacho, en nuestro caso poseemos el local y las herramientas de trabajo son baratas. Hablamos que una inversión inicial puede rondar los 6.000 euros en cuanto a la compra de materiales básicos (sillón podología, autoclave, alicates, suturas).

Destacamos las siguientes barreras de entrada:

- Los gastos de inversión son relativamente bajos en comparación con otras empresas del sector, si bien es cierto el primer año será necesaria una mayor aportación económica. Los principales gastos son los de compra o alquiler de local, la adquisición del material médico y los costes laborales como el pago de la cuota de autónomos. Siendo estos costes recuperables en el medio plazo.
- Mercado no regulado, y existe la posibilidad de convenios con aseguradoras médicas.
- No existen competidores a nivel nacional o internacional que nos dificulten la entrada al sector, ya que la mayoría de las empresas son unipersonales.

En cuanto a las barreras de salida:

- Existe la posibilidad de traspasar la clínica, pero en la actualidad este tipo de clínicas son de reciente establecimiento y aún no ha dado tiempo al cambio generacional, dado que la mayor parte de las clínicas estaban regentadas por profesionales que no poseen la titulación ahora oficial y requerida. Otra barrera de salida es la venta del equipamiento de la clínica, que no resulta muy rentable por la rapidez con la que los equipos finalizan su vida útil. Destacamos las siguientes barreras de salida:
- Al ser una empresa unipersonal los costes laborales no dificultan la salida del mercado y, actualmente, ante las nuevas regulaciones estos costes están descendiendo y, por lo tanto, son más asumibles.
- No existen compromisos a largo o medio plazo con los clientes o con los proveedores.
- La única barrera relativamente alta a la hora de la salida del mercado es que el material médico puede ser difícil de convertir en líquido, aunque la inversión previa realizada ha sido relativamente baja.

5.2 ANÁLISIS COMPETITIVO

Con respecto a nuestra competencia, señalaremos dos tipos: consultas de podología, clínicas podológicas y clínicas generales (que están dirigidas por podólogos titulados) y centro estéticos, que son aquellos que aunque no estando en el mismo nivel, dado que realizan tareas más bien estéticas, como lacado de uñas y limado de asperezas, debemos tenerlos en cuenta, ya que realizan intrusismo profesional y acaparan cuota de mercado de clientes que no saben dónde deben acudir realmente.

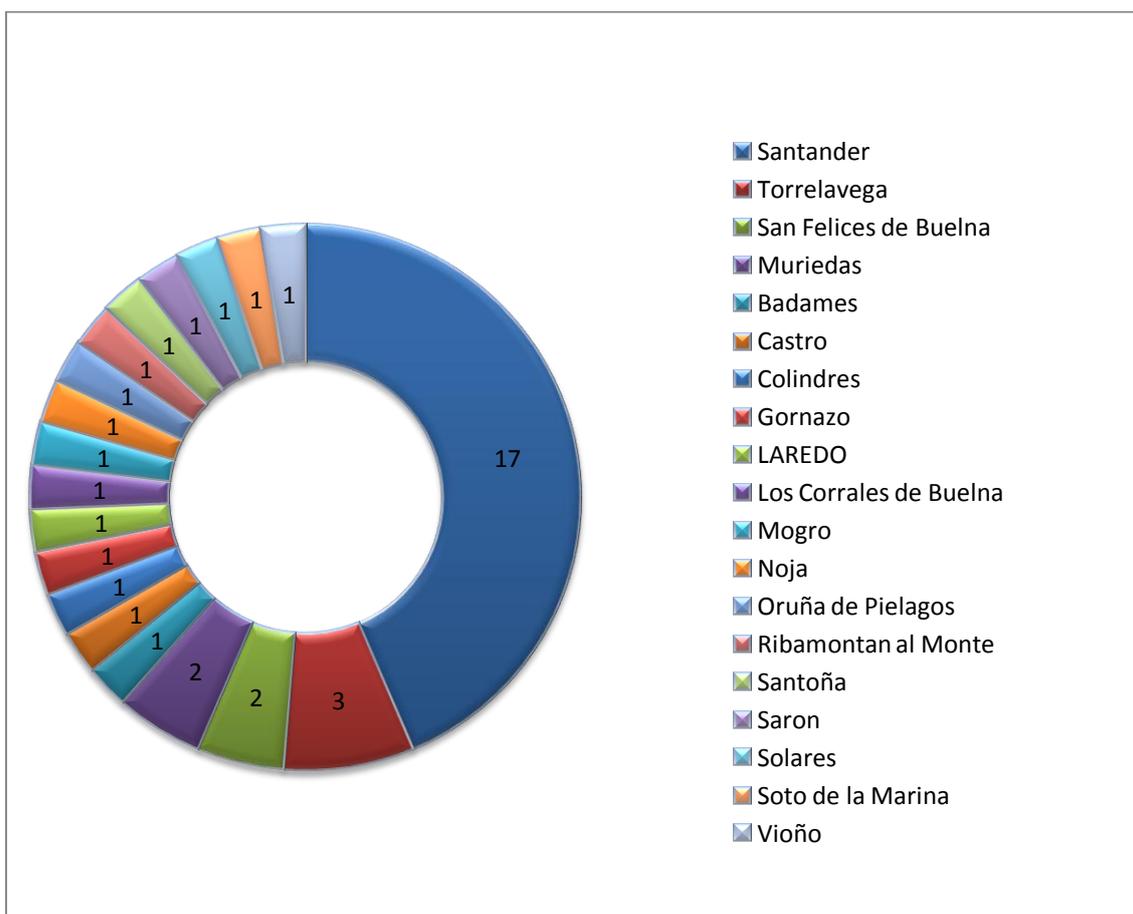
La competencia estará formada por los siguientes agentes:

- Otras consultas de podología: Actualmente existe un gran número de este tipo de consultas en el territorio español. Las consultas que están establecidas en la misma localidad suponen una competencia directa bastante fuerte puesto que ya cuenta con su propia cartera de clientes.
- Clínicas de podología: Son como los consultorios o consultas pero más grandes y suelen estar formadas por un cuadro de profesionales en la materia.
- Clínicas generales privadas: Hay clínicas que ofrecen un servicio global, es decir, que incluyen, entre otras especialidades médicas, la Podología.

- Salones de belleza: más que un competidor suponen un producto sustitutivo, puesto que en estos establecimientos suelen tratarse las durezas y callos de los pies como servicio complementario de belleza.

Según la página del Colegio de Podólogos de Cantabria, constan 41 podólogos colegiados en la región. En el siguiente gráfico observamos los podólogos por localidades, donde 17 (incluidos nosotros) pertenecen a la localidad de Santander.

FIG 5.2. Podólogos colegiados en Cantabria por localidades



Fuente: Elaborado a partir de datos del Colegio de Podólogos de Cantabria.

En este caso, cabe destacar, que nuestros competidores directos son aquellas consultas que se encuentran en el área de Santander y más concretamente todas aquellas que estén en nuestra zona. No vamos considerar competencia directa a los centros estéticos, aunque se reconoce que hay clientes que acuden a estos centros por ser más económicos, realizar tratamiento de tipo estético y por desconocer realmente la función del podólogo.

Tomamos como referencia dos clínicas cercanas, con una antigüedad superior a 5 años. En la tabla 2 veremos las diferencias y semejanzas con respecto a una serie de variables: ubicación, precio, financiación, programas de fidelización.

Tabla 2. Comparación con la competencia directa

	Nosotros	Clínica 1	Clínica 2
Ubicación	San Fernando	San Fernando	Flornes
Servicios	Quiropodología, ortopodología, pie diabético, estudio biomecánico de la marcha, servicio a domicilio	Quiropodología, ortopodología, pie diabético	Quiropodología, ortopodología, pie diabético
Programa fidelización	Sí	No	No
Financiación	Sí	No	No
Precio	25€	27€	25€

Fuente: Elaboración propia

5.3 PLAN DE INGRESOS Y GASTOS

Hemos realizado una estimación de la inversión, éstos son los principales recursos que destinamos para iniciar nuestra clínica de podología. Dentro de la maquinaria y herramientas se incluyen los siguientes elementos:

1. Camilla
2. Autoclave
3. Alicates
4. Suturas
5. Fresas

La partida de equipos para el proceso de la información:

- 1) Portátil

Software informático, hemos adquirido:

- 1) Podored (acceso multiplataforma y guardado de datos en la nube).

A continuación citamos los datos referentes a la inversión.

Inversión

Maquinaria y herramientas	3.000,00 €
Equipos para el proceso de la información	500,00 €
Software informático	1.400,00 €
Gastos de constitución	2.000,00 €
Total inversión	6.900,00 €

Gastos estimados en el año que destinamos a la adquisición de bienes y servicios de nuestro proceso productivo:

Suministros (luz, agua, gas)	720,00 €
Publicidad	2.200,00 €
Seguros	650,00 €
Servicios profesionales independientes (asesoría)	700,00 €
Colegialización	450,00 €
Compra productos	2.500,00 €
Total gastos	7.220,00 €

Ingresos

Previsión de ingresos a 252 días laborables al año. Nuestro horario será de 09:00 – 14:00 y de 16:00 – 19:00.

Tiempo medio de cada consulta 20 min. Coste medio de cada consulta es 20 €, es decir 60€/h.

$$60 \times 8 = 480 \text{ €/día}$$

$$480 \text{ €/día} \times 222 \text{ días (252 días hábiles/año – 30 días de vacaciones)} = 106.560\text{€}$$

Financiación: nos financiaremos de forma propia.

5.4 ESTRATEGIA DE CAPTACIÓN DE CLIENTES

En nuestro caso, para realizar una mayor captación de clientes, hemos optado por asociarnos con un seguro médico que nos proporcionará pacientes de manera asidua. Por otro lado, nos interesa que acudan clientes de forma privada, por lo que para este tipo de clientes debemos enfocar una estrategia de marketing más intensa y realizar una publicidad dirigida a este sector, con precios competitivos y llegando a esos clientes por medio de las nuevas tecnologías y técnicas podológicas.

FIG. 5.3 Estrategia de fidelización de clientes



Fuente: Elaboración propia.

5.4.1 Definición del plan de fidelización de clientes

Para darnos a conocer y comenzar la política de captación de clientes, hemos decidido montar nuestra Clínica en el mismo lugar que un conocido médico dermatólogo. Su consulta es visitada diariamente por unos 50 pacientes de media durante cuatro días a la semana, por lo que esto nos proporcionará publicidad gratuita, mayor prestigio, ya que avala nuestra actividad y posibilidad de obtener un mayor volumen de clientes, dado que trataremos a todos aquellos que acudan con patologías en los pies.

La actividad podológica y dermatológica está relacionada. Acuden muchos pacientes a la Clínica de Dermatología por distintas afecciones en el pie y serán atendidos por nosotros, que les trataremos de manera simultánea, resolviendo así el problema del paciente y no teniendo que acudir a otro lugar evitándole esa molestia y la fuga de un futuro cliente. De esta manera, cuando requieran de los servicios de un podólogo podrán recurrir a nuestra clínica, teniendo en cuenta que va a resolver el problema podológico y dermatológico en una única visita.

Hemos visitado varias residencias de ancianos y hemos firmado un contrato de colaboración con tres de ellas, acudiendo uno de nosotros un día a la semana en horario de tarde y atender a un número mínimo de 10 pacientes. El coste de estas consultas es de 20€ por paciente en el caso de las quiropodias.

5.4.2 Quienes pertenecen al programa y cómo pueden adherirse

A la hora de realizar una fidelización de clientes, contamos con la asociación a un seguro médico. Los usuarios de este tipo de mutua pueden acudir a nuestra consulta de forma gratuita (ya pagan la mutua) sólo deben portar su tarjeta de mutua y el DNI identificativo del paciente. Este tipo de cliente, sólo puede hacer uso de los servicios básicos de la consulta, como las quiropodias, el resto de tratamientos deben ser abonados en consulta. Para estos clientes hemos creado un programa de puntos por su fidelización. Acumulando cinco consultas realizadas, se aplica un 10% de descuento en otros tratamientos que deba realizar el paciente, como pueden ser: órtesis de silicona, estudio biomecánico de la marcha, soportes plantares u otros.

Para adherirse al programa es tan sencillo como acudir a la consulta y en el momento de realizar la historia clínica y se firma el documento de la LOPD, se acepta la adhesión al programa de puntos. El cliente no se lleva ninguna tarjeta, quedan registradas las visitas de forma automática en el programa de gestión Podored que hemos adquirido. De esta manera, los clientes no corren el riesgo de perder la tarjeta o acumularla en la cartera, que en el mayor parte de los casos terminan en la basura.

Para aquellos clientes que acuden a la consulta de forma privada, existe la misma modalidad, pero el descuento que se aplica es mayor, un 20% en cada tratamiento distinto de la quiropodia, que es el servicio básico de la clínica.

La forma de adherirse al programa de puntos es igual que en el caso de los pacientes que acuden a través de la mutua. Se registra en la historia clínica y tras la firma del documento de LOPD se acepta o declina la unión a este programa de puntos por parte del paciente.

Para los pacientes que visitamos en las residencias de ancianos hemos establecido una tarjeta de puntos, tras diez sesiones realizadas la siguiente es gratuita. Esta modalidad es exclusiva para las residencias donde tenemos pactado atender a un número mínimo de 10 pacientes por cada visita para que el desplazamiento sea rentable.

Hemos planteado realizar una tarifa plana anual de podología. Todas las sesiones que se requieran durante un año natural tendrán un coste de 200€. No hay límite de quiropodias, pero deberá de realizarse en un único pago. Para adherirse a este programa deberá acudir a la clínica y cumplimentar debidamente la historia clínica y firmar la LOPD, aceptado formar parte de esta tarifa anual. Estos clientes obtendrán un 30% de descuento en otros tratamientos.

5.4.3 Medios de comunicación para dar a conocer el plan

Para todos aquellos pacientes que acuden a través de la mutua, ellos por ser socios tienen acceso a su página web y en un área privada, que sólo pueden entrar los socios, pueden ver todas las novedades que se van presentando en la mutua. Para ello, nuestro anuncio sale como banner en la parte derecha de la página web de la mutua y puede ser visto por todos aquellos que accedan a ella. Además de contar con el anuncio de la página web, todos estos mutualistas reciben anualmente un libro actualizado con todos los especialistas que se encuentran asociados y se hace una especial mención a aquellos que son nuevos, apareciendo en las primeras páginas las novedades y entre ellas nuestra consulta y sus beneficios para socios.

Para todos aquellos pacientes que acuden de forma privada, que no pertenecen a ninguna mutualidad, pueden consultar en nuestra página web nuestros servicios así como la información del programa de puntos y cómo conseguirlo.

Hemos contratado con páginas amarillas un anuncio en su edición de papel y digital.

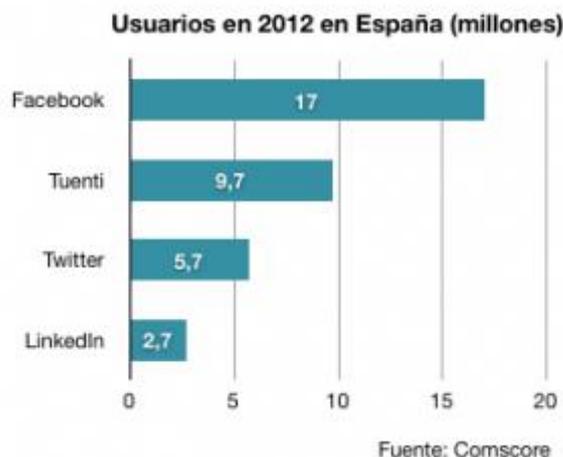
El medio de internet es muy utilizado actualmente, sobre todo por gente joven y mediana edad, pero para llegar nuestra publicidad al mayor número de hogares de Santander y a aquellos clientes potenciales que no utilizan la red para informarse como las personas de la 3ª edad, hemos realizado un buzoneo de un folleto informativo de la apertura de la clínica, los tratamientos que realizamos y del plan de fidelización con el que contamos.

Hemos creado un perfil profesional en Facebook, la red social más utilizada en España (ver figura 5.4) para llegar a un mayor número de clientes potenciales.

Boca-boca. Ésta sigue siendo hoy en día la opción más efectiva, por eso nos hemos asociado con un médico dermatólogo conocido, que nos proporcionará clientes y publicidad gratuita. Sin embargo, esta herramienta sólo funcionará si los clientes que

ya han probado el servicio y están satisfechos con él o acuden a la consulta de nuestro socio dermatólogo y nos conocen directamente allí.

FIG. 5.4. Usuarios de redes sociales en España en 2012.



5.4.4 Mecanismos de seguimiento de las acciones de fidelización

Para tener un seguimiento de nuestros clientes, utilizaremos la red social Facebook, donde semanalmente publicaremos noticias relacionadas con nuestra actividad, consejos y sugerencias. Los pacientes pueden realizar preguntas y serán contestadas por cualquiera de los dos facultativos que forman parte del equipo.

Conocer a nuestros clientes y posteriormente proceder a su fidelización es una función clave para nuestro negocio. Para ello hemos comprado un programa (Podored) donde guardaremos su historia clínica y todo aquello que nos resulte de interés y podamos usar con posterioridad, utilizando el modo de fidelización CRM. Dentro de las características que incluye este programa informático, ofrece la posibilidad de enviar a nuestros pacientes mensajes recordando sus citas. Este tipo de mensajería se hace de manera duplicada, la primera, cinco días antes de la fecha y la segunda un día antes de la misma. Este programa ofrece también la posibilidad de enviar promociones, como descuentos en tratamientos o jornadas informativas que se realizarán en la consulta de manera mensual (cumpliendo siempre la LOPD vigente).

Otro método de fidelización que usaremos serán las tarjetas de felicitación. Aprovecharemos fechas de cumpleaños de nuestros pacientes y momentos concretos como Navidad y verano para recordar a nuestros clientes que estamos a su disposición y encantados de atenderles de nuevo, creando un vínculo emocional entre el cliente y la clínica.

Gracias a la información almacenada en nuestro sistema informático, podemos hacer uso de la venta cruzada cuando acudan los pacientes a la consulta, ya que tendremos una batería de productos y servicios adaptados a sus necesidades para ofrecerles en el caso que así lo requieran si presentan alguna patología, como plantillas, siliconas y distintos tratamientos a medida de cada paciente en particular.

5.4.5 Sistema de gestión de sugerencias y consultas

Para realizar cualquier tipo de sugerencia y consulta disponemos de vos vías, la telefónica, contamos con un número de teléfono para realizar petición de citas y consultas que se atiende en el horario de apertura de la clínica y disponemos de un teléfono móvil para la realización de consultas urgentes o servicios a domicilio.

Otra vía es el email. Adaptando las nuevas tecnologías a nuestro negocio, los clientes pueden realizar consultas o sugerencias a través de esta vía y serán respondidos en función de la urgencia en el momento o a más tardar al final del día. Disponemos de un teléfono móvil de última generación donde podemos recibir y enviar emails de forma inmediata desde cualquier lugar, sin tener que estar en la consulta, por eso garantizamos un servicio casi permanente.

A través de las redes sociales estaremos en contacto con nuestros clientes de manera semanal, respondiendo a sus preguntas, consultas y sugerencias.

6. CONCLUSIONES

Llegados a este punto, dedicaremos un espacio a plasmar una serie de conclusiones derivadas del estudio y realización de este documento, horas de esfuerzo y maduración de ideas. Tras el estudio del Marketing Relacional y su vinculación con la fidelización de clientes, determinamos que son conceptos vinculados que caminan en la misma dirección. Mantener relaciones estables y duraderas entre las empresas y sus clientes con el objetivo de seguir creciendo de manera conjunta.

La campaña de captación de clientes y fidelización en este caso van unidas. En la apertura de un negocio, la captación es el paso inicial, pero la fidelización es fundamental, dado que sin compras repetitivas y satisfacción del cliente nuestro negocio se va a pique.

En el caso de una consulta podológica, no resulta serio y fiable una empresa que junta programas de puntos y descuentos con salud, pero dada la coyuntura actual y la dureza del mercado hay que acercarse a los clientes por la vía del descuento y el low cost. Una vez tengamos un nombre y un prestigio que mantener iremos retirando paulatinamente esas fórmulas y aplicando unas nuevas.

Los profesionales que integran la dirección de la clínica son dos podólogos con amplia experiencia en el sector, que poseen un gran espíritu emprendedor, siendo conscientes de las dificultades que acarrea llevar esta nueva aventura adelante. Ambos han trabajado para dos prestigiosas clínicas en la Comunidad de Madrid, donde han desarrollado sus conocimientos teóricos y han adquirido la práctica necesaria para regentar su propia clínica y tener el convencimiento que con esfuerzo, trabajo, dedicación y bajo unas pautas regladas conseguirán sacar su negocio adelante.

Hemos planteado una serie de programas de fidelización para acercarnos a los potenciales clientes, diferenciándonos del resto de clínicas podológicas que en la actualidad no ofrecen este tipo de fórmulas. Incluimos el acercamiento a nuestros pacientes a través de las nuevas tecnologías y las redes sociales, siendo pioneros en ofrecer soluciones vía email, whatsapp o facebook. Queremos diferenciarnos de la competencia siendo cercanos y rápidos en las solicitudes de nuestros pacientes y estando cerca de ellos, creando un vínculo de necesidad mutua.

Creemos firmemente en nuestra propuesta y en nuestro trabajo y siendo conscientes de las dificultades estamos convencidos de nuestro éxito.

7. BIBLIOGRAFÍA

ALCAIDE CASADO, J.C, *Alta fidelidad: técnicas e ideas operativas para lograr la lealtad del cliente a través del servicio*, Esic Editorial, Spain, 2002.

ALET I VILAGINÉS, J., *Cómo obtener clientes leales y rentables*, Ed. Gestión 2000, Barcelona 2004.

BARROSO CASTRO, C., MARTÍN ARMARIO, E., *Marketing relacional*, ESIC EDITORIAL, Madrid, 1999.

CHINESA DE NEGRI, C., *Las cinco pirámides del Marketing Relacional*, EDIC. DEUSTO, Barcelona 2005.

CHIESA DE NEGRI, C., *Fidelizando para fidelizar*, EUNSA. EDICIONES UNIVERSIDAD DE NAVARRA, S.A., 2004.

GARCÍA CID, R., *Proyecto fin de Carrera: Desarrollo e implantación de un sistema de captación y fidelización de clientes en entorno web*, Universidad de Comillas, 2005.

GRONROOS, C., (1990) "Service Management: A Management Focus for Service Competition", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 1 Iss: 1, pp.6 – 14.

MARTÍN ANTORANZ, P. *Marketing directo y fidelización de clientes: marketing de atención personalizada*, 1ª ed, CISS PRAZIS, Madrid 1999.

Direcciones de internet consultadas:

www.ayto-santander.es www.ee-iese.com

www.wikipedia.com

www.colegiopodologoscantabria.com/

www.revistapodologia.com/