

# ESTRATEGIAS DE MARKETING PARA CLIENTES NO DESEADOS: DESMARKETING EN ÉPOCAS DE CRISIS

Pedro Manuel Gómez Rodríguez

*Universidad del País Vasco*

**RESUMEN:** La función básica del marketing consiste en el desarrollo de estrategias y acciones dirigidas a captar clientes y a retenerlos mediante la satisfacción. En el marketing de servicios, un elemento clave de la satisfacción del cliente es el resultado de su interacción con el resto de personas con las que se relaciona cotidianamente, bien sea personal de la empresa o bien otros clientes y usuarios. En estos casos, la gestión de marketing ha de ir orientada también a asegurar un adecuado clima interno durante la prestación de los servicios, lo que puede implicar la necesidad de tomar algún tipo de decisión respecto a clientes cuya conducta se considera poco adecuada para los intereses de la empresa. En este trabajo se propone abordar la gestión de los conflictos con los clientes desde el punto de vista del marketing, debido al efecto que pueden tener estos conflictos en la satisfacción global del resto de la clientela.

**PALABRAS CLAVES:** Marketing, desmarketing, cliente no deseado, conflictos, satisfacción

## MARKETING STRATEGIES FOR UNWANTED CUSTOMERS: DEMARKETING IN TIMES OF CRISIS

**ABSTRACT:** The marketing activity consists in the development of strategies and actions to attract customers and to retain them by means of satisfaction. In services marketing, a key element of customer satisfaction is the result of its interaction with other people, either company staff or the rest of customers and users. In these cases, marketing management must be aimed also to achieve an adequate internal environment in the provision of services, which may involve the need to make decisions regarding clients whose conduct is unsuitable for the interests of the company. This paper intends to address the management of conflicts with clients from the perspective of marketing, due to the effect that these conflicts can have on the overall satisfaction of other customers.

**KEY WORDS:** Marketing, demarketing, unwanted customer, conflicts, satisfaction



## 1. LA SATISFACCIÓN DE LOS CLIENTES, EJE DE LA GESTIÓN DE MARKETING

Al marketing se le atribuye la misión de conseguir la rentabilidad de la empresa a través de la creación y consolidación de una base de clientes estables y fieles. El elemento clave para su logro es la satisfacción adecuada de sus necesidades, deseos y expectativas, que se conseguirá mediante la oferta de productos y servicios que le aportan un valor superior al que obtiene de la oferta de la competencia<sup>1</sup>.

Bajo este prisma, las acciones de marketing van encaminadas a conseguir captar y retener clientes, a atraer las miradas y el interés de los potenciales compradores, y también a la comunicación y a la entrega de los productos y servicios deseados por éstos<sup>2</sup>. De hecho, es en el intercambio de bienes de consumo donde el marketing alcanza todo su desarrollo, mediante el despliegue de las estrategias de marketing-mix<sup>3</sup> a través de sus correspondientes planes de acción.

Más allá de las acciones desarrolladas para captar clientes, también es responsabilidad del marketing el asegurar un buen desempeño en la atención al cliente, sobre todo en lo referente a la gestión de sus peticiones, quejas y reclamaciones<sup>4</sup>. No cabe duda de que una buena gestión en estas actividades permite mantener la satisfacción de la clientela en niveles adecuados a los intereses de la organización, fomentando así la fidelización y la recomendación a clientes potenciales.

En el caso particular de la prestación de servicios (frente a los productos tangibles) el contacto personal con el cliente es un elemento clave y habitualmente imprescindible en el proceso de intercambio<sup>5</sup>, lo que significa que al menos una persona de la empresa establece contacto directo con el cliente en el momento en el que éste recibe el servicio. De ahí la importancia de la adecuada gestión de los recursos humanos para lograr la máxima calidad en la prestación del servicio, y por extensión, la mayor satisfacción final del cliente.

En esa satisfacción final influyen por tanto, no sólo la calidad del servicio como tal sino también la calidad de la relación humana que se establece con la persona que presta el servicio<sup>6</sup>.

<sup>1</sup> KOTLER, P. y ARMSTRONG, G.: *Principios de marketing*, 12ª Ed., Pearson Educación, Madrid, 2008.

<sup>2</sup> STANTON, W.: *Fundamentos de Marketing*, 14ª Ed. McGraw-Hill, México, 2007.

<sup>3</sup> Producto, precio, distribución, comunicación. En el caso del marketing de servicios, algunos autores incluyen además las tres variables siguientes: personas, proceso, evidencias físicas.

<sup>4</sup> GRANDE, I.: *Marketing de los servicios*, 4ª Ed. ESIC, Madrid, 2005.

<sup>5</sup> GRANDE, I.: op.cit.

<sup>6</sup> Ibid.



Además, en algunos servicios que se ofrecen habitualmente en el sector del *fitness* y del *wellness* (por ejemplo, algunas actividades colectivas) la calidad percibida del servicio se ve influenciada por otro factor: las relaciones humanas que se establecen entre los propios clientes que coinciden espacial y temporalmente y que reciben simultáneamente el servicio ofrecido<sup>7</sup>.

Así, la mayor o menor afluencia de participantes, su actitud individual frente al grupo, el nivel de desempeño logrado por algunas personas, la mayor o menor amabilidad, simpatía, sentido de grupo, sociabilidad, etc., son variables que condicionan directamente la percepción sobre la calidad del servicio que están recibiendo cada uno de los individuos que participan en la actividad colectiva o que comparten espacios en un momento determinado.

Siendo el objetivo del marketing alcanzar la rentabilidad de la organización mediante la oferta de productos y servicios que otorguen un elevado nivel de satisfacción al cliente, parece claro que también es responsabilidad del marketing (o al menos se corresponde claramente con su planteamiento filosófico) intentar generar satisfacción en la clientela también en el momento clave de la prestación del servicio, yendo más allá de su mera ejecución por parte del personal de la organización.

En este trabajo planteamos la necesidad de abordar la problemática de las relaciones e interacciones humanas que se producen en la prestación de servicios de *fitness* y *wellness* desde una óptica de marketing, de manera que se contribuya a reducir el impacto de ciertas conductas que desarrollan algunos clientes y que no son deseadas por la organización, tratando al mismo tiempo de reorientarlas hacia estrategias y acciones que redunden en una mayor calidad de los servicios que se prestan y una elevada satisfacción en el conjunto de la clientela.

La reflexión que se plantea es la siguiente: ¿tiene sentido hablar de *desmarketing*<sup>8</sup> en épocas de crisis?

## 2. LA PERCEPCIÓN DE LA CALIDAD COMO INDICADOR DE LA SATISFACCIÓN

Son numerosos los autores que han abordado la cuestión de la medición de la calidad percibida como indicador de la satisfacción del cliente. Así, la

<sup>7</sup> ATHANASOPOULOU, P.: "Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services", *Managing Service Quality*, vol. 18, nº 5, (2008), pp. 479-495; LAGROSEN, S. y LAGROSEN, Y.: "Exploring service quality in the health and fitness industry", *Managing Service Quality*, vol. 17, nº 1, (2007), pp. 41-53.

<sup>8</sup> Adoptamos aquí el término *desmarketing*, utilizado por primera vez por Philip Kotler y Sydney J. Levy en su obra "Demarketing, yes, demarketing" de 1971.



percepción de la calidad del servicio por parte del cliente está condicionada por diversos factores<sup>9</sup>, entre ellos:

- Las instalaciones en las que recibe el servicio.
- La adecuación del servicio a las necesidades y deseos del cliente: horarios, disponibilidad, duración, frecuencia, intensidad, nivel, acceso, resultados, etc.
- El grado de orientación al cliente con el que el personal de la organización realiza sus funciones, que afecta, entre otras cuestiones, al trato personal, al desempeño profesional, al grado de motivación, etc.
- El grado de cumplimiento de la expectativa generada.
- La interacción con otros usuarios del servicio.

Estos factores son en gran parte controlables por la organización y por tanto es habitual que se tomen medidas para tratar de lograr un elevado grado de desempeño y cumplimiento en ellas. Cabe esperar por tanto, que la empresa adopte ciertos criterios en esas dimensiones y plantee acciones concretas para:

- Ofrecer un adecuado nivel de calidad en los materiales empleados (decoración, iluminación, instalaciones diversas, estancias, maquinaria,...), buena facilidad de acceso y de utilización de las instalaciones y actividades, óptimas condiciones ambientales y de limpieza, etc.
- Realizar una oferta de servicios y actividades que se adapten lo mejor posible a las necesidades, preferencias y posibilidades de la clientela (variedad de actividades, flexibilidad horaria, tamaño de los grupos, adecuación a los niveles exigidos, orientación a resultados buscados, etc.)
- Formular unas normas de conducta y unos protocolos a seguir por los empleados de la organización en sus actividades diarias (atención a clientes, impartición de las actividades, resolución de incidencias, gestión de los cobros, respuestas comerciales, mantenimiento de las instalaciones, etc.).
- Gestionar adecuadamente las expectativas de los clientes, mediante la oferta de servicios adecuados a las posibilidades y capacidades reales del cliente (trato personalizado, estudios médicos previos al comienzo de la actividad, seguimiento periódico...).

<sup>9</sup> HENNING-THURAU, T.: "Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, nº 5, (2004), pp. 460-478; KANG, GI-DU y JAMES, J.: "Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model", *Managing Service Quality*, vol. 14, nº 4, (2004), pp. 266-277; LAGROSEN, S. y LAGROSEN, Y.: op.cit.; RAJSHEKHAR, G., MARTIN, C. y YOUNG, R.: "Marketing research, marketing orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers", *Journal of Services Marketing*, 20/1, (2006), pp. 12-23.



- Establecer políticas claras sobre a las medidas a tomar respecto al comportamiento inadecuado de los clientes y usuarios de las instalaciones, actividades y servicios<sup>10</sup>.

Este trabajo se centra en esta última medida, precisamente debido a la importancia que tienen las relaciones e interacciones que se producen entre el colectivo de clientes a la hora de evaluar la calidad percibida en los servicios que se les ofrecen<sup>11</sup>.

### 3. CONCEPTO DE CLIENTE NO DESEADO DESDE UNA ÓPTICA DE MARKETING

Hay muchas maneras de definir al cliente no deseado, sobre todo si nos basamos en lo que conocemos como conductas no adecuadas o no deseadas por la empresa en el ámbito de los servicios de *fitness* y *wellness*.

En este trabajo definimos al cliente no deseado como aquel que provoca que la empresa sea menos rentable a medio y largo plazo.

Evidentemente, en la interacción diaria entre los empleados de la organización y la clientela surgen numerosas ocasiones conflictivas, generalmente por desacuerdos en cuanto al servicio recibido en sus múltiples dimensiones (retrasos o anulaciones, condiciones de las instalaciones, el servicio en sí mismo, la interacción con otras personas, cuestiones relacionadas con el cobro de los servicios, etc.). Estos conflictos se resuelven normalmente al momento y de manera positiva, gracias a la buena disposición y actitud que por lo general muestra el personal de la organización y también a que los clientes, que no suelen quejarse sin motivo, buscan habitualmente el acuerdo y la solución a los problemas.

Sin embargo, en ocasiones aparecen clientes con quejas injustificadas, o que no se avienen a razones, que muestran actitudes desagradables, que pueden desembocar en situaciones tensas e incómodas, y que además pueden buscar el apoyo de otros clientes para aumentar así la presión sobre quien está siendo receptor de sus quejas, malos modos e incluso insultos y descalificaciones. No cabe duda de que estos casos, además de generar una situación incómoda en el momento, pueden provocar que se cree un ambiente interno desagradable que acabe enturbiando la convivencia y la percepción de calidad global, no sólo

<sup>10</sup> BATES, M. (editor): *Health fitness management*, 2nd Ed. Human Kinetics, Illinois, 2008.

<sup>11</sup> En cualquiera de los casos, como se puede deducir, se hace imprescindible evaluar de manera periódica esa calidad percibida mediante el empleo de procedimientos y técnicas adecuadas (MORALES, V., HERNÁNDEZ-MENDO, A. y BLANCO, A.: "Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL", *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 18, nº 2, (2009), pp. 137-150).



por el cliente que se queja, sino por otros que hayan sido testigos, participantes, destinatarios o compañeros, en todo caso implicados en alguno de los momentos y situaciones ocurridas con motivo de la queja realizada.

En otras ocasiones, no es la queja exagerada de un cliente la que genera el mal ambiente interno, sino su actitud general ante las demás personas. Usuarios que no respetan el trabajo de los entrenadores o conductores de las clases y actividades, que no respetan tampoco el trabajo de otros clientes y usuarios, que desobedecen las normas de funcionamiento y utilización de las máquinas e instalaciones, que se comportan de manera desagradable, molesta o indecorosa, etc. Estamos por tanto haciendo referencia a personas con problemas o dificultades de adaptación social, o que simplemente ignoran las más elementales normas de conducta, generando así malestar e incomodidad tanto entre el personal como entre el resto de usuarios y clientes de la organización.

Existen otras conductas no deseables desde el punto de vista de la empresa. Por ejemplo, clientes que hacen un uso que se puede considerar exagerado de las instalaciones y servicios. Habría que diferenciar aquí al cliente que está preparándose para alguna prueba deportiva, y que necesita hacer un uso intensivo de las instalaciones, frente al cliente que pasa varias horas al día en las instalaciones sin otra motivación más allá de su distracción y ocio personales. Así como en el primer caso podríamos hablar de clientes que pueden servir para mejorar el prestigio o la imagen de la empresa, en el segundo estaríamos hablando de clientes que realizan un consumo de tiempo y recursos muy elevado en comparación con los ingresos que se obtiene de ellos. En términos de rentabilidad pura, se trata de clientes poco interesantes.

Desde un punto de vista amplio, un cliente puede resultar no rentable de forma directa e indirecta. En uno de los casos, se trata de un cliente que ocasiona un gasto<sup>12</sup> mayor que el ingreso que genera. En el otro, es un cliente que provoca una reducción en los ingresos que se obtendrían de otros clientes debido a la interacción negativa que se ha producido entre todos ellos<sup>13</sup>.

Tal como se decía al principio, la función principal del marketing es atraer clientes mediante una oferta competitiva, pero además podemos atribuirle otra función no menos importante: retenerlos mediante la satisfacción, especialmente a los buenos clientes. Y por qué no, también puede ser necesario intentar no atraer o incluso alejar a los clientes no deseados, precisamente para mantener un nivel de satisfacción adecuado en el grueso de la clientela.

<sup>12</sup> Nos referimos a un gasto económico en recursos, pero también a un consumo extra de tiempo y atenciones, excesiva gestión, etc., elementos que no tienen fácil cuantificación.

<sup>13</sup> El aumento en las bajas de socios, la cancelación de reservas, la menor utilización de ciertos servicios, etc., serían indicadores de la reducción de ingresos.



## 4. EL DESMARKETING COMO ESTRATEGIA EMPRESARIAL

Definimos el *desmarketing* como el conjunto de estrategias y acciones que la empresa puede llevar a cabo para lograr una disminución, global o particular, de la demanda de sus productos y servicios<sup>14</sup>. Básicamente consiste en la toma de decisiones concretas que influyen en la demanda, regulándola para adaptarla a la capacidad de oferta de la empresa, o bien desincentivándola para, entre otros objetivos, alejar a aquellos clientes que son considerados no deseables por la organización.

A la hora de plantearse actuaciones concretas con respecto al cliente no deseado, es interesante diferenciar los distintos momentos en los que es posible actuar, sobre todo teniendo en cuenta que, dependiendo del momento que se trate, el tipo de actuaciones, su intensidad y su oportunidad son diferentes.

### 4.1. Estrategias previas: segmentación y posicionamiento

Es evidente que se trata de un momento muy importante, porque una buena estrategia inicial de filtrado de clientes puede evitar problemas en el futuro.

Idealmente, la organización debería tener muy claro el perfil de cliente deseado: nivel de renta, sexo, edad, condición física previa, servicios que podría demandar, etc. Sin embargo, la práctica habitual en la captación de clientes es aceptar a priori a toda persona que se interese por la oferta de servicios que realiza el centro deportivo. En este sentido, hay argumentos muy importantes para ello, sobre todo de tipo económico.

No obstante, puede darse el caso de que haya centros deportivos que estén relativamente saturados (lo que puede generar alguna incomodidad a los clientes actuales o quizás alguna disfunción organizativa), o bien que se trate de centros especializados o que persiguen un posicionamiento exclusivo. En estos casos podría estar justificada la práctica del *desmarketing*.

<sup>14</sup> En distintos trabajos el *desmarketing* se ha abordado sobre todo desde una óptica de marketing social, mediante la propuesta de estrategias y acciones que tratan de influir en la conducta de los consumidores para que éstos adopten hábitos más saludables o respetuosos con el medio ambiente (ANDREWS, J.C. et al.: "Understanding adolescent intentions to smoke: an examination of relationships among social influence, prior trial behavior, and antitobacco campaign advertising", *Journal of Marketing*, vol. 68, nº 3, (2004), pp. 110-123; SHODI, K.: "Has marketing come full circle? Demarketing for sustainability", *Business Strategy Series*, vol. 12, nº 4, (2011), pp. 177-185; WALL, A.P.: "Government "demarketing" as viewed by its target audience", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, nº 2, (2007), pp. 123-135).



Así, sería conveniente en primer lugar plantear adecuadamente las estrategias de segmentación y posicionamiento para el centro deportivo<sup>15</sup>. Mediante su correcta aplicación y desarrollo, se estaría realizando un filtro muy importante en la fase inicial del contacto con los clientes, lo que reducirá en gran medida la aparición futura de problemas con los denominados clientes no deseados.

La estrategia de segmentación consiste en definir el tipo (o tipos) de cliente al que la empresa va a dirigir su oferta de productos y servicios. En el caso de los servicios de *fitness* y *wellness*, esta segmentación suele hacerse utilizando los siguientes criterios<sup>16</sup>: sexo, edad, beneficios buscados, grado de motivación, estilos de vida, lugar de residencia o de trabajo, nivel de renta, servicios demandados, etc.

Lo más útil para la segmentación inicial es disponer de una base de datos sobre clientes potenciales que se ajustan al perfil deseado y dirigir la comunicación de manera personalizada únicamente a estos clientes. Así se evita que los mensajes lleguen a personas que no responden a dicho perfil. Para esta comunicación personalizada pueden y deben usarse los canales de comunicación que permiten un contacto directo e individualizado: teléfono, correo postal, correo electrónico, página web, redes sociales, etc.

En combinación con la estrategia de segmentación utilizada, se debe definir la estrategia de posicionamiento, que es de suma importancia para el logro de los objetivos planteados.

El posicionamiento es un concepto de marketing que hace referencia al lugar que la empresa ocupa en la mente de los clientes<sup>17</sup>. Ese lugar es en realidad una posición comparativa respecto a las empresas competidoras. Así, los clientes tienen posicionadas en sus mentes una variedad de marcas y empresas para cada categoría de productos.

Pero lo interesante no es tanto que esas marcas y empresas estén en sus mentes, sino de qué manera y a qué valores y características están asociadas. Por ejemplo, hay marcas que se asocian con conceptos como calidad elevada, prestigio, modernidad, precio bajo, masculino, femenino, juvenil... De manera que una marca puede percibirse como que posee en mayor medida que otras un determinado atributo. La clave para la empresa es elegir bien el posicionamiento deseado (qué lugar quiere ocupar en la mente del cliente potencial) y luego ser capaz de conseguirlo (mediante acciones concretas de marketing). Si

<sup>15</sup> PITTS, B. y STOTLAR, D.: *Fundamentals of sport marketing*, 3rd Ed. Fitness Information Technology, Virginia, 2007

<sup>16</sup> Para un estudio de caso en el que se analizan éstas y otras variables de segmentación, se recomienda el trabajo de LUNA-AROCAS y LI-PING, 2005.

<sup>17</sup> RIES, A. y TROUT, J.: *Posicionamiento: la batalla por su mente*, McGraw-Hill, México, 2002.





lo logra, los clientes identificarán a la empresa como la que más se acerca a su marca preferida, porque destaca sobre las demás en atributos que son relevantes para esos mismos clientes. Por eso tiene sentido tratar de posicionarse bien en características deseables por los clientes, identificando esas características previamente.

Para lograr un buen posicionamiento se debe conocer qué quiere el cliente y cómo lo quiere, y posteriormente presentárselo de manera convincente a través de una adecuada acción de comunicación. Y para que esa estrategia de posicionamiento sea efectiva, se debe preparar y dirigir una comunicación hacia el mercado que haga énfasis en aquello que se desea destacar de la oferta, de forma que resulte atractiva para el cliente deseado, pero al mismo tiempo tratando de ser un des-incentivador para el cliente no deseado.

Así, la estrategia de posicionamiento podría consistir en:

- Elegir los contenidos de la comunicación que faciliten que los clientes no deseados se auto-descarten como posibles usuarios de los servicios ofrecidos (por ejemplo, precios elevados, servicios exclusivos, nivel requerido para la práctica de alguna actividad, condiciones de acceso y utilización de las instalaciones...).
- Desarrollar alguna acción en redes sociales que permita al futuro cliente identificarse con las personas que ya son clientes, y también a la inversa, de manera que el cliente no deseado perciba que no encaja con el resto de usuarios, o que no es compatible con el perfil de clientes actuales.

Definir y desarrollar las estrategias de segmentación primero y la de posicionamiento después, no garantizan totalmente el acierto en la auto-selección de la clientela, pero establecen las bases para, en primer lugar, reducir lo más posible el número de clientes no deseados desde el comienzo, y, en segundo lugar, dotar a la empresa de argumentos sólidos en futuros e hipotéticos enfrentamientos o discusiones con clientes que no atienden o no se ajustan a las condiciones que se hayan estipulado desde el primer momento para la prestación de los servicios que se ofrecen.

#### 4.2. Estrategias en el momento de la compra: identificación y orientación

Las estrategias anteriores de selección de la clientela, orientadas a captar un determinado perfil de cliente en detrimento de otros que se consideran menos atractivos para la empresa, no impiden que se presenten en las instalaciones del centro deportivo, con la intención de contratar los servicios que se ofrecen, clientes que no responden a ese perfil ideal.



El problema y la dificultad más importante en este momento es identificar si se trata de un cliente deseable o no. Una adecuada orientación al personal que presta atención al público en el sentido de ayudarle a detectar qué signos o qué características presenta el cliente no deseado puede ser muy útil en esta etapa.

Para eso sería necesario que en algún momento del proceso de formación o capacitación del personal se aborde la cuestión del cliente no deseado y se plantee cuál es la posición que tiene la empresa al respecto.

Así, conviene explicitar, en primer lugar, qué características son las que convierten a un cliente potencial en un cliente no deseado. Y, en segundo lugar, dar alguna orientación al personal acerca de cuál debe ser el tratamiento que se debe otorgar a estas personas.

Es necesario aclarar que podríamos entrar en algún tipo de consideración ética e incluso legal si se le impidiera a alguien la posibilidad de contratar los servicios que se ofrecen por parte de la empresa, sobre todo en el caso de servicios públicos. Lo que se sugiere es que se realicen esfuerzos para poder anticipar, desde el primer momento, la posible aparición de conflictos con determinadas personas. Y a partir de ese reconocimiento, la labor del personal de la empresa puede consistir en:

- Ofrecer información al cliente que pueda servir para que él mismo desista de sus intenciones de inscribirse en el centro deportivo. En este sentido, la acción de *desmarketing* consistiría en hacer énfasis en aquellos elementos de la oferta a los que el cliente se muestre más sensible: precio, horario, tamaño de los grupos, gama de servicios,... pero en el sentido contrario al habitual. Se trata de desanimarle, pero eso sí, sin recurrir a la falsedad ni al engaño. En esencia, se persigue la autoconversión del potencial cliente en 'casi cliente'<sup>18</sup>, provocándole alguna frustración o generando deliberadamente algún desacuerdo con el servicio que se le ofrece<sup>19</sup>.
- Si lo anterior no da resultado, entonces hay que intentar ubicar a ese cliente, que el personal ha identificado como no deseado, en servicios, actividades, horarios o grupos en los que el riesgo de aparición de conflictos sea menor.
- En todo caso, se le debe informar de las normas de uso de las instalaciones, así como de la existencia de un clima de convivencia adecuado que es resultado del esfuerzo de todas las personas que comparten espacio y tiempo.

<sup>18</sup> Clientes que estando dispuestos a comprar desisten de hacerlo por alguna causa que surge en el encuentro con algún elemento de la empresa.

<sup>19</sup> BARNES, J.G., KING, B.R. y BREEN, G.A.: "The almost customer: a missed opportunity to enhance corporate success", *Managing Service Quality*, vol. 14, nº 2/3, (2004), pp. 134-146.



- Y también es necesario informarle de los cauces existentes para cursar reclamaciones y quejas y enfatizar la necesidad de ajustarse a esos canales para asegurar la pronta y satisfactoria resolución de cualquier incidencia.

Con medidas de este tipo se pretende aplicar un último filtro, previo a la contratación de servicios, pero también se dan a conocer las pautas de comportamiento esperado en la clientela, lo que tiene una doble utilidad:

- Permite canalizar adecuadamente las posibles quejas y reclamaciones, minimizando el riesgo de que se genere un clima inadecuado dentro de las instalaciones.
- Ofrece una base suficientemente clara y transparente para poder actuar con firmeza frente a clientes que adopten conductas y actitudes frente a otras personas o a las propias instalaciones contrarias a los intereses de la empresa.

#### **4.3. Estrategias durante la utilización de recursos y la prestación de los servicios: anticipación y orientación**

Indudablemente, es muy difícil anticiparse a la aparición de problemas y quejas por parte de la clientela, por ello es necesario que la organización se encargue de supervisar en todo momento las condiciones en las que se prestan los servicios, asegurándose de que se cumplen adecuadamente las obligaciones adquiridas y que se le dispensa a la clientela un trato adecuado.

Asimismo, la mejor manera de evitar que un cliente llegue a provocar una situación que amenace la rentabilidad de la empresa a medio plazo es atajar lo antes posible el conflicto. Por esa razón, debe existir una política clara al respeto y se debe fomentar una actitud adecuada por parte del personal de la empresa ante la aparición de cualquier incidencia o problema.

De esta manera, con una buena disposición y con el empleo de ciertas habilidades personales de tipo social, se pueden dar respuesta a prácticamente todos los problemas que, casi a diario, se originan en la relación que se produce con la clientela mientras utilizan las instalaciones y reciben los servicios que han contratado.

Por esa razón es posible que sea necesario formar al personal de la organización en el empleo de alguna capacidad o habilidad de tipo social que le permita identificar posibles fuentes de conflictos antes de que éstos lleguen a aflorar. Ejemplos de esas posibles fuentes serían:



- Actitudes negativas o poco adecuadas adoptadas por algún cliente de manera reiterada.
- Clientes que se quejan por problemas de menor índole y a los que es difícil contentar.
- Aparición de un cierto número de quejas referidas al mismo asunto.
- Comentarios negativos de los que tiene constancia el personal de la organización.
- Aparición de contenidos en Internet que critican, cuestionan o menosprecian la labor del personal de la organización, las instalaciones, la calidad de los servicios, etc.

En el caso de aparecer alguno de estos indicadores (u otros) es necesario tomar medidas lo antes posible para minimizar en lo posible el efecto negativo de estos problemas a medio plazo. En este sentido, lo primero es verificar si realmente existen razones objetivas para la queja y en caso afirmativo tratar de poner remedio a la situación.

Debe estar claro que el hecho de que un cliente se queje no le convierte automáticamente en un cliente no deseado. Esta categoría la obtienen clientes que son reiterativos en las quejas y que presentan una actitud poco receptiva, o que tienen un interés en crear un clima interno negativo, o que muestran actitudes negativas similares. Llevar un registro de las quejas que realiza cada cliente individualmente para poder hacer a posteriori un seguimiento concreto de cada caso es una medida altamente recomendable.

Si realmente se verifica que se trata de un cliente conflictivo, poco conciliador, con problemas de adaptación social o similares, y se comprueba que no tiene razones objetivas para mantener esa actitud, entonces conviene tomar alguna decisión al respecto. Una de ellas puede ser la de tratar de reorientar su actitud de manera positiva, dando facilidades para ese cambio y mostrándose firme en el propósito de respetar y hacer respetar las normas de convivencia y de uso de las instalaciones. Otra decisión puede consistir en recomendar a este cliente el abandono de las actividades en las que se ha podido generar el conflicto, reubicándole en otro grupo o en otro horario diferente.

Finalmente, la decisión más drástica podría ser la de sugerir o provocar la baja en el centro deportivo, alegando un claro incumplimiento de las condiciones de utilización. Es, naturalmente, la decisión más incómoda y quizás la más discutible de todas, por cuanto influye a corto plazo en la facturación de la empresa, y también porque puede no terminar de resolver el problema original si no se analizan suficientemente las posibles causas.



## 5. CONCLUSIONES Y ORIENTACIONES FINALES

En la oferta y en la prestación de servicios cobran una especial importancia los numerosos y distintos momentos en los que se producen los contactos de la clientela con el personal y con las instalaciones de la empresa. Por eso, muchas de las estrategias y acciones de marketing que se proponen para mejorar la satisfacción del cliente van enfocadas hacia las personas, entrando de lleno en lo que se puede considerar como políticas de personal, programas de formación de recursos humanos, etc. En este sentido, es evidente que gracias a las políticas adecuadas y mediante una mejor cualificación del personal se puede contribuir en gran medida a que la satisfacción de los clientes aumente y se mantenga en niveles elevados a medio y largo plazo.

Del mismo modo, es necesario abordar la cuestión de la satisfacción del cliente desde la óptica del propio usuario, intentando controlar no sólo las acciones que se programan y desarrollan desde la organización, sino también procurando que la interacción cotidiana entre la propia clientela sea fuente de satisfacción para todos los implicados.

Por tanto, sería interesante plantear y desarrollar estrategias y acciones de marketing actuando en tres niveles simultáneamente:

1. En la captación de clientes través de la presentación persuasiva de la oferta de la empresa (con el empleo de las tradicionales políticas del marketing-mix).
2. Con los clientes actuales, mediante una adecuada gestión de las relaciones<sup>20</sup>, requiriendo del establecimiento de políticas claras y consensuadas por toda la organización.
3. Persiguiendo un elevado nivel en la satisfacción global de la clientela, que puede requerir el desarrollo de estrategias de desmarketing como las que se proponen. En este trabajo, y que se establecerían tanto en un ámbito general<sup>21</sup> como individual<sup>22</sup>.

<sup>20</sup> En este sentido, se recomienda la revisión del concepto 'marketing de relaciones' o 'marketing relacional' (BARQUERO, J.D.: *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis: qué hacer antes, durante y después*, Profit, Barcelona, 2010; REINARES, P.: *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*, Prentice Hall, Madrid, 2004).

<sup>21</sup> En el ámbito general, el desmarketing se plantea por omisión cuando la empresa define sus estrategias de segmentación y posicionamiento, que tienen como objetivos, primero centrarse en el o los tipos de clientes deseados por la empresa y segundo evitar atraer a clientes no deseados desde el primer momento.

<sup>22</sup> En este caso, el desmarketing consiste en la gestión del conflicto (potencial o real) con el cliente y requiere del desarrollo de habilidades personales para atajar el problema e impedir que afecte al resto de clientes y que amenace la rentabilidad a corto plazo.



En definitiva, para que el diseño y la puesta en acción de las estrategias de marketing y de desmarketing contribuyan de manera efectiva y eficaz en la mejora de la satisfacción final de la clientela, se han de tener en cuenta las siguientes premisas:

- Existe algún mecanismo de medición continua de la satisfacción de los clientes<sup>23</sup>.
- Existe y se utiliza adecuadamente una base de datos de todos los clientes en la que hay constancia de las quejas y reclamaciones, así como de las medidas que se toman en cada caso y de su resultado.
- Se ha preparado y aplicado una relación de normas de conducta y de utilización de las instalaciones, es pública y se es diligente en su aplicación.
- Se ha definido claramente el perfil o perfiles de clientes a los que se dirige con la oferta de servicios<sup>24</sup>.
- Se ha establecido cuál es el posicionamiento deseado de la empresa en la mente de los clientes potenciales y actuales<sup>25</sup>.
- Existe un plan de formación del personal de la empresa en cuestiones relacionadas con el trato al cliente, la resolución de conflictos, la negociación, la identificación de conductas no deseables, la anticipación de problemas latentes, etc.
- Se comparte la misma visión y los mismos valores a todos los niveles de la organización para lograr que todas las personas desarrollan su trabajo siguiendo los mismos criterios de actuación.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ANDREWS, J.C. et al.: "Understanding adolescent intentions to smoke: an examination of relationships among social influence, prior trial behavior, and antitobacco campaign advertising", *Journal of Marketing*, vol. 68, nº 3, (2004), pp. 110-123.
- ATHANASOPOULOU, P.: "Antecedents and consequences of relationship quality in athletic services", *Managing Service Quality*, vol. 18, nº 5, (2008), pp. 479-495.

<sup>23</sup> Debemos hacer mención al empleo cada vez más extendido de técnicas y herramientas avanzadas, que aportan nuevos enfoques a los estudios sobre satisfacción (MARTÍNEZ, J.A. y MARTÍNEZ L.: "La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa", *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 19, nº 1, (2010), pp. 41-58).

<sup>24</sup> Ello no supone que se rechace a priori a clientes que no encajen con esos perfiles, su utilidad reside en que se establecen los criterios que se necesitarán a la hora de desarrollar acciones de comunicación y captación de clientes.

<sup>25</sup> Definir el posicionamiento implica identificar cuáles son las características del servicio que se desean potenciar y que servirán al cliente para tomar sus decisiones de compra.



- BARNES, J.G., KING, B.R. y BREEN, G.A.: "The almost customer: a missed opportunity to enhance corporate success", *Managing Service Quality*, vol. 14, nº 2/3, (2004), pp. 134-146.
- BARQUERO, J.D.: *Marketing relacional y comunicación para situaciones de crisis: qué hacer antes, durante y después*, Profit, Barcelona, 2010.
- BATES, M. (editor): *Health fitness management*, 2nd Ed. Human Kinetics, Illinois, 2008.
- GRANDE, I.: *Marketing de los servicios*, 4ª Ed. ESIC, Madrid, 2005.
- HENNING-THURAU, T.: "Customer orientation of service employees. Its impact on customer satisfaction, commitment, and retention", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 15, nº 5, (2004), pp. 460-478.
- KANG, GI-DU y JAMES, J.: "Service quality dimensions: an examination of Grönroos's service quality model", *Managing Service Quality*, vol. 14, nº 4, (2004), pp. 266-277.
- KOTLER, P. y ARMSTRONG, G.: *Principios de marketing*, 12ª Ed., Pearson Educación, Madrid, 2008.
- KOTLER, P. y LEVY, S.J.: "Demarketing, yes, demarketing", *Harvard Business Review*, vol. 79, nº 6, (1971), pp. 74-80.
- LAGROSEN, S. y LAGROSEN, Y.: "Exploring service quality in the health and fitness industry", *Managing Service Quality*, vol. 17, nº 1, (2007), pp. 41-53.
- LOVELOCK, C.H.: *Marketing de servicios: personal, tecnología y estrategia*, Pearson Educación, México, 2009.
- LUNA-AROCAS, R. y LI-PING, T.: "The use of cluster analysis to segment clients of a sport center in Spain", *European Sport Management Quarterly*, vol. 5, nº 4, (2005), pp. 381-413.
- MARTÍNEZ, J.A. y MARTÍNEZ L.: "La medición de la satisfacción del consumidor de servicios deportivos a través de la lógica borrosa", *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 19, nº 1, (2010), pp. 41-58.
- MORALES, V., HERNÁNDEZ-MENDO, A. y BLANCO, A.: "Evaluación de la calidad en organizaciones deportivas: adaptación del modelo SERVQUAL", *Revista de Psicología del Deporte*, vol. 18, nº 2, (2009), pp. 137-150.
- PITTS, B. y STOTLAR, D.: *Fundamentals of sport marketing*, 3rd Ed. Fitness Information Technology, Virginia, 2007.
- RAJSHEKHAR, G., MARTIN, C. y YOUNG, R.: "Marketing research, marketing orientation and customer relationship management: a framework and implications for service providers", *Journal of Services Marketing*, 20/1, (2006), pp. 12-23.
- REINARES, P.: *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*, Prentice Hall, Madrid, 2004.



RIES, A. y TROUT, J.: *Posicionamiento: la batalla por su mente*, McGraw-Hill, México, 2002.

SHODI, K.: "Has marketing come full circle? Demarketing for sustainability", *Business Strategy Series*, vol. 12, nº 4, (2011), pp. 177-185.

STANTON, W.: *Fundamentos de Marketing*, 14<sup>a</sup> Ed. McGraw-Hill, México, 2007.

WALL, A.P.: "Government "demarketing" as viewed by its target audience", *Marketing Intelligence & Planning*, vol. 25, nº 2, (2007), pp. 123-135.