

Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales UCES

Facultad de Ciencias Empresariales
Maestría Marketing Estratégico



**ESTUDIO SOBRE LA EFECTIVIDAD DE LOS PROGRAMAS DE
FIDELIZACION ACTUALES Y UNA PROPUESTA ENCAMINADA HACIA
EL MARKETING DE EXPERIENCIAS**

Tema: Fidelización de clientes

Tutor Magister Hugo Brunetta

Andrea Gómez Piedrahita

Buenos Aires, 4 de Diciembre de 2014

Resumen

1. Introducción

Con la audaz oferta y comercialización de productos y servicios en que vivimos en la actualidad; las empresas deben buscar su diferenciación entre la competencia con el valor agregado ofrecido hacia sus clientes. Es aquí donde entran al juego las experiencias vividas por cada cliente y la relación de cercanía que genera cada marca con ellos. La fidelidad que el consumidor promete a sus marcas es el punto cumbre que una compañía espera de sus clientes; por ello este proyecto busca encaminar los actuales programas de puntos a ir más allá de solo retener clientes como un número y brindar ese factor de cercanía y conocimiento hacia sus clientes generando relaciones a largo plazo; desarrollando estrategias de fidelización, utilizando la llamada tendencia del marketing experiencial.

En el panorama actual de compra y venta de productos y servicios los clientes comienzan a demandar nuevas y enriquecedoras experiencias. A medida que los clientes reclaman y esperan más y mejores experiencias con sus marcas, estos, determinan el camino para buscar una mejor relación con ellas. Es aquí donde aparece el termino fidelización, entendido en la actualidad como un tema bidireccional que exige que la empresa, en este caso las marcas, corresponda a lo que el cliente espera de ellas. En la mayoría de casos, como vemos en la actualidad, dichas marcas concentran sus estrategias en la retención de sus clientes, a partir de campañas que se involucran en el ciclo de compra y recompra, para fidelizar la marca, productos y servicios de la empresa. Dentro de los instrumentos de dichas estrategias se pueden mencionar muestras gratis del producto, acumulación de puntos, personalización del servicio de venta y atención al cliente, descuentos y tarjetas de compra exclusiva. Es aquí donde las compañías deben innovar e ir más allá de lo que se ofrece el mercado, en este caso, su competencia, demostrando que a la hora de captar más clientes es importante generar esa grata y única experiencia de compra, creando un espacio

en la mente de los consumidores que los convierta en su opción número uno, donde lograrán toda una plataforma experiencial altamente competitiva. Con ello estamos hablando del tan nombrado marketing de experiencias que va más allá de una simple compra de productos y/o servicios y se convierte en la estrategia que brindará a las compañías sobresalir frente a otras marcas superando las expectativas de sus clientes.

Como resultado de lo anteriormente nombrado, puede verse que en muchos casos, los programas no pasan a ser más que retención por compras con medios generalizados y sin un alto grado de distinción y valor alegrado para el cliente. Es entonces cuando surge la necesidad de definir y buscar alternativas dinámicas, innovadoras, y de alto valor para cada uno de ellos unido a la rentabilidad obtenida en la alta participación de sus compras. Es entonces cuando se debe definir una estrategia correcta de fidelización frente a la problemática planteada de los actuales métodos utilizados y con ello marcar la diferencia generando la lealtad de sus clientes.

Para el desarrollo de la tesis en mención se utilizó el método investigativo tanto de bibliografía dentro del mundo de la fidelización y retención de clientes y todo lo relacionado con el marketing desde sus inicios hasta lo último en tendencias. También se desarrolló un trabajo de campo en la investigación y análisis de diversos programas de fidelización y recolección de datos por medio de encuestas online. Con estos resultados se ponderaron en tablas de recolección de datos y se sacaron muestras y tendencias de uso de los programas por parte de los clientes. Dentro del desarrollo de la tesis desde el universo hasta lo específico dentro del marco investigativo, esta concluye con sus aportes y mejoras para la hipótesis planteada basándose en los resultados obtenidos. Este fue un trabajo investigativo y deductivo en el cual se realizó un estudio general del mercado actual y sus programas de fidelización, para llegar a lo particular: desde el punto de vista de las empresas hasta el punto de vista de los clientes.

2. Antecedentes y Planteo teórico

Los programas de fidelización que vemos actualmente, se centran únicamente en generar impacto en las ventas por medio de acumulación de puntos, pero en ellos se descuida la experiencia única de la marca con el cliente y con ello la real retención por medio de gratas experiencias. Según Manuel Alfaro Faus, el marketing de experiencias demuestra que en realidad lo que el cliente valora es la experiencia que logra del uso de los productos o servicios, que conlleva considerar el valor agregado que se da al cliente, al mejorar las formas de atención y el enfoque satisfactor. Para que esto sea posible se deben desarrollar estrategias al conocer de fondo al cliente y sus decisiones de compra con fuentes de información y generación de valor.

Con una oferta audaz en comercialización de productos y servicios en los que vivimos hoy en día, las empresas deben encontrar su diferenciación de la competencia con el valor añadido que ofrecen a sus clientes. Aquí es donde el juego introduce las experiencias de cada cliente y se estrecha la relación con cada marca que los genera. La fidelidad a sus promesas de marcas de consumo, es el punto cumbre que una empresa espera de sus clientes, por lo tanto, este proyecto busca que los programas de puntos de ruta actual vayan más allá de los clientes; acabar la retención como un número proporcionando el factor de cercanía y la generación de conocimiento a sus clientes en relaciones a largo plazo. Todo ellos con el desarrollo de estrategias de retención, utilizando la tendencia llamada marketing experiencial. En esta tesis la fidelidad de los clientes será presentada con lo que vemos en el mercado actual en relación al marketing tradicional y las herramientas de marketing tradicionales, dando como resultado la orientación y desarrollo de nuevas tendencias de marketing, que dará bases acerca de la comercialización de experiencias y las herramientas necesarias para llevarlas a cabo. En principio, se realizó una revisión de cuestiones conceptuales y teóricas inherentes marketing y a la gestión de servicios y de forma simultánea se estudió las relaciones con los clientes (CRM) y la administración de la experiencia del

cliente (CEM) para tener un conocimiento de cómo llevar a cabo dichas estrategias, y, finalmente, una revisión del comportamiento del consumidor en relación con la fidelidad de varios programas; lo cual es necesario en el momento de mejorar la experiencia del cliente al permitir una mejor comprensión de su forma de pensar y actuar en el momento del proceso de compra y permanecer fieles a la marca. El universo de los consumidores de esta investigación son las personas mayores de edad, colombianos que son parte de diferentes programas de fidelidad los cuales se aplican como un instrumento de encuesta estructurada que permite un análisis de las variables en servicio, experiencia, compromiso, conducta y lealtad, lo que ayudó a identificar aspectos importantes en relación al comportamiento de los clientes, sus preferencias, sus experiencias con los programas y beneficios que ofrecen. Con estos resultados, fue posible diseñar una estrategia basada en servicios de conocimiento, innovación, promoción y comunicación para la gestión de la experiencia del cliente en cada uno de los puntos de contacto para un mayor uso de los servicios y la lealtad.

3. Materiales y Métodos

Con este trabajo se pretende exponer aspectos de los nuevos programas de fidelización que las empresas deben tomar como base para crear una correcta retención y manejo de la lealtad de sus clientes, haciendo foco en la diferenciación y personalización de los mismos, encaminado a una estrategia de marketing de experiencias. Este tema se encuentra carente y sin fundamentos dentro de los llamados “programas de fidelización” que conocemos, pues estos se basan únicamente en acumulación de puntos y compra a cambio de premios o incentivos, siendo sus resultados nulos a la hora de fidelizar, aumentar la retención y satisfacción del cliente. Por ello, los nuevos parámetros dentro de la fidelización y generación de la cultura de servicio y calidad están encaminados hacia el compromiso con el cliente, lo que abarca constantemente la

determinación y creación de lazos de preferencia. La lealtad es el objetivo fundamental dentro del desarrollo de negocios desde el punto de vista del cliente, y que considera el mercadeo relacional como estrategia empresarial.

Con lo planteado anteriormente se busca crear parámetros, formas y directrices que estimulen la elección del cliente, ofreciendo beneficios que incidan sobre aquello que es motivador para su consumo; estableciendo relaciones que ofrezcan una amistad comercial. Todo ello se deberá basar en el conocimiento concienzudo del cliente, la oferta de valor y la duración e intensidad en esas relaciones de consumo; siendo estos las mayores problemáticas encontradas en el mundo del marketing y fidelización que conocemos.

Para el trabajo de campo en la metodología (estudio y desarrollo de casos) se realizara un estudio descriptivo entre los 5 programas de fidelización escogidos para ser analizados; desde el punto de vista del consumidor o usuario, como el de la empresa promotora del servicio y/o producto para con ello conocer sus opiniones y sacar conclusiones en ambas vías. Para dichas encuestas se utilizarán diferentes modalidades: online y redes sociales; con ellas obtendremos una muestra de 300 personas radicadas en Colombia con las cuales se realizara una comparación entre la teoría y la realidad de los programas de fidelización, obteniendo una estadística y así justificar la hipótesis presentada.

4. Resultados y Discusión

Hallazgos

- 1:** Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor
- 2:** Desarrollar la oferta apuntando directa y únicamente a tu mercado
- 3:** Diseñar las estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor
- 4:** Focalizarse en cómo se distribuye y entrega
- 5:** Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor

- 6:** Utilizar nuevas formas para alcanzar al cliente conocido
- 7:** Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la inversión)
- 8:** Desarrollar el marketing basado en la alta tecnología
- 9:** Focalizarse en crear activos a largo plazo
- 10:** Mirar al marketing como un todo.

A diferencia del marketing tradicional, el marketing experiencial se enfoca en las experiencias del cliente. Las experiencias son un resultado de vivir diferentes situaciones; son estímulos provocados a los sentidos, el corazón, y la mente. Las experiencias conectan la compañía y la marca con el estilo de vida del cliente y sitúa las acciones individuales del cliente y la ocasión de compra en un contexto social amplio. De esta manera las experiencias generan valor sensorial, emocional, cognitivo y relacional, valor que reemplaza al funcional. Estas son más intangibles y engloban mucho más que el servicio; alude a emociones y sentimientos generados por la marca, no solo en el momento de la transacción, sino en multitud de momentos de verdad. Gestionarlas de forma estratégica no solo es posible, sino vital en la volatilidad del mercado en que vivimos hoy, en el que el cliente es exigente y migra a la competencia con extraordinaria facilidad y en el que el factor precio decide bien poco. Para implementar estrategias de marketing experiencial y llegar a resolver nuestra hipótesis, es necesario conocer directamente la opinión de diversos consumidores de programas de fidelización, los que abundan en nuestro mercado y son más frecuentemente utilizados para generar lealtad, como son los programas de acumulación de puntos. Para lograrlo, se ha realizado la encuesta, con el objeto de conocer a cuántos de ellos hacen parte y que reacciones, buenas o malas tienen frente a su mecánica o implementación; además de sus expectativas frente a lo que les puede ofrecer la marca teniendo en cuenta a cada individuo. El factor clave que determina el surgimiento del marketing experiencial, cambiando los tradicionales programas de acumulación de puntos; más allá de los cambios en los estilos de vida personales, es la hipersaturación de la oferta, productos y servicios que ofrecen prácticamente

lo mismo o satisfacen las mismas necesidades. El principio de diferenciación en estos mercados hipercompetitivos como lo vimos con la encuesta; crea un reflejo claro de las nuevas estrategias para captar la atención del consumidor, deleitarlo y vincularlo afectivamente a la marca a lo largo del tiempo. Se debe llegar a especializarse en mejorar la calidad de vida de las personas a partir de experiencias enriquecedoras y memorables. Es una estrategia para desarrollar un vínculo y conexión emocional a largo plazo, a partir de vivencias con productos y marcas.

Tomando como base la investigación realizada se presentan estrategias de marketing experiencial para llegar a la implementación de programas de lealtad definidos sobre bases de experiencias y conocimiento profundo del consumidor. La finalidad de la culminación en dichas estrategias, es llegar al consumidor, apelando a sus emociones, generando vínculos emocionales en las relaciones marca-cliente. Se trata de diseñar ofertas y beneficios a medida, adaptándose a la forma en que el consumidor quiere hacer negocios con nuestra compañía. No se trata sólo de vender productos, sino de generar un diálogo; escucharlo y reaccionar de acuerdo con su pedido es algo básico. Es clave que las empresas comprendan que las estrategias de retención y fidelización de clientes son, al menos, igual de importantes que las de captación y, sobre todo, más rentables.

5. Conclusiones / Recomendaciones

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se percibe que dentro de los programas de fidelización, en este caso la acumulación de puntos, existentes y futuros debemos integrar con un grado de importancia mayor la estrategia de administración de las experiencias con ellos. De esta manera, después de entablar relaciones con nuestros clientes por medio de la gestión de

base de datos y estrategia CRM, éstas se verán aún mejor logradas y productivas por medio de acciones que permitan experiencias agradables en cada uno de los momentos de verdad, que conlleven a un incremento en los niveles de satisfacción y a la fidelización de los clientes. La fidelización de los clientes conlleva implantar una estrategia de marketing experiencial pero considerándolo como un proceso paulatino en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada uno de los elementos de la estrategia relacional, donde no hay que realizar inversiones de golpe y en el que los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo. Por tanto, son proyectos a medio y largo plazo.

A pesar de la acogida que tradicionalmente han tenido los programas de fidelización por medio de acumulación de puntos, no se puede en términos, de lealtad, asegurar su efectividad. Con la investigación realizada se indica que el consumidor es más emocional que racional y queda demostrado que las personas no se fidelizan por la racionalidad de un beneficio económico sino por el vínculo que sienten con la marca. Por ello es más efectivo trabajar en estrategias de mejoramiento de servicio al cliente desde lo humano que en estrategias de beneficios. Aunque los beneficios económicos que brindan los programas de fidelización son atractivos, las empresas deben buscar estrategias que le apunten más a lo emocional para lograr un compromiso efectivo por parte de los clientes.

Índice general

Resumen	1
1. Introducción	1
2. Antecedentes y Planteo teórico	3
3. Materiales y Métodos.....	4
4. Resultados y Discusión	5
5. Conclusiones / Recomendaciones.....	7
1. Marco General	12
1.1 Titulo.....	14
1.2 Objetivo General	14
1.3 Objetivos Específicos	14
1.4 Problema	14
1.5 Justificación	15
1.6 Hipótesis.....	16
2. Marco Teórico.....	18
2.1 Definición de marketing	18
2.1.1 Marketing de Kotler	19
2.1.2 Evolución del Marketing y las 4 p's	22
2.2 C.E.M y el Marketing Relacional.....	26
2.2.1 Ciclo de Relación del Cliente.....	29
2.2.2 Fidelización y Lealtad	36
2.3 CRM y Marketing Experiencial	41
2.3.1 Clientes rentables y su fidelidad.....	44
2.3.2 Procesos de mantenimiento del cliente rentable	50
2.4 Que vemos en la actualidad	53
2.4.1 Costo de la lealtad del cliente.....	54
2.4.2 Personalización	55
3. Marco de la Investigación.....	60
3.1 Tipos de programas de fidelización.....	62
3.1.1 Clasificación tradicional	63
3.1.2 Programas de acumulación de puntos	64
3.1.3 Programas de tarjeta	66
3.1.4 Club de Clientes	68
3.2 Implantación en las empresas de los programas de fidelización	70
3.2.1 5 programas de "fidelización" para analizar	71
.....	81
3.3 La fidelización de clientes y el Marketing de Experiencias	82
3.3.1 Marketing Experiencial	82
3.3.2 C.E.M Administración de Experiencias de los Clientes.	85
3.3.3 Desarrollo estrategia C.E.M	86
3.3.4 Metodología de la investigación.....	92

4.1 Resultados de la Investigación	95
4.1.1 Análisis de cada pregunta	95
4.1.2 La fidelidad no se compra, se gana.....	100
4.2 Estrategia.....	102
4.2.1 Implementación de estrategias de marketing experiencial dentro de los programas de lealtad	103
4.2.2 Caso Apple muestra de Éxito	109
Conclusiones.....	114
Referencias bibliográficas.....	117

Índice de ilustraciones y cuadros

Ilustración 1: Esquema Marketing relacional.....	28
Ilustración 2: Proceso de repetición de la compra.....	30
Ilustración 3: Desarrollo de cartera de clientes ligado al tiempo	49
Ilustración 4: Proceso de evolución de los clientes.....	49
Ilustración 5: Proceso de evolución de una campaña de fidelización.....	51
Ilustración 6: Pasos del proceso CEM.....	87
Ilustración 7: Las cuatro capas del mundo vivencial	87
Ilustración 8: Componentes de la plataforma vivencial.....	88
Ilustración 9: Estrategia CEM basada en ver, sentir, pensar y ejecutar	92
Ilustración 10: Analogía Programas de fidelización y marketing relacional.	102
Ilustración 11: Esquema de componentes de la estrategia CEM.....	104
Ilustración 12: Interior y exterior de la <i>flagship</i> de Apple en la Quinta Avenida.....	111

Índice de tablas y gráficos

Tabla 1: Comparativo de la fidelidad de un cliente. Satisfacción vs. Retención	38
Tabla 2: Matriz combinada de actitud relativa y repetición de compra.	45
Tabla 3: resumen de los diferentes programas de fidelización existentes y su explicación en la práctica.	64
Tabla 4: puntos por país	81
Tabla 5: Cuadro descriptivo de variables, indicadores y objetivos tenidos en cuenta	94
Tabla 6: Porcentaje participación en un programa de lealtad	95
Tabla 7: Porcentaje de adhesión a programas de lealtad	96
Tabla 8: Porcentajes de personas informadas de los beneficios	96
Tabla 9: Porcentaje de personas incentivadas a acumular puntos por ser fiel a la marca	97
Tabla 10: Porcentaje de personas que utilizaron canje de puntos para obsequios y descuentos.....	98
Tabla 11: Porcentaje de personas que son fieles a la marca por el programa de puntos	98

Tabla 12: Porcentaje de personas que cambiarían la marca por otros beneficios99

1. Marco General

A lo largo del tiempo la estrategia de marketing de las empresas ha puesto el énfasis en conceptos distintos. En este sentido observamos que, hace unos años, el problema fundamental de una organización se situaba en el desarrollo de productos y servicios innovadores que se diferenciaban de los ofrecidos por la competencia. Esta etapa concluyó en el momento en que las empresas comprendieron que los productos podían ser copiados e incluso mejorados por la competencia en cuestión no sólo de días sino de horas, lo que hacía que los esfuerzos llevados a cabo en este campo resultaran poco productivos y rentables o exigieran una inversión continuada muy cuantiosa.

Posteriormente se inició la etapa de segmentación en la que la preocupación fundamental radicaba en cambiar la orientación por productos hacia una orientación por clientes. Lo importante aquí ya no eran los productos, sino el conocimiento exhaustivo de la clientela. La mayoría de las empresas han realizado y siguen llevando a cabo importantes desarrollos en este campo. Sin embargo, en muchas ocasiones la segmentación se convertía en el propio fin, cuando lo importante era disponer de una herramienta que permitiera a la red comercial contar con una nueva filosofía de trabajo, basada en la polivalencia y en el desarrollo de una acción comercial orientada en su totalidad hacia el cliente.

A lo largo de esta andadura observamos que los consumidores encuentran cada día más opciones entre las que elegir para hacer sus compras. Además, los productos que ofrecen las distintas empresas tienden a homogeneizarse, de modo que cada vez hay menos diferencias entre su calidad real y la percibida. Esta es una de las razones por las que las organizaciones afrontan grandes dificultades a la hora de definir una ventaja competitiva sostenible y conseguir un posicionamiento adecuado. En este contexto, para las empresas cada vez es más costoso conseguir nuevos clientes, de ahí que en la década de los noventa la preocupación por el servicio al cliente y la calidad fuera reemplazada por la de lealtad. En este momento, la filosofía del marketing de relaciones lidera el comportamiento empresarial. El paradigma propone orientar la estrategia de la empresa hacia la retención de clientes y el establecimiento de relaciones estrechas con ellos. De modo que, en una era dominada por la corriente relacional y la voluntad de reforzar los lazos con los clientes más rentables, las empresas invierten cada vez más en los instrumentos de gestión de la relación con el cliente. Este paso adelante se corresponde con un proceso a largo plazo que pretende ganar, conservar y ampliar una clientela rentable.

¿Alguna vez se ha preguntado por qué es importante contar con clientes leales? o tal vez ¿es importante esforzarse en conservar a los clientes?, o quizá ¿cuál es la ventaja de conservar un buen cliente durante un año o durante cinco o diez años? Conservar clientes

conduce a ser más rentables, sin embargo es necesario saber cómo hacerlo y sobre todo, aplicar ese conocimiento, ya que muchas empresas sólo tienen como objetivo primordial vender y obtener utilidades y por consecuencia no conocen el valor financiero de la lealtad del cliente. Otras han trascendido este nivel de operación y se han enfocado a considerar a sus clientes como un activo, ante lo cual es necesario formular mecanismos que permitan conocer y determinar el valor de los clientes y de su conservación como parte de los activos de la empresa. Al establecer estos mecanismos, se tendrá la posibilidad de conocer el impacto de aumentar el índice de conservación de los clientes y por tanto, se sabrá si los esfuerzos realizados han sido productivos; al mismo tiempo se verán las ventajas que se derivan de esos esfuerzos y se encontrará la importancia de tener clientes leales.

En los mercados comerciales podría parecer sencillo definir quiénes son los clientes simplemente con el hecho de decir cuáles son las personas que compran nuestra marca, pero, con frecuencia la línea divisoria no es tan clara. Las empresas tienden a definir los mercados en términos amplios, en especial lo relativo a las características físicas importantes para ellos mismos. Estos mercados a menudo contienen grupos de clientes con diferentes necesidades, gustos, motivaciones y referencias entre otros, en donde cada uno de ellos representa un segmento específico. Esta particularidad del ser humano es lo que hoy las empresas están estudiando y aplicando en su gestión de clientes.

El valor de descubrir tales segmentos permite ofrecer productos que atiendan las necesidades de un solo segmento y además, ver las exigencias que los clientes realizan de forma indirecta con sus hábitos y motivaciones de compra. Por tanto, esto es lo que ha incentivado a las empresas hoy en día a conocer cuáles son estos requerimientos respecto de qué es lo que busca o desea el cliente. No cabe duda de que es una mejora, pero el mercado y la tipología de los clientes del siglo XXI exige algo más, que no es otra cosa que considerar al cliente en toda su magnitud, con miras amplias, considerando al cliente como un ser social, que se relaciona e influye en otros de su entorno. Los productos están dejando de ser el eje de las estrategias de marketing porque son copiables e imitables. Han pasado a ser commodities, transformando al cliente en el mayor activo de cualquier empresa. El cliente es el recurso más escaso y más valioso de una compañía. Es lo único que la hace realmente diferente a los demás.

En síntesis podemos afirmar que todos los mercados de gran consumo coinciden hoy en día en lo mismo: los sistemas clásicos o masivos de marketing están mostrando sus límites. Revitalizar el marketing pasa, en mayor o menor medida según los sectores implicados, por reconquistar al consumidor final, dándole un tratamiento individualizado y, en definitiva, conociéndolo y fidelizándolo uno a uno.

Se vislumbra entonces el concepto C.E.M, enfocado en la gestión de las experiencias del cliente, lo cual proporciona, una visión de la experiencia total del mismo, y a su vez define

los mercados y la competencia con base en amplios contextos de uso sociocultural; lo que permite dar una solución al problema de la fidelización del cliente y alargar al máximo la durabilidad de la misma.

Finalmente se pretende plantear una propuesta de estrategia C.E.M, con base en los resultados obtenidos de la presente investigación y de la revisión de los diferentes temas a abordar.

1.1 Titulo

Estudio sobre la efectividad de los programas de fidelización actuales y una propuesta encaminada hacia el marketing de experiencias.

1.2 Objetivo General

Demostrar que los programas de fidelización y acumulación de puntos que conocemos, no fidelizan ni retienen clientes y es necesario generar la llamada experiencia en relación con el consumidor.

1.3 Objetivos Específicos

- Establecer el significado de fidelización de clientes basado en experiencias.
- Analizar los pros y contras de los programas de fidelización actuales, demostrando que no aumentan la fidelidad de sus usuarios.
- Definir las estrategias a utilizar teniendo en cuenta los diferentes canales para desarrollar un programa de fidelización basado en experiencias.
- Analizar los beneficios que conlleva el marketing de experiencias tanto para la empresa y para el usuario.

1.4 Problema

En el panorama actual de compra y venta de productos y servicios los clientes comienzan a demandar nuevas y enriquecedoras experiencias.

A medida que los clientes reclaman y esperan más y mejores experiencias con sus marcas, estos, determinan el camino para buscar una mejor relación con ellas. Es aquí donde aparece el termino fidelización, entendido en la actualidad como un tema bidireccional que exige que la empresa, en este caso las marcas, corresponda a lo que el cliente espera de ellas. En la mayoría de casos, como vemos en la actualidad, dichas marcas concentran sus estrategias en la retención de sus clientes, a partir de campañas que se involucran en el ciclo de compra y recompra, para fidelizar la marca, productos y servicios de la empresa. Dentro de los instrumentos de dichas estrategias se pueden mencionar muestras gratis del producto, acumulación de puntos, personalización del servicio de venta y atención al cliente, descuentos y tarjetas de compra exclusiva. Es aquí donde las compañías deben innovar e ir más allá de lo que se ofrece el mercado, en este caso, su competencia, demostrando que a la hora de captar más clientes es importante generar esa grata y única experiencia de compra, creando un espacio en la mente de los consumidores que los convierta en su opción número uno, donde lograrán toda una plataforma experiencial altamente competitiva.

Es en este proceso donde la empresa debe buscar información de cada uno de sus clientes para lograr lo que será irrompible frente a la competencia; y es la relación personalizada que la marca genere con sus consumidores. Con ello estamos hablando del tan nombrado marketing de experiencias que va más allá de una simple compra de productos y/o servicios y se convierte en la estrategia que brindara a las compañías sobresalir frente a otras marcas superando las expectativas de sus clientes.

Como resultado de lo anteriormente nombrado, puede verse que en muchos casos, los programas no pasan a ser más que retención por compras con medios generalizados y sin un alto grado de distinción y valor agregado para el cliente; es entonces cuando surge la necesidad de definir y buscar alternativas dinámicas, innovadoras, y de alto valor para cada uno de ellos unido a la rentabilidad obtenida en la alta participación de sus comparas. Es entonces cuando se debe definir una estrategia correcta de fidelización frente a la problemática planteada de los actuales métodos utilizados y con ello marcar la diferencia generando la lealtad de sus clientes.

1.5 Justificación

Con este trabajo se pretende exponer aspectos de los nuevos programas de fidelización que las empresas deben tomar como base para crear una correcta retención y manejo de la lealtad de sus clientes, haciendo foco en la diferenciación y personalización de los mismos, encaminado a una estrategia de marketing de experiencias. Este tema se encuentra carente y sin fundamentos dentro de los llamados “programas de fidelización” que conocemos, pues estos se basan únicamente en acumulación de puntos y compra a

cambio de premios o incentivos, siendo sus resultados nulos a la hora de fidelizar, aumentar la retención y satisfacción del cliente. Por ello, los nuevos parámetros dentro de la fidelización y generación de la cultura de servicio y calidad están encaminados hacia el compromiso con el cliente, lo que abarca constantemente la determinación y creación de lazos de preferencia. La lealtad es el objetivo fundamental dentro del desarrollo de negocios desde el punto de vista del cliente, y que considera el mercadeo relacional como estrategia empresarial.

El marketing relacional sin lugar a duda es uno de los pilares fundamentales para cualquier tipo de empresa u organización, ya que en los últimos tiempos se han producido en los entornos y mercados una serie de circunstancias que han contribuido a que en las organizaciones haya crecido la preocupación y el interés por el cliente, y que de forma casi paralela se haya desarrollado una serie de estrategias, técnicas y métodos de marketing centrados en el ambiente relacional, naciendo así la época de la clientización o el marketing centrado en el cliente. Es con ello que se crearán soluciones efectivas que nos permitan el mejoramiento de las relaciones, aumentar los niveles de satisfacción de los clientes y por ende su fidelidad, ya que en la actualidad para nadie es desconocido que el corazón que le da vida a una marca son los clientes.

Con lo planteado anteriormente se busca crear parámetros, formas y directrices que estimulen la elección del cliente, ofreciendo beneficios que incidan sobre aquello que es motivador para su consumo; estableciendo relaciones que ofrezcan una amistad comercial. Todo ello se deberá basar en el conocimiento concienzudo del cliente, la oferta de valor y la duración e intensidad en esas relaciones de consumo; siendo estos las mayores problemáticas encontradas en el mundo del marketing y fidelización que conocemos.

1.6 Hipótesis

Los programas de fidelización que conocemos actualmente, basados en acumulación de puntos no incrementan la retención y satisfacción de los clientes.

2. Marco Teórico

2.1 Definición de marketing

La Asociación Nacional de Profesores de Marketing (1935), precursora de la **Asociación Americana de Marketing (AMA)**, concibió la definición original de marketing como “la realización de actividades empresariales que dirigen el flujo de bienes y servicios del productor al consumidor”.

Philip Kotler (2006), considerado por algunos, padre del marketing moderno, la definió como “el proceso social y administrativo por el que los grupos e individuos satisfacen sus necesidades al crear e intercambiar bienes y servicios”

En base a esta definición, los primeros indicios del marketing se pueden remontar a los hombres de las cavernas, ya que, aunque su principal finalidad era la subsistencia mediante la autosuficiencia, en muchas ocasiones se producían excedentes de producción, lo que daba lugar al intercambio de productos y a un incipiente comercio de mercancías, la base del marketing. Durante los siglos venideros, la fabricación determinaba las características de los productos y no era necesario comercializar de manera masiva para vender, ya que todo se consumía de inmediato, fuera cual fuera la producción en ese momento. De igual forma, los consumidores no tenían posibilidad de elegir entre diferentes productos que iban a adquirir debido a la escasez que dominaba aquella época. Dicha escasez, hacía que la demanda superase a la oferta y que, por este motivo, no se necesitasen técnicas de comercialización especializadas. Sin embargo, en el año 1800, con la Revolución Industrial en plena expansión, las empresas empiezan a desarrollar una clara orientación a la producción, lo que significaba, producir grandes cantidades a un bajo coste. Esta situación no duró demasiado, ya que en la década de 1920, tras la grave crisis sufrida en todo el mundo, la capacidad de compra de los consumidores se redujo al mínimo, por lo que esta producción se vio reducida de forma considerable. Los consumidores, que hasta ahora disponían de cualquier producto en grandes cantidades, comenzaron a buscar productos con una mayor calidad. Así, las empresas tuvieron que dedicar sus esfuerzos a la mejora continua de sus productos, de forma que los consumidores eligieran lo que ellas ofrecían por encima de la competencia. A partir de este momento, se empieza a desarrollar el concepto de “orientación al marketing” en las principales Universidades americanas y, en especial, en Harvard. Gracias a estos estudios se desarrollaron toda una serie de teorías para garantizar el éxito de cualquier actividad comercial y se puede sostener, que el origen del marketing se produjo al orientar los productos al grupo de compradores que los iba a consumir o utilizar.

La aparición del marketing como disciplina, tiene lugar aproximadamente a mitad del siglo XX. En sus inicios, las empresas aplicaban las técnicas del marketing con un único y

prioritario objetivo: lograr beneficios económicos más allá de lograr un vínculo o afinidad con el cliente.

También se le ha definido como una filosofía de la dirección que sostiene que la clave para alcanzar los objetivos de la organización reside en identificar las necesidades y deseos del mercado objetivo y adaptarse para ofrecer las satisfacciones deseadas por el mercado de forma más eficiente que la competencia.

El marketing como definición de un concepto ha sufrido diferentes cambios a través del tiempo:

1985: El marketing es el proceso de planificar y ejecutar la concepción, precio, promoción y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos de los individuos y de las organizaciones.

2004: El marketing es una función organizacional y un conjunto de procesos para crear, comunicar y distribuir valor a los consumidores y para gestionar las relaciones con los clientes de forma que beneficie a la organización y a sus grupos de interés.

2007: Marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, distribuir e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general.

La AMA ha establecido una política de revisión periódica de este concepto y en sus últimas definiciones observamos como el término intercambio (que aparecía en la de 1985) desaparece en la de 2004 y vuelve a surgir en la de 2007.

Este enfoque inicial, conocido como *marketing transaccional*, se basaba en la premisa: "tengo un producto, ¿a quién se lo vendo?". Este enfoque trata al cliente como un ser anónimo y estático, donde el *modus operandi* a seguir viene marcado por las 4 P's del marketing (*Product, Price, Promotion and Place*), y cuyo objetivo principal es la captación de clientes, no prestando demasiada atención a los clientes actuales de la empresa.

Asimismo, cobra protagonismo en las dos últimas definiciones la creación de valor en la oferta, junto con su comunicación y distribución, y se deja de lado al clásico paradigma de las "cuatro P". Es importante resaltar que en la última definición de 2007 el marketing se presenta como una actividad más amplia. Ya no es una función, se trata de un proceso educativo.

2.1.1 Marketing de Kotler

Las “4P”, como las bautizó Jerome Mc Carthy (1960), es un concepto que desde los años setenta “se considera clave a la hora de comercializar un producto o servicio; aún hoy en día, este enfoque continúa siendo prioritario a la hora de generar y desarrollar estrategias y planes de marketing en muchas empresas.” (p. 132).

Durante más de 30 años nos vinculamos con esta teoría de McCarthy, y resulta increíble, como un concepto y disciplina como es el marketing; tan innovador y de vanguardia para las compañías, se encuentre tan estancado en sus planteamientos. Haciendo un recorrido por los grandes paradigmas del marketing del Philip Kotler, los estudios más tradicionales subrayan lo siguiente:

- La organización comercial se basa en unidades de producto.
- La atención centrada en las transacciones provechosas.
- Se evalúa el desempeño, primordialmente en función de los resultados financieros.
- El departamento de marketing se encarga del marketing.
- Las marcas se construyen a través de publicidad.
- Poner énfasis en la adquisición de consumidores.
- Prometer más para obtener ventas.
- Hacer de la empresa la unidad de análisis.

“Bajo el paraguas de estos paradigmas, había lugar para el tendero del barrio (en su medida) como para las grandes multinacionales. Curiosamente, en ninguno de los grandes paradigmas tradicionales nos encontramos con afección alguna al valor de la relación con el cliente, a la adaptación del propio producto hacia las necesidades del cliente, o al conocimiento real del mismo. El modelo tiene como eje fundamental el producto o el cliente”. (Gonzales Recuenco Javier, Sánchez Toro Jerónimo, Salutregui Javier, 2004, p. 68)

En palabras de Gilbreath (2010): “en momentos donde crear y compartir información es muy barato – sino gratis – y el acceso a la información no tiene fronteras, las personas aprendieron, a lo sumo, a evitar el marketing, y en el peor de los casos, a odiarlo.” A partir de esta premisa, el autor lanza varias críticas al modelo de marketing tradicional, concluyendo en que es necesario evolucionar hacia un nuevo modelo. La primera crítica que plantea Gilbreath se basa en que “está en todos lados y es invasivo”. Para entender esto se pueden ver las cifras que cita, en donde por ejemplo nos demuestra que en Holanda las personas están expuestas a un promedio de 3000 publicidades por día, a un costo de más de U\$244 miles de millones para los anunciantes. Luego, menciona que “es irrelevante y ofensivo” ya que se gastan miles de millones de dólares en campañas que fallan a la hora de dirigirse a su mercado objetivo, o que brindan un mensaje inútil a alguien que de otra manera hubiera estado interesado en comprar el producto: se puede pensar en el ejemplo de un hombre atrapado en el tráfico obligado a observar un cartel que publicite una marca de tampones. En definitiva, menciona el autor, el problema no es que los consumidores odian el marketing, o que se gastan millones de dólares en campañas publicitarias que fallan a la hora de hablarle a su segmento objetivo; el gran

problema es que “los consumidores cambiaron – tanto en términos de cómo esperan ser abordados mediante el marketing, como así por las herramientas que utilizan para evitarlo. Ahora tienen el poder de controlar lo que ellos quieren ver y escuchar – y la mayoría de los 3000 mensajes a los que están expuestos diariamente no están siendo vistos ni escuchados.” Schmitt (1999) apoya este punto sugiriendo que formula estrategias sin sentido que no consideran la implementación y el foco en las verdaderas necesidades de los consumidores. Lenderman (2006) apoya las ideas de Gilbreath y sugiere que la tendencia a generar marketing sin sentido sigue creciendo: un norte-americano promedio hace 30 años estaba expuesto a 560 mensajes de marketing diarios, mientras que hoy el consumidor promedio está expuesto a 3000 – 4000 mensajes, con una tendencia a seguir aumentando. Consecuentemente, hay mucho “ruido” (*clutter*)³ en la vida de un consumidor; por esta razón existe el TiVo⁴ que permite evitar las publicidades que no se quieren ver, o los bloqueadores de “*pop-ups*” de Internet. Aquí es donde se puede ver que existe un “nuevo cliente” que tiene a su alcance formas de evitar el marketing.

No obstante, Lenderman critica cómo las marcas en vez de adaptarse y evolucionar hacia métodos más eficientes, siguen buscando medios para mostrarse y seguir generando “ruido” que las personas quieren evitar. Muestra ejemplos muy interesantes: una campaña para una pizzería de Washington llamada “Pizza Schmizza” le pagaba a personas sin hogar de Seattle para sostener carteles que leían “Pizza Schmizza me pagó para sostener este cartel en vez de pedir dinero”. Otro ejemplo es el de empresas que compran espacios publicitarios dentro de los baños (específicamente en mingitorios), para ser vistos por quienes entran a orinar: aquí el autor resume la situación argumentando que “parece como si a las marcas no les importara que alguien orine encima de ellas, siempre y cuando vean el logo”. Planteando un ejemplo aún más radical, hay personas que venden espacios en su cuerpo para tatuarse logos y *taglines* de empresas. Por lo tanto, lo que termina ocurriendo, es que estas técnicas de marketing y publicidad tienen un alto nivel de impersonalidad que no tiene contacto absoluto con los deseos del consumidor; no hay conexión emocional, no hay una “conversación” de ida y vuelta entre los consumidores y las marcas. “Solamente hay más ruido”.

McKenna (1991), citado recientemente, agrega una idea trascendental que suma a lo expuesto por Gilbreath y Lenderman. El mercado está expuesto a una velocidad de cambio muy rápida; por lo tanto si tenemos en cuenta la ineficiencia a la hora de hablarle al consumidor y la velocidad a la cual cambia y evoluciona el mercado, se pueden ver cada vez menos razones para creer que el enfoque tradicional es exitoso a la hora de adecuarse a los deseos y requerimientos de los clientes. Por lo tanto sugiere que “la solución no es crear más marketing, sino disponer de mejor marketing”, que refiere a un marketing que encuentre el modo de integrar al cliente a la compañía, para crear y mantener una relación entre la compañía y el cliente.

2.1.2 Evolución del Marketing y las 4 p's

Si se hace referencia al marketing tradicional, no se puede dejar de mencionar la teoría que refiere al “*marketing mix*”. En la década de 1950, McCarthy expresó esta teoría en lo que hoy se conoce como “las cuatro P”: producto, precio, plaza (distribución) y promoción. Haciendo una breve alusión a cada uno de los componentes del “*marketing mix*”, Dvoskin (2004) define al *producto* (o servicio) como aquellos atributos que lo constituyen, como las características tecnológicas, la marca, las variedades (sabor, color) y los tamaños. Por el lado del *precio*, Kotler (2001) dice que representa la cantidad de dinero que se cobra por un producto o servicio, o la suma de los valores que los consumidores dan a cambio de los beneficios de tener o usar el producto o servicio. La *plaza* refiere al lugar en donde se concreta el intercambio y la forma en que los productos se ponen a disposición de los consumidores. Por último, la *promoción* se basa en cómo la empresa informa e intenta persuadir a los consumidores de que su producto es superior respecto de la competencia.

La tendencia de fondo, sin embargo, denota que existe una evolución y cambio en los paradigmas fundamentales. Actualmente, son cada vez más las compañías que buscan otros caminos para generar una cercanía hacia su cliente. La aproximación al marketing abarca un amplio espectro, que va desde la necesidad de posicionamiento de una marca, hasta la valoración de una relación duradera con los clientes, pasando por la necesidad de incrementar el conocimiento de los mismos y establecer relaciones fructíferas entre ambas partes.

El concepto de marketing experiencial surge como una respuesta a la necesidad de incorporar nuevas formas de llegar al consumidor. Según Kotler y Armstrong (1996) “el concepto de mercadotecnia sostiene que para alcanzar las metas de la organización se deben definir las necesidades y los anhelos de los mercados meta, a los cuales se les deben proporcionar las satisfacciones requeridas con mayor eficacia y eficiencia que la competencia.” Teniendo en cuenta esta definición, se puede entender al marketing experiencial como una forma de mercadotecnia que contempla nuevas prácticas que buscan complementar y superar el alcance del marketing tradicional; es una fuente creadora de valor para la organización, que se centra en satisfacer las necesidades de su segmento objetivo, a través del uso de experiencias. Esta nueva forma de alcanzar al consumidor se basa, según Schmitt (1999), en “entender que los consumidores son seres humanos con necesidades experienciales: quieren ser estimulados, entretenidos, educados y desafiados. Buscan marcas que los provean de experiencias y que de esta manera, formen parte de sus vidas.”

Viendo la evolución del marketing tradicional a lo largo del último siglo, es evidente la tendencia cada vez más creciente a enfocarse en las necesidades y los gustos que impone el consumidor. Como ya fue mencionado, este trabajo está basado en una nueva tendencia del marketing: las experiencias. Por lo tanto es necesario plantearse la siguiente pregunta: ¿cuáles son las razones que dan nacimiento a las nuevas tendencias del marketing? Hoy, en el mundo académico, se habla de términos como marketing uno a uno, marketing 2.0, marketing viral, marketing móvil o marketing experiencial. Todos estos términos tienen un aspecto en común: son formas de marketing o mercadotecnia más enfocadas que se desprenden de un modelo de marketing tradicional; la Real Academia Española define a la mercadotecnia como un “conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda”.⁵ Por lo tanto, se puede ver que todas comparten el objetivo de crear un diferencial que genere un impacto en las ventas y los resultados de una empresa. Otro aspecto a tener en cuenta es el tema de la evolución: el mundo está cada vez más globalizado, la tecnología se moderniza constantemente y es de muy fácil alcance, y la información disponible para las personas y las empresas es cada vez mayor y más accesible. Por estas razones los consumidores están cada vez más informados. En este contexto, se observa otra similitud en los términos mencionados anteriormente: son formas de mercadotecnia que fueron evolucionando con el tiempo y adaptándose a su entorno. Al mismo tiempo, las empresas también se van adaptando a este entorno tan cambiante y adquieren nuevas prácticas en todas sus áreas: en sus canales de distribución, sus procesos, sus estructuras jerárquicas y en las formas de comunicarse con sus consumidores actuales y potenciales. Todo esto hace que la intensidad competitiva sea cada vez mayor y que las compañías tengan que buscar nuevas formas de diferenciarse y crear valor.

Cuando se analizan las tendencias, se puede observar que el marketing se va personalizando cada vez más. Las empresas tienen enormes bases de datos con muchísima información sobre sus clientes, saben cómo son sus hábitos de consumo, sus gustos. Dvoskin (2004) habla del “marketing del futuro y el futuro del marketing” y plantea la idea de que se está pasando de la uniformidad hacia la individualidad. Es decir, ya no se piensa en *clientes* si no que se piensa en *el cliente*. Aquí el autor hace alusión a 3 nuevas formas de marketing:

- 1) El marketing directo: “un instrumento interactivo que utiliza uno o más métodos de comunicación con el fin de lograr una respuesta y una transacción cuya efectividad pueda comprobarse”
- 2) El marketing de relaciones: “un sistema basado en herramientas tecnológicas que permite construir la lealtad de y hacia el cliente”.
- 3) El marketing uno a uno: “modalidad que hace fuerte hincapié en un modelo de negocios individualizado para cada cliente, en el que la organización tiende a centrarse sólo en sus clientes más rentables (...) Pone el foco en la participación en el cliente y no en el mercado”.

El nuevo marketing se trata de personas; de entenderlas; de establecer relaciones con ellas; de generar diálogos valiosos y duraderos con y entre esas personas.

Por ello se dice que hoy en día solo hay una sola "P" que interesa: las Personas. En función a estos nuevos lineamientos surgen nuevos conceptos a los cuales debemos prestarles atención para desarrollar una estrategia de marketing acorde a los tiempos que corren, obviamente de la mano de los objetivos de la empresa y ellos son las 4 nuevas P del marketing: **Personalización; Participación; Prescripción y Predicción modelizada.**

La **Personalización** hace referencia a diseñar productos y servicios a medida para que satisfagan expresa y realmente las necesidades de los clientes.

La **Participación** comprende involucrar a los clientes en el marketing mix y la **Prescripción** significa que siempre se ha confiado más en las recomendaciones de los amigos que de los anuncios comerciales.

En cuanto a las **Predicciones Modelizadas**, son las posibilidades que ofrecen las herramientas Online para analizar el comportamiento en la red de clientes.

"A partir de estas nuevas 4 P's, hay un cambio de paradigma muy importante; ya no es necesario contar con grandes gurús que adivinen las tendencias que nos permitirán dominar el mercado: solo hay que analizar la información recopilada automáticamente para poder desarrollar un marketing que sea relevante para el comportamiento del cliente. Detrás de ella irán las marcas; luego, lejos los productos". (Vacchino Patricio, 2012, s.p)

Pine y Gilmore (1999) hablan de cómo los productos están "productivizados" (en un claro paralelismo a la "commoditización") y cómo esto conduce a la necesidad de tener que competir sobre la base del precio; por esta razón, las empresas se vuelcan en la búsqueda de nuevas maneras de competir. Describen "una nueva fuente de valor", que hace referencia al tema de las experiencias que afronta un consumidor: "cuando el consumidor compra una experiencia, paga por disfrutar de una serie de sucesos memorables montados por una compañía – igual que una obra teatral – con el fin de involucrarlo personalmente." De esta manera se puede ver cómo este concepto busca potenciar el rol que tiene el consumidor en el momento en que efectúa su compra a través de la creación de experiencias.

Gonzales, Sánchez y Salutregui (2004) afirman que:

Teniendo en cuenta esta nueva realidad; emergen nuevos paradigmas que aportan los siguientes elementos diferenciales:

- Organizar por segmentos de consumidores.

- Centrarse en el valor del consumidor durante toda su vida.
- Considerar tanto las mediciones de marketing como las financieras.
- Centrarse en satisfacer a los grupos de inversores.
- Todos los miembros de la compañía están implicados en definir la estrategia de marketing.
- Concebir marcas según la conducta de la compañía.
- Poner énfasis en la fidelización de los consumidores.
- Medir el valor de la lealtad de los consumidores.
- Prometer menos, ofrecer más.
- Convertir la cadena de valor en la unidad de análisis. (p.22)

El conocimiento del consumidor, la adecuación de la oferta a los distintos mercados, el valor percibido y la duración e intensidad en las relaciones de consumo, constituyen las bases sobre las que reside el *marketing* de experiencias y su relación como elementos vinculantes a la empresa: la fidelización es el reflejo de las necesidades del cliente para la empresa.

Según Olamendi (2005), los factores clave del proceso de fidelización implican la importancia de la alta dirección, el desarrollo de canales abiertos y flexibles de comunicación interorganizacional, además la formación continua de competencias que fomenten la adaptación constante de la empresa al entorno.

La expresión de formas de satisfacción de necesidades lleva implícito un nivel de conocimiento de las mismas, y el uso de tecnología para satisfacer las demandas. A las formas fidelizantes se les asocia los denominados programas de recompensa por su compra, el elemento fundamental es estimular la elección del cliente, ofreciendo beneficios que incidan sobre aquello que es motivador para su consumo. Es establecer relaciones que ofrezcan una amistad comercial perdurable. Dentro de las causales de deserción de clientes a la empresa, se encuentra considerablemente un servicio de baja calidad, no llena las expectativas entre lo percibido y lo recibido en los productos y servicios que oferta la empresa; seguidamente a esta causal se encuentra la falta de seguimiento a los clientes o baja gestión de las relaciones. Causas probables de esta situación son, una calidad esperada y no recibida, así como un precio no acorde a las características del producto.

Bajo otra perspectiva, se pierden clientes debido a actitudes de indiferencia de los empleados de la empresa al atender al cliente. En una baja proporción, se considera la insatisfacción con la calidad de los productos o servicios, la atracción por la competencia, la influencia del mercadeo de boca a boca, traslado geográfico de la empresa y/o migración de clientes. En consecuencia, el porcentaje es bajo, comparado con la primera causal de esta perspectiva. La atención al cliente es crítica, como elemento de efectividad en la gestión de valor con los clientes. Los beneficios de la fidelidad de clientes contemplan la facilitación de la generación post ventas y ventas cíclicas. Tiene menores

costos gestionar ventas con carteras de clientes establecidos, que buscar nuevos clientes en emergentes mercados. Los clientes satisfechos y leales a la empresa tienen un nivel de menor sensibilidad al precio, lo que permite mayores márgenes u holguras que aquellos que no lo están, retribuyendo un mayor valor de rentabilidad. Además, como beneficios adicionales se tiene una mayor estabilidad laboral del cliente interno, pues la generación de valor a partir de la gestión de clientes fidelizados, provee una base estable para el desarrollo sostenible de la empresa.

2.2 C.E.M y el Marketing Relacional

Con esta evolución del marketing y en el panorama actual evolutivo en la compra y venta de productos en el que nos movemos; donde los clientes comienzan a demandar nuevas y enriquecedoras experiencias por parte de sus marcas, estos, determinan el camino para buscar una mejor relación con ellas. Los consumidores son cada vez más exigentes con los servicios que reciben, y las empresas han tenido que adaptarse rápidamente para desarrollar una gestión orientada hacia el consumidor. En esta nueva realidad, la marca es la última ventaja competitiva que dispone la empresa para diferenciarse de la competencia, el problema es que ya no es posible posicionarse por medio de la diferenciación de producto o de los canales de comunicación de los cuales se dispone, ya que, estas diferencias se están difuminando con increíble rapidez. Los verdaderos elementos diferenciadores con los que cuenta una compañía son aquellos que afectan la lealtad de los clientes hacia la marca. Se vislumbra entonces el concepto **CEM (Customer Experience Management)**, el cual según Schmitt (2004)

Hace referencia a las experiencias intangibles que se generan en la interacción de una empresa con el cliente, lo cual proporciona, una visión de la experiencia total del mismo, y a su vez define los mercados y la competencia con base en amplios contextos de uso sociocultural; lo que permite dar una solución al problema de la fidelización del cliente y alargar al máximo la durabilidad de la misma. El CEM es un nuevo paradigma que representa un avance radical respecto a los antiguos métodos de marketing y administración. Ofrece, además, un panorama analítico y creativo del mundo del cliente, herramientas estratégicas para modelar ese mundo y herramientas de implementación que pueden ser usadas para incrementar el valor para el cliente. (p. 125)

Con la introducción de gestión de experiencias, se promueven productos, pero es la experiencia de compra lo trascendente para el cliente; se tiene que entre los factores que promueven una pérdida y deserción de los clientes a la marca, son la calidad de servicio deficiente y la poca atención personalizada. El precio, aunque es determinante, cuando el cliente se encuentra satisfecho, este tiene una alta probabilidad de regresar

reiteradamente, aun con precios superiores a los de la competencia, pero es sin duda la calidad percibida y recibida del producto en su esfera ampliada la que satisface plenamente. Según Jordana, el marketing de experiencias demuestra que en realidad lo que el cliente valora es la experiencia que logra del uso de los productos o servicios, que conlleva considerar el valor agregado que se da al cliente, al mejorar las formas de atención y el enfoque satisfactor. La dificultad que plantea el enfoque de las experiencias, es el manejo de los elementos intangibles que rodean el servicio al cliente, el cual se encuentra determinado por la gestión de las competencias y capacitación del capital humano. Los consumidores comparan las experiencias percibidas con sus expectativas, al tomar en cuenta el mercadeo boca a boca que se genera. La comercialización, considera experiencias agradables al consumidor, que indiquen que el producto no solo satisface sus necesidades, sino tiene particulares atributos adicionales, lo cual es un factor determinante de éxito.

El objetivo del mercadeo de experiencias es crear vivencias de compra y consumo para el cliente. Los momentos en donde interactúa con la marca, los productos y los servicios, se producen momentos propicios para ser guardados en la memoria del individuo, que posteriormente pueden ser evocados a través de estímulos mercadológicos apropiados, facilita procesos de consumo más efectivos.

Debido a la fuerte carga psicológica en este concepto, las formas psíquicas de la percepción, el pensamiento, las relaciones intelectivas o emotivas en torno a situaciones u objetos particulares, son causales de formas de relación, individual o compartida, que afectan la personalidad de las personas, y con ello, la reacción frente a las formas de socializar las transacciones comerciales.

El *marketing* de experiencias considera las formas sensoriales de percepción, los distintos mecanismos de animación del punto de venta son provechosos para potenciar creativamente las formas alternativas de sensibilizar a los consumidores con la empresa, la marca, los productos y/o servicios a disposición.

La mejor manera de explicar el rol que cumplen las experiencias relacionadas a la comercialización de un producto o servicio, es a través de un ejemplo expuesto por Pine y Gilmore. Si se toma en cuenta un grano de café, es un producto natural o *commodity*, cuya comercialización puede generar una utilidad de alrededor de 2 dólares el kilo, o uno o dos centavos por cada taza de café. Si se empaca y se vende, se convierte en un bien y el precio aumenta a un rango que puede variar entre 5 y 25 centavos la taza. Si el café se sirve en una cafetería o un bar, por ejemplo, pasa a ser un servicio que se vende a 50 centavos de dólar la taza. Pero luego, existe un cuarto nivel en donde el mismo café se consume en un ambiente de categoría o con un sentido teatral; aquí los consumidores pagarán entre 2 y 5 dólares. Este nivel es el que logra generar una “experiencia distinta”, que no se basa en la adquisición de la taza de café, sino en todo lo que lo rodea; esto último es lo que incrementa su valor y lo diferencia de las demás tazas de café. Para entender esto, se puede ver el ejemplo del lema que presenta dentro de su misión la

cadena de cafeterías Starbucks: “Cuando nuestros clientes logran experimentar esta sensación de pertenencia, nuestras bebidas pasan a ser un refugio, un alto a las preocupaciones de afuera, un lugar para reunirse con los amigos.”

Teniendo en cuenta este enfoque de Customer Experience Management o Marketing Experiencial, el cual busca la creación de relaciones sustanciosas con los clientes, se hace necesario entonces el abordaje de diferentes conceptos como marketing de servicios, cultura orientada al cliente, marketing Relacional o estrategia CRM, Marketing Vivencial o estrategia CEM y Fidelización.

Las distintas acepciones del término tienen un impacto directo en cómo se entiende y se gestiona por parte de las organizaciones y por supuesto, en cómo se organiza la investigación alrededor del mismo. De hecho, es habitual encontrar compañías que creen que gestionar la experiencia del cliente se reduce a reducir el “gap” de las expectativas del mismo con los distintos canales con los que interactúa. La verdad es que cada vez es más común encontrar al “Customer Experience Manager” o al Responsable de la Experiencia del Cliente, ocupando cargos relacionados con la dirección del “Call Center” o el servicio de atención telefónico al cliente. Customer Experience *Intro*. En las últimas décadas se ha presentado un auge de investigaciones y estudios sobre la “atención al cliente” como fundamento importante para el desarrollo y sostenimiento de las empresas. El cambio en el esquema tradicional incrementando el conocimiento sobre los clientes y estableciendo una comunicación bidireccional entre ellos y las empresas, ha permitido aumentar el valor tanto para los consumidores finales como para las empresas.

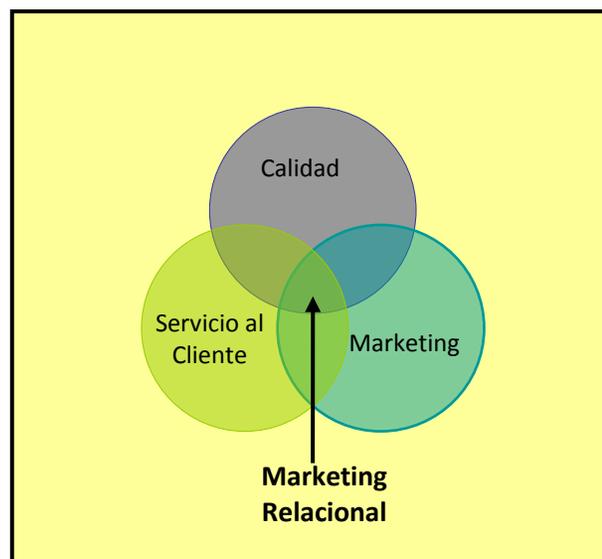


Ilustración 1: Esquema Marketing relacional

Fuente: Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>, por Y. Zapata, 2006.

2.2.1 Ciclo de Relación del Cliente

Dentro de este desarrollo aparece el término **Ciclo de Relacionamento del Cliente** y es el manejo directo de la relación con él. Esta relación tiene 5 áreas: *adquirir, mantener, maximizar, fidelizar y retener*. En donde el ciclo de vida del cliente busca entender el valor de este en su vida y entender los momentos en que dicho cliente necesita interactuar con la empresa. Dicha relación con el cliente se basa en “*momentos de la relación*” o momentos de verdad. Es ese momento en el que se establece la relación entre la corporación, la marca y el cliente. Es decir, el momento en el que se conforma una experiencia, no solo una compra o venta de un producto o servicio, sino algo que va más allá del mero hecho de un intercambio. Fijémonos en este cambio tan sustancial como lo sostienen Gonzales, Sánchez y Salutregui (2004)

De la venta como objetivo primordial a la consecución de una relación como objetivo. De un momento finito, puntual, hacia un horizonte temporal sujeto a la vida del cliente. No olvidemos que en políticas de personalización, el horizonte se sitúa, no en el momento sino en la suma de multitud de momentos individuales. Obviamente la falta de cuidado en cualquiera de ellos conlleva el riesgo de una experiencia negativa, que de ser de la suficiente magnitud o si se reiterase en el tiempo, podría conllevar a un final dramático (la ruptura de la relación). (p. 160)

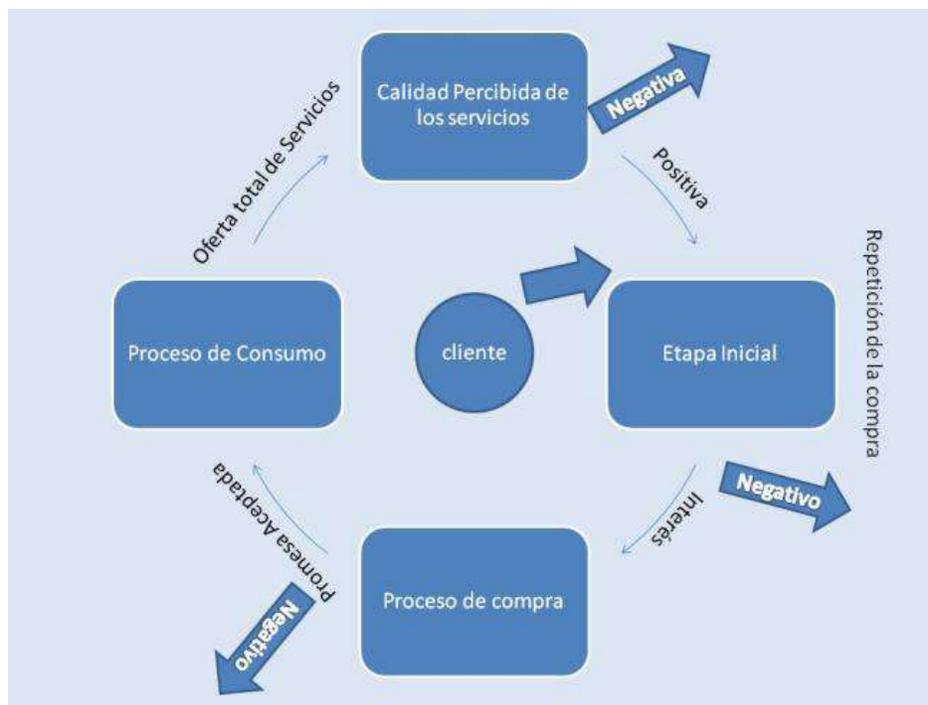
Con demasiada frecuencia, las personas que trabajan en la organización ven a los clientes como una masa o fenómeno abstracto que siempre está presente en algún lugar. A los clientes se les considera números. Los clientes, tanto los individuos como las organizaciones son solo números. En realidad esto no es verdad. Cada cliente establece una relación de cliente con el vendedor que tiene que ser desarrollada y mantenida por la empresa. Las relaciones con los clientes no están simplemente ahí; hay que ganárselas.

“Así puede ser útil considerar el progreso de una relación con un cliente como un ciclo vital. Un cliente potencial que puede no conocer una empresa y sus servicios, está en la etapa inicial del ciclo de vida. Si ese individuo tiene una necesidad que cree que la empresa puede ser capaz de satisfacer y conoce los servicios de la empresa, puede pasar a la segunda etapa del ciclo, el proceso de compra”. (Grönroos Christian, 1997)

Si el resultado de ese proceso es positivo, el cliente decide probar el servicio, esto es, hace una primera compra. Esto lleva al cliente hacia la tercera etapa del ciclo de vida, el

proceso de consumo, durante este proceso, el cliente puede observar la habilidad de la empresa para ocuparse de sus problemas y proporcionar servicios, que, según lo percibe el cliente, puede constituir en una aceptable calidad técnica y funcional. Si el cliente está satisfecho, la probabilidad que continúe la relación y le siga un proceso de uso o consumo nuevo o prolongado es mayor que si este queda insatisfecho con el servicio.

De esta manera, según los esfuerzos de marketing influirán en la decisión del cliente. Los objetivos del plan de marketing y de las actividades de marketing utilizadas por la empresa dependen de la fase en la que se encuentre la relación con los clientes. Por tanto la empresa debería saber, en todo momento donde están sus distintos grupos objetivo de clientes y que recursos y actividades de marketing son eficaces en las diferentes etapas del ciclo de vida.



A la de

hora diseñar

Ilustración 2: Proceso de repetición de la compra

una buena estrategia que busque y

respalde la mejor experiencia del consumidor, las empresas deben comprender exactamente cómo sus clientes interactúan con ellos a través de cada paso del proceso de la decisión de compra, es decir, del customer journey. “Las compañías deben dejar de ver la captación y fidelización del cliente como una serie de interacciones independientes y sin conexión y deben empezar a verlo como un grupo de interacciones relacionadas que, sumadas, resultan en la experiencia del consumidor”. (Berzal **Cristina, 2011**)

La mayoría de las empresas son conscientes de que su éxito depende, en gran parte, de la consecución de la satisfacción del cliente, lo que la convierte en uno de los mejores

indicadores de los beneficios futuros de la empresa. Además, el concepto de satisfacción está muy ligado a la esencia de la filosofía de marketing. Esto es, la búsqueda de la satisfacción del cliente se enmarca dentro de un enfoque de orientación al mercado que trata de colocar los intereses del cliente en un lugar preeminente. En definitiva, el nexo de unión entre los en torno al mencionado concepto. En líneas generales, la satisfacción puede definirse como una condición afectiva del consumidor que resulta de una evaluación global de todos los aspectos que forman parte de la relación en la que interviene el consumidor (Severt, 2002).

Oliver (1997) describe la satisfacción como “un juicio evaluativo de postselección relativo a una decisión de compra específica”. Así, la satisfacción es el sentimiento del consumidor de que el consumo aporta resultados placenteros frente a insatisfactorios, una comparación entre expectativas y resultados. Geyskens y otros (1999) entienden que el concepto de satisfacción puede concretarse desde dos perspectivas diferentes. La primera considera a la satisfacción como un estado afectivo sustentado en las condiciones económicas, es decir, nos encontramos ante una satisfacción económica estrechamente ligada a resultados económicos. La segunda visión, conocida como satisfacción no económica, define el concepto a partir de factores más psicológicos, tales como el cumplimiento de las promesas de la otra parte que interviene en la relación. Giese y Cote (2000) realizan una revisión de la literatura sobre el concepto de satisfacción y encuentran que, a pesar de su variedad, prácticamente todas las definiciones presentan tres elementos comunes: una respuesta (emocional o cognitiva); ésta responde a un interés particular (expectativas, producto y experiencia de consumo) y que ocurre en un momento concreto (después de la compra, después de la elección y está basada en una experiencia acumulada). De acuerdo con este planteamiento, podemos definir la satisfacción con el establecimiento como el agrado del consumidor respecto a su experiencia previa de compra en el punto de venta (adaptado de Anderson y Srinivasan, 2003). Mowen (1995), por su parte, define la satisfacción como una actitud general hacia un producto después de su compra y uso, lo que da como resultado una evaluación poscompra. En la misma línea, Oliver (1999) asocia la satisfacción con un estado psicológico de poscompra resultante de la comparación entre la expectativa previa del individuo y su experiencia de compra, cuando ésta ha sido mejor de lo esperado. También el ACSI (American Customer Satisfaction Index) comparte este concepto de satisfacción al considerar que ésta posee tres antecedentes: las expectativas del cliente, la calidad percibida y el valor percibido, de cuya combinación puede producirse una consecuencia negativa –la queja- o positiva –la lealtad-. De este modo, es de esperar que la satisfacción general del consumidor sea un importante determinante del comportamiento de lealtad. En definitiva, la convicción que se desprende de la literatura sobre satisfacción es que ésta conduce de manera general a una actitud positiva y que actúa como un estímulo que ayuda a crear preferencia y, más adelante, a generar un comportamiento de fidelidad.

Para Gonzales, Sánchez y Salutregui (2004)

El momento de contacto es, como indica su propio nombre, cuando el cliente contacta a través del elemento de interacción con la compañía. El proceso de trazabilidad está ligado a que se hace o se deja de hacer con el contenido de intercambio obtenido (datos del conocimiento del cliente, etc.). Está estrecha relación con las consecuencias y nuevas posibilidades de relación con el cliente que se abren después del momento de contacto.

Existen tres objetivos principales y generales en cualquier momento de relación (desde el punto de vista de la personalización):

- Lograr contactar con el cliente
- Conseguir relación de intercambio comercial personalizada.
- Obtener conocimiento

Estos objetivos no son los únicos, sumáramos a los mismos, los objetivos intangibles (todo lo referido a la percepción emotiva del cliente) y los tangibles relacionados con el hecho puntual de la interacción (por ejemplo, solucionar un problema de un cliente con un determinado producto), en definitiva, relacionados con gestionar las expectativas del cliente en ese momento puntual y dado. Teniendo que:

Momento de relación = Premomento de relación + momento de contacto + proceso de trazabilidad de lo obtenido. (p.37)

Esta relación es poder saber dónde en el ciclo de vida del cliente o prospecto, podemos adquirir al cliente, mantenerlo, maximizar su "wallet share", fidelizarlo y eventualmente retenerlo. Mientras más se expanda el ciclo de relacionamiento y la empresa se mantiene en el ciclo de vida, su retorno de inversión será más alto con los clientes. Para el buen manejo de este concepto, debemos conocer y profundizar en esas 5 áreas antes mencionadas: adquirir, mantener, maximizar, fidelizar y retener. Como lo explica Hoyos (2009)

Adquirir: procesos enfocados en la adquisición de prospectos vía todo tipo de marketing. Implica cautivar el interés en los productos y/o servicios ofrecidos. Este interés es calificado (prospectos) y estos prospectos son entonces convertidos en oportunidades (orden de compra, cotización, ventas).

Mantener: procesos para manejar las expectativas del cliente y cumplir con lo prometido según las características de tus servicios y productos. Esto incluye calidad de servicio, tiempos de espera en centros de atención, garantías de productos, reclamos y solución de problemas, llamadas, cartas o e-mails de bienvenida, encuestas de satisfacción, en fin, toda actividad para mantener al cliente satisfecho.

Maximizar: procesos de "up-selling" y "cross-selling" para buscar oportunidades de incrementar el "wallet share" del cliente. Esto incluye conseguir referidos del cliente.

Fidelizar: procesos para aumentar la re-compra de esos servicios y/o productos por parte de los mejores clientes. Esto requiere tener programas de lealtad o estrategias de clientes según su segmentación. Saber quiénes son esos "mejores clientes", los frecuentes, los que compran y los que no son sus mejores clientes.

Retener: procesos para evitar que los clientes se vayan o procesos para dejar que el cliente se vaya. La idea aquí es que los procesos de retención sean pocos - asumiendo que sus procesos de mantener, maximizar y fidelizar son efectivos. Esto incluye ofrecer posibles descuentos a clientes para que no se vayan. Procesos de cobranzas también pueden ser parte de la retención.

Muchas de las empresas, están constantemente manejando solo los procesos de adquisición y retención. Para poder manejar el ciclo de relacionamiento, tenemos que tener procesos de segmentación y manejo de datos para tomar decisiones de campañas y comunicaciones a base de los datos del cliente. Estos datos tienen que ser transformados en información y la información en dinero - tanto en ventas como en reducción de costos. La generación exitosa de prospectos o clientes, tanto dentro de los sistemas de CRM como de marketing automatizado, depende de disponer de datos buenos, limpios y abundantes. Lo que definitivamente es cierto acerca del 2013 es que los mercadólogos dispondrán de más datos que nunca para analizar, debido en parte al crecimiento acelerado de los datos generados en redes sociales. Por ejemplo, tendrán a su disposición una enorme cantidad de datos sobre clientes y prospectos en el registro y respuesta a todas las campañas a través de los canales tradicionales y sociales. La dura realidad es que **aproximadamente 25% de esos datos en 2013 estarán incorrectos antes de que termine el año, sencillamente porque la gente cambia de empleo.**

Como lo declara Halliwell (2013)

Con la llegada de nuevos datos todo los días provenientes de campañas, registros y actividades de ventas, las áreas de marketing están sentadas sobre montones de 'datos malos' que se han ido acumulando con el tiempo y que, a veces, contienen millones de registros. Existen varias formas muy comunes en que pueden presentarse los 'datos malos':

1. Registros duplicados: Cuando un mismo contacto está repetido dos o más veces, ocasionando que el seguimiento de la actividad sobre un prospecto se diluya, dando como resultado pérdida de MQLs (Marketing Qualified Leads, o prospectos de marketing de calidad).

2. Contactos obsoletos: Son aquellos que ya no ocupan en el mismo cargo o ya no están en la compañía que el registro indica.
3. Contactos incompletos: Es cuando faltan algunos campos, como por ejemplo cargo, teléfono, industria o dirección de correo electrónico.
4. Contactos incorrectos. Contienen un número de teléfono que no funciona, un puesto antiguo, o una dirección de correo electrónico a la que es imposible entregar mensajes. (s.p)

En cuanto al ciclo de vida del cliente es diferente para cada uno y no podemos "segmentar a los clientes" en base a estudios de segmentación o solo por datos demográficos. Para entender al cliente y a su ciclo de vida tenemos de entender sus interacciones, transacciones, datos deterministas e inferidos, mas su relación social - familia, amigos, empresas, etc. No importa si nuestro cliente es un consumidor o negocio - el ciclo de relacionamiento aplica para ambos.

Hoy, todos aspiran a superar a la competencia, retener a los clientes y al mismo tiempo atraer a clientes nuevos. Para alcanzar ese objetivo y equipar a las empresas con ventajas competitivas de efecto prolongado, es necesario contar con información precisa acerca del nivel de calidad del servicio que estamos brindando. Para ello se debe establecer una brecha entre las expectativas de los clientes y el servicio que estos reciban y su diferencia será el servicio que ellos realmente están recibiendo.

Por esto es necesario identificar qué es lo que los clientes piensan de nosotros y que esperan alcanzar ya que esta será la mejor forma de saber el tipo de futuro que le espera a la empresa.

La satisfacción de los clientes dependerá del desempeño percibido de un producto en la entrega de valor, en relación a las expectativas del comprador. Las empresas procuran mantener a sus clientes satisfechos, ellos siempre vuelven, la idea será que las expectativas de ellos coincidan con el desempeño de la empresa.

La fidelización del cliente es un objetivo que exige una estrategia. A partir de esta estrategia podemos derivar un conjunto de acciones tácticas que deben proporcionarse soporte entre ellas, para combatir la tendencia al abandono o *churn*. Para llegar a este punto debemos construir relaciones duraderas construidas sobre la base de la frecuencia y calidad de las interacciones (hábito), intentando crear valor por medio de la adaptación y personalización de nuestra oferta a partir de preferencias detectadas y constatadas del cliente.

Para Gonzales, Sánchez y Salutregui (2004)

El hábito puede alcanzar un HSP (Habit Switch Point, Punto de conmutación del hábito, dejando a nuestro cliente expuesto a la competencia, y disminuyendo de manera apreciable el valor percibido de nuestro negocio. Hemos de ser creativos y tener una cierta capacidad de adaptación para evitar dicha exposición, y la mejor arma de la que disponemos para evitar este escenario es la velocidad de relación. (p. 22)

Hasta ahora una relación de intercambio comercial se producía canalizando los deseos de los compradores hacia la demanda de un producto determinado; sin embargo, lo que se produce en cualquier iniciativa de personalización es la evolución de esa relación básica de intercambio comercial (las especies que sobreviven no son las más fuertes, ni las más grandes, ni las más rápidas, sino las que mejor se adaptan al entorno), hacia una relación de intercambio comercial que crea vínculos sólidos entre ambas partes, que posibilita anticiparse a las necesidades de los clientes y que permite sugerir el producto más cercano y oportuno, en contraposición a la persecución comercial actual.

De hecho, como parte importante de la vinculación y de fidelización, una buena calidad de productos y servicios prestados, y una buena gestión de las incidencias que se presenten en el camino, no bastan. Como lo afirman Gonzales, Sánchez y Salutregui (2004)

La relación que se establece entre cliente y organización comercial debe además gestionarse adecuadamente. La personalización es, de hecho, la filosofía instalada en todo aquello que tiene que ver con la gestión de la relación con los clientes, que hace sumar a los factores anteriores otro tremendamente importante, *el coste del cambio*, ya mencionado en varias ocasiones. (p. 141)

Al igual, como dice Jackson (2012)

Es significativo señalar que las empresas necesitan estudiar acerca de los diferentes mercados en que se encuentran los clientes, ya que encontramos a clientes de mercados de consumo, que serán individuos y hogares que compran bienes y servicios para su consumo personal. Los de mercados industriales que compran bienes y servicios para procedimientos relacionados a un proceso de producción. Los de mercados de distribuidores que compran bienes y servicios para revenderlos y obtener una utilidad. Los de mercados de gobierno estos están formados por dependencias del gobierno que compran bienes o servicios para producir servicios públicos o transferir bienes a quienes lo necesiten. Por último, los de mercados internacionales que son compradores de otros países y cuentan con consumidores, productores, distribuidores y gobierno. (s.p)

De lo anterior sólo queda preguntarse: ¿qué significa para una empresa realmente un cliente?

¿Qué es un cliente?

- Un cliente es el individuo más importante en una empresa, ya sea en persona o por correo.
- Un cliente depende de nosotros, nosotros dependemos de ellos.
- El cliente no es una interrupción de nuestro trabajo, es el propósito de nuestras labores.
- No le estamos haciendo un favor al atenderlo; él nos da la oportunidad de servirle.

- Un cliente no es alguien a quien se le debata o discuta, nunca se ha ganado una discusión con ellos; el cliente siempre tiene la razón.
- El cliente es la persona que trae sus deseos y nuestra labor será manejarla con provecho para él y para nosotros mismos.

Los clientes deben beneficiarse de alguna forma, es por esto que las empresas que trabajan con alguna estrategia de marketing deben realizarlo en forma eficiente para lograr forjar relaciones más sólidas y personales con ellos.

Dichas empresas que están desarrollando programas de lealtad y retención de clientes van en aumento. Es por esto que se está desplegando una nueva forma de visualizar el marketing, una visión que implica crear, mantener y mejorar las relaciones sólidas con los clientes u otros interesados, un marketing relacionado al largo plazo, cuya meta es proporcionar valor a los clientes y a la medida el éxito de la empresa en el futuro. Para esto se requiere del aporte de todos los departamentos en la empresa, lo que implica crear relaciones en muchos niveles – económicos, sociales, técnicos y legales – y así conseguir la lealtad de los clientes.

2.2.2 Fidelización y Lealtad

Es aquí donde aparece el termino fidelización, entendido en la actualidad como un tema bidireccional que exige que la empresa, en este caso las marcas, corresponda a lo que el cliente espera de ellas. Se basa en convertir cada venta en el principio de la siguiente. Trata de conseguir una relación estable y duradera con los usuarios finales de los productos que vende. Un plan de fidelización debe plantear las tres «C»: captar, convencer y conservar; las cuales ampliaremos más adelante.

Los llamados programas de fidelización o sistemas de lealtad dentro del marketing debemos diferenciarlos en conceptos como vinculación y retención, estableciendo con ello un campo teórico dentro del marketing relacional para obtener la fidelidad del cliente como consecuencia de una actuación global de la empresa. La búsqueda de información sobre el cliente y el establecimiento de las relaciones, se desarrolla mediante un proceso de planificación en el que no solo interviene el reconocimiento del cliente, sino que también influye la orientación de la compañía a las necesidades de su clientela y la búsqueda de diferenciación a través de factores emocionales fuera de la transacción comercial. Actualmente, son varias las actividades de marketing que se engloban dentro del término fidelización o fidelidad. Vinculación, retención, personalización e incluso promoción de ventas y marketing directo son términos utilizados de forma indistinta como sinónimos de fidelización. Así también existen empresas que adoptan una actitud pro-activa hacia la creación de valor para el consumidor y gestionan la lealtad mediante la

identificación específica de estrategias para generar compromisos por medio de la anticipación y respuesta efectiva a las necesidades del consumidor.

Zapata (2006) afirma

La **fidelidad de marca** es un elemento nada desdeñable en la era digital en la que estamos inmersos. Según los datos de un reciente estudio global de Nielsen, el 60% de los consumidores de todo el mundo con acceso a internet prefiere comprar **nuevos productos de marcas conocidas** antes que pasarse a una marca nueva. Una cifra que demuestra que **“los productos innovadores dentro de marcas ya establecidas en las que confían los consumidores pueden ser una estrategia fuerte”**, según explicó el vicepresidente de Nielsen Innovation Analytics, Rob Wengel. “Anunciantes y minoristas pueden ofrecer nuevos productos de éxito de marcas ya existentes asegurándose que descubren necesidades desconocidas de los consumidores, comunicándose con claridad, ofreciendo innovaciones distintivas y ejecutando estrategias de marketing óptimas”. *“La fidelidad de marca sigue siendo clave en la decisión de compra para consumidores de todo el mundo”*

La lealtad constituye por lo tanto, la medida de la vinculación del cliente a la marca o empresa; refleja la posibilidad de que el cliente cambie de marca, especialmente cuando se modifica alguna característica en funcionamiento o precio, o cuando las acciones de captación de los competidores logran penetrar en la percepción que sobre el índice de satisfacción posee el consumidor para lograr la prueba del producto y su posterior reiteración en la compra.

En dichos programas que se aplican actualmente; las empresas concentran sus estrategias en la retención de sus clientes, a partir de campañas que se involucran en el ciclo de compra y recompra, para fidelizar la marca, productos y servicios. Dentro de los instrumentos utilizados en estas estrategias se pueden mencionar muestras gratis del producto, acumulación de puntos, personalización del servicio de venta y atención al cliente, descuentos y tarjetas de compra exclusiva. González (2009) plantea que

Una de las expectativas fundamentales y críticas que tienen toda organización en el mundo moderno es el posicionamiento de su marca, productos y servicios tomando como punta de lanza el servicio al cliente, cuyo lema es el caballo de batalla de la empresa del siglo XXI, ajustándose a una serie de elementos y factores que influyen más allá de simplemente ofrecer o lograr una venta para generar ingresos en beneficios de las empresas. (p. 71)

En la teoría y en la práctica, el marketing tradicional se ha concentrado en atraer nuevos clientes más que en retener a los actuales. Sin embargo, esto está cambiando. Además de diseñar estrategias para atraer nuevos clientes y crear transacciones con ellos, las empresas están haciendo todo lo posible para retener a los clientes actuales y forjar relaciones duraderas. ¿Por qué hacer hincapié en la retención de clientes? En el pasado pocas empresas les daban valor a sus clientes. Ante una economía de expansión y

mercados de rápido crecimiento, las empresas adoptaban un marketing de balde con fugas, lo que quiere decir, que las empresas sólo se dedicaban a captar clientes, llenar y llenar el balde sin percatarse que por alguna parte de éste existía una fuga lo que ocasionaba el abandono de los clientes más antiguos.

2.2.3 Retención del cliente

Conocimiento del consumidor, adecuación de la oferta, valor percibido y duración e intensidad en las relaciones constituyen las bases sobre las que reside el marketing relacional. La fidelización no es sino el reflejo en el cliente de todo ello. La conexión entre marketing relacional y fidelización se produce mediante la intervención del primero en los procesos de satisfacción del cliente, que tendrá como contrapartida su lealtad. La expresión del deseo de satisfacción lleva implícita un alto nivel de conocimiento de las necesidades del individuo. Es aquí donde la oferta de la empresa interviene, tomando como propia la necesidad del cliente para ofrecerle una respuesta que éste no puede o no desea solucionar por sus propios medios. Las cualidades de los productos o servicios, su promesa de reposición de una carencia, son una llamada al comprador y es el marketing relacional el que nos ayudará a concretar ese “algo” que permita detectar la relación existente entre la expresión del deseo y lo esperado y con una fidelidad: convertir la promesa de satisfacción en una realidad sostenible en el tiempo. La fidelización tiene que ver con la gratitud, con la seguridad de que el deseo de mejorar algo y de ver que será cumplido. “No todo cliente satisfecho implica un cliente retenido, ni toda insatisfacción significa una no retención o pérdida del cliente” (Rico, Rubén, 1998, p. 249)

Satisfacción	Satisfechos	Satisfechos retenidos Vuelven a comprar	Satisfechos no retenidos No regresan a comprar
	Insatisfechos	Insatisfechos retenidos Vuelven a comprar	Insatisfechos no retenidos No vuelven a comprar
		Retenidos	No retenidos
		Retención	

Tabla 1: Comparativo de la fidelidad de un cliente. Satisfacción vs. Retención

Fuente: Adaptado de *Total Customer Satisfaction*, por R. R. Rico, 1998, p. 249, Buenos Aires: Macchi

El marketing relacional pone en las manos de la empresa los mecanismos para incidir sobre la misma. El rol de la empresa, en lo que se refiere a las necesidades del cliente, debe concentrarse en adecuar la oferta sobre la base de la experiencia que esta dispone de los comportamientos del consumidor. Establecer relaciones no es sino conocer al cliente para ofrecer una amplia gama de ofertas adecuadas, entenderle como individuo, hacer que se sienta diferente y tratarle como amigo.

Según Olamendi (2005)

La fidelidad de los clientes puede establecerse mediante la estabilidad de clientes en la empresa. Existe un fuerte vínculo entre fidelidad, valor y beneficio. La selección de los clientes según el criterio del valor durante toda la vida productiva posible, indica que los clientes más idóneos, son aquellos para los que la empresa puede ofrecer el mejor valor durante un prolongado tiempo, tanto por su capacidad de pago y valor adquisitivo de su referente patrimonial. El análisis de las deserciones de clientes son fuentes de información para un aprendizaje empresarial; permite develar puntos de las cadenas de valor en donde se encuentra una disfuncionalidad o degeneración de valor.

Sin embargo, hoy las empresas están enfrentando nuevas realidades en términos del marketing. Los cambios demográficos, el crecimiento de la economía, la creciente innovación de la competencia y la capacidad de muchas industrias implican una escasez de clientes. Las empresas están luchando por su participación en el mercado, por ello los costos de atraer nuevos clientes es más elevado. Este objetivo, el atraer nuevos clientes sigue siendo una tarea indiscutible, sin embargo las empresas deben concentrarse también en conservar los clientes actuales y forjar relaciones rentables y duraderas con ellos. La clave para ello es proporcionar un valor y una satisfacción superior al de su competencia, que trascienda hacia la personalización; la cual cobra su verdadero sentido y devuelve retornos tangibles como:

- Es abordada desde una perspectiva estratégico/económica
- Es abordada disponiendo de una infraestructura de identificación de clientes adecuada
- Es abordada teniendo en cuenta todos los canales
- Es abordada por medio de una estrategia, un modelo y una plataforma técnica adecuados
- Es abordada, en resumen, por la totalidad de recursos, tanto humanos como materiales, que componen una empresa.

Como resultado de lo que se ha estado mencionando, se podría decir que la personalización ha ido paulatinamente impregnando el marketing: marketing relacional, marketing 1 to 1, etc. Diferentes términos que han ido plasmando la sucesiva adaptación

del marketing a las nuevas realidades del mercado. El marketing impregnado de personalización en general (vamos a llamarlo marketing personalizado para abreviar):

- Posee un entorno analítico que permite identificar a sus clientes de manera eficiente.
- Tiene como foco el cliente, y no el producto.
- Considera a cada cliente como con necesidades individualizadas y le trata de manera acorde.
- Busca una relación con el cliente a largo plazo, y basa en ello sus aspiraciones de fidelizarlo.

Pero además debería, a nuestro juicio, poseer las siguientes características adicionales:

- Buscar la modulación del portafolio existente o futuro, adecuándolo para ofrecer una oferta personalizada y distinguible para los clientes.
- Tener claro que el marketing uno a uno es un ideal aspirable, pero al que normalmente no tiene sentido económico llegar.
- Entender que si no somos cuidadosos podemos irritar, molestar o violar la esfera privada del cliente con resultados desastroso para nuestras expectativas comerciales.

La consecución de los objetivos planteados por el marketing personalizado va a exigir la puesta en marcha de una serie de actividades que implicaran un cambio cultural y operativo en las compañías, si estas desean conseguir un éxito medible.

Para las empresas afrontar estos retos de relación con el cliente, experiencia y personalización parece más difícil; además de convertir su producto o servicio en una preferencia de compra. Y es que la dificultad de captar nuevos clientes debería llevar a las empresas a poner el foco que merecen sus ya clientes. Estas interacciones entre el cliente y la empresa constituyen el núcleo de ese concepto llamado CRM que hemos venido nombrando, siendo el momento en el que se materializa absolutamente todo: la comunicación eficaz de un mensaje, la venta de un producto o la prestación de un servicio. “Y toda interacción entre la empresa y el cliente constituye para éste una experiencia, de la cual puede depender en gran medida ese *desiderátum* para toda compañía que es la fidelización de sus clientes”. (Ojeda Alvaro, 2005)

Este, también puede definirse como lo afirma Ponoso y Reinares (2002)

Las diferentes acciones o iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos, dirigidos a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores. (p.35)

2.3 CRM y Marketing Experiencial

No obstante, para lograr lo anterior, personalizar el marketing y construir relaciones estrechas con los clientes, es necesario apoyarse en tecnologías de información, en sistemas que están diseñadas para manejar grandes volúmenes de datos y administrar la información a través del proceso de negocios.

Una de las tecnologías que satisface esta necesidad es el CRM. Indistinta y erróneamente, se utiliza la denominación de “programa de CRM”, tanto para referirse a la estrategia como al software que nos permite gerenciar la experiencia y las relaciones con el cliente. Y tanto se ha dicho sobre que el CRM no es un software, que al parecer nos hemos pasado para el otro lado y creemos podemos prescindir de la herramienta tecnológica. Entonces, consideremos que el CRM es una estrategia de negocio que tiene como fin último conocer a los clientes en función de lo que “nos han contado” para darle lo que desea, de la forma que lo desea, de modo que, ni piense en irse a la competencia; “nos habíamos acostumbrado a decirle al cliente como hacer negocios con nosotros y ahora no tenemos más remedio que hacer negocios de cualquiera de las formas que quiera el cliente (Siebel Tom)” (Brunetta Hugo, 2012, p. 30). Hechas las distinciones y volviendo al tema de si es o no un software, la respuesta que no se hace esperar es tajante: por supuesto que no lo es y por supuesto también que no puedo prescindir de uno si deseo implementar una estrategia exitosa, que al fin y al cabo el cliente pueda percibirla con una mejor calidad en el servicio y a partir de una sensación experiencial realmente memorable.

Hablamos de CRM como una estrategia de negocios que está plenamente orientada al cliente, soportada en software para la administración de la relación con ellos. Estos sistemas informáticos sirven de base y apoyo en la gestión de las relaciones con los clientes, a la venta y al marketing. Con este significado CRM se refiere al sistema que administra un data warehouse (almacén de datos) con la información de la gestión de ventas y de los clientes que posee la empresa.

“Una combinación de cambios estratégicos, de procesos organizativos y tecnologías, para buscar mejorar la gestión del negocio, en torno al comportamiento de sus clientes. Implicando la adquisición y desarrollo de conocimiento sobre ellos para usar así esta información en los puntos de contacto, obteniendo así mayores ingresos y eficiencia operativa”. (Wikipedia la enciclopedia libre, 2012)

Ahora bien, el CRM no es un nuevo concepto de marketing, aunque está basado en tres aspectos de su administración:

- Orientado al cliente
- Marketing relacional
- Base de datos de marketing

CRM, está resultando ser más que una sigla cuyo auge es ser una herramienta que permita a las empresas una visión hacia la orientación al cliente, así como su identificación, atraerlos y retenerlos, además de ayudar a incrementar la satisfacción de estos y también optimizar la rentabilidad de los negocios.

Para Brunetta Hugo (2012)

El CRM como estrategia de negocio, requiere que la empresa ejecutora muestre un compromiso tangible de los conceptos de CRM tal como la satisfacción del cliente.

Por otro lado recordamos que no se puede mejorar lo que no se puede medir, y simplemente no es suficiente medir a los clientes basándose en las cifras totales. Diferentes métricas nos permitirán entender el grado de compromiso que un cliente muestra hacia la marca o empresa. El almacén de datos de CRM tendrá listos los datos, la accesibilidad y la credibilidad corporativa para obtener estos indicadores. Para el echar a andar dicha estrategia, debemos contar con 3 partes indispensables; el CRM operacional, CRM colaborativo y CRM Analítico. Hasta que no tengamos los tres módulos funcionando de manera integrada, no podremos decir que nuestra estrategia está satisfactoriamente implementada y tampoco tengamos muchas esperanzas de que veamos monetizado nuestro esfuerzo. Mientras el CRM Operacional, provee apoyo en los procesos de negocios en los departamentos de ventas y marketing principalmente, el CRM Colaborativo integra los diferentes canales de comunicación con los clientes, más allá de los contactos personales con los representantes de ventas o servicios. Esta comunicación puede ser por internet, email, IVR o canales menos convencionales pero cada vez más utilizados como por ejemplo, Twitter. Por último y aunque muchas veces ignorado por las empresas, tenemos el módulo de CRM analítico, que para decirlo de modo sencillo es la parte de la tecnología que nos ayuda a transformar los datos en conocimiento. Concretamente es el análisis de los datos de un cliente con múltiples propósitos, especialmente el análisis predictivo. Los objetivos pueden ser desde el diseño y ejecución de campañas de marketing a determinados nichos, diseño y ejecución de campañas para clientes específicos, análisis del comportamiento de clientes para ayudar en las decisiones sobre productos y servicios, hasta la elaboración de reglas de negocios del tipo que determinan como actuar frente a determinado suceso y frente a determinado tipo de cliente. Muchas compañías que se aventuran en implementar estrategias de CRM piensan poco y mal sobre el empleo organizado de los datos más allá del producto tecnológico de CRM. El cliente, no el producto, debe convertirse en el centro del universo. Funcionalmente algunas organizaciones pueden implementar un paquete de software de manera correcta, pero sin una reorientación a través de la estructura organizativa, los objetivos de CRM no se harán realidad. (p. 34- 35)

CRM no es un término nuevo, lo hace parecer así los medios que se complementan y se utilizan para brindarles más atención a los clientes. CRM, (Customer Relationship Management) conocida como **Administración de la Relación con el Cliente**, permite darle otra visión a nuestro principal sustento como empresa, **El Cliente**. Éste sistema es de tal importancia ya que las empresas a medida que crecen y amplían su cartera les es más difícil tener una relación más estrecha, donde su relación y servicios se vuelve impersonal, de baja calidad y más bien previsible. Razón por la cual las empresas deben analizar el costo-beneficio que esta situación les puede atraer, a lo que deberán adoptar un sistema de administración de sus clientes con herramientas de innovación, desarrollo e integración tecnológica aplicable a los negocios.

Cabe mencionar que el concepto de CRM, muchos lo adoptan a una filosofía corporativa ya que lo que busca es entender, potenciar y a la vez anticiparse a los requerimientos de los clientes para poder brindarles soluciones a sus necesidades. A lo que se puede señalar como una estrategia centrada y localizada en el cliente.

Para lo anterior es necesario apoyar la gestión de CRM con un soporte o software, ya que así se podrá canalizar la información y brindar mayor y mejor soporte a los clientes, de esta forma las empresas no descuidaran a los protagonistas y mejoraran las relaciones con ellos. Esto traerá como ventaja la fidelidad y confiabilidad de los clientes existentes logrando aumentar la rentabilidad en vez de disminuirla, en ciertos aspectos también lograremos el desarrollo de marketing efectivo con los clientes, a lo que muchos lo relacionan con un marketing uno a uno, buscando desarrollo para el cliente así como productos para ellos, donde lo que hoy buscan las empresas ya no es centrarse en lo que ellas saben hacer sino más bien lo que el cliente necesita.

Toda estrategia de CRM debe basarse en un cambio en la orientación de toda empresa. No se trata de implantar una nueva tecnología ya que debe ir mucho más allá, debe implicar a toda una organización.

Esta debe estar respaldada por un grupo disciplinario conformado por gente de todos los niveles y áreas de la organización, debe contar con el respaldo de la alta gerencia, para poder direccionar los procesos, ajustar las necesidades e implementar una solución exitosa, acorde con las necesidades de la compañía.

Recordemos mantenernos firmes en el proyecto ya que la curva de entusiasmo suele tener muchos altos y bajos. Por otro lado no debemos exagerar las cualidades del proyecto. Al principio del proyecto, los participantes se mostrarán optimistas y generalmente tendrán grandes expectativas. Estas grandes expectativas suelen desaparecer cuando los implicados descubren la energía que exige un proyecto CRM. Además, la complejidad del proyecto aumenta al principio y esto ocasiona una posterior pérdida de interés y, en el peor de los casos, una sensación de derrota.

La comunicación tiene un rol decisivo. “Y no pensar que terminamos. Modificar procesos, incorporar tecnología, capacitar el personal; son solo el comienzo. Medir relaciones, verificar la mejora por parte de los clientes, convertir datos en conocimiento, escuchar las sugerencias del cliente interno, entre otras, son tareas que nunca se detienen y provocan ajustes permanentes en una estrategia de CRM”. (Brunetta Hugo, 2012)

Tomando los diferentes conceptos, sus objetivos y como se relacionan entre ellos se puede establecer que la mayor preocupación de las compañías es retener a sus clientes generándoles altas cuotas de satisfacción sin descuidar y procurar recuperar a aquellos clientes insatisfechos.

El marketing relacional posee elementos claves que permiten resultados óptimos como: el interés en conservar a los clientes, resaltar beneficios que ambos, cliente/empresa, pueden obtener, el establecimiento de una cooperación a largo plazo, la calidad para aportar mayor valor al cliente y por último el compromiso de incluir a varios sectores de la compañía así como a los empleados, vendedores, proveedores e incluso los mismos clientes. Fidelización, vinculación y retención de clientes son tres palabras de moda en el área del marketing cuyo único deseo es el de mantener a los mejores clientes de la empresa en ella. Así también podemos encontrar otra forma de ver éste enfoque el cual se relaciona con el marketing uno a uno, el cual en un mundo donde el mercado y la oferta son tan cambiantes, es necesario que al cliente se le atienda de la mejor manera; y no en el servicio, sino que en la interrelación que existe entre el consumidor y una empresa. Por tanto debemos tomar conciencia de que el desarrollo de toda interacción por cualquier canal suscitará en el cliente una experiencia con dos posibles tipos de componentes: racionales y emocionales. Los primeros están absolutamente ligados al producto o servicio y tiene su fundamento en los atributos del mismo. Los segundos tienen que ver con la percepción del cliente, sus sentimientos hacia él y se desarrollan en el ámbito intangible, de lo material.

2.3.1 Clientes rentables y su fidelidad

Es importante saber diferenciar a los clientes, ya que no todos son iguales, poseen gustos diferentes, así que, es aquí donde se tiene que saber reconocerlos debido a que existen clientes que llegan a generar un mayor margen de compra y ganancia en una empresa. Son a estas personas a las que se les dará un trato especial y no se les descuidará nunca, enviándole información actualizada, invitándoles a eventos especiales, y realizando un sin fin de actividades personalizadas, que generarán un nivel de confianza y lealtad por parte del cliente, haciendo que éste se sienta importante y no cambie sus hábitos de compra o que los mejore conservando así a los mejores consumidores.

Dick y Basu (1994) construyen una matriz en la que combinan la actitud relativa y el coeficiente de repetición para identificar diferentes niveles de fidelidad.

		REPETICIÓN DE COMPRA	
		ALTA	BAJA
ACTITUD RELATIVA	ALTA	Fidelidad o lealtad verdadera	Fidelidad latente
	BAJA	Fidelidad espuria o falsa lealtad	No fidelidad

Fuente: (Dick y Basu, 1994).

Tabla 2: Matriz combinada de actitud relativa y repetición de compra.

Fuente: Adaptado de “Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework” por Dick, A & Basul, K., 1994, *Journal of the Academy of Marketing Science*, p.130.

La interacción con el cliente, es la etapa donde se da inicio a una estrategia de marketing uno a uno, debido a que es aquí donde se entra en contacto con éste de manera más personalizada, generando una comunicación en la cual se sabrá qué productos o servicios específicos está buscando un consumidor. Esto con el fin de seguir una estrategia de crecimiento sostenido o proceso continuo, por medio de una retroalimentación con la información que se ha obtenido.

Sagrado (2012) afirma

Les guste o no a las marcas, los consumidores de hoy **son más inquietos, participativos y exigentes** que hace diez años, simplemente porque pueden acceder desde prácticamente cualquier lugar y en tiempo real, a **información o servicios** que antes ni siquiera imaginábamos. Ahora, antes de llevar cualquier producto desde el lineal a su carro, pueden saber si su precio es justo, es de temporada, contiene algún conservante perjudicial para la salud o si lo recomiendan sus propios amigos. Sin embargo, en esencia la mentalidad de los consumidores no ha cambiado: **seguimos buscando lo mismo de siempre** cuando compramos: descuentos, promociones, atención personalizada y beneficios que nos hagan sentir exclusivos. Por otro lado las marcas, además de conocer nuestros gustos, preferencias o necesidades, pueden determinar nuestra ubicación física en cualquier momento para enviarnos, por ejemplo, ofertas personalizadas en función de nuestro histórico de compra o las opiniones publicadas en la red. Nos encontramos ante un nuevo escenario apenas sin explorar donde ya es posible **influir activamente en el consumo**, a través de estrategias digitales y aplicaciones móviles basadas en geolocalización, customer intelligence, marketing

one to one y sistemas CRM vinculados a redes sociales. Una verdadera oportunidad para **evolucionar los actuales programas de fidelización** hacia plataformas que permitan **sustituir los soportes físicos** (tarjetas, cupones descuento o cheques regalo) por **soluciones inteligentes** y sociales que hagan más cómoda la vida de las personas.

Conseguir esta satisfacción del cliente debe ser el objetivo primordial hoy en día para toda empresa. Para ello es necesario que proporcionen una experiencia positiva, que fomente la fidelidad del cliente. Esto no se consigue únicamente teniendo un buen producto, sino ofreciendo un trato exquisito, cuidando los detalles y, lo más importante, consiguiendo que el cliente se sienta especial.

“Es indispensable contar con personal destinado a interactuar con el cliente, desarrollando su función a través de los principales canales utilizados por los usuarios, así como disponer de un sistema de CRM que proporcione en tiempo real información básica que permita el acceso a los recursos necesarios para ofrecer una respuesta rápida y efectiva. **Para ello es mejor retener a un cliente que conseguir nuevos; conseguir un nuevo cliente es 6 veces más costoso que retener a uno antiguo.** (Kuhn, 2012)” **(Portal en línea Puro Marketing, 2012)**

Según un reciente estudio desarrollado por Forrester Research, aquellas empresas que implantaron una sólida estrategia multicanal en sus acciones de marketing y relación con los clientes han visto incrementado su ROI; concretamente el 34% de las empresas que han formado parte de la muestra han experimentado un crecimiento del 15% en el retorno de la inversión.

Las predicciones se cumplen como lo manifiesta Santo (2012)

A mayor cercanía e interacción con los clientes, mejor respuesta por parte de estos y, por consiguiente, mejora del engagement, estrechamiento de los vínculos entre empresa y cliente y consecuente aumento de las ventas. Con la implantación de esta nueva práctica integrada, **casi la mitad de las empresas ha aumentado el volumen de impresiones en un 15%**, consiguiendo un similar aumento en el grado de satisfacción de los clientes. Este avance ha tenido también su traducción en el plano económico más inmediato, **dado que el ciclo de venta se ha acortado en un 15%.**

Para hacer que el cliente se quede a nuestro lado, es importante trabajar por lograr su satisfacción, optimizando el servicio de atención al cliente, la eficiencia del departamento de ventas y prestando atención, con el fin de conocer al cliente. **El 86% de los clientes abandonan a una empresa debido a una mala experiencia de compra.** La empresa debe procurar a toda costa ofrecer una experiencia positiva, cuidando todos los pasos del proceso de compra.

Un consumidor insatisfecho hablará mal de la empresa, contándoselo a una media de entre 9 y 15 personas; mientras que un cliente que ha visto su problema satisfactoriamente solucionado comentará su experiencia positiva, haciéndoselo saber a un conjunto de entre 4 y 6 personas. Una vez más, la clave reside en la calidad de la atención al cliente. Comenzando por estar ahí cuando se le necesita; una respuesta a tiempo mitigará el efecto negativo; que podrá solventarse con una atención efectiva.

Es necesario conseguir 12 experiencias positivas para contrarrestar los efectos de una negativa. Para ello, hay que redoblar los esfuerzos para incentivar a que los consumidores satisfechos publiquen sus experiencias positivas; fidelizarles y reafirmar los valores positivos de la marca.

En 2012, un artículo de Puro Marketing manifiesta

El Community Manager desempeña un importante papel como intermediario entre la marca y los clientes. Esta figura, en contacto directo con los clientes, puede aportar valiosa información a la empresa sobre la percepción general que los usuarios tienen sobre la marca, así como los problemas más comunes y propuestas para mejorarlos. Para ello es importante contar con un canal de comunicación efectivo, que favorezca el intercambio de información. **El CRM Social permite el feedback en tiempo real, entre la marca y el cliente.** Gracias a la monitorización, la empresa puede detectar las menciones y llamadas de atención por parte de su interlocutor y actuar, en tiempo y forma; consiguiendo con ello una mayor efectividad y aumentando las posibilidades de satisfacer al cliente. El CRM viene a proporcionar estos datos de forma rápida a todos los estamentos de la empresa. De este modo es posible actuar de inmediato, con mayor garantía de éxito.

Es aquí donde las compañías deben innovar e ir más allá de lo que ofrece el mercado, en este caso, su competencia, demostrando que a la hora de captar más clientes es importante generar esa grata y única experiencia de compra, creando un espacio en la mente de los consumidores que los convierta en su opción número uno, donde lograrán toda una plataforma experiencial altamente competitiva. Es en este proceso donde las empresas deben recabar en la búsqueda de información de cada uno de sus clientes y disponer de toda la estructura de la compañía para lograrlo, creando así, lo que será irrompible frente a la competencia y es esa relación personal, íntima y de confianza, que la marca genere con sus consumidores; donde va más allá de un simple intercambio de productos y/o servicios y se convierte en la estrategia que brindará a las compañías sobresalir frente a otras marcas superando las expectativas de sus clientes.

González, Sánchez de Toro & Salutregui (2004) ratifica

Y la personalización, como veremos, precisa de una definición estratégica completa que incide en muchas áreas de la compañía, y que puede, al fin, impactar de manera radical a la forma en que realizamos nuestros negocios. Dichas estrategia

debería ser creada por expertos (internos y externos) conjuntamente con el cliente final, y en ella se tienen que especificar de manera inequívoca qué objetivos se persiguen, los recursos y medios con los que se cuenta, quienes se verán involucrados, que se va a obtener, cuando se obtendrá, los costes incurridos, el retorno esperado y los próximos pasos. (p. 27)

Sin embargo, es importante rescatar que así como una empresa quiere lealtad por parte de sus clientes, también debe existir lealtad de una compañía, viendo éste proceso no como una simple segmentación sino como una eficaz comunicación que dará como resultados beneficios duraderos para las dos partes. Con esto, cada individuo se sentirá mejor y podrá estar dispuesto a pagar un dinero extra si son satisfechos sus deseos más importantes y si nota que ha existido una atención más especial y personalizada.

Una excelente administración en las relaciones con el cliente puede depender de los siguientes aspectos:

1. COMPROMISO CON LOS CLIENTES

Hoy, las empresas que realmente creen en la calidad de sus productos hacen fuertes compromisos con sus clientes. Los compromisos dan a conocer la preocupación que se pueda sentir por nuestros consumidores.

2. ESTANDARES DE SERVICIO ENFOCADOS AL CLIENTE

Estos son niveles de desempeño o experiencias medibles que definen la calidad del contacto con el cliente. Los estándares de servicio pudieran incluir estándares técnicos, como los tiempos de respuesta (contestar el teléfono a los dos timbrazos) o estándares de comportamiento (uso del nombre del cliente siempre que sea posible); haciendo de estos estándares, medibles y gestionando políticas de mejoramiento continuo en ellos.

3. CAPACITACIÓN Y DELEGACIÓN DE AUTORIDAD

Una buena administración de las relaciones con el cliente depende de la calidad de la capacitación del personal de contacto con éste. Muchas empresas empiezan desde el proceso de reclutamiento, seleccionando a aquellos que demuestren real capacidad y deseo por desarrollar buenas relaciones con el cliente. Las empresas también se aseguran que sus empleados conozcan los productos y servicios lo suficientemente bien, así como desarrollar la capacidad de escuchar y captar los problemas con el fin de sentirse capaces de resolver y enfrentar las dificultades que se le presenten.

4. ADMINISTRACIÓN EFECTIVA DE LAS QUEJAS

Las quejas son una fuente de ayuda que aportan ideas para la mejora de productos y procesos. A pesar de los esfuerzos para satisfacer a los clientes, todo negocio cuenta con clientes descontentos, los que si no se manejan con efectividad, las quejas pueden afectar adversamente al negocio. Una solución efectiva de las quejas incrementa la lealtad y conservación de los consumidores. Las empresas que se enfocan en la administración de

las relaciones con los clientes capacitan al personal de contacto de manera que se les sea fácil tratar con consumidores molestos. Estos deben saber escuchar para manejar al cliente y acto seguido responder para brindar ayuda. Resulta difícil presentar una visión de actividades relacionales, identificando que tipo de relaciones son o no propias de la dirección de marketing y su equipo. Si de verdad consideramos a estos factores como medios de innovación y dinamización el curso de la empresa, así también no debería dudarse en considerarlos como protagonistas de las mismas. De cualquier forma, el conocimiento de éste fenómeno puede crear las bases para impulsar cualquier área en la empresa así como las mejoras y cambios necesarios para ofrecer un valor superior a nuestros clientes.

5. EL FACTOR TIEMPO

Este, está ligado al desarrollo de una cartera de clientes el que cuenta con cuatro pasos:



Ilustración 3: Desarrollo de cartera de clientes ligado al tiempo

Dicha evolución no siempre sigue un proceso lineal, ya que los clientes pasan por diferentes estados, en parte debido a las gestiones de las empresas como el proceso de Captación y Abandono, donde en muchos casos el cliente es captado con el fin de alcanzar metas. Tenemos así también la Captación - Mantenimiento y posterior Abandono, siendo estos casos los más frecuentes.

En principio, uno de cada tres clientes realiza el proceso completo de ser fidelizado por la empresa, dicha proporción varía en función del mercado dónde se opere ya que esta estará afectada por la orientación que las empresas les den a sus clientes. El proceso de evolución de los clientes, muestra un alto grado de relación con la evolución de la propia empresa a lo que le puede seguir otros cuatro pasos:



Ilustración 4: Proceso de evolución de los clientes

Fuente: adaptado de *Que hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes* por Wise, T, 1994. Ediciones Granica S.A

2.3.2 Procesos de mantenimiento del cliente rentable

Como se señala anteriormente se puede apreciar el ciclo de evolución de una empresa, donde en las actividades de la misma no tiene por qué mostrarse una estricta evolución lineal entre estas fases, sobre todo en el deterioro.

Si bien la falta de reacción y respuesta de la empresa a las necesidades de sus consumidores así como su propia evolución en el mercado podría llevarlos de forma irrevocable a un lento deterioro de las mismas ofertas. Dicho supuesto es especialmente seguido por algunas empresas que no deseen una desaparición prematura lo que les permite establecer los procesos de forma más corta con el fin de evitar la pérdida de clientes en el lanzamiento de productos y servicios, como por ejemplo: lanzamiento-desarrollo-madurez-lanzamiento y lanzamiento-desarrollo-lanzamiento. Para establecer una correlación entre los procesos de evolución del cliente en la empresa y la maduración de las actividades o productos ofertados por la misma veremos a continuación un paralelo, donde las premisas en las que se fundamenta la planificación estratégica se ven influenciadas por dicho proceso. Ambas contemplan diferencias que actúan sobre los procesos de captación y mantenimiento (menor recorrido necesario en el tiempo) hasta la captación-mantenimiento y fidelización, mantenimiento y fidelización o únicamente fidelización para las relaciones (mayor recorrido en el tiempo).

Evolución cartera clientes/ evolución empresa, productos o servicios.

a) FASE DE LANZAMIENTO

En esta etapa la empresa ha de definir cuál será el nivel de importancia se le otorgará al mantenimiento de la cartera de clientes en el futuro, o de la parte que se identifique como rentable dentro de la misma, de otra forma, los errores que se puedan cometer basados en los resultados a corto plazo así como la ausencia de diferenciación entre clientes y las ventas, incidirían de forma negativa tanto en la retención como en la fidelización de los mismos.

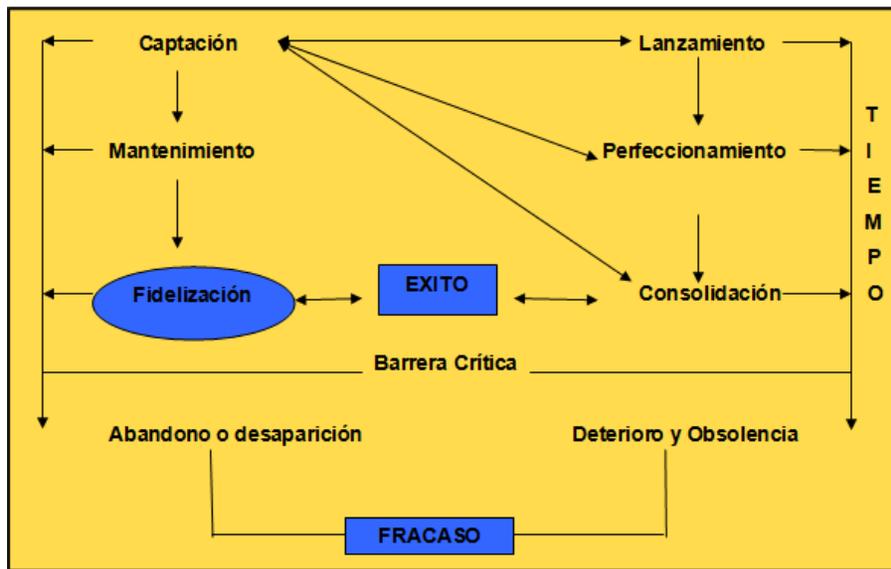


Ilustración 5: Proceso de evolución de una campaña de fidelización

Fuente: adaptado de *Que hacer realmente para atraer, deleitar y retener clientes* por Wise, T, 1994. Ediciones Granica S.A

Captar clientes es una grata actividad, especialmente si esta es coincidente con el tiempo del inicio de la empresa, momento en el que se dispone de un mercado virgen. Si el lanzamiento es el adecuado, si se cuenta con los medios para que los demás se sientan interesados y dispuestos a pagar por ello y en especial si se garantiza permanencia en el mercado (margen, ventas, clientes,...) la empresa, entendida como la suma de individuos con objetivos comunes, vivirá en pleno del éxito.

Puede que nunca finalicen los lanzamientos en la empresa, como así será si esta es dinámica o al menos tan inconformista como algunos de sus clientes o al menos tan ambiciosa como sus competidores, ya que sea por nuevas filiales, nuevas unidades de negocios, nuevas marcas, nuevos productos o nuevos servicios siempre se requerirá de compradores.

b) FASE DE PERFECCIONAMIENTO

Una vez superada la fase de lanzamiento y considerando un supuesto de empresa orientado al largo plazo, llegamos a la fase de perfeccionamiento.

El paso de la fase de lanzamiento a la de perfeccionamiento es quizá uno de los momentos más significativos en la evolución de la empresa; tras el contraste del llamado “sueño del emprendedor” o “idea empresarial”, con la realidad del colectivo al que dicho sueño o idea se dirige, se requiere de un nuevo ejercicio de creatividad, ingenio y adecuación a las necesidades, en la fase de perfeccionamiento.

Perfeccionar un producto o servicio no es más que adelantarse a posibles diferencias antes que lo hagan los propios clientes ya que ellos suelen hacerlo por iniciativa propia o incentivada por otros.

La mejora tecnológica, enfocada hacia una nueva generación de productos y servicios más rentables para una empresa, suelen suponer una mejora competitiva en la fase de lanzamiento en la que la empresa dispone de mayores recursos financieros y no se enfrenta a una renovación que muchas veces puede ser costosa para esta.

Crecer y mejorar, es una necesidad en la empresa actual, ya que estas no se quedan con la intuición inicial o con la investigación de mercado realizada que propició el apareamiento y continuidad de la empresa, sino que deberán buscar el apoyo necesario en los clientes.

Planificar el futuro, supone en ciertos aspectos disponer de información relevante de la actualidad, para poder planificar mejor. Un lanzamiento sin la suficiente información supone una pérdida de oportunidades en ventas, así como el abandono de clientes, lo que ocasiona un retraso lógico en la evolución de la empresa. Llegar a la consolidación supone culminar un ciclo. Lo que significa la obtención de una recompensa por nuestra "propuesta".

c) FASE DE CONSOLIDACIÓN

Básicamente se diferencia de las otras dos fases anteriores por el reconocimiento tanto de competidores como de clientes. Lo cual no significa dejar de trabajar cada día por mantenerlo, sino muy por el contrario supone haber encontrado el camino correcto para conseguirlo.

Seguir siendo accesibles a los intereses de quienes llevan a las empresas a alcanzar su consolidación (los clientes) es tan importante como hacer o mantener que el ciclo de ofertas se mantenga activo. Ya que de esta forma hemos conseguido que los clientes asocien sus necesidades a la empresa y que confíen en la entrega de sus requerimientos no con calidad, sino que además en los tiempo requeridos y que estos sientan que ahora no son escuchados sino que también son entendidos.

d) EL FACTOR CONFIANZA

La confianza es un valor principal en la retención y fidelización. Ciertamente, las relaciones más avanzadas se fundamentan en la firme esperanza que cada parte deposita en la otra. El marketing relacional incide sobre la confianza en las personas así como las ideas que motivan al CRM, la cual es llevar la administración de las relaciones con el cliente. La confianza se genera desde las primeras transacciones o relaciones primarias entre la empresa y el cliente. En su desarrollo, están dependerán de dos factores:

- El nivel de expectativas generado en el cliente, que ha de ser:
Lo suficientemente alto como para incentivar su contratación

Realista, para evitar la desconfianza

Flexible, para permitirnos seguir creciendo en el tiempo

- El nivel de expectativas del cliente, que deberemos conocer previamente para ofrecerle:

Aquello que verdaderamente está demandando: ajuste a intereses.

Una respuesta que evite asociaciones con experiencias anteriores no adecuadas: ajuste a desinterese.

6) CONFIANZA Y NEGOCIACIÓN

Se puede establecer una asociación directa entre confianza y negociación si se considera que, negociar es una forma de avanzar en el logro de intereses a través de una acción decidida mutuamente. De cualquier forma, un buen acuerdo es aquel que satisface a ambas partes. Donde el juego de la negociación obliga a evolucionar desde la desconfianza hacia la confianza.

Una diferencia entre un acuerdo transaccional y otro relacional está en la posibilidad de continuidad del mismo en el futuro. Sin embargo, en los acuerdos relacionales no se pretende poder llegar al acuerdo, sino más bien seguir avanzando hacia el punto de satisfacción óptima de las partes. Es éste recorrido de satisfacción mutua y predisposición para lograr lo que genera confianza y desde ésta se podrá conseguir la fidelización.

2.4 Que vemos en la actualidad

En resumen y como resultado de lo anteriormente nombrado, puede verse que en muchos casos, los programas no pasan a ser más que retención por compras con medios generalizados y sin un alto grado de distinción y valor alegrado para el cliente; es entonces cuando surge la necesidad de definir y buscar alternativas dinámicas, innovadoras, y de alto valor para cada uno de ellos unido a la rentabilidad obtenida en la alta participación de sus comparas. Es entonces cuando se debe definir una estrategia correcta de fidelización frente a la problemática planteada de los actuales métodos utilizados y con ello marcar la diferencia generando la lealtad de sus clientes. Con esta evolución, evolucionan también los conceptos y en este caso; las 4 P's pasamos a las 4 C's.

Hasta ahora, el popular y clásico marketing mix de las 4 Ps de McCarthy se centraba en cuatro componentes: producto, precio, promoción y distribución, siendo ese modelo de marketing mix una clara herencia del marketing tradicional que piensa de la siguiente forma: "Tengo un producto. ¿A quién se lo vendo?". El paradigma de orientación al cliente que subyace en todo modelo o estrategia de CRM y que fue el responsable del impulso de ese concepto nos trajo una nueva sentencia: "Tengo un cliente. ¿Qué le vendo?" Como consecuencia del cambio en el paradigma, nos encontramos con el modelo de marketing

mix de las cuatro Cs (Convenience, Cost to the user, Communication, Customer needs) desarrollado por Lauterborn, 1990)” (Ojeda, 2005)

El CRM enlazado con una estrategia de CEM es un nuevo paradigma, que representa un avance radical respecto a los antiguos métodos de marketing y administración. Ofrece, además, un panorama analítico y creativo del mundo del cliente, herramientas estratégicas para modelar ese mundo y herramientas de implementación que pueden ser usadas para incrementar el valor para el cliente.

Por ello, estos conceptos justifican que todas las compañías asuman la responsabilidad de identificar y satisfacer las expectativas del cliente, y desde este punto de vista se consideren conceptos de marketing como el CRM y el CEM para mejorar las relaciones y las experiencias que tienen los clientes al momento de tener contacto con los servicios brindados por las empresas. Conservar clientes conduce a ser más rentables, sin embargo es necesario saber cómo hacerlo y sobre todo, aplicar ese conocimiento, ya que muchas empresas sólo tienen como objetivo primordial vender y obtener utilidades y por consecuencia no conocen el valor financiero de la lealtad del cliente. Otras empresas han trascendido este nivel de operación y se han enfocado a considerar a sus clientes como un activo, ante lo cual es necesario formular mecanismos que permitan conocer y determinar el valor de los clientes y de su conservación como parte de los activos de la empresa.

2.4.1 Costo de la lealtad del cliente.

Entender dicha economía de la conservación del clientes implica cuantificar y determinar el perfil de todo el ciclo vital de las utilidades que se generan de los clientes, es decir, se requiere identificar las diferencias más significativas que se presenten entre clientes nuevos y clientes antiguos, las cuales afectan al flujo de fondos de la empresa. Los efectos económicos más importantes de la lealtad de un cliente según Reichheld (1996) están determinados por diversos elementos como son:

- * Costo de adquisición: considera todas aquellas inversiones que se hacen para atraer nuevos clientes, tales como publicidad, comisiones por ventas, gastos fijos del personal de ventas, entre otros.
- * Utilidad básica: es la utilidad que no está afectada por el tiempo, por la lealtad o por la eficiencia.
- * Crecimiento de ingresos: se derivan de los gastos que efectúa el cliente a través de la compra de otros productos o servicios que se ofrecen.
- * Economías de costos: corresponden a los ahorros que se tienen por el conocimiento que el cliente ya tiene de lo que se le ofrece y que entre otras cosas implica un menor costo en la atención a éste para darle lo que desea; podría decirse que el cliente "compra en automático".

* Referencias: generalmente constituyen un beneficio importante ya que indican que se cuenta con clientes satisfechos, quienes generan nuevos clientes sin costo para la empresa.

*Sobreprecio: cuando un cliente es leal, está dispuesto a pagar un precio mayor que a su vez se traduce en un valor superior para el cliente (p. 89)

Como puede observarse, estos efectos inciden de manera particular y dependiendo del grado de lealtad que cada cliente tenga, por lo que resulta de gran importancia conservar los clientes, considerando que no todos son necesariamente leales, pero que en todo caso, se debe realizar un esfuerzo permanente para que lo sean, el cual debe partir de la determinación específica de lo que se entiende por lealtad.

Al establecer estos mecanismos, se tendrá la posibilidad de conocer el impacto de aumentar el índice de conservación de los clientes y por tanto, se sabrá si los esfuerzos realizados han sido productivos; al mismo tiempo se verán las ventajas que se derivan de esos esfuerzos y se encontrará la importancia de tener clientes leales.

2.4.2 Personalización

Reinares Pedro & otros (2002) sostienen que

El Marketing relacional inicia su operativización del marketing uno a uno y como su nombre lo sugiere busca crear, fortalecer y conservar las relaciones de corto, mediano y largo plazo de la empresa con sus compradores, con el fin de potencializarlos en el logro de un mayor número y calidad posible, acudiendo a herramientas de marketing, comunicaciones y relaciones públicas. Éste es un concepto relativamente nuevo y desarrolla esencialmente teorías del marketing de servicios, éste adopta generalidades que derivan de teorías provenientes de las doctrinas generales del marketing y está dando un nuevo enfoque en el cual compromete a toda la organización hacia el mercado, buscando un equilibrio entre los objetivos de la empresa y los clientes.

De lo anterior, hace suponer consideraciones que se relacionan con el servicio al cliente, a la calidad y el marketing, asegurando que el llamado Marketing relacional esté de moda. A partir de reflexiones tan simples como la de velar por los intereses y necesidades de los

clientes nos hace pensar en que el verdadero negocio de toda empresa es precisamente hacer clientes, mantenerlos y hacer maximizar su rentabilidad.

El marketing orientado a la participación por cliente requiere el empleo de información amplia e individualizada, información que se origina en el curso del tiempo gracias a los diálogos con clientes específicos. Los diálogos suministran una información que es más íntima y más potente que lo que podría ser cualquier registro de transacciones. Uno puede sentir la tentación de pensar que la información que extrae de un dialogo utilizando los medios 1a1 no es muy detallada.

Sin embargo cada dialogo con un cliente es una oportunidad de estructurar el alcance de nuestra relación con ese cliente- todos los ítems de conocimientos extraídos de un dialogo- pueden usarse para garantizar una relación más firme, más productiva y duradera.

No se pretende tampoco de bombardear a la gente con la misma información día tras día. Se trata de aprender, y aprender mucho, de buscar la complicidad con el cliente para que nos permita acceder a él, de fijar momento y formas adecuados para establecer el contacto. El cliente mismo nos ha de permitir llagar más lejos. Se trata de dar un servicio mejor y se persigue no invadir la intimidad; que el cliente se sienta a gusto con la relación construida.

A través de Internet se obtiene información relevante sobre los principales mercados, se comercializa eficientemente el producto turístico y nos permite una retroalimentación constante del cliente en el tiempo requerido. Los servicios de alta calidad serán uno de los factores clave para alcanzar el éxito en el ámbito del e-business, un aspecto estrechamente vinculado a la capacidad de comunicar la información básica a cada uno de los clientes de forma individualizada. Las empresas han de aportar soluciones de marketing one-to-one con el fin de mejorar la forma de interactuar con ellos. Del mismo modo, deberán tener en cuenta Internet en su estrategia global de negocio para adaptarse a la evolución del mercado y mejorar los procedimientos, con el fin de conseguir la optimización de su gestión operativa. Ningún consumidor, cliente o persona que se relacione en un mundo cada vez más industrializado va a permanecer ajeno a la incorporación de nuevas tecnologías o medios de comunicación. Las relaciones, ya sea entre individuos u organizaciones van a estar cada día más influenciadas por dichas tecnologías; configurando nuevos y complejos escenarios.

En la actualidad no existe empresa que no ambicione la tecnología como medio para producir mayores cantidades de mejor calidad en menor tiempo, distribuir sus productos, asegurar el cobro de los mismos o difundir mensajes en forma masiva entre los clientes. Si el marketing se ha apoyado en dicho enriquecimiento con el fin de mejorar las investigaciones de mercado, segmentar la demanda, optimizar costos, conseguir promociones, valorar los precios o proponer mejoras en los productos, etc., ahora clientes y empresas, productores y distribuidores, hombres y mujeres, individuos y familias, se enfrentan a un cambio que influenciará dos de sus más preciados bienes: su intimidad y la forma de establecer intercambios.

Para implantar una estrategia relacional en la empresa es fundamental y primordial el apoyo al 100% de la dirección así como la efectiva comunicación de la misma al resto de empleados y esto es válido tanto para una multinacional como para una pyme. El proceso no es nada fácil pues significa un cambio de mentalidad y actitud puesto que la empresa decide estar orientada y centrada en el cliente. Todo ello lleva consigo la optimización de todos los procesos relacionados por lo que directamente estamos influyendo en los costes y la eficiencia.

Conde Pérez & Ernesto Manuel (2004) aseguran que

La Estrategia Relacional determina y revela el propósito de la organización en términos de objetivos relacionales, sus programas de acción y prioridades en la asignación de recursos con la intención de lograr una ventaja sostenible a largo plazo. Debemos identificar, en primer lugar, aquellas áreas de negocios, productos y servicios en las que aplicaremos la estrategia relacional. Una decisión que parte de la identificación de dicha necesidad y lleva pareja una forma diferente de hacer negocios para la que nos tenemos que sentir plenamente capacitados y decididos.

Contar con un cliente satisfecho ofrece la oportunidad de ganar nuevos clientes. El beneficio de generar lealtad se traduce en oportunidades que no deben ser desaprovechadas, pero también en compromisos de ser mejores día a día y atender a la confianza depositada por los clientes.

Habrán quienes duden acerca de la existencia de la lealtad, sin embargo, en el mundo comercial sí existe esa lealtad aunque no es algo común en muchas organizaciones; existe en aquellas que han establecido marcas reconocidas y no sólo simples transacciones, en empresas que permanecen en la mente de los clientes y no sólo establecen relaciones transitorias, en organizaciones que ofrecen productos y/o servicios de calidad, en compañías que crean valor para el cliente y no solamente atienden a intereses unilaterales y en empresas que establecen compromisos, crean confianza, tienen una visión de largo plazo y cuentan con valores y principios sólidos.

Resumiendo los conceptos planteados en este marco teórico; soportados en la investigación; y los cuales nos sirven como base sustancial de la premisa propuesta; llegamos a plantear varios puntos estrictamente necesarios en un proyecto de personalización o una estrategia relacional como lo reitera González, Sánchez de Toro & Salutregui (2004):

1. La personalización se abordara desde un punto de vista estratégico, no serán iniciativas aisladas, sino que precisará de la coordinación que puedan otorgar los puestos decisorios de la compañía; la alta dirección se encargara de desempeñar este rol.

2. La personalización se basa en la correcta comunicación a través de los canales y momentos adecuados con nuestros clientes, tanto en la recepción como emisión de información; serán los expertos en contexto de comunicación los que desempeñen estos roles.
3. Los responsables del área de marketing se encargaran de definir objetivos y controlar el éxito de gran parte de las iniciativas que se definan.
4. Las estrategias de privacidad y seguridad serán definidas por el responsable de seguridad de la compañía, y serán claves para el éxito de nuestras iniciativas.
5. El correcto procesamiento de los datos, su correcta articulación en repositorios analíticos, la organización y mecanismos de extracción de información e inferencia de comportamiento serán responsabilidad del *data manager* de la compañía.
6. La selección de plataformas y el soporte tecnológico de las soluciones adaptadas serán responsabilidad del responsable de tecnología, que será el encargado de coordinar todas las decisiones durante el proyecto.
7. Tanto los gestores de producto como los responsables de fabricación definirán y darán soporte para los parámetros relevantes a la gestión modular de productos, servicios y contenidos desde la óptica de la personalización.

En nuestra realidad cambiante, y la continua y cada vez más cercana relación comercial entre productores y clientes, esta, considera la existencia de experiencias agradables al consumidor, que indiquen que el producto o servicio no solo satisfaga sus necesidades, sino tiene particulares atributos adicionales, lo cual es un factor determinante de éxito. El objetivo del mercadeo de experiencias, marketing relacional o personalización, es crear vivencias de compra y consumo para el cliente. Los momentos en donde interactúa con la marca, los productos y los servicios, se producen momentos propicios para ser guardados en la memoria del individuo, que posteriormente pueden ser evocados a través de estímulos mercadológicos apropiados, facilita procesos de consumo más efectivos.

Debido a la fuerte carga psicológica en estos conceptos, las formas psíquicas de la percepción, el pensamiento, las relaciones intelectivas o emotivas en torno a situaciones u objetos particulares, son causales de formas de relación, individual o compartida, que afectan la personalidad de las individuos o clientes, y con ello, la reacción frente a las formas de socializar las transacciones comerciales.

Es aquí, dentro de este proceso, donde debe ser involucrado El marketing de experiencias que es el que considera las formas sensoriales de percepción, los distintos mecanismos de animación del punto de venta, físico o virtual, sacando el máximo provecho para potenciar

creativamente las formas alternativas de sensibilizar a los consumidores con la empresa, la marca, los productos y/o servicios a disposición.

Poner en el centro a las personas es un proceso que implica que toda la empresa se involucre en ello, no es tarea de marketing únicamente. Para que los cambios de procesos y personas tengan lugar, el objetivo debe ser perseguido por las altas esferas de la empresa, haciendo que el mensaje cale en cada uno de los estamentos que compongan la organización.

Al fin y al cabo debemos plantearnos para qué queremos diseñar mejores experiencias de cliente. Como hemos visto, una mejor experiencia hará que las personas nos prefieran a nosotros, que estén dispuestos a pagar un mayor precio e incluso que estén dispuestos a recorrer más distancia sólo por poder conseguir nuestro producto o servicio teniendo otras alternativas más cercanas.

3. Marco de la Investigación

Día a día vemos la evolución y el nacimiento de todo tipo de marcas que a la larga, sobreviven y se mantienen pocas. Dentro de la mente del consumidor, y el constante envío y recepción de mensajes; dichas marcas buscan ocupar un pequeño lugar en la mente, y ser recordados para siempre. Con ellos, las empresas comienzan la labor titánica por convertir su marca en oro, con iniciativas estratégicas o tácticas, según corresponda.

El consumidor busca siempre la oferta que mejor cumpla sus objetivos de consumo en cada momento; objetivos que pueden ser a la vez racionales y emocionales, y que además van a cambiar a lo largo del tiempo, por lo que la lealtad del consumidor representa una contradicción en sus términos. Los números lo dicen: el 79% de los clientes de tiendas de moda y el 70% de los clientes de supermercados declaran que siempre buscan alternativas a su tienda habitual.

Por esta razón vemos una batalla constante entre una y otra por ocupar un lugar en la mente de ese consumidor. Como consecuencia y respuesta a esta lucha aparecen los programas de fidelización o lealtad, donde también vemos se libra una batalla; pues no es raro ver que un cliente sea poseedor de 5 o 7 tarjetas de cliente frecuente (supermercado, cine, mascotas, viajes, etc.). Esto sin mencionar que en cada categoría, un solo cliente puede tener tarjetas de lealtad con varias empresas.

Con todo, las empresas gastan fortunas en desarrollar programas de lealtad que a la larga terminan muriendo sin un entierro digno. Una vez lanzados, los programas de fidelidad pasan a formar parte de la promesa de marca, de modo que los errores son difíciles de corregir. Incluso los programas más débiles son considerados por los clientes como un “derecho adquirido” y reaccionan negativamente ante cualquier intento de discontinuidad aunque no participen activamente en ellos.

Con ellos, las empresas tienen el reto de ofrecer programas de fidelización cada día más exitosos y atractivos, quedándose así con la compra y recompra del cliente. Cualquier negocio que esté planeando lanzar un programa de cliente frecuente debería saber que no puede construirse con el furor de un día. Un programa de fidelización más que una estrategia, es una cultura organizacional orientada a poner al cliente en el centro de todas las decisiones, la cual es promovida desde los niveles más altos de la organización.

Después de todo el proceso que comprende el montaje y desarrollo de un programa de este tipo, es donde viene el desafío de mantener el interés del cliente. Por ello es importante estar constantemente actualizados con los cambios en los gustos y necesidades de este al igual que en las novedades de la competencia, ya que en la dinámica actual, el consumidor está evaluando todas las opciones disponibles analizando

cual cumple con sus requerimientos y le brinda un valor diferencial. A pesar de su número y popularidad, la mayoría de los programas de fidelidad no son capaces de modificar los patrones de compra de sus miembros a lo largo del tiempo. De hecho, la mitad de los miembros de un programa de fidelidad disfruta de descuentos sin gastar más en la marca que se los proporciona. Esto hace que los programas terminen reduciendo el margen por clientes en lugar de recompensar el cambio positivo de conducta

Al entrar a evaluar un programa de lealtad, volvemos a remontarnos en nuestro tema central, o al que queremos llegar dentro del desarrollo de estos programas; y es a la experiencia que el cliente tiene con la marca. Nos es posible mantener con éxito un programa de fidelización si no logramos una experiencia memorable con la marca. Dicha experiencia puede ser tan simple como un saludo, o sonrisa al prestar el servicio.

Aquí debe primar la coordinación que haya entre la marca y el programa de fidelización pues aunque parezca, estos programas no serán salvadores si las marcas tienen problemas o una mala percepción del cliente hacia ellas. En resumen, una mala experiencia puede derrumbar todo lo construido dentro de una marca, al igual que las buenas intenciones de cualquier programa de fidelización.

Dentro de todo lo mencionado anteriormente, lo más importante es mantener la comunicación constante con el cliente y mantener un programa sencillo y dirigido a cada uno. De nada sirve ofrecer a los clientes un catálogo de 300 productos para redimir u obsequiar, si con ello voy a dejar perder el interés; es más conveniente ofrecerles a dichos clientes pocas cosas, personalizadas a sus gustos y necesidades. Lo más importante durante este proceso es el continuo seguimiento para así saber si el programa es exitoso o no.

Para que los programas de lealtad no se vuelvan “paisaje”, se hace imperativo innovar para diferenciarse en el corto y en el largo plazo. Se deben generar acciones basadas en el conocimiento del cliente, el análisis del comportamiento de compra y con ello, diseñar actividades que se traduzcan en valor, cumpliendo siempre con las expectativas del cliente. Será el mismo consumidor, con su comportamiento, y los resultados, quien nos confirme si estamos haciendo bien o mal el trabajo.

Para ello se debe realizar un análisis constante de lo que está pasando con el programa de lealtad, Manuel Nieto, director comercial de Lanix Colombia, compañía que fabrica y vende equipos de cómputo en México, recomienda realizar un análisis constante de lo que está pasando con el plan de lealtad. “Uno de los aspectos para saber si un programa es exitoso es que un porcentaje superior al 70% de los inscritos realmente estén usando los beneficios propuestos. Si se detecta que no se ha logrado el porcentaje esperado, hay que hablar con el cliente para saber cuál es la causa, y por qué estos beneficios no le están fidelizando o llamando la atención. Puede ser tan sencillo como que el cliente no entiende

el programa debido a su complejidad, o que el premio se siente inalcanzable y le pierden el interés, lo cual ocasiona que al alcanzar los puntajes o los requisitos, ni siquiera los reclamen porque ya no le están haciendo seguimiento al tema”.

Con frecuencia nos damos cuenta que un porcentaje importante de los clientes, a pesar de haberse inscrito al programa y conseguido los puntos o los requisitos para aplicar a un premio o a un beneficio, no lo reclamen. Esto debe ser una alerta pues es un síntoma de problemas en la comunicación con el cliente o en la implementación del programa. La idea de un programa de este tipo es que todo esté pensado en el consumidor, y en que utilice sus beneficios, para ello están diseñados. Entre más redima y más descuentos utilice, más sana es la salud del programa.

En cualquier caso, ese comportamiento de no redención debe ser vigilado de cerca, para identificar quiénes son esos clientes y después consultar con ellos para hacer algo al respecto. Al final del día, un programa de fidelización es simplemente un sistema que continuamente debe ser analizado y retroalimentado para hacer las mejoras que se requieran. Lo mismo ocurre cuando se deseen hacer cambios importantes en un plan de cliente frecuente que ya existe y que el usuario se ha acostumbrado a utilizar. “La forma más sencilla de evitar el rechazo es consultar con la base activa de clientes antes de quitar cualquier beneficio o modificarlo. Hay que plantearles dos o tres escenarios posibles y que ellos nos ayuden a escoger aquel que les llamaría más la atención, para minimizar el rechazo y mantener mi participación arriba de un 70% de los clientes inscritos”, añade este directivo.

El insumo más importante proviene del contacto con el cliente, para poder conocer cuáles son las herramientas y valores que realmente le importan. Si una empresa quiere hacer tres propuestas de valor, hay que identificar cuál de esas tres propuestas es la que más valor tiene de acuerdo con la percepción del cliente.

3.1 Tipos de programas de fidelización

Como lo asegura Rapp, R. & Decker A. (2003)

Las empresas utilizan técnicas muy variadas a la hora de fidelizar a sus clientes y tratar de estrechar relaciones con ellos. En la práctica, los programas de fidelización difieren con respecto a la importancia que otorgan a los diferentes tipos de beneficios y con relación al público objetivo al que van dirigidos. Recalcamos algo que ya hemos advertido con anterioridad: las características de los programas de fidelización determinan su valor para el consumidor. (p. 197)

Así O'brian Louise y Charles Jones (1995) identifican cinco elementos determinantes del valor de un programa de lealtad: el valor efectivo (*cash value* o lo que representa la recompensa en relación al gasto), el tipo de recompensa ofrecida, el valor aspirativo (cuánto desea el consumidor la recompensa), la pertinencia (grado en que la recompensa es alcanzable) y la conveniencia (facilidad para participar en el programa). (p.75)

Para adentrarnos en el estudio de los diferentes tipos de programas de fidelización existentes recurriremos a dos modalidades de clasificación. Por un lado, emplearemos la clasificación tradicional de los planes que reconoce la existencia de tres tipos: programas de acumulación de puntos, programas de tarjetas y clubes de clientes.

Para completar este análisis, presentaremos las clasificaciones alternativas plasmadas por diferentes autores en la literatura existente sobre los programas de fidelización de clientes.

3.1.1 Clasificación tradicional

En la observación de los programas aplicados al mercado colombiano extraemos una serie de criterios elementales que nos permiten caracterizar todos los programas de fidelización existentes.

Estas variables son: la información solicitada al participante en el programa, la existencia de costes de participación, la facilidad de uso del programa, la frecuencia de compra exigida para la obtención de la recompensa, la exclusividad de participación, el número de empresas participantes en el programa, la duración del plan y las recompensas ofrecidas.

La tabla siguiente recoge una breve descripción de los tipos de programas en función de los criterios más convenientes empleados en la literatura.

CRITERIO	TIPOS DE PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCION
Información requerida	Básica	Se trata de planes que, o bien no solicitan información de los usuarios o ésta es muy elemental
	Ampliada	Son programas con elevados requerimientos de información de los participantes
Existencia de costes de participación	Gratuitos	Se trata de planes sin costes monetarios de participación para el usuario
	Costosos	Son aquellos programas para cuya participación es necesario desembolsar un importe preestablecido
Facilidad de uso	Sencillos	Se trata de programas de fácil participación para el cliente
	Complejos	Programas que requieren importantes esfuerzos del consumidor para participar y, consecuentemente, para lograr la recompensa
Frecuencia de compra exigida	Baja	Programas que no exigen una alta frecuencia de compra para lograr la recompensa, normalmente van ligados a la entrega de recompensas inmediatas
	Alta	Programas que requieren alta frecuencia de compra para conseguir la recompensa
Exclusividad de participación	Exclusivos	Aquellos a los que sólo pueden pertenecer determinados individuos, quienes cumplen con los requisitos establecidos por la empresa que lanza el programa
	Generales	Son programas abiertos a todos los individuos que estén interesados en participar, no exigiendo requisito alguno para ello
Número de empresas participantes	Monosponsor	Son planes en los que solo interviene una empresa participante
	Multisponsor	Se trata de programas en los que participan varios esponsors
Duración del programa	Largos o indefinidos	Programas cuya duración es a largo plazo o indefinida, en muchos casos no poseen fecha de caducidad
	Cortos	Se trata de programas con una duración igual o inferior al año

Tabla 3: resumen de los diferentes programas de fidelización existentes y su explicación en la práctica.

La mayoría de los programas actualmente en vigor son gratuitos, no requieren demasiada información de sus usuarios (sobre todo en el caso de los programas de acumulación de puntos, como más adelante veremos) y son programas generales, abiertos a todo aquel que desee participar en ellos.

3.1.2 Programas de acumulación de puntos

Su funcionamiento consiste en la entrega de puntos al cliente en función del dinero gastado en un establecimiento. Los planes de acumulación de puntos no son algo nuevo; lejos de ello, ya vienen aplicándose desde antaño. Se ha cambiado el continente, pero no el contenido. En la actualidad se ha sofisticado su apariencia y sus modalidades de comunicación al mercado, pero en su funcionamiento siguen aplicando el esquema estímulo-respuesta, según el cual el consumidor compra para obtener una recompensa.

Este tipo de programas requiere de un esfuerzo por parte del consumidor: la recogida y conservación de los puntos exige un compromiso del consumidor con el programa.

Habitualmente es la recompensa ofrecida la que determina el grado de compromiso del cliente con el programa de acumulación de puntos, de ahí que no todos los programas, aunque compartan el mismo planteamiento, arrojen los mismos resultados para la empresa. Las recompensas siempre son de carácter monetario, ya sean en forma de descuentos o, más frecuentemente, regalos.

Los programas de acumulación de puntos son gratuitos para los consumidores, no existen costes de participación asociados a ellos. Otra característica común en los programas de puntos es su carácter general: en prácticamente ningún caso son exclusivos para un grupo determinado de consumidores, sino que se ofrecen a todo aquél que esté interesado en participar. La frecuencia de compra exigida es mayor que en otros tipos de programas, debido a que presentan una duración corta y para lograr la recompensa es necesaria una respuesta comportamental prácticamente inmediata. Para finalizar diremos que habitualmente son planes puestos en marcha por una sola empresa, es decir, estamos ante programas monosponsor.

Como Duffy Dennis hace referencia (1998)

Desde el punto de vista de la empresa, los sistemas de puntos son formas básicas y sencillas de programas de frecuencia, fáciles de imitar por los competidores y ciegos en naturaleza, puesto que, al no requerir ningún tipo de información del usuario, el detallista no conoce ni quien va a comprar ni cuando lo hace. Por todo ello, este tipo de herramientas no contribuyen al desarrollo de las bases de datos que sustentan la aplicación de un marketing relacional con clientes y que apoyan la fidelización de los clientes a largo plazo. (p. 435)

Según Meyer-Waarden Lars (2002)

El sistema de puntos presenta una serie de ventajas que hacen de él el más usado en todos los sectores de actividad. Las ventajas residen en su carácter lúdico y oculto, de modo que se evitan las guerras de precios. Se trata de un instrumento bien adaptado para administrar la heterogeneidad de los clientes y permite practicar una discriminación a través de las recompensas.

Podemos concluir diciendo que el análisis de las características de los programas de acumulación de puntos nos lleva a concebirlos como herramientas cercanas a la promoción de ventas. Por lo tanto, cabe esperar que estas acciones de marketing provoquen en el consumidor un efecto más comportamental que actitudinal o afectivo.

3.1.3 Programas de tarjeta

Los programas de fidelización basados en tarjetas de cliente son el instrumento de fidelización más usado por la mayoría de los detallistas e instituciones financieras. Dentro del sector minorista, la mayoría de los programas de fidelización están unidos a tarjetas ya que éstas constituyen el único medio que permite al detallista seguir la pista del comportamiento del consumidor. Según lo plantea Noordhoff Corine, Pauwels Pieter y Odekerken-Schröder Gaby (2004), “desde la perspectiva del cliente, la tarjeta es una herramienta que genera recompensas extra. Desde el punto de vista del detallista, la tarjeta de lealtad es la primera conexión entre su base de datos y el consumidor” (p. 351).

El uso de la tarjeta por parte de los clientes cada vez que efectúan una compra les aporta una serie de ventajas (descuentos o regalos, entre otras) que son el incentivo que les motiva a usarlas y, en definitiva, a repetir la compra en el establecimiento.

Hay un grupo de tarjetas de pago que conceden puntos en función de las compras que se saldan a través de las mismas. Un ejemplo claro son las tarjetas bancarias que recompensan al titular por cada compra que paga con la tarjeta, independientemente del establecimiento en el que compre. Hay otras tarjetas que no sirven para pagar, sino que tienen como misión la de identificar al titular y recoger los datos de la compra realizada en el establecimiento. De la misma manera que las otras tarjetas, cada compra realizada otorga un número determinado de puntos al titular, en función del importe de la compra efectuada.

Los programas de tarjetas son sencillos en su funcionamiento y sólo exigen una mínima implicación del consumidor, que se limita a la presentación de la tarjeta en cada visita al establecimiento que esponsoriza el programa, al objeto de que el detalle de las compras quede reflejado en la base de datos de la empresa. Para permitir la mencionada transferencia de información, la tarjeta dispone de una banda magnética que permite identificar al cliente titular de la misma al pasarla por el lector de la caja registradora del establecimiento. A cambio de la participación en el programa, el cliente recibe una recompensa que puede ser de naturaleza muy distinta dependiendo del programa de tarjeta en el que participe. Si tratamos de analizar las características de los planes de fidelización basados en tarjetas de compra de acuerdo a los criterios descritos en la tabla anterior diremos que, en general, se trata de programas gratuitos, de duración indefinida y que requieren cierta información de los usuarios.

Habitualmente, y a diferencia de lo que ocurre con los programas de acumulación de puntos, los planes basados en tarjetas, necesitan que los usuarios aporten información. La gestión de esta información por parte de las empresas posibilita el desarrollo de estrategias de marketing adaptadas a las necesidades de cada grupo de clientes.

Los programas de tarjetas son por lo general gratuitos: sólo algunos (con un enfoque aún más estratégico y cercano al concepto de lealtad), que están restringidos a un grupo

específico de individuos, precisan un desembolso de los usuarios por su participación en los programas. En lo que a la frecuencia de compra exigida se refiere, normalmente, y dado que se trata de un programa de duración indefinida, la frecuencia de compra exigida suele ser menor que en el caso de los programas de acumulación de puntos.

Los programas con tarjetas funcionan de la siguiente manera, cuando el consumidor se une al plan de lealtad debe responder a un formulario que pregunta detalles tales como su nombre y dirección, información que posteriormente es introducida en una base de datos. Después, se van añadiendo datos sobre compras que permiten construir un perfil de hábitos de compra individual de cada. Esta base de datos puede luego ser usada para segmentar el conjunto de clientes de la organización, para desarrollar acciones de marketing directo y para elaborar ofertas especiales para los consumidores. La información que suministran las tarjetas de compra es susceptible de tratamientos diferentes, en función de lo cual el instrumento se aproximaría más a una concepción de los programas de fidelización u otra. Si esa información se usa para identificar grupos de clientes con características determinadas y desarrollar una oferta comercial que se adapte a las necesidades de cada grupo de clientes, el programa estará contribuyendo a entablar relaciones de marketing entre el establecimiento y los consumidores. Los esfuerzos de marketing encaminados a un tratamiento personalizado de los clientes contribuyen a establecer una compenetración con los consumidores que pueda culminar en la creación de una relación fuerte y duradera con algunos de ellos. Esto ayuda a las empresas a diferenciarse de la competencia y a lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado como consecuencia de poder desarrollar un oferta comercial que se adapte de un modo más efectivo a las necesidades y deseos de los consumidores. La tarjeta de lealtad, de este modo, se ha convertido en el símbolo alrededor del cual los detallistas formulan las actividades de marketing que continuamente regeneran la lealtad del consumidor a través de un mejor conocimiento de su comportamiento. No obstante, existen programas de tarjeta que, bien porque la información que recaban sobre los participantes es muy básica, o bien porque no hacen uso alguno de ella, se aproximan más a programas tácticos como los de acumulación de puntos.

Por otra parte, ya hemos mencionado al hablar acerca de los tipos de programas de fidelización en general que existen programas monoesponsor y multiesponsor. Esta diferenciación está especialmente presente en los programas de tarjetas, en los que la presencia de varias empresas participantes aporta un mayor valor añadido para el consumidor, extremo al que nos referiremos al abordar la eficacia de los programas. Las tarjetas multicomercio surgen de la agrupación de varios establecimientos que se unen para emitir una tarjeta que podrá utilizarse en cualquiera de los mismos; en cambio, las tarjetas monoesponsor son creadas por un único establecimiento para sus clientes, que sólo pueden usarlas en él o en los pertenecientes a su cadena.

Hay algunos autores que debaten acerca de la conveniencia de emplear programas mono o multi esponsor. Desde el punto de vista del consumidor las tarjetas multicomercio aportan mayor valor añadido, teoría de Sutton y Stegeman (2003). El inconveniente que plantean es que una tarjeta multisocio hace impreciso el nivel de lealtad (¿hacia la marca, el producto, la empresa?). De este modo, “la lealtad no se construye sobre la marca, el producto o la empresa, sino alrededor del programa y su sistema de recompensas”. (Aaker, D., 1997)

“Para productos poco diferenciados o empresas con débil implicación como es el caso del sector de bienes de consumo, la recompensa es la motivación principal de la lealtad, y una vez adquirida la recompensa, la principal razón para la compra desaparece”. (Rothschild, M. y Gaidis W., 1981, p. 70)

Además, como lo asegura Según Meyer-Waarden Lars (2008)

La preferencia de los consumidores por los programas multiesponsor derivada de la posibilidad de obtener más puntos y más variedad de recompensas, puede verse ensombrecida por la falta de vinculación de las ofertas de las otras empresas participantes con la actividad principal de la empresa. Por su parte, en los programas de un solo esponsor, la naturaleza monopatrocinador parece ejercer un efecto de selección sobre los mejores compradores del establecimiento. En efecto, estos programas requieren de los consumidores un compromiso mayor y de más duración, dado que conseguir los puntos para la obtención de la recompensa no es fácil. De este modo, los programas monosponsor, por sus características selectivas, van a filtrar a los clientes más interesantes. En su investigación sobre esquemas de tarjetas observan que el 70% de los programas son multiesponsor en una muestra de 71 programas europeos y americanos pertenecientes al sector servicios, detallista e industrial. (p. 88)

3.1.4 Club de Clientes

Los clubes de clientes son una modalidad cada vez más usada por las empresas. Se trata de programas que requieren una gran cantidad de información, permanentemente actualizada, sobre el perfil de los consumidores y acerca de sus necesidades. Existe una relación con el consumidor que persigue el desarrollo de un marketing adaptado al cliente, lo que se ha dado en llamar un marketing *one to one*. En algunos casos, en esta modalidad de programa de lealtad, el individuo entrega periódicamente una cuota a cambio de la que obtiene beneficios adicionales como por ejemplo, invitaciones para eventos especiales o atención privilegiada. La pertenencia a los clubes va más allá de la

obtención de recompensas monetarias y exige cierto grado de implicación de los individuos con la empresa.

Según Cox D (2004)

Los clubes de clientes son considerados plataformas adecuadas para incrementar la frecuencia de interacciones entre las empresas y sus clientes a través de la creación de contactos y oportunidades de *feed-back*. Es una forma de añadir valor al producto de la empresa a través del ofrecimiento de una amplia gama de beneficios a sus miembros, que a veces se relacionan con los productos de la empresa y otras no. La razón de ser de los clubes de clientes es crear altos costes de cambio y valor añadido para los consumidores, al objeto de prevenir la fuga de éstos hacia la competencia.

Para Strauss B, Chojnack K, Decker A y Hoffman F (2001)

Los clubes son los programas que mayor uso hacen de las recompensas intangibles para premiar a sus clientes. Con ellas se pretende que el cliente se sienta especial, reconocido y valorado por la empresa. En este sentido privilegios tales como que la empresa pida opinión a los miembros de club sobre determinados aspectos de su estrategia comercial (su visión sobre la cartera de productos o la atención del personal, por ejemplo), que les ofrezca servicios exclusivos (como una caja rápida para el pago sólo para socios) o que se preocupe de forma periódica de su nivel de satisfacción con la empresa adquieren una importancia muy por encima de las recompensas monetarias o tangibles en general.

El objetivo último de los clubes de clientes es el logro de la lealtad de los clientes a través del incremento de su satisfacción, tanto en lo que al servicio se refiere, como a la relación establecida con la organización. Ahora bien, los clubes de clientes son los programas de fidelización más costosos de implantar. (p. 8)

Este tipo de planes pueden considerarse el último estadio en la evolución de los programas de fidelización.

En el caso de los clubes no siempre se emplea el esquema aplicado en los otros dos tipos de programas: entrega de puntos en función de las compras efectuadas. Más bien las recompensas responden a un comportamiento global del individuo y no tanto al volumen de producto comprado. Se entiende que el cliente, a través de sus compras, ya se ha ganado la consideración de "gran consumidor" y ello exige de la empresa otro tipo de reconocimientos. Como ocurre en todos los programas de fidelización, para que la empresa consiga los beneficios derivados de la gestión de un club de clientes, es necesario captar un número suficiente de participantes. La disposición del cliente a ser miembro depende del conjunto de ventajas ofrecidas por el programa, lo que en palabras de Stauss y otros (2001) se denomina "efecto beneficio del consumidor". Obviamente, los consumidores sólo aportarán datos y participarán activamente en el club si su coste-beneficio individual arroja un resultado positivo. En algunos clubes la posibilidad de llegar

a ser miembro está ligada al nivel de gasto del consumidor, es decir, sólo a aquellos clientes que alcanzan un determinado umbral de compras en la empresa se les ofrece la posibilidad de formar parte del programa.

3.2 Implantación en las empresas de los programas de fidelización

Los programas de lealtad están en el foco de atención del marketing. En palabras de Duffy Dennis L (1998) “hay una tendencia extendida por todo el mundo hacia el marketing de lealtad (p. 437)”. Desde hace algún tiempo, empresas pertenecientes a diferentes industrias en todo el mundo están estudiando, evaluando e implantando estrategias y programas de lealtad dirigidos a cultivar las relaciones con sus mejores consumidores. A pesar de la actualidad de la estrategia, la idea de retener clientes y de mantener relaciones con ellos no es nueva y ha sido estudiada durante mucho tiempo especialmente en el ámbito de los canales de distribución. El inicio de los programas tal y como los entendemos en nuestros días se encuentra en el “*Advantage Programme*” introducido por American Airlines en 1981. Este fue rápidamente copiado en Estados Unidos por otras líneas aéreas, hoteles e incluso tarjetas de crédito. Animados por el éxito de los pioneros y con frecuencia guiados por puro mimetismo ante los avances de la competencia, muchas compañías han terminado sucumbiendo a la tentación de implantar un programa basado en puntos y regalos.

“En cuanto a su difusión por el mundo, a comienzos de los noventa estos programas empiezan su expansión desde EE.UU hacia Europa y Asia. Por aportar sólo algunos datos, en Alemania hay más de 100 programas de fidelidad diferentes, y más del 60% de los hogares participan en al menos uno de ellos. (Muller, 2007).

Para AC Nielsen, 2002

En EEUU, hay más de 400 programas distintos, el 80% de los hogares participan en al menos uno de tales programas y el 30% de ellos lo hace en más de tres planes de fidelización. Según Kotler (1999), la tendencia es que todas las empresas norteamericanas desarrollen programas de fidelidad dirigidos a sus mejores clientes. Por su parte, en Canadá casi el 90% de los hogares participa al menos en un programa de lealtad.

En lo concerniente a Colombia, las tarjetas de lealtad han alcanzado el estadio de madurez tras un crecimiento sostenido a lo largo del 2000 entre el 25 y el 30%. En el caso concreto de Bogotá, únicamente tomando en consideración el sector de la distribución, existen más de 6 millones de participantes en programas de tarjeta.

El estudio de la expansión de este tipo de programas en diferentes sectores muestra que en algunos es raro encontrar alguna empresa que no disponga de un plan de fidelización en vigor. Los programas más populares son los de las líneas aéreas, los de los hoteles y los de los centros comerciales. Existe un sector muy representativo del desarrollo de estos programas de lealtad, que es el de la gran distribución. Hasta hace unos años este sector se había resistido más que otros a los encantos de los programas de fidelización. La razón era sencilla: parecía complejo aplicar estas técnicas teniendo una cartera de millones de clientes, con un concepto basado en el anonimato del libre servicio y con unos márgenes muy estrechos. Pero algunos pioneros se han encargado de demostrar lo contrario y hoy por hoy los programas de fidelización son el corazón de las estrategias de marketing de las empresas de servicios; La evolución y desarrollo de los planes de lealtad está también ligada a sus características, esto es, según se trate de programas de acumulación de puntos, programas de tarjetas o clubes de clientes. Los programas de tarjeta son muy habituales dentro del sector detallista y empiezan a presentar signos de madurez encaminados a conocer los gustos del cliente. En Colombia existen más de 100 programas de tarjetas, cerca de 400 empresas promotoras y colaboradoras de diferentes tamaños implicados, una cifra superior a los 30 millones de tarjetas activas y un presupuesto anual de difícil estimación que podría situarse entre los 150 y los 300 millones de pesos (Nilsen). El continuo crecimiento del nivel de posesión de tarjetas nos hace prever la aparición de nuevos programas además del crecimiento de los ya existentes. Serán los programas de tarjeta lanzados por las grandes líneas aéreas, cadenas textiles y de alimentación los auténticos motores de este crecimiento. En relación al caso particular de los clubes de clientes, su expansión no es uniforme en los diferentes sectores, dado que se trata del último tipo de programa que ha aparecido en el mercado, su nivel de expansión es menor que el de los otros dos tipos de planes.

El uso extendido de estas herramientas de acción comercial nos lleva a plantearnos cuáles son las causas más habituales que animan a las empresas a sumarse a esta tendencia. Asimismo, consideramos interesante analizar las consecuencias estratégicas que la implantación y desarrollo de los programas de frecuencia tienen para la empresa, lo que ha de desembocar en el análisis de la eficacia de los programas de fidelización y saber si realmente conocen y generan lealtad en cada cliente.

Dentro del gran grupo de programas de fidelización en Colombia, destacamos varios de ellos por su grado de conocimiento y amplitud, dentro de diferentes rubros para su posterior análisis y desarrollo de la hipótesis.

3.2.1 5 programas de “fidelización” para analizar

Dentro de esta investigación que se lleva a cabo para comprobar teórica y experiencialmente la hipótesis planteada; se ha realizado el análisis de varios programas de fidelización por medio de puntos, presentes en Colombia, y los cuales reflejan la lealtad concebida por las marcas hacia el consumidor.

3.2.1.1 Programa Puntos Éxito – Pomona – Carulla

Un programa de fidelización más que una estrategia, es una cultura organizacional orientada a poner al cliente en el centro de todas las decisiones, la cual es promovida desde los niveles más altos de la organización. Según nos lo cuentan voceros del Grupo Éxito, reconocido por sus programas de puntos implementados en los almacenes del mismo nombre y en Carulla- Pomona; para esta empresa, tener una cultura centrada en el cliente significa contar con la información necesaria y las herramientas tecnológicas requeridas para entablar una conversación con el cliente, no solo a través de la voz, sino de su comportamiento de compra. En otras palabras, se necesitan datos. “La implementación de un programa como éstos requiere como mínimo, haber construido y dado mantenimiento a una base de datos de usuarios robusta, que no solo represente los clientes totales de la compañía, sino que realmente tenga información relevante para llevar a cabo una segmentación. Es de esa forma como se hace posible posicionar y generar confianza en el programa en el corto plazo, y asegurar la permanencia del cliente en el mediano y largo plazos”.

Si de volumen se trata, el Grupo Éxito cuenta con un programa de fidelización con cerca de 6 millones de clientes activos. Más del 80% de las ventas de las marcas Éxito y Carulla se monitorean a través estos programas, y con base en este insumo se refuerzan con beneficios relevantes para los clientes. El mayor valor del programa es que permite realizar actividades de marketing de precisión, a través de las cuales se conoce mejor al consumidor, y se generan ofertas personalizadas de acuerdo a sus comportamientos y preferencias de compra” asegura uno de los directivos.

Con el fin de oxigenar estos programas, se lanzó Suma Puntos, una estrategia para que los clientes puedan decidir cómo y dónde redimir los puntos acumulados con los programas de fidelización de Éxito, Carulla y Pomona. Esto es, que con un número de identificación único, el cliente podrá acumular los puntos de las compras obtenidos en cualquiera de las tres cadenas. Además, la nueva estrategia le permite al cliente acumular más puntos por compra realizada, pues antes se otorgaba un punto por cada \$1.000 en compras y ahora se sumará por cada \$100. Así facilitan el tránsito de los clientes al nuevo programa y les tientan con un beneficio aún mayor. Con ello el cliente gana un punto para alcanzar ceca de 110 premios de distintas categorías de producto. La meta es que en el primer mes logre 700.000 afiliados inscritos. El cálculo es que el programa cueste un poco más del uno por ciento de las ventas de la cadena.

Estos clientes podrán decidir cómo y dónde redimir los puntos acumulados con los programas de fidelización de estas marcas, la nueva estrategia con la que el Grupo Éxito busca satisfacer a los clientes de estas cadenas. Este nuevo esquema de acumulación y de redención de beneficios permitirá que los clientes que tengan el mismo número de identificación en Puntos Éxito y Súper Cliente Carulla, acumulen puntos en un saldo único y los rediman en cualquiera de los almacenes de estas marcas. Con Suma Puntos se amplían las opciones que tienen los clientes para aprovechar los beneficios de los programas de fidelización como Tricolor, catálogos de puntos, alianzas, tarjetas regalo, responsabilidad social, campañas coleccionables y sorteos.

De igual forma dicha estrategia se consolida con la transformación en una corporación multiindustria, multi-formato, multi-marca y multi-negocio con el objetivo de brindar más servicios a sus clientes. Respecto de estos últimos la compañía busca ofrecerles una combinación de precios competitivos, productos de calidad, variedad de productos y destacado servicio. La información que se obtiene a través de la fidelización de clientes (Puntos Éxito) es utilizada para el desarrollo de estrategias de mercadeo que actualmente están orientadas al ahorro y diferenciación.

Dentro de su propuesta opera además de la profundización en el comercio al detal, la apertura de almacenes, conversiones y alianzas comerciales, desarrollo del portafolio inmobiliario, maximización de sinergias, fortalecimiento del retail financiero y negocios complementarios, incremento del portafolio de marcas propias, posicionamiento de programas de fidelización y el fortalecimiento de los fundamentales financieros.

Una nueva alianza entre el grupo Éxito se inició para afianzar la lealtad y generar más clientes, tanto los del programa SúperCliente Carulla, como los del programa Puntos Éxito, podrán acumular y redimir puntos por sus compras en Home Mart. Esto es posible gracias a Suma Puntos, una estrategia de fidelización del Grupo Éxito que ofrece beneficios y ahorro a sus clientes para brindarles una mejor experiencia de compra y razones para regresar. Durante este año Home Mart dará a sus clientes más de \$1.000 millones en ahorro. Este esquema permitirá que los clientes acumulen puntos en un saldo único y los rediman en los productos y beneficios que tienen disponibles estas marcas en cualquiera de los almacenes Éxito, Carulla - Pomona y Home Mart. Los clientes que no pertenezcan a los programas de fidelización Puntos Éxito o SúperCliente Carulla, pueden inscribirse en las oficinas de servicio al cliente de Home Mart, Éxito o Carulla y disfrutar los beneficios que se les otorga. Al lado de las promociones y las ofertas que atraen compradores, las cadenas de comercio son concientes de que la conquista de nuevos cliente es clave para el crecimiento.

La adopción de esta estrategia de mercadeo se da después de agotar la campaña del Número Millionario que opera desde octubre de 1997 y que terminó en enero. Mientras funcionó el plan, Exito entregó 3.500 millones de pesos en premios.

La cifra de ganadores alcanzó los 120.000 clientes frente a 1.5 millones de compradores activos que participaron en el programa. Con la experiencia del Número Millonario, la cadena se dio cuenta de que era hora de premiar la fidelidad y no la suerte de los clientes.

Adicional a esto; los supermercados de estas marcas han incluido dentro de estos programas de beneficios; la recolección de stickers, que están dirigidos solo a un segmento de consumidores específico. Cuando las personas compran determinados montos, así como determinados productos, el supermercado les regala cierta cantidad de stickers que se van pegando en un cartón. Al completar todas las casillas, por un precio muy bajo las personas pueden acceder a productos muy finos como copas, cubiertos y ollas. Si bien esta estrategia también consiste en acumular, su diferencia radica en que se trata de un tiempo corto -de 16 a 20 semanas- y los productos se agotan, con lo cual, los clientes se sienten motivados a acumular rápido.

Mirkin Martín (2010), fundador de Retailogic Marketing, empresa internacional de diseño de estrategias de mercadeo para retail y que ha implementado el sistema de stickers en varios supermercados y farmacias de América Latina, incluido Colombia, señala

Los stickers han resultado ser un mecanismo muy exitoso de aumento en ventas rentables, ya que la estrategia se basa no en aplicar una campaña masiva dirigida a todos los clientes, sino a un segmento en particular: el que genera el grueso del dinero. "Los cartones son para el 10% de los clientes que producen el 50% del dinero, pues es más fácil que los que más gastan, compren algo adicional. Además, son los que más valoran los productos que se otorgan y por ello están dispuestos a pagar más para obtenerlos", afirma. De esta manera, según lo explica, si motivados por la acumulación de stickers los que más gastan compran un 10% adicional, se puede lograr un incremento de 5% en las ventas totales de la compañía. Afirma que la inversión en compra de productos no es muy alta (0,5% de las ventas totales), lo que implica también un aumento en la rentabilidad de aproximadamente 2%.

3.2.1.2 Programa LifeMiles Avianca – Taca

En 2011 se lanzó el nuevo programa LifeMiles de viajero frecuente de Avianca y Taca, el cual replantea los beneficios que se ofrecían con los programas anteriores de cada compañía: Avianca Plus y Distancia para TACA. Un punto importante fue el lanzamiento de un sitio web mejorado que permite consultar los saldos y beneficios, ofrece recomendaciones y permite redimir las millas por tiquetes, así como canjearlas por

productos y servicios de la red de aliados en redención o del catálogo de premios LifeMiles.

La estrategia incluye una red de más de 300 aliados de diversos sectores, que ofrecen promociones exclusivas para los socios, permitiendo en algunos casos canjear los puntos de cliente frecuente de otros programas por millas LifeMiles. Este beneficio ha requerido un cuidadoso trabajo de alianzas y acuerdos que garanticen una comunicación eficiente entre las diferentes entidades con el fin de asegurar la entrega de los beneficios.

“Buscamos convertir la milla LifeMiles en una divisa que nuestros clientes puedan usar para adquirir toda una gama de productos y servicios. Creemos en la filosofía del gana-gana, generando cada vez más valor para el cliente”, dijo al respecto el Vicepresidente de Lealtad de la compañía, Matthew Vincett. Sin duda estos programas son una herramienta de diferenciación que ninguna marca puede ignorar.

Avianca – Taca también va más allá de lo racional otorgando beneficios que incluso pueden llegar a tener un mayor valor que la acumulación de millas de viaje como la prioridad en check-in, el ascenso a clase ejecutiva, el ingreso a las salas VIP, el abordaje prioritario y el manejo preferencial de su equipaje. El programa actualmente cuenta con más de dos millones de socios inscritos, de los cuales el 57% es activo y representan más del 38% de los ingresos de la unidad de negocios de pasajeros. Algunos beneficios para los usuarios de este programa:

Disponibilidad de sillas para redención de tiquetes: Con LifeMiles la totalidad de las sillas de los aviones están disponibles para redimirse con millas. Dependiendo de la temporada y/o del vuelo (alto ó bajo tráfico), se establece un millaje para obtener el boleto de viaje.

Ascenso al nivel Elite por millas o vuelos realizados: El ascenso de nivel se facilita mediante la aplicación de diversos mecanismos, aplicando un determinado número de millas acumuladas o de vuelos realizados, lo que ocurra primero.

Ascensos de clase ilimitados y automáticos: LifeMiles permite a los clientes Elite gozar de más ascensos de clase. Dichos upgrades son administrados a través de un proceso automático que otorgará el ascenso entre las 120 y 48 horas antes del viaje, de acuerdo con la disponibilidad de sillas y el nivel Elite. Se exceptúan los vuelos a Europa y las tarifas promo al interior de Colombia y Perú.

Bono de millas Elite: Con LifeMiles los viajeros recibirán entre el 25 y el 100% de bonificación de millas, sin importar la tarifa adquirida en vuelos de Avianca y TACA. Las políticas LifeMiles determinan el vencimiento de millas cada dos años. Este plazo se cuenta siempre a partir del más reciente movimiento de acumulación y/o redención que el viajero realice en su cuenta. Así, cada vez que se adelante una transacción de ese tipo, se renueva automáticamente el saldo total de las millas LifeMiles.

Atención preferencial: Los viajeros LifeMiles de nivel Elite pueden acceder a los salones VIP de Avianca y TACA en los diversos aeropuertos de la región. De igual forma, tienen prioridad en el registro, el abordaje y el manejo de su equipaje. A esto se suma atención telefónica preferencial, notificación anticipada sobre promociones LifeMiles y 70 libras de equipaje libre permitido.

Página web exclusiva LifeMiles.com en la que, además de poder manejar su cuenta, puede obtener tips de ayuda y herramientas interactivas para optimizar la acumulación y redención de millas. Junto a Avianca – Taca encontramos otra reconocida aerolínea; Copa Airlines - United Airlines con su programa Mileage Plus, otro programa de viajero frecuente de acumulación y redención de millas. El Mileage ofrece una amplia gama de socios en los sectores de turismo, tarjetas de crédito y comercio al por menor. Los miembros de Mileage Plus pueden acumular beneficios de viaje élite. El Mileage Plus recibió el premio Frequent Traveller al mejor programa élite de aerolíneas en el 2011, por segundo año consecutivo. Lanzado en 1981, Mileage Plus es el programa de fidelización de clientes que ofrece, dice la compañía, más bonificaciones a nivel mundial, con una amplia gama de socios en los ámbitos del turismo, las tarjetas de crédito y comercio al por menor. Los miembros de Mileage Plus pueden acumular beneficios de viaje élite, incluyendo acceso a servicios aeroportuarios Premier Access, y a uno de los programas más extensos en la industria para la redención de premios. Con la nueva red global de rutas líder de United, ninguna otra aerolínea ofrece más destinos en bonificaciones de viaje. Mileage Plus recibió el premio Frequent Traveller al mejor programa elite de aerolíneas en 2011, por segundo año consecutivo. Además, los lectores de la revista Global Traveller eligieron a Mileage Plus como el mejor programa para viajeros frecuentes en 2010, por séptimo año consecutivo. (www.portafolio.co)

A la par de estas aerolíneas encontramos a Air France con su programa de fidelización corporativo BlueBiz, que se basa igual que los anteriormente nombrados, en acumulación de puntos o millas por cada dólar o trayecto realizado. Al igual que estas aerolíneas, encontramos muchas más que cuentan con los mismos programas de beneficios, sin un factor diferenciador con valor agregado notable hacia sus clientes; evitando la lealtad del cliente y creando cazadores de puntos o millas a acumular.

3.2.1.3 CMR Falabella

La Tarjeta CMR Falabella nace en 1980, como un nuevo medio de pago para adquirir bienes y servicios en las tiendas Falabella en Chile, debido a la creciente demanda del crédito por parte de sus clientes, ya que antes de esto ya operaban en Chile las Tarjetas Almacenes Paris y Ripley. Durante la década del 90, con la internacionalización de Falabella, esta tarjeta empieza operaciones en Argentina (1993) y Perú (1996) con una

buena aceptación de los clientes. En 1997 firma una alianza con Farmacias Ahumada, posicionándola como la primera Tarjeta con acceso a la venta en Farmacias en Chile. En ese mismo entonces, Falabella crea un plan de expansión Nacional en Chile, hasta obtener 30 tiendas el año 1999, dejando atrás a sus competidoras Almacenes Paris, Ripley y La Polar, y dejando a CMR Falabella como la Tarjeta con más clientes en 1999. En 2000 es la primera Tarjeta de Casa Comercial en Chile en prestar el Servicio de Avance en Efectivo en cuotas, que son pequeños préstamos en cuotas a cargo de la Tarjeta. En 2003, con la fusión de Sodimac y Falabella, la Tarjeta entra en el mercado de la venta de artículos ferreteros y para el Hogar, como medio de Pago en Homecenter Sodimac. En 2006, tras las irregularidades en el sistema de Tarjetas de Crédito de Casa Comercial en Chile, la Superintendencia de Bancos rige sobre la Tarjeta, siendo la primera en tomar las nuevas políticas de la SBIF, con el sistema de comisiones fijas, dejándolas con Costo \$ 0 (Sin Comisión en Compra en Cuotas) Falabella entra en 2007 al mercado Colombiano con el lanzamiento de Falabella Colombia, en Bogotá. Paralelamente, la cadena chilena hizo su desembarco en el país, justamente con la promesa de tener una tarjeta propia como medio de pago de bienes y servicios, que es muy fuerte en su país de origen Chile, y que prometía ser mucho más competitiva que la de los bancos. Dicha tarjeta, llegó incluso primero que el almacén, pues antes de abrir sus puertas al público, la multinacional creó una compañía de financiamiento comercial, cuyas tarjetas no solo se usan en Falabella, sino también en Homecenter y Carrefour.

En la actualidad, la Tarjeta CMR posee más de 5,7 millones de Tarjetahabientes sólo en Chile, superando ampliamente a sus competidoras: Tarjeta Más/Cencosud (4 millones en Argentina y Chile), Ripley (3,2 millones en Chile), La Polar (2,6 millones en Chile) y Presto (2,2 millones en Chile). Falabella, con su Banco y la tarjeta *CMR Falabella*, ha buscado la evolución de una tarjeta de crédito a la mejor alternativa de financiamiento, posicionando a CMR como la tarjeta más conveniente, afirmando su promesa “Bajos Intereses Siempre” y entregando a sus clientes el mejor programa de fidelización. De esta forma CMR es el referente de la categoría y lidera los indicadores de Top of Mind y 3ª preferencia de la categoría tarjetas de crédito (Grandes Tiendas & Bancos).

Según directivos del banco, uno de los principales objetivos de CMR Falabella ha sido contribuir a mejorar la calidad de vida de las personas, por lo que ha desarrollado diferentes acciones que han causado impacto en la industria:

- Ofrecer la mejor alternativa de financiamiento con orientación a los diferentes segmentos de clientes con foco en la Nueva clase media colombiana, quienes no tenían acceso a ningún tipo de crédito.

- Ser la primera tarjeta en Colombia en implementar el sistema de autorización en línea.

En cuanto al programa de fidelización del Banco Falabella CMR Puntos permite acumular puntos con todas las compras que realices con la **Tarjeta de Crédito CMR, CMR MasterCard y Tarjeta Débito Banco Falabella. Todos los clientes con dichas tarjetas** podrán acumular puntos. No es necesario ningún proceso de inscripción.

Al utilizar Tarjeta CMR Falabella en Homecenter, Falabella, Viajes Falabella y Agencia de Seguros Falabella: Acumulas doble puntaje. Cada compra que un cliente realice en los comercios adheridos al sistema CMR Falabella y/o a la red Redebán, en la que el medio de pago utilizado sea LA TARJETA DE CRÉDITO, generará una cierta cantidad de puntos que se acumularán a la cuenta titular. Cada mil pesos colombianos (\$1.000 IVA incluido) el cliente acumula 1 punto, en compras de productos o servicios en las Tiendas Homecenter, Falabella, Agencia de Viajes Falabella y Agencia de Seguros Falabella a nivel nacional.

Este programa de fidelización brinda algunos beneficios como:

- Acumular y canjear puntos gratis.
- Solicita una tarjeta adicional y compartir el cupo de la misma.
- Elegir fecha de pago que al cliente más le convenga.
- Acceso a productos de “Oportunidades Únicas” que son productos con precios especiales, pagando solo con CMR.
- Entrega inmediata de la tarjeta en una las oficinas CMR (previo estudio y evaluación).
- Plazo para compras de 1 a 36 cuotas (según el establecimiento de comercio donde se realice la compra).
- Extracupos puntuales otorgados inmediatamente, según comportamiento, para usar en más de 8.000 comercios aliados.

3.2.1.4 Tankyow Rewards Citibank

Las compañías de crédito están en constante competencia entre sí para ganar clientes. Una manera de abordar esto es, con tasas de 0% de introducción. Otro enfoque es el programa de recompensas. En la actualidad, la simplicidad de Citi y su programa *Tankyow Rewards* cuenta con tarjetas de recompensas donde ofrece diversas clases de recompensas o beneficios acumulando puntos por cada peso gastado o dólar gastado en compras tanto en Colombia como en el exterior. Estos pueden ser redimidos en los productos o servicios ofrecidos en el catálogo de puntos que se encuentra en la web o por los productos que Citibank ofrezca mediante ofertas especiales

Este programa de puntos es para tarjetahabientes de Visa y MasterCard en sus modalidades: Silver, Gold y Platinum, con excepción de los titulares de las tarjetas de crédito comerciales (tarjetas emitidas para personas jurídicas para pagar gastos de viaje y de representación, compras institucionales y tarjetas de distribución) o tarjetas de marca compartida tales como la Tarjeta AAdvantage®, tarjetas afiliadas al programa Tu Carrera y tarjetas de Crédito MasterCard Básica.

Citi cuenta con La Tarjeta de Crédito Citi|AAdvantage el cual es el programa de millas más grande del mundo con 40 millones de socios y 120 compañías asociadas. Al utilizar esta tarjeta en compras y pagos habituales, se acumulan millas las cuales se pueden redimir en premios como:

- Vuelos en las principales compañías aéreas.
- Estancias en las mayores cadenas hoteleras del mundo.
- Alquiler de vehículos en las primeras empresas internacionales.

La tarjeta Citi AAdvantage es diseñada especialmente para los clientes con alta cartera en compras y además sea viajero recurrente en American Airlines. El cliente al ir acumulando millas y completar las necesarias para cada premio puede escoger uno de los. Esta alianza con la aerolínea American Airlines la cual presenta en su web toda la información. Citibank ofrece una amplia variedad de tarjetas de crédito y tiene un alto rango por su buen servicio al cliente. La empresa se dedica a asegurar a sus clientes los mejores servicios y comodidades posibles.

Citi AAdvantage MasterCard Mundial da la bienvenida a sus clientes con la primera compra con 15,000 millas AAdvantage de bonificación. Con dicha tarjeta el cliente gana una milla por cada dólar o peso que gaste en compras elegibles:

- La redención de sus millas no se limitan únicamente a aéreo con American Airlines, sus millas AAdvantage también se puede utilizar en más de 25 aerolíneas de las más importantes del mundo, varios hoteles de lujo en todo el mundo, así como las empresas de alquiler de coches de más de 25 las líneas aéreas.
- Las millas pueden ser canjeadas por viajar en American Airlines (y otras aerolíneas de seleccionar) en cualquier momento, ya que no hay fechas de bloqueo para alterar sus planes.
- La tarjeta AAdvantage también hace elegibles a sus clientes para recibir premios de millaje reducido para que sus millas le puede ayudar a ir más allá.
- No hay límite de gastos predeterminados, lo que implica que se le permite exceder el límite de crédito de forma esporádica en función de su historial de pago y de crédito.
- Si la actividad continúa en su cuenta, sus millas nunca se expira.

Dicha tarjeta cuenta con beneficios adicionales generando respaldo y seguridad en sus clientes: El Citi Platinum Select MasterCard AAdvantage Mundial cubre el viaje e ir de compras con una cobertura de pérdida de equipaje, seguro de accidentes de viaje, protección para las compras al por menor, extendiendo los servicios de garantía y la pérdida de colisión coche de alquiler o seguro de daños, que reciben de forma automática con las compras a través de su tarjeta de crédito tarjeta. No sería culpado por compras no autorizadas realizadas con su tarjeta.

3.2.1.5 Leathers Lovers Cueros Velez

Vélez es una compañía de la cual vende productos terminados del cuero, para hombres y mujeres. Fue creada en 1986 con un concepto innovador y creativo. La idea fue crear accesorios de moda, en cuero, con un look contemporáneo y detalles artesanales que hicieran que se destacaran. Los productos están diseñados para gente que le gusta viajar y son ciudadanos del mundo. Para personas que y valoran la calidad y la moda en todas las formas, a las que no les da miedo ser auténticas. Siendo creativos y valorando la diferenciación, los fundadores se han rodeado de un grupo creativo que ha venido creciendo desde que la compañía empezó hace más de 20 años, pero ellos siguen supervisando y terminando cada pieza durante el diseño. Cada producto es hecho con cuidado especial en cuanto a los detalles y de esta manera habla por sí solo que es un producto Vélez.

Cueros Velez cuenta con su programa de fidelización llamado *Leathers Lovers*. Es un programa de puntos creado pensando en su cliente, brindando beneficios y ofreciendo con ellos servicios complementarios a la marca para con ello crear relaciones más cercanas a sus experiencias de compra. Al acumular puntos por compras, estos se pueden redimir en bonos con diferentes premios establecidos por la empresa. Cuentan con el "birthday gift" con un bono especial y también por temporadas destacadas. Los clientes afiliados a dicho programa tendrán primicias en cuanto a nuevos lanzamientos y aperturas de la marca, personificando a estos como clientes VIP.

Condiciones del programa:

- Sólo se acumulará puntos por compras realizadas en las tiendas Vélez y Vélez accesorios ubicados en Colombia y el exterior.

- Los puntos entregados a los miembros del programa “Leather Lovers VIP” tendrán vigencia por un periodo de un (1) año a partir de la fecha en que se realizó la compra.
- Cuando se realice una redención, los puntos que se descuentan para dicha transacción serán los de mayor antigüedad, permitiendo así que los puntos que queden disponibles en la cuenta del titular sean los más recientes y por ende los que estén más lejos de la fecha de vencimiento.
- Los puntos sólo se podrán redimir por los bonos de compra o artículos que se estipulen en el programa “Leather Lovers VIP”.

Dependiendo del país donde se realice la compra, se acumulará los puntos de acuerdo a esta tabla:

Colombia	\$1.000	10 puntos
Costa Rica	₡ 100	5 puntos
Ecuador	US \$1	20 puntos
Guatemala	Q \$2	5 puntos
Panamá	US \$1	20 puntos
Rep. Dominicana	RD \$20	10 puntos
Venezuela	Bs 2	10 puntos

Tabla 4: puntos por país

El Gerente de la compañía, César Maldonado, reveló la intención de fomentar un sistema crediticio en todas las tiendas del país, como un plus más para los amantes del cuero y su programa de fidelización. Desde hace unos meses en algunos almacenes Vélez de Medellín y el Eje Cafetero la compañía viene implementando el pago a crédito de sus productos, como ejercicio de prueba con algunos de sus clientes más fieles.

Este plan piloto, de acuerdo a Maldonado se desarrolla normalmente como cualquier programa de financiación. “El cliente nos manifiesta su interés de acceder al programa y se revisa su capacidad de pago, y en menos de 20 minutos ya sabemos si puede acceder a los créditos con nosotros o no”, rescató el directivo

Y es que el entrar a este negocio además de darle una ventaja al cliente de adquirir lo que desee por plazos, también genera una rentabilidad mayor a las ganancias de la compañía de cueros.

Adicional a esto, y para iniciar el camino en este nuevo segmento del negocio, **Cueros Vélez lanzará junto con el Banco de Occidente su tarjeta de marca compartida Visa, la**

cual pretende generar descuentos en los productos de las tiendas, regalar una reducción de 30% en la primera compra con dicha tarjeta, no cobrar cuota de manejo y sumar puntos por las compras realizadas, en Vélez u otros establecimientos en el programa de fidelización de la compañía.

Es así como Maldonado asegura que “es muy probable que el próximo año, Cueros Vélez instaure un programa de financiación de la mano del Grupo Aval, que sea extensivo a todas las ciudades del país y que genere mayor beneficio tanto para el crecimiento de la compañía, como para el presupuesto de sus clientes.”

3.3 La fidelización de clientes y el Marketing de Experiencias

3.3.1 Marketing Experiencial

Uno de los primeros autores en utilizar el concepto de Marketing Experiencial es Bendt Schmitt (Experiental Marketing), quien va más allá del marketing tradicional y sugiere la introducción de las emociones para establecer una relación entre el cliente y la marca a través de la creación de experiencias en el cliente, sugiriendo cinco formas de hacerlo:

1. A través de la experiencia sensorial - Sense (Percepción)
2. A través de la experiencia emocional - Feel (Sentimiento)
3. A través de la experiencia física y estilo de vida - Act (Actuación)
4. A través de la experiencia cognitiva y creativa - Think (Pensamiento)
5. A través de la experiencia identidad Social - Relate (Relación)

Por su parte Kotler (1999) menciona, en uno de sus libros, la necesidad de asegurar que en cada uno de los momentos de verdad, es decir, momentos en los que el cliente interactúa con las personas de la organización, éste pueda obtener una percepción positiva. Asimismo, Kotler Philip (2004) cita los once cambios y renovación de aptitudes de marketing que considera necesarias el Marketing Experiencial y de Servicios, y se refiere al él como la capacidad de ofrecer un servicio de alta calidad en cada uno de los momentos que el cliente interactúa con la marca. Por lo cual es necesario reinventar el marketing y para este fin plantea los 10 principios del nuevo marketing.

Principio 1: Reconocer que el poder, ahora lo tiene el consumidor

Principio 2: Desarrollar la oferta apuntando directa y únicamente a tu mercado

Principio 3: Diseñar las estrategias de marketing a partir de la propuesta de valor

Principio 4: Focalizarse en cómo se distribuye y entrega

Principio 5: Participar conjuntamente con el cliente en la creación de más valor

Principio 6: Utilizar nuevas formas para alcanzar al cliente conocido

Principio 7: Desarrollar métricas y analizar el ROI (Retorno de la inversión)

Principio 8: Desarrollar el marketing basado en la alta tecnología

Principio 9: Focalizarse en crear activos a largo plazo

Principio 10: Mirar al marketing como un todo.

A diferencia del marketing tradicional, el marketing experiencial se enfoca en las experiencias del cliente. Las experiencias son un resultado de vivir diferentes situaciones; son estímulos provocados a los sentidos, el corazón, y la mente. De acuerdo a Schmitt Bernd (2007)

Las experiencias conectan la compañía y la marca con el estilo de vida del cliente y sitúa las acciones individuales del cliente y la ocasión de compra en un contexto social amplio. De esta manera las experiencias generan valor sensorial, emocional, cognitivo y relacional, valor que reemplaza al funcional. (p. 45)

Basándonos un poco en todo lo dicho y tomando otra vez la referencia de Bernd Schmitt, llegamos a las cinco vías para crear experiencias: Percepción, Sentimiento, Pensamiento, Acción, Relación.

Percepción: Hay que ponerse en la piel del cliente y comprender que está percibiendo colores, formas, tipos de caras, percepciones auditivas, olfativas, táctiles, algunas son más sutiles y son percepciones que nos llegan a través de los símbolos verbales y/o visuales (nombre, logotipos, marca). Todo ello, unido, configurará un marco de referencia. Ferrero Roché sería un buen ejemplo.

Sentimiento: No sólo los estados anímicos o de humor, sino también los emocionales. Los estados anímicos o sentimientos, son más débiles e irracionales (café despierta y anima, música relaja y excita, velas son románticas). Las emociones son más fuertes y se generan en base a experiencias (amor – odio, alegría – tristeza, orgullo – humildad) y son mucho más difíciles de generar. Las emociones debemos generarlas con el transcurso de la relación – servicio, no podremos transmitir las con una simple sensación. Un buen ejemplo sería Singapur Airlines.

Pensamiento: Lo relevante de estas campañas no es la belleza ni los sentimientos, sino que incite a pensar: «Te voy a hacer reflexionar». Hacer pensar a los clientes es un tema delicado, no todos lo desean, pero hay momentos en que es necesario, como en el caso de muchas ONG, temas relacionados con la ecología, la política y otros valores sociales. Recordemos las campañas de Benetton.

Acción: Tiene que ver con momentos y estilos de vida, con conductas, acciones razonadas, percepciones personales e interacciones. Nike vende una forma de actuar y de vivir, con su música, su decoración, su estilo particular dinámico y rítmico.

Relación: Son vivencias sociales, que implican sentimientos comunitarios, valores culturales, grupos, clubes, identidades colectivas, movimientos o tendencias. Este tipo de experiencias acostumbran a ser muy fuertes y a hacer que los individuos, colectivamente, se identifiquen con ellas.

Evidentemente este tipo de vías que nos propone Schmitt Bernd (2007) pueden ser de tipo individual o colectivo: “Percibir, sentir y pensar necesariamente son experiencias individuales, relacionarse siempre implica a otra persona, y actuar puede ser individual o compartida. En primera instancia nos referimos a experiencias particulares: o sentir o percibir o actuar... En segunda instancia podemos hablar de una experiencia híbrida, que combina más de dos módulos: pensar y relacionarse, sentir y actuar... Incluso podemos hablar de una experiencia holística, que integra los cinco módulos.” (p. 52)

En el mercadeo experiencial, los clientes son manejados emocional y racionalmente. Así pues, de la misma manera en que los clientes realizan una elección racional, estos son frecuentemente conducidos por sus emociones, pues las experiencias de consumo están por lo general “dirigidas hacia la búsqueda de fantasías, sentimientos y diversión” (Schmitt Bernd, 1999, p. 29). En otras palabras, al momento de realizar una compra, el consumidor tiene en mente cosas que van mucho más allá de comprar y uso del producto o servicio. Por ejemplo un joven que compra una carpa para irse de camping piensa en este momento en el lugar que visitará, las personas que lo acompañarán, comprar este producto le permitirá tener todo una experiencia. Es esta la manera en la que se debe orientar la estrategia de marketing. Como el marketing experiencial es una disciplina, esta tiene que estar centrada en el cliente. Dicha metodología se basa en la interacción humana, incluso si esa misma interacción se repite cientos, miles o millones de veces.

Para Sanchez Raúl y Lerderman Max (2008) “la experiencia de por si no tiene valor real, una experiencia de marketing neutra es insuficiente. De esta manera si la experiencia del cliente no le reporta un beneficio, se convertirá en una mercancía” (p. 127), aseverando lo dicho por Pine Joseph y Gilmore James (2000): “a medida que la actividad económica se va separando más y más de los bienes y servicios, las empresas que simplemente proporcionen experiencias –sin tener en cuenta el efecto que dichas experiencias tendrán en los participantes y diseñando experiencias sin perseguir un cambio deseado- verán como estas acaban convirtiéndose en mercancías”. (p. 267)

Todo negocio está rodeado por una envoltura, compuesta por elementos tangibles e intangibles, que rodea e impregna a la empresa y que condiciona la percepción que tiene el cliente de la misma. Estos elementos, que forman la atmósfera vital de cualquier

compañía, son fundamentales para posicionar el producto/servicio en la mente del cliente. Esta atmósfera o experiencia del cliente, abarca absolutamente toda la relación de un consumidor con una campaña; puede comenzar cuando escucha por primera vez hablar de ella –y ya se genera una expectativa– y terminar cuando se la recomienda fervorosamente a otro cliente potencial; o bien cuando destroza su imagen ante sus semejantes. Entre ambos puntos, se suceden multitud de situaciones en las que dicha experiencia va fraguando, a base de diversos contactos clave entre consumidores y proveedor. Esta es más intangible y engloba mucho más que el servicio; alude a emociones y sentimientos generados por la marca, no solo en el momento de la transacción, sino en multitud de momentos de verdad. Gestionarla de forma estratégica no solo es posible, sino vital en la volatilidad del mercado en que vivimos hoy, en el que el cliente es exigente y migra a la competencia con extraordinaria facilidad y en el que el factor precio decide bien poco.

3.3.2 C.E.M Administración de Experiencias de los Clientes.

La experiencia del consumidor es la pieza central de una estrategia general de marca en la que todos los aspectos de la experiencia están controlados, a lo que Schmitt llama “gestión de las experiencias de los clientes”. De esta manera, al mundo de lo relacional, de los servicios y del one-to-one, CEM le incorpora los cinco sentidos, las emociones, sentimientos y el intelecto; para comprender a los clientes y describir lo que quieren, no sólo en términos de características funcionales de los productos, porque cuando un cliente compra un producto o servicio lo que busca es disfrutar de él. Es decir, lo que está comprando es la experiencia que le proporciona el producto o servicio comprados. La experiencia del cliente abarca todos los aspectos de la oferta de una empresa– entre otros, la calidad de la atención al cliente, la publicidad, las características de los productos y servicios, la facilidad de uso y fiabilidad.

El CEM potencia la capacidad de decisión en tiempo real, facilitando a las compañías que se anticipen a las necesidades del cliente antes de una interacción y, a continuación, ofrecer una comunicación y conversación relevante que trate apropiadamente y de manera individual a cada usuario. Es el proceso de administración estratégica de la experiencia total de un cliente con un producto o una compañía el cual busca cómo hacer que el cliente perciba, piense, sienta, actúe y se relacione con la empresa y las marcas. *“Los clientes tal vez no recordarán lo que usted les dice, pero nunca olvidarán como los hace sentir”.*

Es por esto que se diferencia del mercadeo tradicional en los siguientes aspectos:

1. Se enfoca en las experiencias de los clientes
2. Analiza la ocasión de consumo

3. Considera la racionalidad y emocionalidad de los clientes
4. Da un nuevo enfoque a las marcas
5. Las investigaciones de mercado son experienciales (en el entorno natural de los clientes, con estímulos que simulen el mundo real y animándolos a ver hacia el futuro para imaginar una realidad diferente).

El CEM no es un concepto de marketing, es entonces un nuevo paradigma que representa un avance radical respecto a los antiguos métodos de marketing y administración. Ofrece, además, un panorama analítico y creativo del mundo del cliente, herramientas estratégicas para modelar ese mundo y herramientas de implementación que pueden ser usadas para incrementar el valor para el cliente. Esta administración de la experiencia del cliente es en donde radica el éxito y la efectividad de una estrategia de marketing experiencial; el diseño apropiado de la experiencia de nuestros clientes nos permitirá influenciar su conducta de compra, reducir los gastos operativos de la empresa, mejorar la calidad del servicio que el reciba y por ende incrementar la retención. Es la experiencia del cliente lo que cuenta, y si es correcta, en la mayoría de los casos estará dispuesto a pagar por ella.

3.3.3 Desarrollo estrategia C.E.M

Para Schmitt Bernd (2004)

El proceso CEM contiene cinco pasos como se describen a continuación.



Ilustración 6: Pasos del proceso CEM

3.3.3.1 Análisis del mundo vivencial de los clientes

El primer paso para el desarrollo de la estrategia CEM es el análisis del mundo vivencial de los clientes. Las compañías deben ser más sensibles a sus clientes e incorporar el conocimiento de estos a sus estrategias e implementaciones. Deben tomar en cuenta la información de los clientes cuando diseñan tanto la experiencia de marca como la interacción con ellos; así como cuando lanzan nuevos productos. Deben entonces usar la retroalimentación de los clientes para mejorar las experiencias que ofrecen, y para hacerlo deben aprender a ver el mundo desde la perspectiva de los clientes.

Este paso proporciona el conocimiento original del mundo de los clientes. La administración debe relacionar el estilo de vida general y las tendencias empresariales con las situaciones de uso y, en última instancia, con la marca. Para este autor entender el mundo vivencial de los clientes es el primer paso de un proceso CEM y para lograrlo, se debe identificar a los clientes objetivo que vivirán la experiencia, dividir el mundo vivencial en cuatro capas; rastrear la experiencia en todos los puntos de contacto e investigar el entorno competitivo. Lo más importante es usar técnicas de investigación, originales y creativas para obtener un verdadero conocimiento de los clientes.



Ilustración 7: Las cuatro capas del mundo vivencial

3.3.3.2 Construcción de la plataforma vivencial

El segundo paso del desarrollo de la estrategia CEM es la construcción de la plataforma vivencial; una parte sustancial de la estrategia de negocios y de marketing es lo que los administradores llaman posicionamiento. La plataforma vivencial proporciona la conexión estratégica entre el análisis y la implementación. Esta usa el conocimiento del mundo vivencial de los clientes. En contraposición con el posicionamiento tradicional, la plataforma vivencial comunica con efectividad, interna y externamente, qué representan la institución, la marca y sus productos o servicios, además del valor que ofrecen al cliente. La plataforma vivencial consta de tres componentes estratégicos: el posicionamiento vivencial, la promesa de valor vivencial (PVV) y el tema de la implementación global.



Ilustración 8: Componentes de la plataforma vivencial

El posicionamiento vivencial es una descripción impulsada por imágenes de la experiencia que propone la marca. Debe ser suficientemente y al mismo tiempo intrigante. Desde la perspectiva organizacional es útil, ya que el posicionamiento vivencial amplía la imaginación de los empleados.

La promesa de valor vivencial (PVV) especifica con precisión lo que hará el posicionamiento vivencial por los clientes: establece qué obtendrá como experiencia. La elección de esta propuesta puede determinar resultados tangibles, entre los que se hallan las ventas, la participación de mercado y la rentabilidad. La plataforma vivencial de la

marca culmina en un tema de implementación global. Este tema es una manifestación concreta de la plataforma, un concepto de adición de valor que puede implementarse en el estilo y el contenido de los elementos de marca, interacción e innovación. Formular una plataforma vivencial es el paso clave en la estrategia CEM. La plataforma vivencial se comunica mediante formas verbales y visuales asociadas con la empresa y sus marcas.

3.3.3.3 Diseño de la experiencia de marca

El tercer paso para el desarrollo de la estrategia CEM es el diseño de la experiencia de marca. Con ello se plantea que la experiencia de marca no es dinámica o personalizada. Planear y diseñar la experiencia de marca exige que se use el tema de la implementación global descrito en la plataforma vivencial. Los clientes encuentran la experiencia de marca en el intercambio directo con el producto o servicio, su apariencia y sensación. La experiencia de marca considera tres aspectos esenciales: experiencia con el producto o servicio, apariencia y sensación y comunicación vivencial.

El producto o servicio es el punto focal de la experiencia de los clientes. Por supuesto, esta experiencia incluye los atributos funcionales del producto (características funcionales). Para los clientes de nuestros días, hay otras características del producto o servicio que son más importantes, esas características vivenciales sirven como plataforma para una experiencia de marca para los clientes. De igual manera la apariencia y sensación que rodean al producto o servicio (también conocida como identidad de marca es otro aspecto clave de la experiencia de marca. Los clientes no solo obtienen las características del producto o servicio, sino su nombre, logotipo entre otros.

3.3.3.4 Estructuración de la interacción con los clientes

Se plantea que la interacción con los clientes constituye el segundo campo clave en la implementación de la plataforma vivencial y es el cuarto paso para el desarrollo de una estrategia CEM. Así, la interacción con los clientes puede mejorar – o degradar – la experiencia de los mismos a través de la experiencia de marca. Por tanto, es necesario estructurar con cuidado esa interacción, que debe seguir el tema de la implementación global de la plataforma vivencial, y tanto su contenido como su forma deben basarse en los aportes de los mismos clientes. De esta manera, la compañía debe reunir estos aportes al diseñar y estructurar la interacción; esta interacción también debe ser relacionada con la plataforma vivencial creada con base en la comprensión del mundo de las experiencias de ellos. Esto significa que los intercambios e interacciones dinámicos que ocurren como parte de la relación deben mejorar y reforzar la imagen del producto o servicio, su apariencia y sensación, así como las comunicaciones de marca. En ellos se consideran tres aspectos medulares para el diseño de la interacción con los clientes: Esencia y flexibilidad,

estilo y contenido y el tiempo. La interacción con los clientes incluye todo tipo de intercambios entre la empresa y ellos, esta interacción por ser dinámica plantea problemas relacionados con la combinación correcta de esencia y flexibilidad, estilo y contenido, así como uso del tiempo de los clientes. Para estudiar estos problemas, las empresas necesitan atraer y capacitar al personal adecuado y emplear la tecnología correcta. Lo anterior es importante, ya que, las expectativas de las personas se establecen en parte por sus experiencias previas con las ofertas de la empresa, pues “los clientes instintivamente comparan cada nueva experiencia, positiva o no, con sus anteriores y en consecuencia juzgan la experiencia vivida. Las expectativas también dependen de las condiciones del mercado, la competencia, y la atención al cliente”. (Meyer Christopher y Schwager Andre, 2007, p. 18)

Un tema de alta importancia al analizar la experiencia del cliente, es entender con claridad cuáles son los puntos de interacción del cliente con la empresa y que elementos son los que pueden afectar de manera positiva lo que el cliente experimenta en este punto de contacto.

3.3.3.5 Compromiso con la innovación continua

Para mantenerse a la altura de lo que promete la plataforma vivencial, la empresa debe realizar innovaciones continuas con el fin de mejorar la experiencia del cliente y mantenerse al ritmo de la competencia. Este es el último paso para desarrollar la estrategia CEM. De acuerdo con Schmitt la innovación incrementa el valor de hacer negocios de la empresa, mejorando la vida de los clientes, pues ofrece soluciones nuevas y por tanto, nuevas experiencias. Adicionalmente puede proyectar una imagen de relevancia. De esta manera como la innovación afecta la experiencia de los clientes en formas significativas, las empresas necesitan captar pronto esas experiencias y después incluirlas en los nuevos esfuerzos de desarrollo y de marketing.

Finalmente la innovación incluye cualquier mejora en la experiencia del cliente. Según Schmitt de acuerdo con la filosofía CEM, el proceso de innovación continua está volcado al cliente y busca incorporar la experiencia de este en las actividades de investigación y desarrollo, como de marketing, y lo hace para generar mejoras en todos los puntos de contacto que tenga con él. Las compañías de hoy en día deben crear experiencias maravillosas y emocionales alrededor del producto o servicio, que se está vendiendo. La experiencia es lo que cuenta no el producto.

Así como Schmitt plantea unos pasos para desarrollar la estrategia CEM, este plantea 10 lecciones para crear valor en la empresa a través de una estrategia CEM, estas son:

1. El liderazgo y la participación activa y continua de la alta dirección en la implementación de la estrategia CEM.
2. La marca y la experiencia del cliente debe ser propiedad colectiva, de esta manera, el equipo directivo debe trabajar de manera conjunta con el fin de optimizar recursos y esfuerzos.
3. Focalizarse en los clientes de mayor importancia estratégica, esto implica centrar los esfuerzos en la proporción de clientes que representan una utilidad significativa para la empresa.
4. No solo es importante saber cuáles son los clientes más rentables sino también conocer lo que realmente valoran estos clientes del producto o servicio. Así un componente clave para la experiencia del cliente con la marca es poseer uno o más elementos diferenciadores que sean valiosos para los clientes objetivos. Claridad en lo que se pretende, y conocimiento de lo que quieren los clientes.
5. Cumplir las promesas en cada punto de contacto, diseñando estrategias rigurosas de mapeo de las experiencias en los diferentes puntos de contacto con el cliente, así la empresa se debe asegurar que todos los esfuerzos que se hagan se deben centrar en cumplir con las cosas que más valoran los clientes.
6. Realizar formación de marca a los empleados para darle vida a los valores de marca en una forma coherente, consistente, intencional y valiosa.
7. La estrategia CEM debe ser diseñada antes de instalar un software de CRM con el fin de ofrecer al cliente una experiencia deseada en cada punto de contacto.
8. Medir la experiencia del cliente y no solo centrarse en los indicadores de resultado, midiendo y gestionando las actividades orientadas a construir las experiencias deseadas por los clientes y a incentivar su lealtad.
9. Alinear los indicadores clave de desempeño con la experiencia del cliente, de esta manera lo que debe buscar la empresa es vincular los resultados esperados del negocio con la experiencia del cliente y un sistema de medición y de recompensas.
10. Smith afirma que cuando CEM se aplica sistemáticamente las empresas logran los resultados esperados. Por esto es importante que estas ofrezcan y entreguen una experiencia que cree verdadero valor para los clientes y que las diferencie de sus competidores. Al mismo tiempo, las empresas que monitorean sistemáticamente las experiencias de los clientes, pueden mejorar estas experiencias y por ende mejorar los resultados de las compañías.

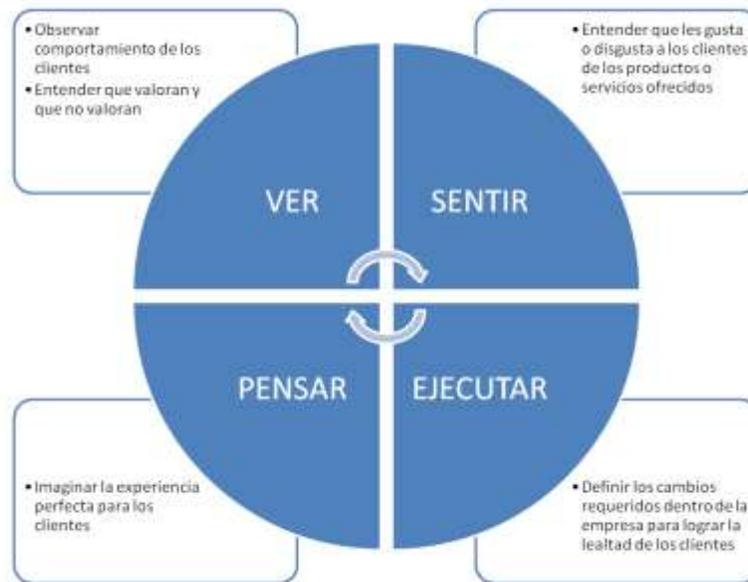


Ilustración 9: Estrategia CEM basada en ver, sentir, pensar y ejecutar

Adaptado de *CRM y CEM, Cumbre Internacional*, por R. Rodríguez, 2009, Bogotá, Colombia. Compañía Editorial Continental. Copyright 2000 por Grupo Patria Cultural.

Lo anterior significa capturar y medir la experiencia actual de los clientes, elaborando mapas de efectividad de la experiencia y generando indicadores de experiencia, esto significa conocer los momentos de compra, de diferenciación y de verdad a que están expuestos los clientes con respecto a los productos/servicios de la empresa y a los de la competencia; significa escuchar a nuestros clientes y respetar lo que dicen; significa hacer que la experiencia siempre sea consistente, en todos los puntos de contacto – momentos de verdad y, por último, significa desarrollar una propuesta de experiencia y de valor relevantes, únicas y diferentes.

3.3.4 Metodología de la investigación

Para el diseño de una investigación es necesario realizar un plan de trabajo que permita definir los métodos y formas de recolección de la información, además de la organización,

sistematización y análisis de la información recolectada. En este aparte se incluye entonces dicho plan de trabajo además de las fuentes de información que contribuyen al planteamiento de la estrategia. A continuación se detallan cada una de las actividades del plan de trabajo desarrollado.

3.3.4.1 La recogida de información: La muestra y el cuestionario

En esta parte del desarrollo del documento nos proponemos delimitar el universo de la población objeto de estudio, de la que extrajimos la muestra sometida a nuestro análisis empírico. A continuación describiremos el cuestionario empleado para recoger la información, explicando las variables y sus dimensiones así como el tipo de escala empleada en la medición.

3.3.4.2 El universo de población y la muestra

Esta tesis trata de demostrar que los programas de puntos que conocemos en la actualidad, no fidelizan. La investigación persigue, por tanto, medir la eficacia de dichos programas, al objeto de contribuir a encaminar distintas estrategias de implementación de un programa de lealtad y la conveniencia de llevarlo al marketing de experiencias.

El trabajo de campo se realizó vía mail mediante encuesta diseñada en un buscador conocido. Dicha muestra estuvo integrada por un total de 300 personas entre hombres y mujeres mayores de edad.

Para implementar estrategias de marketing experiencial y llegar a resolver nuestra hipótesis, es necesario conocer directamente la opinión de diversos consumidores de programas de fidelización, los que abundan en nuestro mercado y son más frecuentemente utilizados para generar lealtad, como son los programas de acumulación de puntos. Para lograrlo, se ha realizado la encuesta, con el objeto de conocer a cuántos de ellos hacen parte y que reacciones, buenas o malas tienen frente a su mecánica o implementación; además de sus expectativas frente a lo que les puede ofrecer la marca teniendo en cuenta a cada individuo.

De esta manera se busca cumplir básicamente los siguientes objetivos:

- Analizar los pros y contras de los programas de fidelización actuales, demostrando que no aumentan la fidelidad de sus usuarios.

- Determinar la frecuencia y uso de dichos programas por parte de los clientes encuestados para comparar con resultados.

Con el fin de confeccionar el cuestionario, y como es de rigor en toda investigación, se desarrolló una la revisión respectiva de diferentes encuestas y personas especializadas en el tema. El objetivo fue siempre lograr que las preguntas fueran claras, sencillas y rápidas de contestar para un público general; con pregunta cerrada para evitar comentarios extras que se desenfocaran de los objetivos.

3.3.4.3 Variables e Indicadores

A continuación se presentan las variables e indicadores que se tuvieron en cuenta para la realización del instrumento, y su relación con los objetivos de la investigación. Cabe resaltar que tanto las variables como los indicadores fueron obtenidos de la revisión del marco teórico y su aporte para la consecución de los objetivos de la presente investigación.

Variables	Indicadores	Objetivos
Cantidad de programas	Conocimiento	Identificar rango de participaciones
Experiencia	Tipo de beneficios ofrecidos Cercanía	Descripción y análisis de experiencias que desean obtener los clientes.
Compromiso	Nivel de compromiso percibido Importancia de la motivación	Análisis de los adheridos
Comportamiento	Redenciones Como evalúan los servicios Grado de atracción por los servicios	Análisis de la interacción Identificación y descripción de experiencias que desean los clientes
Lealtad	Utilización de otros servicios Expectativas	Relación entre la experiencia y el beneficio de lealtad

Tabla 5: Cuadro descriptivo de variables, indicadores y objetivos tenidos en cuenta

4. Marco Propositivo

4.1 Resultados de la Investigación

4.1.1 Análisis de cada pregunta

A continuación se detalla el análisis de cada una de las variables planteadas en la encuesta y el resultado obtenido luego la recolección de datos.

1. ¿Hace parte de algún programa de lealtad?

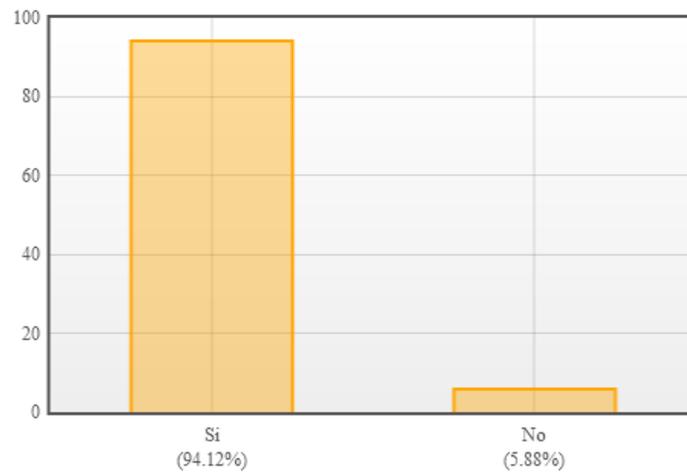


Tabla 6: Porcentaje participación en un programa de lealtad

2. ¿A cuántos de estos se encuentra adherido?

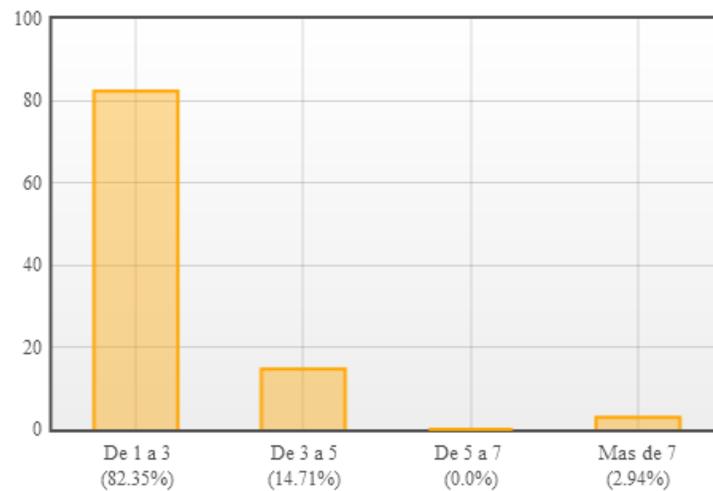


Tabla 7: Porcentaje de adhesión a programas de lealtad

De los 300 encuestados más del 80% manifestaron que hacían parte de al menos 3 programas de puntos. Esto demuestra la agilidad con que dichos programas se mueven en el mercado y la magnitud con que capturan usuarios; la mayoría de las veces sin conocer a fondo a sus consumidores y generar estrategias dirigidas a ellos.

“Fidelizar a los clientes se ha convertido en un imperativo difícil de eludir. Sólo en Estados Unidos, sesenta millones de personas pertenecen a programas de viajeros frecuentes y novecientas cadenas de supermercados tienen tarjetas que premian con puntos a sus clientes. Sin embargo, los consumidores compran apenas la mitad de los productos en sus cadenas favoritas”. (Brunetta Hugo, 2013)

La pregunta, de esta forma, se cae por su propio peso: ¿cumplen estos programas su cometido? Se necesitan más que puntos y descuentos para ganar la lealtad del cliente?

3. ¿Sabe que beneficios le ofrecen esos programas?

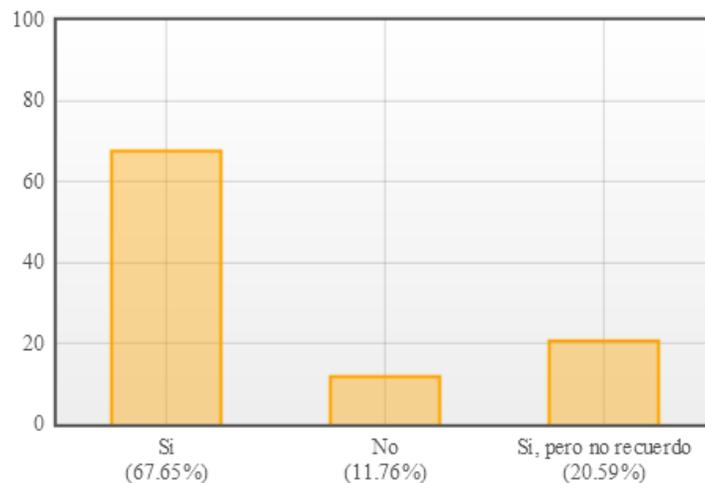


Tabla 8: Porcentajes de personas informadas de los beneficios

Los consumidores “fieles” a estos programas de acumulación de puntos permanecen en ellos como vemos en la encuesta, por la aparente cercanía y sinnúmero de regalos o beneficios que ellos ofrecen a sus clientes. Ellos son atrapados por muchas opciones de obsequios pero en el fondo, la mayoría de estos no tienen nada que ver con los consumidores y en la mayoría de los casos se acumulan puntos sin conocer el fin de ellos.

4. ¿Lo incentiva en permanecer fiel a la marca, acumular puntos?

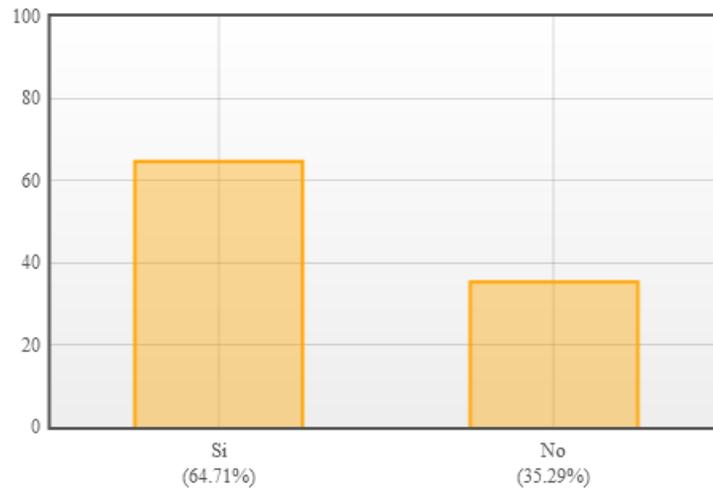


Tabla 9: Porcentaje de personas incentivadas a acumular puntos por ser fiel a la marca

Podemos apreciar en las gráficas anteriores el porcentaje de interés que muestran los usuarios a los beneficios que estos programas les ofrecen. Más del 50% de los encuestados muestra empatía con ellos; mas por los beneficios u obsequios que reciben que por la trayectoria y lealtad a la marca, como veremos a continuación. El éxito de los *programas de fidelización con tarjetas* está en que la empresa emocionalmente esté cercana a sus clientes, ofrezca al consumidor o cliente alguna ventaja económica con ofertas especiales de consumo y un servicio que ayude al cliente. Esto último es muy importante, los puntos de la tarjeta pueden ayudar si el servicio es bueno, pero el servicio funciona aunque no haya puntos.

5. ¿Ha utilizado el canje de puntos por obsequios o descuentos?

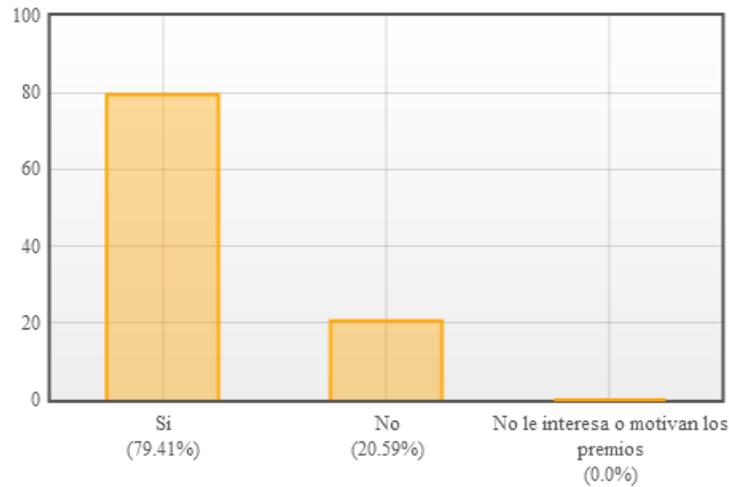


Tabla 10: Porcentaje de personas que utilizaron canje de puntos para obsequios y descuentos

6. *¿Permanece fiel a la marca por este programa?*

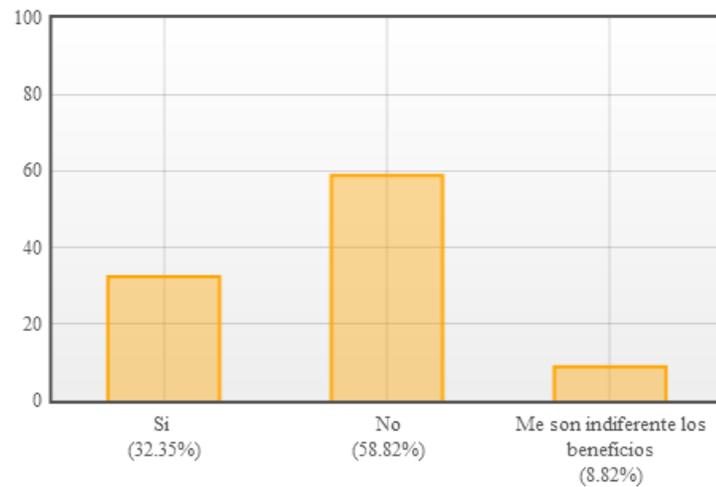


Tabla 11: Porcentaje de personas que son fieles a la marca por el programa de puntos

En contraste con el análisis anterior en la pregunta 6, se puede constatar como la mayoría de los encuestados (más de la mitad) no demuestra su interés y lealtad a la marca por los beneficios que esta le ofrece en dichos programas de acumulación de puntos. Con ello nos estamos adentrando más a la demostración de nuestra hipótesis.

7. *Cambiaría de marca por otro programa que le ofrezca más beneficios?*

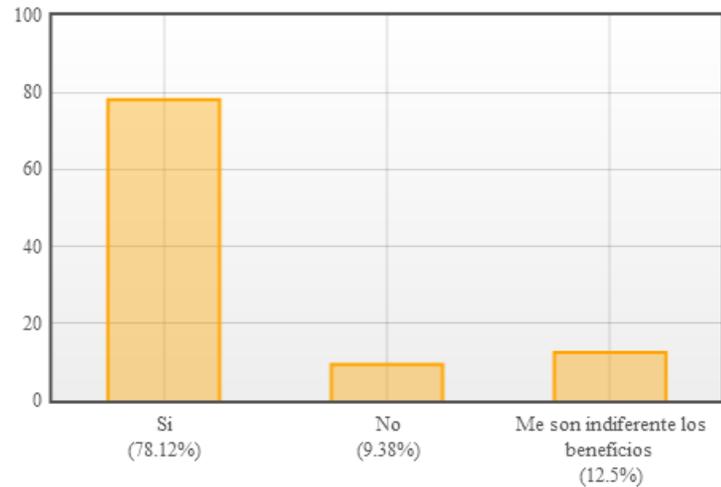


Tabla 12: Porcentaje de personas que cambiarían la marca por otros beneficios

Esta gráfica nos demuestra con un 78% de los encuestados siendo usuarios de estos programas, pueden variar su lealtad y gustos a una marca dependiendo de los beneficios ofrecidos por ella, cambiando su comportamiento de compra e integrándose a más programas donde se den más descuentos o beneficios. Todo lo anterior nos permite aceptar la hipótesis y afirmar que los programas de fidelización por acumulación de puntos no incrementan la retención y satisfacción de los clientes. Un nutrido grupo de consumidores cambia su comportamiento de compra y lealtad hacia el establecimiento si marcas competidoras o no le ofrecen más y diferentes beneficios. La fidelidad de estos encuestados no depende de la tradición y valores de la marca; sino de los beneficios que ofrezca su programa de fidelización.

El factor clave que determina el surgimiento del marketing experiencial, cambiando los tradicionales programas de acumulación de puntos; más allá de los cambios en los estilos de vida personales, es la hipersaturación de la oferta, productos y servicios que ofrecen prácticamente lo mismo o satisfacen las mismas necesidades. El principio de diferenciación en estos mercados hipercompetitivos como lo vemos con la encuesta anterior; crea un reflejo claro de las nuevas estrategias para captar la atención del consumidor, deleitarlo y vincularlo afectivamente a la marca a lo largo del tiempo. Se debe llegar a especializarse en mejorar la calidad de vida de las personas a partir de experiencias enriquecedoras y memorables. Es una estrategia para desarrollar un vínculo y conexión emocional a largo plazo, a partir de vivencias con productos y marcas.

La conexión emocional con el cliente se desarrolla a través de experiencias. Los servicios, por ejemplo, son experiencias puras y cada momento de verdad de la empresa con el cliente genera puntos de satisfacción. La complejidad de este fenómeno tiene que ver con las nuevas exigencias de un cliente potenciado, más exigente, más crítico y más infiel, convertido en todo un hipercliente, quien demanda no sólo la satisfacción de sus necesidades, sino también formas totalmente diferentes, creativas y sorprendentes.

4.1.2 La fidelidad no se compra, se gana.

La mayoría de los programas de fidelización no van más allá de ofrecer un descuento o una promoción inicial, la promesa de descuentos futuros o de regalos de escaso atractivo y de baja calidad.

A continuación enumeramos varios puntos con los cuales se quiere demostrar la hipótesis planteada y enmarcar de cara a los consumidores los programas de puntos y sus debilidades frente a la lealtad.

** No puedo ser fiel a un spammer*

Algunas empresas creen que pueden conseguir mi fidelidad siendo insistentes, y no dudan en bombardear a sus clientes con numerosos envíos de e-mail o, peor aún, de SMS que, algunas veces, se reciben a horas intempestivas.

** Cuando todo es especial, nada es especial*

Al principio podía tener su gracia, pero hemos llegado a un punto en que cada empresa donde se compra algo, ofrece su tarjeta de fidelización y su programa es una copia del anterior. Debido a esta masificación, se ha perdido el atractivo que pudieran tener en un principio.

** Descuento, descuento, descuento*

Todos los días tenemos a nuestro alcance tal cantidad de descuentos, solapando rebajas con promociones y ofertas, que ya casi no nos impresionan. Además, las estrategias basadas en el precio son peligrosas en un mundo conectado, como el actual, en el que es fácil encontrar información y comparar, para descubrir que, a veces, lo que nos presentan como una oportunidad no lo es tanto.

** Si realmente fuese VIP, no necesitaría una tarjeta*

Quizás hace años, tener una tarjeta de crédito era algo atractivo y con un cierto componente aspiracional pero, al masificarse su uso, el atractivo se ha convertido en una molestia al tener que acarrear varias tarjetas, por lo que muchos optan por dejar en casa. Con ello; no pocas de las empresas que intentan convencer de lo importante que son sus

clientes para ellas, ponen toda serie de trabas para identificarlos por cualquier otro medio.

** Cualquier información podrá ser usada en contra del cliente.*

La mayoría de consumidores saben que la principal finalidad de los programas de fidelización, aparte de vender más productos, es conseguir sus datos y poder analizar pautas de consumo. Una vez conseguida la información, lo lógico, pensando desde la ingenuidad, sería pensar que ésta fuese utilizada en nuestro favor: descuentos o promociones en productos que ya compro o presentar productos coherentes a sus pautas de consumo. En cambio, los criterios suelen ser otros: forzar la venta de productos de la marca del distribuidor, agotar stocks o invitaciones a probar productos nuevos, sin importar si son coherentes dichas pautas de consumo de cada cliente.

** Las recompensas inalcanzables son un engaño*

Algunos programas captan con la promesa de espectaculares regalos para cuya consecución se necesitarían muchísimos años y gran cantidad de dinero. Son tan inalcanzables que pierden su atractivo y provocan la sensación de haber sido diseñados para engañar.

** Yo soy fiel, ellos son perfectos*

A pesar de la ligereza con la que algunos envían ofertas, mensajes y otros comunicados, no suelen usar el mismo canal para interesarse por el grado de satisfacción de cada cliente o recoger propuestas de mejora, dando más evidencias de lo que significa para ellos la fidelización.

** No hay mucho de nuevo*

Hace más de 40 años ya existían las cartillas de puntos, en las que se pegaban unos pequeños sellos que te entregaban, en función del importe pagado. Generalmente, se cambiaban por sartenes, vasos o elementos de cocina. Desde entonces, y a pesar de las posibilidades que ofrece la tecnología, en la mayoría, no se ha innovado más allá de sustituir la sencilla cartilla de papel por otros medios más actuales, pero el sistema no ha evolucionado demasiado.

** Lo barato sale caro*

Muchos de los programas de fidelización están gestionados por terceras empresas, cosa de la que el cliente se entera cuando tiene que cambiar algún dato. Ceder datos personales a terceras empresas no parece una actuación muy coherente con la fidelidad. Además, dejar en manos de terceros una parte importante de la comunicación con los clientes tampoco parece muy inteligente. Al final, por ahorrar costos se corre el riesgo de perder al cliente o no controlar bien la relación. En estos momentos la tecnología permite mejorar mucho el “trámite” de la identificación del cliente y el registro de la compra. En breve, gracias a la implantación de la tecnología NFC, que permitirá hacer pagos a través

de un Smartphone, también se podrá prescindir de la tarjeta física y multiplicar las oportunidades de hacer más atractivos estos programas. Sin embargo, hace falta un enfoque más orientado al cliente desde la misma definición del concepto para que estos programas sean efectivos y creíbles. Es por esto que para implementar un eficiente programa de fidelización debemos ir hasta el fondo del conocimiento con nuestro consumidor. Los programas de fidelización, son solo la punta del Iceberg. Lo que los clientes pueden “tocar y ver”, pero la verdadera estrategia de fidelización está debajo y es lo que el cliente va a percibir.

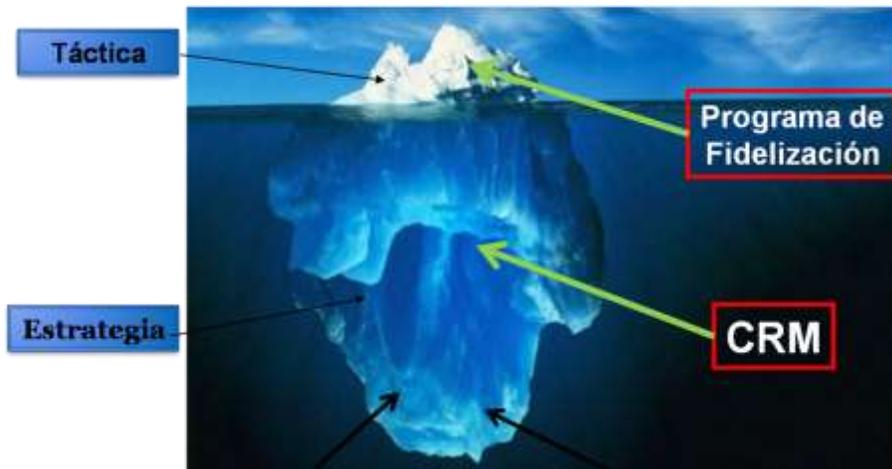


Ilustración 10: Analogía Programas de fidelización y marketing relacional.

4.2 Estrategia

Tomando como base la investigación realizada se presentan estrategias de marketing experiencial para llegar a la implementación de programas de lealtad definidos sobre bases de experiencias y conocimiento profundo del consumidor. La finalidad de la culminación en dichas estrategias, es llegar al consumidor, apelando a sus emociones, generando vínculos emocionales en las relaciones marca-cliente. Se trata de diseñar ofertas y beneficios a medida, adaptándose a la forma en que el consumidor quiere hacer negocios con nuestra compañía. No se trata sólo de vender productos, sino de generar un diálogo; escucharlo y reaccionar de acuerdo con su pedido es algo básico.

Es clave que las empresas comprendan que las estrategias de retención y fidelización de clientes son, al menos, igual de importantes que las de captación y, sobre todo, más rentables.

4.2.1 Implementación de estrategias de marketing experiencial dentro de los programas de lealtad

Como vimos anteriormente, el marketing tradicional ha perdido su efectividad con el pasar del tiempo y el cambio de las condiciones del mercado, al igual que nacen nuevas formas de interacción y relacionamiento con la marca y el usuario; el CEM es una de ellas; terminología cada vez es más conocida y utilizada en todos los países. En los últimos años se ha hablado y escrito mucho sobre esta herramienta aludiendo a su importancia en las empresas y poco a poco se está aplicando en el sector del retail de forma pasiva, de esta manera implementar estrategias de marketing experiencial antes que la competencia, se convierte en una oportunidad para orientar sus esfuerzos en mejorar las experiencias de sus clientes al momento de interactuar con la marca en cualquier fase de la acción creando experiencias entretenidas, emociones positivas hacia la marca y generando fidelidad hacia la marca.

Con base en los resultados obtenidos en la presente investigación se percibe que dentro de los programas de fidelización, en este caso la acumulación de puntos, existentes y futuros debemos integrar con un grado de importancia mayor la estrategia de administración de las experiencias con ellos. De esta manera, después de entablar relaciones con nuestros clientes por medio de la gestión de base de datos y estrategia CRM, éstas se verán aún mejor logradas y productivas por medio de acciones que permitan experiencias agradables en cada uno de los momentos de verdad, que conlleven a un incremento en los niveles de satisfacción y a la fidelización de los clientes. Con el fin de ilustrar la estrategia integral CEM propuesta, se plantea un esquema conformado por cinco componentes y la retroalimentación de los mismos; dicho esquema se concibe como una pirámide, formada por cuatro de los componentes claves como lo son el conocimiento, la innovación, la comunicación y promoción, y la gestión de experiencias; y rodeada por un quinto componente denominado entorno.

El conocimiento es la base de esta pirámide, pues con este se pretende mantener un monitoreo constante del comportamiento y las necesidades tanto de los clientes; los otros dos lados de la pirámide son los componentes de la innovación, la promoción y comunicación como soporte de la estrategia, finalmente el componente gestión de las experiencias de los clientes es la cúspide de la pirámide.

El siguiente es el esquema planteado para integrar cada uno de los componentes de la estrategia CEM.



Ilustración 11: Esquema de componentes de la estrategia CEM

Así entonces, a continuación se desarrollan los componentes de la estrategia y las acciones que se deben realizar con el fin de mejorar las experiencias de los clientes para lograr la fidelización de los mismos.

4.2.1.1 Conocimiento del cliente

Para la estrategia CEM el conocimiento del cliente es uno de los componentes más importantes, pues permite saber el comportamiento y las necesidades de estos ante los productos y/o servicios ofrecidos para así poder llegar a brindar a cada uno de ellos una excelente experiencia al momento de tener contacto con la compañía y por ende, la marca.

En los mercados comerciales podría parecer sencillo definir quiénes son los clientes simplemente con el hecho de decir cuáles son las personas que compran nuestra marca, pero, con frecuencia la línea divisoria no es tan clara. Las empresas tienden a definir los mercados en términos amplios, en especial lo relativo a las características físicas importantes para ellos mismos. Estos mercados a menudo contienen grupos de clientes

con diferentes necesidades, gustos, motivaciones y preferencias entre otros, en donde cada uno de ellos representa un segmento específico. Esta particularidad del ser humano es lo que hoy las empresas deben estudiar y aplicar en su gestión de clientes. El valor de descubrir tales segmentos permite ofrecer productos que atiendan las necesidades de un solo segmento y además, ver las exigencias que los clientes realizan de forma indirecta con sus hábitos y motivaciones de compra. Por tanto, esto es lo que debe iniciar e incentivar a una compañía hoy en día; conocer cuáles son estos requerimientos respecto de qué es lo que busca o desea el cliente ya que el mercado y la tipología de los clientes actuales exigen siempre más: considerar al cliente en toda su magnitud. El cliente es el recurso más escaso y más valioso de una compañía; es lo único que la hace realmente diferente a los demás. El siguiente escalón de estos programas de lealtad y frecuencia no es otro que la complementación con estrategias de CRM, la gestión de las relaciones con el cliente.

Conocer, analizar y evaluar las necesidades, preferencias, motivaciones y comportamientos de uso y compra de los clientes es tema relevante en la primera etapa de a la hora de generar estrategias de fidelización dentro de las empresas. Dicha información debe gestionarse en grandes volúmenes con relación a la cartera de clientes. Para ello, la utilización de nuevas tecnologías de la información y las comunicaciones (NTIC's) son las herramientas claves para el desarrollo de los procesos de gestión del conocimiento y de la relación que mantienen las empresas con sus clientes. Y es aquí donde entra al juego el CRM del que hemos hablado al inicio de esta investigación.

Gracias a estos sistemas, soluciones, estrategias, procesos y tecnologías las organizaciones deben realizar acciones de fidelización sobre los clientes de más interés, maximizando la rentabilidad de los recursos disponibles; abastecerse de información básica de los consumidores, capturada en todos los puntos de contacto con ellos; de esta forma, cada vez que la organización interactúa con el cliente podrá echar mano de ese historial de relaciones que le permitirá conocerlo y satisfacer sus deseos.

Pero, para la correcta implantación de un sistema de gestión de relaciones es imprescindible conocer de qué trata este sistema y cuáles son los objetivos estratégicos que se persiguen. Una estrategia de CRM implica crear valor, tanto para la empresa como para el cliente y ayuda a crear relaciones y a mantenerlas en el largo plazo. De este modo, los valores de retornos no sólo se optimizan para la empresa sino también para el cliente.

La implantación de una estrategia CRM, presupone cambios globales en los procesos, sistemas y organización de la empresa, así como también en su cultura organizativa y en las competencias de sus empleados. Como consecuencia a esto surge la idea de que lo que realmente fideliza a los clientes es el percibir un valor especial en la compañía, un tratamiento individualizado, una relación uno a uno que permita al cliente expresarse y

pedir lo que realmente necesita y con ello la empresa analiza muy bien la información de sus clientes y comprueba diariamente las respuestas para seguir cambiando actitudes.

4.2.1.2 Comunicación

Para la mayoría de personas que hacen parte de programas de lealtad como la acumulación de puntos es poco conocida la mecánica de premios o redención de puntos; esto es por exceso de información o al mismo tiempo falta de ella, pues dichos programas no buscan una diferenciación sustancial con su competencia y lo único que logran es enganchar al cliente recolectando datos con encuestas o por medio de la compra; sin llegar al fondo de cada uno generando un factor único y diferencial para cada cliente. Para la correcta utilización y desarrollo de un programa de lealtad por parte de sus usuarios es importante una adecuada y enfocada comunicación de este; siempre apelando a grupos de usuarios con características, gustos, oficios y demás rasgos similares. Por tal motivo este componente se plantea como parte fundamental de la estrategia integral CEM.

La comunicación se debe potenciar desde el departamento de comunicaciones o en su defecto en el de servicio al cliente. Estas deben contener mensajes claros y llamativos para la población objetivo (clientes internos, clientes externos y clientes potenciales), la cual se debe contemplar un plan de e-marketing teniendo en cuenta que en internet existen muchas herramientas de las que las compañías pueden sacar provecho. Desde aquellas que buscan satisfacer a los clientes externos, como aquellas que procuran el mejoramiento de procesos internos integrados. La tecnología es uno de los componentes a tener en cuenta para el mejoramiento de las relaciones con los clientes. Las marcas deben plantear diferentes actividades como dentro de la estrategia de marketing experiencial que va integrado dentro de la de CRM como son: adquisición de nuevos sistemas de información, integración de estos sistemas de información, ampliar la cobertura de servicios, páginas web interactivas, masificación del correo electrónico y plataformas de e-commerce. Cada una de estas actividades es de vital importancia para el mantenimiento y creación de mejores relaciones con los clientes; y de esta manera llegar a generar otro tipo de contacto y hacer mucho más integral la experiencia que tienen los clientes con los productos y/o servicios que brinda la marca, pues desde los medios digitales se puede comenzar a generar expectativas y experiencias positivas.

Las marcas ignoradas están condenadas al fracaso, no estar posicionadas en la mente del mercado es no existir. La comunicación con los diferentes públicos de acuerdo a las tendencias actuales de percepción debe ser concreta, altamente emocional y de alto impacto. Comunicar bien no significa comunicar mucho, comunicación efectiva significa intención igual a efecto, es decir, que toda experiencia signifique y esté ajustada al objetivo previo de cada marca. Toda empresa puede gestionar las experiencias del cliente a partir de la definición estratégica de las sensaciones, sentimientos, pensamientos, relaciones y actitudes que la marca debe comunicar. Implica una retroalimentación

continúa con la identidad y personalidad corporativa, concepto de marketing y expectativas del consumidor.

4.2.1.3 Gestión de experiencias

Para la estrategia integral CEM, se plantea este componente, ya que, es la razón de ser de la misma. La gestión de experiencias se debe realizar teniendo en cuenta cada uno de los componentes anteriormente descritos, con base en el análisis y los resultados de cada una de las actividades de dichos componentes, las compañías debe realizar una retroalimentación que permita conocer de manera eficaz la percepción y el comportamiento de sus clientes y las experiencias brindadas por esta.

Como se pudo apreciar en el análisis realizado se tuvo en cuenta únicamente los programas de acumulación de puntos; donde no hay una gestión de estrategias dirigidas y mucho menos personalizadas para cada consumidor. Los que buscamos con este estudio, aparte de demostrar la hipótesis planteada; es llevar a convertir estos programas de lealtad en una experiencia global de marketing por medio de experiencias gratas con la marca, dejando huella en la memoria en cada individuo. Cada uno a través de su percepción selectiva introduce elementos, información y datos de cada vivencia con el rótulo de un evento, de una marca, de un contexto. Una marca genera experiencias voluntaria o involuntariamente, no puede no generarlas, todo cliente que toma contacto con ella experimenta algo, poco, nada o mucho.

Las empresas deben comenzar a integrar todos los significados de los comportamientos y acciones de marca, para crear un impacto más efectivo a partir de un solo mensaje claro, breve, conciso y sobre todo diferenciador, algo que motive, movilice y mejore la vida de las personas. Después de todo, la empresa debe tener muy claro de qué forma cambiará la vida de sus clientes y del mundo. Los servicios, por ejemplo, son experiencias puras y cada momento de verdad de la empresa con el cliente genera puntos de satisfacción. La complejidad de este fenómeno tiene que ver con las nuevas exigencias de un cliente potenciado, más exigente, más crítico y más infiel, convertido en todo un hipercliente, quien demanda no sólo la satisfacción de sus necesidades, sino también formas totalmente diferentes, creativas y sorprendentes. Por lo tanto, fabricar una experiencia depende en esencia de tener claro cuál es la personalidad de la empresa y conocer en profundidad el estilo de vida del consumidor. Entre ellos hay fuerzas poderosas y críticas: creatividad, imaginación y sensibilidad. Las acciones o eventos que desarrolle la empresa serán en su conjunto los satisfactores y constructores de expectativas. Fabricar experiencias implica llegar a lo profundo del corazón de las personas, conociendo sus gustos, preferencias y motivaciones.

4.2.1.4 Innovación

Con el fin de brindar mejores servicios y a su vez mejores experiencias se debe contar con procesos y servicios innovadores que permitan despertar interés y atracción de estos. La innovación incrementa el valor de la marca, por esta razón se debe crear innovaciones continuamente, de lo contrario los productos y servicios existentes pierden valor para el cliente, lo que conlleva a una experiencia decepcionante y frustrante. Por esta razón la estrategia integral CEM, tiene como otro de sus componentes la innovación. Ésta comprende cualquier mejora en la experiencia del cliente ya sea como resultado de nuevos servicios, pequeñas innovaciones, o innovaciones de marketing, así, éste concepto también juega un papel importante dentro de las actividades que se plantean dentro de la presente estrategia, pues de esta manera será más agradable mantener el contacto necesario con los clientes y poder tener un mayor conocimiento de estos.

Desarrollar una estrategia de marketing significa definir en qué forma la empresa será única y cómo lo hará, será entonces que a partir de esa ventaja evolutiva, el cliente podrá comprender por qué y en qué debe confiar, de qué forma la vinculación con la marca lo beneficiará en el corto, mediano y largo plazo. Se trata de pensar un plan de acciones enfocado en el propio cliente, a partir del cual la rentabilidad será compartida y beneficiará a ambos.

Desde el plano de la innovación, las empresas deberán construir un estilo y concepto de marca para desarrollar un plan de acciones y eventos. Estos aspectos se derivan de la misión, visión y objetivos del negocio. Tienen que ver con la filosofía, sistema de valores, creencias de la organización, perfiles y segmentación de sus clientes. La estrategia de marketing experiencial es un eje transversal al plan de marketing, es su espíritu y esencia. Un plan de marketing experiencial, es un nuevo enfoque, una manera distinta de impactar, fidelizar y obtener nuevos clientes. Es una herramienta estratégica para enfocarse más íntimamente en el cliente.

4.2.1.5 Entorno

Este componente debe ser tenido en cuenta en la estrategia integral CEM, puesto que los cambios que se generan en el entorno, afectan directamente la percepción de los clientes tanto internos como externos de los productos y/o servicios ofrecidos, y por ende pueden llegar a tener un impacto no deseado sobre las experiencias que la marca genere.

Todo lo que hagamos, necesita un entorno próspero y satisfactorio para desarrollarse y más teniendo en cuenta que se están generando experiencias que influyen en los gustos y estilos de vida de nuestros clientes. Entorno es todo lo que comprende la marca desde el primer contacto del cliente con ella, puede ser una publicidad, una llamada, un escaparate; cualquier punto donde el consumidor se relacione con nuestra marca es el preciso momento en donde debemos ejecutar una grata experiencia, hacerlo sentir a gusto y conectado con nosotros y así adquirir la fidelidad que tanto queremos.

La satisfacción de necesidades y deseos a partir de productos y servicios ya no tiene que ver sólo con el consumo, sino con maneras y estilos de bienestar, desarrollo personal y una vida mejor. La evolución de las personas implica una evolución del marketing hacia estos nuevos valores genéricos de base. Hoy cualquier marca deberá pensar en cómo mejorar la vida de sus clientes, enfocándose en su propia vida.

La empresa es parte de la vida de sus clientes a través de sus marcas y del entorno y el estilo que genere con ellas. El consumidor ha cerrado sus puertas de la percepción y ha colocado filtros poderosos para prevenir la saturación y todo aquello que no le interesa, así, toda acción que no provenga de un amigo, conocido o consejero puede no tener sentido en su mente; en definitiva ese es el nuevo rol de las marcas: estar cerca del cliente cuando él disponga como él lo prefiera.

Una vez dentro de su propio umbral de deleite y a partir de vivencias positivas, de códigos compartidos y de coincidencias encontradas, la empresa podrá contar con su lealtad.

El marketing experiencial se ha convertido en una herramienta vital para encontrar espacios de convivencia y valor con y para el cliente, es la forma en que la marca puede ser parte de la vida de las personas para mejorarla y hacerla feliz.

4.2.1.5 Retroalimentación

Finalmente dentro de la estrategia integral CEM se debe realizar una retroalimentación continua de los resultados obtenidos con cada una de las acciones planteadas, ésta permite generar la interacción de cada uno de los componentes planteados y conlleva a una evaluación integral de la estrategia. Dicha retroalimentación debe ser oportuna y constructiva; oportuna porque tiene que darse en el momento adecuado; y constructiva porque se debe dar con miras a mejorar el rendimiento

El cliente es un miembro más de nuestro equipo al que se debe integrar desde el principio del proceso; generar ese primer contacto y llamar su atención.

Entrar en su marco de referencia, ganar su confianza, superar sus expectativas y sorprenderlo, es posible en la medida en que la vinculación afectiva mutua funcione, se retroalimente, se respete e implique un proceso de disfrute de ambas partes. La experiencia es contagiosa e implica además poner en común, compartir, es una expresión poderosa de comunicación y en esa instancia de interrelación las marcas cumplen su objetivo.

4.2.2 Caso Apple muestra de Éxito

Para entrar en contexto es necesario entender qué es Apple como marca. Para eso, se puede ver la misión de la compañía que expresa lo siguiente: “Apple diseña Macs, las mejores computadoras personales del mundo, junto con OS X, iLife, iWork y software profesional. Apple lidera la revolución de la música digital con sus iPods y la tienda online de iTunes. Apple reinventó el teléfono móvil con su revolucionario iPhone y el App Store, y está definiendo el futuro de la multimedia móvil y los dispositivos de computación con el iPad.” Analizando la misión se pueden rescatar varios puntos: en primer lugar habla de una oferta de productos relativamente reducida; en palabras de Ron Johnson, ex vicepresidente de las operaciones de retail de Apple, no tienen en stock muchos productos diferentes, sino los “adecuados”. Luego, utilizan términos y frases como “ser los mejores del mundo”, “liderar la revolución de la música digital”, “reinventar la telefonía”, “revolucionario”, y “definir el futuro de la multimedia”; son todos términos que de alguna manera le comunican al consumidor: “nuestra misión es ser los número 1”.

De aquí se destaca la mención del gran objetivo que tuvieron a la hora de diseñar las tiendas: crear una experiencia para el consumidor de una forma totalmente diferente. “No pensamos en sus experiencias en la tienda” dice Johnson. “Dijimos, diseñemos la tienda alrededor de su experiencia de vida”. Según explica, a lo que se refiere es que la mayoría de las estrategias de retailing se basan en cómo encontrar el artículo indicado, cómo elegirlo, y cómo llevárselo de la tienda. En Apple pensaron en diseñar la experiencia alrededor de la vida del consumidor, en contrapartida a una experiencia de compra en la tienda.

Esta, es una de las marcas que más se vincula al marketing experiencial debido a las emociones que despierta y a la conexión que establece con sus clientes (que más que clientes son *fans*). Uno de los pilares fundamentales de su estrategia para proporcionar experiencias inolvidables al cliente, son las *Apple Stores*, las cuales se pueden identificar como tiendas en donde los clientes son atendidos por auténticos *fanboys* de la marca, especializados en ventas, música, fotografía o vídeo y donde, además, entran en contacto con todos los productos existentes de la marca, pudiendo interactuar con ellos de una manera real. “*Inconfundibles y con una apariencia aséptica, remiten a un futuro cercano salido de la ciencia ficción donde la tecnología es la respuesta a todos los problemas de la vida*”. Así son definidas las *Apple Stores* por la revista especializada en marketing “*Alto Nivel*” (2012).

La clave del éxito reside en que las *Apple Stores* son más que tiendas. Son lugares dónde sus clientes acuden para conocer las últimas tendencias tecnológicas, para socializar e, incluso, para expresar sus sentimientos. Por ejemplo, cuando Steve Jobs falleció miles de personas colocaron mensajes en *post it's* en los muros de las tiendas. Sin duda, la *flagship* por excelencia de Apple es la ubicada en la Quinta Avenida de Nueva York y que es un fiel reflejo de lo que la marca quiere transmitir a sus clientes. Situada en un lugar privilegiado, supone una obra arquitectónica con valor propio.



Ilustración 12: Interior y exterior de la *flagship* de Apple en la Quinta Avenida

Apple crea, genera y satisface nuevas necesidades en sus visitantes, además de fidelizar a los más indecisos, a través de estos pequeños detalles, de la atención que reciben y de la posibilidad que brindan las mismas de poder tocar las últimas novedades tecnológicas. Además de sus impresionantes Apple Stores, la compañía cuenta con sus empleados como mejor método para la captación y fidelización de clientes. Cuando Apple decidió abrir sus tiendas, Steve Jobs hizo que sus ejecutivos estudiaran los manuales de servicio de las cadenas hoteleras *Ritz Carlton* y *Four Seasons*. Además, decidió que la mejor manera de vender era hablar con el cliente y ofrecerle una *experiencia individual de compra* (Wall Street Journal, 2011). Apple tiene auténticos *fans* trabajando para ella, es decir, personas que se sienten identificadas con el estilo de vida que proyecta la marca y que, ya antes de entrar a formar parte de la compañía, eran clientes fieles. Estos trabajadores, conocidos como *genius* deben realizar, en primer lugar, un curso de dos semanas en el que aprenden cómo relacionarse tanto con clientes como compañeros. La genialidad del marketing que sus empleados tramiten está en los aspectos experienciales del servicio al cliente. Los “genios” son embajadores personales que realizan interacciones amigables y cercanas con consumidores que están interesados en el producto y en la marca. El manual que Apple entrega a estos trabajadores se basa sobre todo en el modo de dirigirse y responder a las dudas de los clientes. Se hace especial hincapié en el hecho de que el potencial comprador tiene que sentir que tiene la razón, pero sin olvidar por ello el objetivo final, que es conseguir que adquiera el producto. La clave es la interacción entre marca y consumidor; una experiencia agradable y abierta que garantizara interacciones individuales con cada cliente. (Marketing Directo, 2012).

“La mitad de la gente que entra a las tiendas son usuarios Windows. No entran por que quieran cambiar de plataforma; sino porque las tiendas son distintas e invitan a pasar. ¿Salen con un Mac? Probablemente no, pero salen con un iPod que en otro caso no habrían comprado”. (USA Today)

En otro artículo de la revista *Music Trades*, Brian Majeski (2011) se pregunta por qué la gente compra productos de las tiendas de Apple cuando hay otros retailers que ofrecen los mismos productos a un precio más bajo. Su respuesta es que en las tiendas brindan “algo muy raro en la industria del retailing”: un servicio con valor agregado. Además de esto, “proveen una experiencia de compra que puede ser descripta como divertida”. Por lo tanto, aquí vemos la clave de su estrategia descansa en diferenciarse mediante el valor agregado que suma la experiencia. Entienden que si brindan un servicio de Internet gratuito dentro de las tiendas, ingresarán personas con el objetivo de revisar su correo electrónico y alguna de ellas sentirá curiosidad en probar alguno de los productos; también entienden que brindando soluciones como el *Genius Bar* sin cobrar por ellas, la gente volverá dos, tres o muchas más veces a las tiendas, porque se crea un nivel de fidelización hacia la marca que representa un valor inmenso.

Anteriormente fue mencionado que existen diferentes tipos de experiencias: experiencias del producto, de compra y servicio, y de consumo. Es importante mencionar esto para entender que la experiencia que pueda tener un consumidor dentro del espacio de retail, debe estar sustentada por la experiencia que pueda tener al estar en contacto con el producto. En otras palabras, apoyando lo expuesto anteriormente, la estrategia de retailing es sólo un pilar más de la estrategia de Apple; pero el funcionamiento y el éxito de la compañía depende de que todos sus pilares estén alineados entre sí, tanto como con la visión y los valores de la compañía.

Si se piensa en términos de lo planteado por Schmitt (1999) acerca de las características del marketing experiencial que evolucionan del marketing tradicional, se puede ver cómo la estrategia de Apple se adecua perfectamente a la teoría. El autor destacaba lo siguiente:

- Foco en experiencias de los consumidores: las experiencias ocurren cuando un cliente entra a la tienda, prueba un iPod, se acerca al *Genius Bar*, juega con una aplicación en un iPad. Así, el valor funcional de un precio más bajo, una computadora más rápida o un dispositivo con mayor capacidad de almacenamiento, es remplazado por el valor sensorial, emocional y relacional que provee la experiencia dentro de la tienda.
- Examinar la situación de consumo: no se piensa en términos de computadoras o reproductores de música y las características que los definen. Se piensa en cómo mostrarle al cliente que éste puede ser un productor musical, o un experto en fotografía, o un *disk jockey*. Esto se ve por ejemplo en las “zonas de soluciones”, donde el cliente no evalúa cada producto por separado si no que se pregunta

cómo encaja cada producto en su situación de consumo y qué experiencia le puede proveer.

- Los consumidores son seres racionales y emocionales: no perciben a los consumidores como tomadores de decisiones totalmente racionales que entran a la tienda, buscan el producto que mejor se adecue a su necesidad y se retiran, si no que entienden que buscan entretenimiento (zonas para los más jóvenes), estimulación (todos los inputs ambientales mencionados), ser desafiados (mediante tutoriales y explicaciones prácticas) y el afecto moral (brindado por los vendedores).

Conclusiones

A pesar de la acogida que tradicionalmente han tenido los programas de fidelización por medio de acumulación de puntos, no se puede en términos, de lealtad, asegurar su efectividad. Con la investigación realizada se indica que el consumidor es más emocional que racional y queda demostrado que las personas no se fidelizan por la racionalidad de un beneficio económico sino por el vínculo que sienten con la marca. Por ello es más efectivo trabajar en estrategias de mejoramiento de servicio al cliente desde lo humano que en estrategias de beneficios. Aunque los beneficios económicos que brindan los programas de fidelización son atractivos, las empresas deben buscar estrategias que le apunten más a lo emocional para lograr un compromiso efectivo por parte de los clientes.

Analizando conjuntamente los resultados obtenidos en contraste con la hipótesis propuesta podemos afirmar que los clubes de clientes sí constituyen una estrategia de fidelización enmarcada dentro del marketing de relaciones, mientras que los programas de acumulación de puntos y las tarjetas de compra se aproximan más a los instrumentos de promoción de ventas. Los clubes de clientes, por tanto, se corresponden con la última fase de la evolución de las estrategias de fidelización implantadas por los establecimientos comerciales, donde confluyen la lealtad comportamental y afectiva de los participantes en ellos; enfocándose ellos en un esquema de marketing generadores de experiencias.

El rol de las herramientas de fidelización tiene un fuerte impacto en la forma en que el cliente percibe a la empresa. Incide en el servicio de atención al cliente, como parámetro dentro de la interacción entre empresa y cliente. Es concluyente entonces, que la fidelización de los clientes, aporta valor para las acciones estratégicas de la empresa, incluyendo su sostenibilidad y rentabilidad. La estrategia CEM permite desarrollar acciones que conllevan al mejoramiento de las experiencias tanto de los clientes con la marca, las cuales a su vez generan satisfacción y aumenta la probabilidad que la relación se acentúe y continúe, generando la lealtad que las compañías buscan con sus productos y/o servicios.

El implementar estrategias de marketing experiencial genera grandes beneficios para la compañía, pues permite diferenciarse de la competencia y crea sentido de lealtad del cliente hacia la marca, al ser recordada emocionalmente. Las compañías deben orientar sus estrategias en la generación de emociones en las experiencias del cliente para así satisfacerlo. Las características y funcionalidades de los productos y servicios han dejado de ser el aspecto clave al momento de realizar estrategias efectivas de marketing, para ser reemplazadas por estrategias que mejoran la experiencia del cliente tanto en el momento de la compra como en el periodo post-compra. Esto además de maximizar los beneficios de la empresa, logra que la misma se diferencie de la competencia. Una empresa que esté

pensando en implantar una estrategia de marketing relacional ha de analizar a priori el potencial relacional, es decir, si los beneficios de poner en marcha un programa de relación con los clientes son superiores a sus costes. Este análisis debe realizarse en cada una de las etapas del marketing relacional (identificar, informar y atraer, vender, servir, satisfacer, fidelizar, desarrollar y crear comunidad de usuarios).

La marca no debe utilizarse sólo como una forma de identificación; ellas necesitan apelar a los cinco sentidos, al corazón y a la mente del consumidor. Posicionarla bajo un concepto emocional es importante incluir en el marketing mix estrategias que maximicen la experiencia del cliente y la interacción con el mismo. Usar el marketing experiencial como herramienta de fidelización del cliente y prevenir de manera estratégica amenazas generadas por la competencia directa.

El caso de éxito planteado también señalan que implantar una estrategia de marketing experiencial es un proceso paulatino en el que hay que comprobar cómo reaccionan los clientes ante cada uno de los elementos de la estrategia relacional, donde no hay que realizar inversiones de golpe y en el que los beneficios van apareciendo a medida que el programa avanza en el tiempo. Por tanto, son proyectos a medio y largo plazo.

La fidelización de los clientes conlleva considerar planes de retroalimentación. Estos son respecto de aquellos clientes frecuentes, dado que manifiestan un nivel de satisfacción con los productos o servicios de la empresa, a través de compras reiteradas. Por ello, se puede concluir que los programas de acercamiento y gestión de relaciones para los consumidores destacan por su dinámica de crear canales que favorecen la simpatía y lealtad del cliente. Realizar encuestas con cierta frecuencia para conocer los cambios en la percepción de marca de los clientes y los posibles cambios en sus preferencias es necesario a la hora de implementar un programa de fidelización. Crear un área o departamento especializado en gestionar las experiencias de los clientes, enfocado a la realización y mantener contacto uno a uno con sus clientes manteniendo la cercanía, mejorando sus experiencias con la marca. Llevar cabo encuestas permitirá darle una mejor orientación a las estrategias de marketing.

Dado que la recompensa ofrecida por el programa es el elemento central, desacuerdo a la investigación y a la hipótesis planteada, es conveniente profundizar en el efecto que los diferentes tipos de recompensas ofrecidas generan en las variables de lealtad así como en el cambio de comportamiento. Además, comparar varios programas de tarjeta, con diferentes planteamientos, más o menos estratégicos, nos podría ayudar a arrojar luz

sobre este tipo de plan. Todo ello será objeto de una investigación posterior aún sin desarrollar.

Mientras se sigan utilizando términos como captación o retención para explicar los objetivos del programa de fidelización, mientras que los beneficios sigan reduciéndose a simples descuentos o que siga sin percibirse un mínimo intento de conversación o una intención real de bidireccionalidad, se presentaran a los programas de lealtad como simple intercambio de objetos que no tienen un valor real y con sentido para el consumidor. En cuanto a la capacidad de los programas para modificar el comportamiento de los consumidores, debemos resaltar su papel como “adaptadores” de la conducta al lograr cambiar determinados hábitos, como lograr que compren una marca diferente o conseguir que alcancen determinados umbrales de gasto en cada visita al establecimiento. Así los planes de lealtad se revelan como una potente herramienta para actuar sobre el comportamiento de compra de los clientes.

Referencias bibliográficas

- Aaker, D. (1997). *Building Strong Brands*. New York: The Free Press.
- AC Nielsen. (2002). *AC Nielsen consumer insight magazine*, 2(2).
- Alfaro, E., Brunetta, H., Burgos, E., Catelló, J., Martínez-Ribes, L.,... Vellilla, J. (2012). *Cuotomer expierence* [Libro en línea]. Buenos Aires. Recuperado de <http://www.thecustomerexperience.es/leeronline.html>
- Asociación Nacional de Profesores de Marketing [AMA]. (1935).
- Basul, K., & Dick, A. (1994). Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*.
- Berzal, C. (2011). Diez claves para una estrategia de marketing de afiliación exitosa. Recuperado de <http://news.omexpo.com/2010/02/diez-claves-para-una-estrategia-de-marketing-de-afiliacion-exitosa-1305/>
- Brunetta, H. (2012). CRM y su implementación: 10 pasos para tener éxito. Recuperado de <http://www.hugobrunetta.com/nota2.htm>
- Brunetta, H. (2013) *Fidelizar: más allá de los puntos*. Recuperado de <http://blog.formaciongerencial.com/2013/02/22/fidelizar-mas-alla-de-los-puntos/>
- Conde P, Ernesto M. (2004). *El marketing relacional: Una conceptualización necesaria*. Recuperado de http://www.degerencia.com/articulo/el_marketing_relacional_una_conceptualizacion_necesaria.
- Cox, D. (2004). *The effects of customer club attributes on club performance*. *Proceedings of 33rd EMAC Conference*. Madrid: Universidad de Murcia.
- Customer relationship management. (2012, 12 de abril). En *Wikipedia, la enciclopedia libre*. Recuperado de http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management
- Duffy, D. L. (1998). Customer loyalty strategies. *Journal of Consumer Marketing*, 15(5), 435 – 438.

- El verdadero potencial del CRM para lograr una experiencia positiva y personalizada al cliente.* (2012). Recuperado de <http://www.puromarketing.com/20/14590/verdadero-potencial-para-lograr-experiencia-positiva-personalizada-cliente.html>
- Gonzales, A. (2009). Una Herramienta para lograr Asociados satisfechos: Comunicación Eficaz. *Revista Coomeva*. 40,71.
- Gonzales, J., Salutregui, J., y Sánchez, J. (2004). *Personalización: Más allá del CRM y el Marketing Relacional*. Madrid: Prentice Hall.
- Grönroos, C. (1997). Value-driven Relational Marketing: from Products to Resources and Competencies. *Journal of Marketing Management*.
- Halliwell, G. (2013). *Los datos determinarán el éxito de las iniciativas de CRM*. Recuperado de <http://mundocontact.com/los-datos-determinaran-el-exito-de-las-iniciativas-de-crm/>
- Hoyos, J. (2009). *¿Qué es el ciclo de relacionamiento del cliente?* Recuperado de http://www.jesushoyos.com/crm_en_latinoamerica/2009/01/que-es-el-ciclo-de-relacionamiento-del-cliente.html
- Jackson, G. (2012). *¿Cómo la empresa puede utilizar un CRM para mejorar las relaciones con los clientes?* Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/marketing-2/como-empresa-puede-utilizar-crm-para-mejorar-relaciones-con-los-clientes.htm>
- Kotler, P. (Octubre, 2004). Los 10 principios del Nuevo Marketing. Conferencia realizada en el Forum Mundial de Marketing y Ventas, Barcelona. Recuperado de <http://www.montsepenarroya.com/philip-kotler-los-10-principios-del-nuevo-marketing/>
- Kotler, P. (2006) *Fundamentos de Marketing*. (16a ed.). México: Pearson Educación.
- Mc Carthy, J. (1960). *Un enfoque de gestión*. México: Mc Graw-Hill.
- Meyer, C y Schwager, A. (2007). Understanding the customer experience. *Harvard Business Review*.
- Meyer-Waarden, L. (2002). *Loyalty programs and their impact on repeat purchase behavior: A replication and extension on the Behaviorscan Panel*. *Proceedings of*

33rd EMAC Conference. España: Universidad de Murcia.

Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behavior. *European Journal of Marketing*. 42(1), 88.

Mirkin, M. (2010). *La fidelización: más allá de una motivación económica*. Recuperado de <http://www.dinero.com/edicion-impresa/mercadeo/articulo/la-fidelizacion-alla-motivacion-economica/98872>

MULLER, S. (2007). *Loyalty programs and customer loyalty: A panel data analysis. Proceedings of 36th EMAC Conference*. Reykjavik: (s.n.).

Noordhoff, C, Pauwels, P y Odekerken-Schröder, G. (2004). The effect of customer card programs. A comparative study in Singapore and The Netherland. *International Journal of Service Industry Management*. 15(4), 351.

O´brian, L y Jones, C. (coord.). (1995). *Do rewards really create loyalty? Harvard Business Review*. 73(3), 75.

Ojeda, A. (2005). *Customer Experience Management: ¿Ficción, realidad o más de lo mismo?* Recuperado de <http://www.baquia.com/tecnologia-y-negocios/entry/emprendedores/customer-experience-management-ficcion-realidad-o-mas-de-lo-mismo>

Olamendi, G. (2005). *Fidelización de los clientes*. Recuperado de <http://www.qmtltda.com/phocadownload/G.Calidad/doc%209%20.fidelizacion%20clientes.pdf>

Pine, J & Gilmore, J. (2000). *La economía de la experiencia: el trabajo es teatro y cada empresa es un escenario*. Barcelona: Ediciones Granica S.A.

Rapp, R. & Decker, A. (2003). *Loyalitätsprogramme –Bestandsaufnahme und kritische Wertung* (2ª ed). Munich.

Reichheld, F. F. (1996). *The Loyalty Effect*. Harvard Business School Press.

Reinares, P & Ponosoá, J. (2002). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente* (2ª ed). Madrid: Prentice Hall.

Rico, R. (1998). *Total Customer Satisfaction* (6a ed.). Buenos Aires: Macchi.

- Rodríguez, R. (2009). Estrategia CEM basada en ver, sentir, pensar y ejecutar. Conferencia adaptada de *CRM y CEM, Cumbre Internacional*, Bogotá.
- Rothschild, M & Gaidis, W. (1981). *Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotions*. *Journal of Marketing*. 45(2), 70-78.
- Sagrado, S. (2012). Hacia *programas de fidelización más humanos e inteligentes*. Recuperado de <http://www.marketingdirecto.com/especiales/solomo-2012-especiales/solomo2012-crm-hacia-programas-de-fidelizacion-mas-humanos-e-inteligentes/>
- Sánchez, R y Lenderman, M. (2006). *Marketing Experiencial: La revolución de las marcas*. Madrid: Esic Editorial.
- Santo, C. (2012). A mayor cercanía e interacción con los clientes, mejor respuesta por parte de estos. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/13/13769/mayor-cercania-interaccion-clientes-mejor-respuesta-parte-estos.html>
- Schmitt, B. (comp.). (1999). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act and relate to your company and brands*. New York: The Free Press.
- Schmitt, B. (2007). *Experiential Marketing*. Bilbao: Deusto S.A Ediciones.
- Schmitt, H. (2004). *CEM, Administración de las experiencias de los clientes con las marcas*. Mexico: Mc. Graw Hill.
- Strauss B, Chojnack K, Decker A y Hoffman F. (2001). *Retention effects of a consumer club*. *International Journal of Service Industry Management*. 12(1), 8.
- Sutton, B. y Stegeman, N. (2003). *Loyalty programs in Australia: The affair continue*. Lugano: The 19 Annual Conference University of Lugano.
- Vacchino, P. (2012). *Las nuevas 4 P's del Marketing*. Recuperado de <http://www.puromarketing.com/30/12901/nuevas-marketing.html>
- Zapata, Y. (2006). *Un nuevo enfoque de la fidelización del cliente*. Recuperado de <http://www.gestiopolis.com/recursos6/Docs/Mkt/crm-fidelizacion-del-cliente.htm>

