

**Los Programas de Recompensas...**  
**Una millonaria apuesta**  
**de las empresas**  
**para retener clientes.**

Por

**Mariana Erica Gómez**

Tutor: Dr. Rubén Rico

*Master en Administración y Marketing Estratégico*

**UCES**

**Universidad de Ciencias Empresariales y Sociales**

- Capital Federal, Noviembre de 2002 -

A American Express, por darme la oportunidad de aportar un granito más de arena para que en estos tiempos tan difíciles, se convierta en la marca más valorada y elegida del segmento financiero argentino.

# Indice

Prefacio	6
Hipótesis	7
Objetivos	8

## **Parte I: Cómo Crear una Marca**

1- La Marca	9
1.2- Características de la marca	10
1.3- Imagen de marca	11
1.4- Evolución del concepto de marca	12
1.5- El valor de la marca	16
1.6- La marca como herramienta de marketing	20
1.7- Decisiones relativas a la marca	25
2- Posicionamiento	27

## **Parte II: Analizando al Consumidor**

3- Comportamiento del consumidor	33
3.1- Factores culturales	33
3.1.1- Cultura	33
3.1.2- Subcultura	34
3.1.3- Clase Social	34
3.2- Factores sociales	34
3.2.1- Grupos	34
3.2.2- Roles y posición social	35
3.3- Factores personales	35
3.3.1- Edad y etapa del ciclo de vida	35

3.3.2- Ocupación	36
3.3.3- Situación económica	36
3.3.4- Personalidad y concepto de sí mismo	36
3.3.5- Estilo de vida	36
3.4. - Factores psicológicos	40
3.4.1- Motivación	40
3.4.2- Percepción	42
3.4.3- Aprendizaje	52
3.4.4. - Creencias y actitudes	52
4- La realidad actual del consumidor	58
4.1- Problemática social de la Argentina 2002	58
4.2- Impacto de la inflación sobre los hábitos de consumo	60
4.2.1- La nueva forma de comprar	67
4.3- Los nuevos valores marcarios	70

<b>Parte III: Cómo Crear Lealtad</b>
--------------------------------------

5- El valor del cliente	72
5.1- Análisis del valor para el cliente	
La clave de la ventaja competitiva	75
5.2- La satisfacción del cliente	77
5.3- El marketing de relaciones	80
5.3.1- El primer cliente de una empresa es el empleado	81
5.4- El valor diferencial de la excelencia en el servicio	83
6- Lealtad	85
6.1- Estrategias de Fidelización	86
6.1.1- Tarjetas de Fidelización	89
6.1.2- Programas de Fidelización	90

## **Parte IV: Explorando el Mercado**

7- Análisis competitivo de programas de recompensas	95
7.1- Programas financieros	97
7.2- Programas de marcas	115
8- Investigación cualitativa sobre programas de recompensas	130
8.1- Actitudes generales sobre los medios de pago	131
8.2- Actitudes generales sobre los programas	132
8.2.1- Evaluación de las variables intervinientes	133

## **Parte V: Sugerencias de Mejora**

9- Plan de Acción	138
-------------------	-----

## **Parte VI: Conclusión**

10- Conclusión final	145
----------------------	-----

## **Parte VII: Referencias**

11- Extracto de la tesis	151
12- Nómina bibliográfica	156
13- Anexos	159
13.1- Guías de Discusión	159
13.2- Cuadros	163

Año 2002. En los inicios del nuevo milenio, donde casi todo parecía estar resuelto, se produjo uno de los peores sismos en el ámbito económico, financiero y social. Un movimiento que alteró todo lo que Argentina había obtenido durante la última década. Una década que prometía estabilidad. Estabilidad ficticia o real pero que mantuvo a nuestro país inmerso en un sueño por varios años. En una especie de letargo en el cual estábamos todos sumergidos y del cual parecía que nunca íbamos a despertar.

Ahora, en medio de un país quebrado se necesitan encontrar respuestas para comenzar a “reinventar la rueda” que en algún momento, devolverán movilidad a todos los ámbitos.

Preocupada por esta situación e inmersa en el mundo financiero de American Express desde hace cinco años, decidí indagar un campo donde a partir de este año se concentran todos los esfuerzos de marketing y comunicación de la mayoría de las empresas: *los programas de recompensas*.

En medio de esta crisis, pequeñas y grandes marcas tratan de encontrar una posible solución ante la huida de clientes. Aquellas que ya ofrecían el sistema, se esmeran por brindar más ventajas y despegarse de la voracidad de la competencia. Las otras, aquellas que nunca habían percatado en este “invento” comenzaron a esbozar los primeros indicios. Una lucha descarnada donde los resultados están por verse.

Esta investigación será mi aporte para conocer la situación actual y preparar el futuro del programa *Membership Rewards de American Express*, al cual brindo todo mi esfuerzo diario durante los últimos cuatro años de mi carrera profesional.

Mariana Gómez

# **Hipótesis**

## **En la actualidad, los Programas de Recompensas ¿son verdaderos instrumentos de fidelización de clientes a las marcas?**

En una época de grandes cambios políticos y socioeconómicos para la Argentina, donde se destaca la falta de credibilidad y ausencia de compromiso en todas las relaciones humanas y materiales, lograr fidelidad por parte de los “nuevos consumidores” se ha convertido en un objetivo extremadamente desafiante al cual las empresas de hoy están enfrentadas.

Ante este contexto, muchas de ellas se esmeran por inventar acciones y programas de beneficios que, a simple vista, parecen ser instrumentos salvadores para aquellas que pretenden dar a conocer sus marcas y retener clientes a cualquier precio. Así, durante el 2002 han surgido infinidad de sistemas de premios y recompensas. Pero en un país plagado de pobreza e incertidumbre, donde se prioriza el precio sobre las garantías que ofrece una marca, los llamados “programas de fidelización” ¿sirven realmente y por sí solos para captar y retener clientes hacia las marcas?.

## Objetivos de la Tesis

Los objetivos principales de esta investigación son los siguientes:

- Analizar la perspectiva de la empresa en lo que se refiere a marca, valor agregado de los productos y posicionamiento
- Indagar sobre la perspectiva de los consumidores desde el punto de vista de comportamiento. ¿Cómo influye el nuevo contexto argentino en las elecciones y decisiones de compra?
- Estudiar el proceso de retención de clientes y cómo las empresas se adaptan al nuevo escenario
- Investigar los diferentes programas de recompensas en la industria financiera. Ventajas y desventajas de cada uno de ellos
- Analizar el programa de recompensas de American Express (entidad financiera) vs. los programas de la competencia, especialmente los programas de los bancos. Establecer ventajas y desventajas de Membership Rewards con respecto a su competencia
- Proponer acciones de mejora de los programas de recompensas en base a los resultados obtenidos en la investigación

## 1- La Marca

Marca. Una palabra corta pero que encierra un montón de significados. Una combinación de términos, símbolos y signos que identifican los bienes o servicios de un fabricante o vendedor para diferenciarlos de la competencia<sup>1</sup>. Es ese “algo más” que suma valor al producto o servicio, otorgándole distinción y que, en la mayoría de los casos, busca transformarse en un plus de precio.

Una marca no sólo identifica al producto y su fabricante, sino que es una especie de “bandera” que resume en sí misma todo el contenido de un producto, la empresa que lo fabrica, su prestigio en el mercado, el poder de la empresa propietaria, etc. Tal importancia ha hecho que autores como Philip Kotler afirmen que “un producto sin marca no se vende”, basándose un hecho real y verdadero, ya que es cierto que se venden productos sin marca pero esto sólo ocurre cuando al consumidor no le queda otro remedio.

Marca es todo aquello que los consumidores reconocen como tal. Reviste al producto de tanta atractividad que consigue que el producto se desee, se pida, se exija, con preferencia a otros productos. La marca ofrece, junto con la realidad material de su producto, una realidad psicológica, una imagen formada por un contenido preciso, cargado de afectividad: seguridad para unos, prestigio para otros, calidad, etc.

A partir de esta última definición es comprensible que algunas marcas hayan llegado a superar el producto que representan, dándoles incluso su nombre y llegando a definir productos genéricos y no específicos de una compañía determinada. La razón

---

<sup>1</sup>Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Mercadotecnia*.(Sexta Edición), México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, Capítulo 10, pág.335.

por la cual esto ha llegado a ocurrir es porque las marcas son una garantía y, sobre todo, una emoción. Los productos son racionales pero las marcas son emocionales. Por lo tanto, la publicidad genérica puede ser racional pero, la de la marca, debe apelar a la emoción porque la marca es sólo una idea en la mente de los compradores. Esta idea genera la siguiente pregunta: ¿qué tiene ese producto que no tenga los demás?. La respuesta es que tiene unos valores añadidos que los convierten en marca y que constituye su personalidad. Las personas eligen las marcas como eligen a los amigos, por afinidad. Asimismo, desconfían de las marcas desconocidas como se desconfían de los desconocidos en general. De ahí la importancia de estudiar al público, averiguar su carácter y su forma de ser, y una vez conocidos dotar a las marcas que queremos con una personalidad acorde con la de su potencial consumidor.

## **1.2- Características de la Marca**

La marca es una notoriedad. Una marca desconocida es una marca sin valor. El consumidor preferirá aquellos productos de marcas desconocidas que le garanticen seguridad y calidad. La notoriedad se adquiere por la publicidad, necesariamente apoyada en la calidad del producto y, superando la prueba del tiempo, la imagen de la marca debe permanecer en la mente de los consumidores por un tiempo indefinido.

La marca es un valor de referencia que identifica al producto, permitiendo la comparación del mismo con otras marcas y la elección libre entre ellas.

La calidad de una marca debe estar directamente relacionada con la calidad del producto que ampara, sin confundirse con ella, ya que la calidad de un producto no siempre puede apreciarse a simple vista. A veces, ni siquiera con su uso. En cambio,

la marca es un elemento reconocido por los consumidores, quienes otorgan a determinadas marcas el calificativo de “buenas” y se lo niegan a otras. Este título no es concedido indiscriminadamente sino que, por el contrario, se basa en indicios, uno de los cuales, quizás el más importante, es la calidad de producto. A partir de ese momento, la calidad de la marca cobra vida propia y llega a separarse del producto.

La marca es una firma, la reivindicación de una paternidad. Es un importante símbolo de garantía y responsabilidad. La marca obliga al fabricante a perfeccionarse sin descanso, a analizar permanentemente la situación del mercado, no sólo en cuanto a su comparación con la competencia sino también conocer los cambios del consumidor.

### **1. 3- Imagen de Marca**

Es el conjunto de percepciones, asociaciones, recuerdos y prejuicios que el público procesa en su cabeza y cuya síntesis es una imagen mental del producto a través de su representación, relación calidad - precio y de las ventajas y satisfacciones que de él reciben o piensan que pueden recibir a través de su nombre o publicidad.

La imagen de marca es una consecuencia de cómo ésta se perciba. Es una representación mental de los atributos y beneficios percibidos de la marca. La percepción de las marcas tiene que ver con los procesos mentales y la personalidad del consumidor, ya que el cerebro procesa la información que recibe sobre las marcas, codificándoles según sus valores externos; pero cada individuo según su propia personalidad, le imprimirá un carácter, una interpretación de la realidad comunicada.

Finalmente, la imagen de marca sirve para que una determinada empresa comunique su cultura empresarial y cree una determinada marca, logotipo e identidad corporativa que le hará ser reconocida, admirada, consultada, utilizada y tenida en cuenta a partir de ese momento, por la sociedad a la que se dirige. Sin esa imagen o reconocimiento de sus productos o servicios, ninguna sería conocida.

#### **1.4- Evolución del Concepto de Marca**

Actualmente, las marcas son utilizadas por fabricantes y vendedores como herramienta de marketing para lograr la confianza de los consumidores y alcanzar así, sus objetivos de ventas y obtener extraordinarias ganancias. Una marca es una promesa de beneficios y garantía de calidad que fabricantes / vendedores entregarán permanentemente a los consumidores. Es un seguro de progreso, que obliga al fabricante / vendedor a perfeccionarse sin descanso para ofrecer siempre los mismos niveles de calidad.

Las marcas fuertes generan una gran lealtad por parte de los consumidores, quienes en la medida de lo posible, rechazan sustitutos a pesar de que ofrezcan precios más bajos.

Durante las últimas décadas, la economía capitalista ha ido sufriendo varias transformaciones y, en particular, la sustitución de su etapa de producción por otra de consumo, donde, sin desconocer la complejidad de los procesos tecnológicos y productivos que se requieren para fabricar un producto, el problema no está ya situado en la producción del objeto de consumo y ni siquiera en la comunicación de lo producido, sino en la producción de lo comunicado.

Esta afirmación implica la diferenciación conceptual de tres etapas en la historia de los objetos de consumo:

**a) Primera etapa:**

Esta etapa, situada a principios de la era de la industrialización y extendida hasta mediados del siglo XX, se caracteriza porque los desafíos empresariales estaban localizados preferentemente en el plano tecnológico, en el saber hacer, en el oficio industrial, el cual debía garantizar que los objetos producidos funcionaran, que cumplieran con el imperativo de satisfacer las necesidades para las cuales habían sido fabricados. La electricidad, el transporte por ferrocarril, la especialización del trabajo y la producción en masa, típicos de esta época, provocaron que los productos pudieran fabricarse eficazmente.

En esta etapa, el objeto producido se "vendía sólo" como consecuencia de una demanda siempre en crecimiento y de un mercado con escasa competencia. Por lo tanto, el esfuerzo comunicacional aplicado sobre el producto era mínimo y generalmente descriptor de sus atributos funcionales. Las marcas no estaban consolidadas y las que existían, cumplían una función primaria de simple denominación (a través del sello, el nombre de marca) y de apropiación del producto por parte del fabricante.

Es la época del protagonismo casi exclusivo de quien controla todo el proceso productivo, desde principio a fin, dejando su huella personal, su estilo, en la cultura organizativa y en los productos fabricados. La estrategia del objeto se desarrolla a partir de su identidad, es decir, de aquello que el objeto "naturalmente es".

La mayoría de los productos se vendían sin ninguna clase de identificación del proveedor o fabricante. Fue en sectores como la medicina, para patentar los

descubrimientos, o las bellas artes, para reivindicar la autoría de las obras, donde comenzó a utilizarse la marca como elemento de diferenciación.

**b) Segunda etapa:**

En esta etapa, lo que sucedió en la anterior se modifica radicalmente. Estos sucesos concuerdan con la consolidación de la moderna “sociedad de consumo de masas”, caracterizada por la expansión de la industria mediática (televisión, y publicidad) y la hegemonía de las empresas multinacionales que universalizan los objetos de consumo.

Las energías empresariales están destinadas a conectar con los deseos de los consumidores y a marcar diferencialmente los objetos. En esta fase el problema de la producción está resuelto y los productos comparten una calidad media aceptable, concentrando el desafío empresarial en definir y vender la imagen diferencial de los objetos que mejor se corresponda con las motivaciones de los consumidores. Los objetos están mediatizados; la relación que mantienen con los consumidores pasa por la aplicación de una energía comunicacional que los adjetiva, llegando a modificar, incluso, su propia identidad. Por ello, aquí la lógica imperante es la de la imagen, es decir, de aquello que el objeto “debe ser” y “parecer ser” para conectar con las demandas de los consumidores.

**c) Tercera etapa:**

La tercera etapa expresa la madurez de la anterior y es aquella en la que nos encontramos en la actualidad. El objeto ya no se vende solo; no solamente es necesario intensificar comunicacionalmente sus atributos para diferenciarlo de los productos de la competencia, sino que es necesario crearlo o recrearlo a través de la marca.

Frente a la lógica de la *identidad* que caracterizaba a la primera etapa y a la lógica de la *imagen* de la segunda, aquí la lógica dominante es la de la *virtualidad*, la lógica de la potencia de ser, de crear realidad. Aquí, la eficacia para producir un efecto de realidad verosímil cuya tarea central es la propia creación comunicacional del objeto, es lo más importante.

La marca que ha acompañado a esta trayectoria del objeto de consumo hasta el momento actual, se ha liberado con relación al objeto para pasar a moldearlo, orientarlo, posicionarlo, crearlo, a imagen y semejanza de sus propios imperativos comunicacionales y de mercado. El objeto es parte de la marca, una extensión de ella.

El producto real ya no es sólo el producto real, sino que es un producto real comunicado, el efecto conjunto de la acción comunicacional de todas las marcas presentes en el mercado, que han definido el standard socialmente aceptable para la categoría.

La marca mantiene la función de *apropiación* característica de la primera etapa y la función de *diferenciación* propia de la segunda, pero, en la actualidad, lo que le otorga verdadera diferenciación es su función *creadora*, estando obligada a encontrar los *medios* para producir lo comunicado, es decir, la marca tiene que hacerse cargo de sus propias promesas.

Cuando el producto de una marca no cumple con ninguna de las promesas y demandas, existen dos opciones: o se modifica el producto o se modifica la percepción del producto.

El producto no existe ni antes ni después de la marca. El producto de consumo actual es un efecto de marca que existe durante la vigencia comunicacional y simbólica de ésta.

Hoy, estamos viviendo el paso desde la segunda a la tercera etapa pero se mantienen aspectos de la primera. Esto explica la resistencia, a aceptar el nuevo momento y su vuelta obstinada a argumentaciones y defensas de la verdad del producto, de su utilidad esencial y de su adecuación a la ley de la necesidad. Esta insistencia en el producto puede desembocar en afirmaciones extremas tales como la de señalar que toda la publicidad debe mostrar siempre y explícitamente al producto, evitando lenguajes indirectos. Estos planteamientos pueden ser ingenuos en sus intenciones pero son aberrantes en sus consecuencias para la práctica del marketing en general y las prácticas publicitarias en particular, las cuales, si se hiciera caso a este concepto, verían limitadas sus posibilidades creativas, olvidando la riqueza interpretativa de los receptores y los complejos mecanismos connotativos que operan en las propias marcas y en los textos publicitarios que las comunican.

### **1.5- El Valor de la Marca**

La marca es el mayor y mejor valor agregado que una empresa puede ofrecerle a sus clientes. Una de las pruebas más contundentes del inmenso poder del nombre es el fantástico negocio de imitar marcas famosas. El fenómeno nació con la copia de productos de marcas de lujo como relojes Rolex y se ha desarrollado hasta alcanzar marcas de jeans, equipos de audio, alimentos, bebidas o fármacos. Este negocio confirma la supremacía del producto imaginario a través de las marcas.

La marca es un activo estratégico, un intangible de la empresa que genera valor. La vigencia de las grandes marcas, aún muchos años después de la desaparición de los productos físicos, comprueba que las marcas “pagan” la inversión aplicada en ellas. El valor de la marca para las empresas, es el valor de los cash-flow adicionales generados por un producto por el hecho de que éste se identifica con su marca.

La marca es el primer avance en la batalla por diferenciarse en la mente del consumidor o de otra forma, el nombre de la marca es el producto físico expresado a nivel simbólico para que la mente humana pueda operar sobre él. Lo importante es que, más allá de la etimología, la identificación de la marca con un concepto diferencial resulta indispensable para posicionarla. Y este posicionamiento además del nombre, lo “marca” tanto el packaging, como el precio y el logo.

Todo el mundo consume marcas y a la hora de comprar, en la medida de lo posible, se eligen las marcas apreciadas. Los consumidores piensan que si una marca es una promesa de beneficios y garantía de calidad, la empresa la cumplirá. Este compromiso se refuerza con tres valores claves que recibe el que los consume: felicidad, placer y seguridad.

Por eso, las marcas no son sólo elementos diferenciadores sino también sirven para generar un vínculo fuerte y perdurable entre el consumidor y el vendedor o fabricante.

Según David Aaker<sup>2</sup>, existen 10 formas de medir el valor de una marca:

---

<sup>2</sup> Aaker, David, *Measuring Brand Equity across Products and Markets*, California Management Review, Vol 38 No.3, 1996, pág. 102-119 (citado por Carrasco, Artemio Abrego, *Valor de Marca para Aaker*, Bs.As., 2002, [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com))

## **Medidas de Lealtad**

1. *Precio Superior*: Es la cantidad que el consumidor estaría dispuesto a pagar por un producto, en comparación con los productos similares disponibles. Este indicador se puede determinar al preguntar a los consumidores cuánto más estarían dispuestos a pagar por una marca.
2. *Satisfacción/Lealtad*: Es una medida directa de la satisfacción del consumidor y puede ser aplicada a los clientes actuales. Se puede medir a través de la utilización más reciente del producto o cualquier experiencia que el consumidor se sienta plenamente satisfecho con la marca elegida.

- **Medidas de Calidad Percibida/Liderazgo**

3. *Calidad Percibida*: Este indicador es una de las dimensiones clave del valor de marca y ha demostrado el estar asociado con el precio superior, elasticidad de precio, utilización de marca y retorno de inversión. Puede ser calculado pidiendo a los clientes que comparen productos de marcas similares.
4. *Liderazgo/Popularidad*: Este indicador tiene tres dimensiones. Primero, si suficientes clientes están comprando el concepto de marca. Segundo, el liderazgo frecuente conlleva innovación en la clase de productos. Tercero, el liderazgo va de la mano con la aceptación del consumidor sobre el producto. Esto puede ser medido al preguntarle a los consumidores sobre la posición de liderazgo percibida en cierto producto, su popularidad y sus características innovadoras.

- **Medidas de Asociación/Diferenciación**

5. *Valor Percibido*: Esta dimensión involucra el determinar si el producto provee un buen valor por el dinero pagado o si existen razones específicas para adquirir esta marca sobre otras competidoras.

6. *Personalidad de la Marca*: Este elemento está basado en una perspectiva donde la marca representa una persona. Para algunas marcas, la personalidad de la marca puede proveer lazos entre los clientes y los beneficios implícitos y emocionales de una marca.

7. *Asociaciones Organizacionales*: Esta dimensión considera el tipo de organización que respalda una marca.

- **Medidas de Conciencia**

8. *Conciencia de Marca*: Refleja la proyección de un producto en la mente del consumidor e involucra varios niveles, incluyendo reconocimiento, recordación, dominancia de marca, conocimiento de marca y la opinión sobre la marca.

- **Medidas de Comportamiento del Mercado**

9. *Participación de Mercado*: El desempeño de una marca frecuentemente provee un reflejo válido y dinámico de la posición de la marca frente a los consumidores.

10. *Precio de Mercado y Cobertura de Distribución*: La participación de mercado puede resultar engañosa cuando ésta aumenta como resultado de una reducción en precios o promociones. El precio de mercado puede ser calculado al dividir el precio promedio en el que el producto ha sido vendido durante un mes por el precio promedio en el que las demás marcas se vendieron.

## **1.6- La Marca como Herramienta de Marketing**

Una marca genera grandes beneficios para el consumidor, el fabricante o el vendedor pero asimismo, exige una serie de responsabilidades por parte del propietario, para mantenerla en el mercado.

Como ya se adelantó anteriormente, para el consumidor, una marca le proporciona información, garantía, seguridad de calidad y nivel de satisfacción. Le permite reconocer el producto con rapidez; su existencia en la mayoría de los puntos de venta se traduce en un ahorro de tiempo en su búsqueda. Por otro lado, las marcas y su imagen permiten al consumidor comprar productos que ofrecen aparentemente lo mismo.

Cabe destacar que, en muchas ocasiones, el consumidor adquiere un producto más por sus atributos y prestaciones, que por el valor simbólico que la marca le transfiere.

En cuanto a precios, las marcas garantizan un nivel de satisfacción, una seguridad de calidad y un valor simbólico por lo que los consumidores están dispuestos a pagar mayor precio que el que pagarían por un producto similar pero desprovisto de estas características.

En cuanto a las desventajas para el consumidor, un producto con marca suele tener un precio más elevado ya que ese producto tiene que realizar una gran inversión en publicidad y promoción.

Para el distribuidor, los productos con marca están “casi” prevendidos por todo el esfuerzo comercial y comunicacional que sus propietarios realizan para su introducción, mantenimiento y desarrollo en el mercado; no precisan de argumentos

para su venta. La facilidad de venta de estos productos reduce el número de vendedores y los gastos de gestión, reducción que se traduce en un mejor servicio que genere fidelidad. Su precio es fijo, dejando al distribuidor un margen inferior, que el que obtienen con sus marcas propias. Pero lo compensa por la rotación de existencias que estas marcas le proporcionan.

Con respecto al fabricante, propietario de las marcas, para mantenerlas sincronizadas con el gusto de los consumidores, debe apoyarlas. La aplicación de una correcta política de marcas posibilita la creación de un mercado propio integrado por consumidores fieles a lo que la marca les ofrece. La marca debe ser única, basándose en una cualidad, tangible o intangible, que la diferencie de las de la competencia y resulte ser relevante y significativa para los públicos a los que se dirige.

La venta con marca le impone invertir en publicidad a lo largo del tiempo, para crear primero la marca y después mantenerla presente en la mente de los consumidores de forma actualizada. Debe fijarse una estrategia y mantenerla con coherencia a lo largo del tiempo, para lograr una personalidad sintonizada con el público. La marca se convierte en un prevendedor por el deseo que crea y por las expectativas que promete satisfacer.

La marca obliga al fabricante a dar al producto una continuidad y una cierta universalidad. Le obliga a evolucionar tecnológicamente y socialmente, pendiente del mercado, de sus características y necesidades, por lo que constantemente deberá vigilar la situación de su producto en relación con el consumidor y la competencia. Asimismo, deberá prestar atención constante al precio, impuesto sobre todo en períodos de fuerte competencia y garantizar un excelente servicio de pre y post venta.

Muchas empresas no ponen marca a sus productos porque no pueden o no quieren asumir las responsabilidades que esto implica: promover la marca y mantener una calidad constante de la producción.

Hay productos que no tienen marca porque no es posible diferenciarlos físicamente de los de la otra empresa. Ejemplo: ganchos para tender ropa, clavos, materias primas como el carbón y trigo. En otros casos, la naturaleza perecedera de productos como las frutas y verduras frescas tiende a desalentar el empleo de marcas.

*a. Beneficios de la marca*

- Aumenta la eficiencia de la compra. Transmite información sobre el producto y sus características.
- Proporciona una garantía de calidad de producto. Una promesa de satisfacción para los consumidores.
- Facilita la introducción de nuevos productos en el mercado
- Diferencia productos de sus competidores
- Brinda soporte publicitario clave
- Representa el principal activo de un fabricante

*b. Responsabilidades del fabricante*

- Beneficiar permanentemente a la marca. El propietario no debe detenerse en el esfuerzo que supone la creación del nombre y su registro, sino que tendrá que seguir dedicando buena parte de su presupuesto a conseguir una imagen satisfactoria para su marca.
- Mantener el nivel de calidad en toda la producción de forma constante. Esta exigencia es esencial para el futuro de la marca.

### *c. Gestión*

La gestión de marca se convierte en una función de marketing esencial, cuyo objetivo fundamental es satisfacer las necesidades de los consumidores y, posteriormente, de intermediarios y fabricantes.

La marca determina la percepción del consumidor y su actitud frente al producto o servicio. Por eso, la elección de un nombre de marca y las estrategias comerciales que se llevan a cabo posteriormente, son fundamentales para el éxito de cualquier producto.

### *d. Publicidad*

Aspectos como calidad, precio, punto de venta, o promoción, son los que intervienen directamente en la percepción que tenga el cliente del producto. En muchos casos, esta percepción es proyectada por acciones publicitarias.

Todas las estrategias creadas en función de una marca tratan de moldear la percepción del cliente, y para ello, intentan controlar en la medida de lo posible la imagen de marca de sus productos, ya que ésta determina el concepto que tenga el consumidor del artículo en cuestión.

Las marcas que inspiran a los consumidores una mejor calidad son, generalmente, las que realizan constantes inversiones en publicidad y tienen una mayor presencia en los medios de comunicación.

### *e. Estrategia*

La imagen de marca de un producto debe ser monitoreada constantemente ya que el esfuerzo de una empresa para crear una imagen de marca positiva es inestable. Esta variación se puede producir por diferentes causas: por las variaciones de las marcas de la competencia y sus estrategias publicitarias; por la evolución que sufren los

gustos y necesidades de los consumidores, y que dan lugar a distintas valoraciones de las características de una marca a lo largo del tiempo; o por una mayor inversión de la compañía a la hora de fortalecer el nombre de marca.

#### *f. Actitud*

Para llevar a cabo el seguimiento de algo tan abstracto, hay que adoptar una actitud predispuesta frente a la marca. Se debe estudiar permanentemente las siguientes áreas:

- Cognoscitiva: conocimiento de los consumidores sobre la marca
- Afectiva: cuál es la valoración que el consumidor otorga a los atributos de la marca.
- De acción: cuál es la intención de compra del consumidor.

#### *g. Fidelidad*

El grado de fidelidad de un cliente hacia una marca puede ser medido teniendo en cuenta los siguientes criterios:

- Participación de mercado del producto estudiado
- Porcentaje de compras repetitivas respecto a otras marcas
- Nivel de satisfacción de los consumidores

#### *h. Posicionamiento*

El posicionamiento que la empresa desea para su producto es un elemento fundamental en la gestión de una marca. El objetivo final es lograr una posición en el mercado que represente una ventaja competitiva. La percepción de la marca por parte de los consumidores determina, en gran medida, el posicionamiento del producto.

La marca debe estar siempre viva (nace, se desarrolla, se transforma, enferma y muere) por lo que necesita, cuando es preciso, innovación formal y/o conceptual.

Es importante recordar que las marcas pueden tener imagen de modernas o de anticuadas. Esto depende en gran medida del hecho de que hayan sabido comunicar que son capaces de mantenerse al día. Una vez establecidas las características, es cierto que las marcas tienden a ser volátiles pero valen tanto dinero que el esfuerzo por mantenerlas no debe regatear medios. Este es el gran reto: mantener vivas las marcas de siempre y conseguir que éstas escalen posiciones y no retrocedan ante dificultades.

### **1.7- Decisiones relativas a la Marca**

- *Decisión de Adopción de Marca:* la compañía debe decidir si debe ponerle una marca a su producto. Las compañías que adoptan una marca lo realizan con el fin de protegerse a sí mismos y a los consumidores contra la calidad inferior.
- *Decisión de Patrocinadores de Marca:* En este caso, el producto puede lanzarse como una marca de fabricante (marca nacional) o el fabricante puede vender el producto a intermediarios, quienes le ponen una marca privada (marca de intermediario o de distribuidor) o bien el fabricante puede hacer algunos productos bajo su propio nombre y algunos que se vendan bajo marcas privadas.
- *Decisión de Calidad de Marca:* el fabricante tiene que elegir un nivel de calidad y otros atributos que apoyen la posición de la marca en el mercado meta.
- *Decisión de Marcas Individuales o Colectivas:* una ventaja de una estrategia de nombre individual de marca es que la compañía no vincula su reputación a la

aceptación de un producto. Si el producto fracasa, no compromete el nombre del fabricante. Por otro lado, al usar un nombre común para todos los artículos, el costo de introducción del producto será menor, ya que no hay necesidad de investigación de “nombre”, ni de grandes desembolsos publicitarios para crear reconocimiento y preferencia por el nombre de marca.

- *Decisión de Ampliación de Marca:* Se trata de cualquier esfuerzo para usar un nombre de marca exitoso con el fin de lanzar modificaciones del producto o artículos nuevos. La ampliación de la marca le ahorra al empresario el alto costo de promover nuevos nombres y crear una identificación inmediata del producto. Pero si éste no satisface las expectativas del público, su actitud frente a otros artículos que lleven la misma marca, será negativa.
- *Decisión de Marcas Múltiples:* La estrategia consiste en que el fabricante desarrolle dos o más marcas en la misma categoría del producto.
- *Decisión de Reposicionamiento de Marca:* un competidor puede lanzar una marca junto a la de la compañía y reducir así la porción de mercado de ésta. O es posible que cambien las preferencias del consumidor, dejando la marca de la firma con menos demanda. Las marcas existentes deberían ser reposicionadas antes de introducir otras nuevas, con el fin de aprovechar el reconocimiento de la marca existente y la lealtad del consumidor creada por esfuerzos anteriores.

## 2- Posicionamiento

“La mente es el campo de batalla. Un terreno complejo y engañoso de sólo 15 cm de lado. Las luchas competitivas transcurren sobre esa montaña mental del tamaño de un melón. Las guerras del marketing, son, entonces, combates absolutamente intelectuales en campos de batalla que nadie ha visto jamás y que únicamente pueden ser imaginados.”<sup>3</sup>

El Posicionamiento consiste en lograr que un producto ocupe un lugar claro, distintivo y deseable en la mente de los consumidores objetivo, en relación con los competidores. Este concepto surge como el primer intento de enfrentar los problemas de la comunicación en una sociedad sobrecomunicada, donde los consumidores se encuentran saturados con información sobre productos y servicios.

Anualmente, las empresas invierten mucho dinero en publicidad. La mente, como defensa contra el gran volumen de comunicaciones, tamiza y rechaza mucha de la información que le llega, aceptando sólo aquello que encaja con sus conocimientos y experiencias anteriores. Por lo tanto, en un mercado sobrecomunicado, el único medio de comunicación para destacarse es concentrarse en pocos objetivos, practicando siempre la segmentación.

El enfoque del posicionamiento no es crear algo nuevo y diferente, sino manipular lo que ya existe en la mente del cliente para poder lograr una posición en su mente, teniendo en cuenta las propias fortalezas y debilidades como así también las de la competencia.

Según Alberto Willensky, cada marca establece un determinado grado de compatibilización con la expectativa óptima de su segmento objetivo. La

---

<sup>3</sup> Ries, Al y Trout, Jack, *Posicionamiento*, México, Mac Graw Hill, 1989 (citado por Willensky, Alberto L. *Marketing Estratégico*, Argentina, Editorial Tesis, 1988, pág. 1)

diferenciación competitiva se concreta a través de un determinado posicionamiento del producto en la mente del consumidor. A partir de las respectivas ventajas competitivas de los distintos oferentes es posible determinar el mejor posicionamiento, antes de evaluar el potencial resultado económico de ese segmento. En conclusión, Willensky dice:

“...posicionar es encontrar un segmento del mercado en el que nuestro producto-marca obtenga una Diferenciación Competitiva superior y defendible en el nivel simbólico de la demanda, y un Potencial de Resultados superior en términos de rentabilidad y riesgo empresario”.<sup>4</sup>

La batalla se libera en la mente. Y esta mente tiene las siguientes características:

- *Es insegura*: No sabe lo que quiere. Convive permanentemente con un riesgo financiero, funcional, físico, social y psicológico.
- *Tiene capacidad limitada*: No puede procesar la infinidad de información que recibe diariamente. La única defensa que tiene una persona en una sociedad sobrecomunicada, es una mente sobresimplificada. Lo normal, ante tanta comunicación, es aceptar cada vez menos lo que está a nuestro alcance.
- *Rechaza la confusión*: La mente rápidamente identifica las ideas complejas como confusas. No tiene ni tiempo ni el deseo de resolver cosas complejas
- *No cambia*: Para cambiar una actitud, es necesario modificar la información en la que esa actitud se basa. Generalmente, es necesario modificar las creencias de la persona, para cambiar esa actitud.
- *La mente está expuesta a distracciones*

Teniendo en cuenta todas estas características, la técnica más efectiva para penetrar en una mente que rechaza la complejidad y la confusión es “supersimplificar el mensaje”, eliminando las ambigüedades, brindando un mensaje “sobresimplificado”.

---

<sup>4</sup> Willensky, Alberto L, *Marketing Estratégico*, Argentina, Editorial Tesis, 1988, pág. 113.

Como sólo una parte mínima del mensaje llegará a la mente del consumidor, surge la extrema necesidad de concentrarse en el receptor y no en el emisor, para ver la manera de percibir que tiene la otra persona, en vez de concentrarse en la realidad del producto, ya que la misma va a estar determinada por la forma de percibir el producto que tiene el cliente.

El posicionamiento consta de tres pasos:

- a- Identificar una serie de posibles ventajas competitivas del producto o servicio para crear una posición
- b- Elegir las ventajas competitivas adecuadas que lo diferenciarán de la competencia
- c- Comunicar eficazmente al mercado objetivo la posición elegida

En resumen, el posicionamiento es más que una estrategia de marketing, es una estrategia de negocios. Por lo tanto, se deben tener en cuenta las siguientes reglas de posicionamiento:

- *Hay que entender las palabras*, éstas no contienen significados, sino que se los asigna la gente que las usa. La rigidez mental e idiomática es una barrera para un posicionamiento exitoso
- *Se debe ser cuidadoso con los cambios*, los ciclos de vida de los productos se hacen cada vez más cortos. Constantemente nacen nuevos productos, nuevos servicios y nuevos medios de comunicación
- *Se necesita visión*, para hacer frente al cambio, se necesita adoptar un punto de vista a largo plazo
- *Se necesita valor*, una posición de liderazgo depende no sólo de la suerte y de la oportunidad, sino también de la agilidad para lanzarse mientras los demás se mantienen a la espera

- *Se necesita objetividad*, evaluando los productos de una manera objetiva y viendo como lo consideran los clientes actuales y potenciales
- *Se necesita sencillez*, conceptos sencillos se expresan en forma directa
- *Se necesita una perspectiva global*, el marketing se está convirtiendo en un juego internacional

El concepto de posicionamiento no es acumulativo, hay que seguirlo año tras año. Las empresas con éxito rara vez cambian la fórmula que les dio resultado, aunque igualmente deben ajustarse permanentemente a los cambios y ser más estratégicos.

Así, en los últimos 20 años, los enormes cambios tecnológicos trajeron aparejado el boom de la información, que provocó en la vida de las personas, un bombardeo nunca experimentado por las generaciones anteriores. Las consecuencias que este fenómeno provocó en los mercados fueron las siguientes:

- Crecimiento de la competencia
- Mercados excesivamente segmentados
- Aceleración de los ciclos de vida de los productos
- Cambio de hábitos y actitudes de los consumidores
- La información que recibe el consumidor es tanta que es dificultoso llegar sin ruidos y con mensajes claros.

Los tiempos han cambiado y las épocas en que se desarrollaban productos, se lanzaban y se mantenían mucho tiempo en el mercado han desaparecido. Los ciclos de vida de un producto cada vez son más cortos. Aquí la clave para subsistir es renovarse permanentemente, actualizarse en todo lo inherente al producto: investigar el mercado, la competencia, el consumidor actual, el potencial, el no consumidor, estudiar la tecnología existente y la comunicación.

La solución está en conocer la situación en la que se vive, tratando de adaptarse al entorno, *reposicionando* constantemente los productos durante las diferentes etapas de su ciclo de vida. Así, se podrá contar con productos, servicios, marcas y empresas rentables por más tiempo.

Si el posicionamiento, como estuvimos detallando anteriormente, es la ubicación de una empresa, producto o servicio en la mente del consumidor respecto de otros, siempre en situación competitiva, el *reposicionamiento* significa encontrar en la mente del consumidor un nuevo concepto que armonice con el anterior, pero que se adecue al tiempo y la circunstancia del mercado. El reposicionamiento permite que un producto o servicio siga estando al lado de los consumidores habituales y acceda a una mayor cantidad de nuevos clientes.

En la nota “Reposicionamiento: cambiar a tiempo”, publicada en la revista Mercado<sup>5</sup>, se explican tres momentos convenientes para encarar un reposicionamiento:

- *Cambio del mercado*: cuando se ha modificado la percepción que el consumidor tiene de los productos en cuestión. Su actitud varió debido a razones que pueden ser tecnológicas, ideológicas, de cambio de hábitos, etc.
- *Aggiornamiento de marca / empresa*: cuando distintas circunstancias económicas y financieras hacen que las empresas desatiendan sus productos y posicionamientos, desbibujándolos respecto de las tendencias del mercado. Esto puede verse cuando empresas con capacidad profesional y económica compran otras, para revertir esa situación. Tal es el caso de Unilever cuando compró

---

<sup>5</sup> Rau, Raquel. *Reposicionamiento. Cambiar a tiempo*, Bs.As., Revista Mercado, Editorial Coyuntura, 2001, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar)

Pond's en Argentina, para revertir la imagen de "viejos" que poseían sus productos, en el mercado femenino. Gracias al reposicionamiento que realizó Unilever, hoy Pond's es una de las marcas líderes en su segmento de precio

- *Foco del producto/marca/servicio/empresa*: extender la marca a distintos productos a veces provoca confusión en la mente del consumidor, quien desdibuja el concepto de marca. Ahí es donde debe replantearse la estrategia por seguir, volviendo a los orígenes y reforzando el concepto primario de la marca

Cuando "*reposicionar*" es la estrategia, no se debe perder de vista lo que el consumidor ya tiene instalado en su mente. Se debe tener muy en cuenta su sensibilidad para llevar a cabo una estrategia en la que el consumidor pueda adaptarse y digerir los cambios que se le proponen.

### **3- Comportamiento del Consumidor**

Es fundamental conocer el mercado antes de desarrollar cualquier estrategia de marketing. El mercado de consumo, agrupación de consumidores finales, que compra bienes y servicios para consumo o uso personal. Es extremadamente necesario conocer a los consumidores, ya que varían según su edad, ingresos, educación, gustos, lugar de residencia, entre otros.

Se debe entender qué mecanismos provocan que los consumidores respondan a los estímulos del marketing y elijan un producto, una marca, un distribuidor, el momento de comprar y cuánto comprar.

El comportamiento del consumidor está sujeto a la influencia de sus características y al proceso de decisión de compra. Según Philip Kotler<sup>6</sup>, las características culturales, sociales, personales y psicológicas influyen significativamente en las compras de los consumidores.

#### **3.1-Factores Culturales**

##### **3.1.1- Cultura**

La cultura determina los anhelos y el comportamiento de la persona. Este último es aprendido a lo largo de la vida, a través de la educación impartida por la familia e instituciones de la sociedad. La cultura moldea al niño, que le enseña valores, percepciones, deseos y comportamientos permitidos.

---

<sup>6</sup> Kotler, Philip y Armstrong, Gary, *Mercadotecnia*.(Sexta Edición), México, Prentice-Hall Hispanoamericana, S.A., 1996, Capítulo 5, pág.158-179.

### **3.1.2- Subcultura**

Todas las culturas poseen subculturas que son grupos de personas que comparten sistemas de valores a partir de experiencias, situaciones y vivencias comunes, que les permite crear, mantener y cambiar su forma de vida.

Las subculturas constituyen nacionalidades, grupos étnicos, religiones, zonas geográficas, etc. que se deben tener en cuenta a la hora de segmentar la oferta.

Los cambios culturales deben ser permanentemente monitoreados por las empresas con el fin de adaptar las ofertas a las nuevas condiciones que se sucedan.

### **3.1.3- Clase Social**

En toda sociedad existen distintas clases sociales, que son divisiones que conservan valores, intereses y comportamientos similares. Cada clase social está formada por la combinación de factores como ocupación, ingreso, educación y riqueza, entre otros.

Las clases sociales no son algo estático ni rígido sino que tienen movimiento, de acuerdo al estado de los grupos que las componen. En Argentina sobre todo, en estos últimos años se ha notado el empobrecimiento abrupto que han sufrido casi todas las divisiones.

## **3.2- Factores Sociales**

### **3.2.1- Grupos**

Hay dos tipos de grupos que influyen en el comportamiento de una persona: el grupo de pertenencia y el grupo de referencia.

El grupo de pertenencia es aquel al que la persona pertenece El grupo puede ser primario, que incluye la familia, los amigos, los vecinos y los compañeros de trabajo, donde la interacción es regular e informal; y secundario, compuesto por organizaciones como grupos religiosos, asociaciones profesionales, etc., donde la interacción es formal y esporádica.

Con respecto al grupo de referencia, aquel al cual se aspira, al que se quiere pertenecer, es un grupo que sirve de punto de comparación directa o indirecta que influye directamente sobre las actitudes y comportamiento de una persona. Este grupo crea presiones para que la persona encaje en su forma, moldeando su estilo de vida y creando preferencias hacia ciertos productos y marcas.

### **3.2.2- Roles y Posición Social**

La posición de una persona en cada uno de los grupos se puede definir en términos de roles y posiciones. Rol es la actividad que se espera de una persona y que genera una posición social determinada. Una misma persona desempeña distintos roles según el grupo donde se encuentre, generando así diferentes comportamientos de acuerdo a la ocasión.

## **3.3- Factores Personales**

### **3.3.1- Edad y Etapa del ciclo de vida**

A medida que transcurre la vida de una persona, van cambiando los bienes y servicios que adquiere, debido a que los gustos van variando con la edad. Cada etapa de su ciclo de vida modifica actitudes y comportamientos.

### **3.3.2- Ocupación**

Este factor influye en los bienes y servicios que una persona adquiere. De acuerdo al trabajo realizado, le otorga un perfil de consumo determinado.

### **3.3.3- Situación Económica**

Ingresos, capacidad de ahorro, poder adquisitivo. La situación económica de una persona influye en la elección de productos y marcas. Las empresas monitorean constantemente este factor para adecuar la oferta al momento en que se vive.

### **3.3.4- Personalidad y concepto de sí mismo**

La personalidad es el conjunto de características psicológicas que conducen a respuestas relativamente concientes y duraderas, ante un entorno.

Por otro lado, el concepto de sí mismo, es la imagen que posee una persona de sí misma y que influye enormemente en los objetos y marcas que posea para reflejar su identidad. Aquí intervienen otros conceptos que también se mezclan e intervienen en una decisión de compra: a veces, el “concepto real de sí mismo” difiere del “concepto ideal de sí mismo” (al cual se aspira) y del “concepto que los otros poseen de sí mismo” (forma en que los otros ven a esa persona). Cada persona puede tener más fuertemente desarrollado un concepto o le puede importar más un concepto que otro para vivir su vida y el consumo lo adecua a todo lo que ese concepto implica.

### **3.3.5- Estilo de vida**

El estilo de vida es el patrón de vida de una persona, expresado en sus actividades, intereses y opiniones. Este factor abarca la clase social, personalidad, concepto de sí mismo, actuación e interacción con el mundo.

La técnica para medir los estilos de vida se llama psicografía. Varias empresas han investigado y finalmente clasificado los estilos de vida. La clasificación más utilizada es la de los Valores y Estilos de Vida (VALS)<sup>7</sup>.

A fines de los años 70 se desarrolló este esquema generalizado de segmentación de la población estadounidense conocido como VALS, el cual reflejaba los valores y estilos de vida de cada uno de esos segmentos de la población norteamericana. Este esquema no ha perdido vigencia, razón por la cual se siguen utilizando elementos y conclusiones del mismo.

Los 4 agrupamientos mayores son el *impulsado por la necesidad*, el *dirigido hacia el exterior*, el *dirigido hacia el interior* y el *integrado*.

- Dentro del grupo de los *impulsados por la necesidad* se encuentran los sobrevivientes y los sostenedores; los primeros son el segmento más empobrecido, de edad avanzada, tienden a deprimirse, a retirarse, a ser inseguros y a desconfiar del mundo que perciben como hostil. Los sostenedores son un grupo que conserva la esperanza de dejar atrás la pobreza e integrarse a la clase media; son de menor edad y luchan contra el sistema.
- Los *dirigidos hacia el exterior* están formados por los pertenecientes, los competidores y los logradores. Estos últimos están bien educados, son adinerados, están motivados para trabajar duro en pos de lograr sus metas; tienen una gran autoconfianza y visualizan la vida como un cambio que pueden manejar; se saben exitosos.

---

<sup>7</sup> Schiffman, León G. y Lazar Kanuk, Leslie, *Comportamiento del Consumidor*, México, Prentice Hall Hispanoamérica S.A., 2001, Capítulo 13, pág. 172.

Los competidores tienden a ser ambiciosos, competitivos y trabajadores; se exigen mucho a sí mismos para ascender en la escala social; en su mayoría son jóvenes del medio ambiente urbano. Se obsesionan por alcanzar sus metas postergando, de esa forma, su felicidad del presente. Carecen del grado de confianza en sí mismos que caracteriza a los logradores.

Los pertenecientes, por último, constituyen la clase media baja –o la clase baja alta- y tienden a ser conservadores, morales, tradicionales y orientados hacia la familia. Tienen un nivel de educación media (estudios secundarios completos), tienen trabajos de artesanos, obreros o prestadores de servicios pero están satisfechos con su estilo de vida.

- Entre *los dirigidos hacia el interior* se destacan a los “yo soy yo”, a los experimentales y a los socialmente concientes. Los primeros constituyen el grupo más joven de todo el esquema VALS; se encuentran en medio de una etapa de transición que va desde la forma de vida dirigida hacia el exterior en la cual fueron educados hacia la vida dirigida hacia el interior que buscan. Se trata de una fase de la vida de duración relativamente corta y turbulenta, en la cual los miembros son conformistas e innovadores.

Los experimentales en general provienen del segmento de los “yo soy yo”; están interesados en adquirir experiencias directamente de la vida y son felices con su estilo de vida. Obtienen la mayor parte de su gratificación de actividades no laborales. Aunque no son ambiciosos como los logradores, se consideran a sí mismos como liberados, impulsivos y dispuestos a probar casi todo una vez.

Los consumidores socialmente concientes son un grupo maduro que se preocupa de puntos de disputa sociales. Son influenciados exitosos; representan el equivalente de los dirigidos hacia el interior respecto de los logradores. Tienen el

nivel de educación más alto, el mayor porcentaje de ocupaciones profesionales y el punto de vista más liberal de todos los segmentos del VALS; consideran que los aspectos no materiales de la vida son más importantes que los materiales; muchos viven en los suburbios o en zonas menos densamente pobladas.

- El segmento de los *integrados* lo conforman individuos que han conjuntado con éxito las fuerzas de los estilos de vida dirigidos hacia el exterior como los de los dirigidos hacia el interior. Son personas abiertas, autoexpresivas y que tienen confianza en sí mismas.

En definitiva, un inventario psicográfico como el expuesto es una batería de afirmaciones diseñadas para capturar aspectos relevantes de la personalidad de un consumidor, como sus motivos de compra, intereses, actitudes, creencias y valores.

En contraste, los inventarios acerca de datos específicos del producto hacen que los consumidores respondan a afirmaciones selectivas acerca de productos, servicios, marcas o situaciones específicas de consumo.

Ambos tipos de afirmaciones psicográficas son útiles porque tocan diferentes dimensiones de la naturaleza psicológica y social del consumidor. El concepto de estilo de vida es muy útil ya que puede ayudar a las empresas a entender los valores cambiantes del consumidor y cómo estos afectan el comportamiento de compra.

## **3.4- Factores Psicológicos**

### **3.4.1-Motivación**

La motivación es la fuerza impulsora existente dentro de los individuos que los empuja hacia la acción. Es producida por un estado de tensión, el cual existe como resultado de una necesidad insatisfecha.

Los individuos se esfuerzan conciente e inconcientemente por reducir esa tensión a través de un comportamiento que, suponen, colmará sus necesidades y, por lo tanto, los relajará de la tensión que sienten.

Todo individuo tiene necesidades innatas y adquiridas. Las primeras son fisiológicas o biogénicas, y por ser necesarias para el sostenimiento de la vida biogénica se consideran primarias o motivos. Las necesidades adquiridas son aquellas que aprendemos en respuesta a nuestra cultura o medio ambiente; incluyen las necesidades de estima, prestigio, afecto, poder y aprendizaje. Se las considera secundarias debido a su carácter psicológico.

Todo comportamiento está orientado hacia las metas. Las metas son los resultados buscados con posterioridad al comportamiento motivado.

La motivación puede ser en dirección positiva o negativa, según si se trata de una fuerza interior que impulsa al sujeto hacia un objeto o condición, o una fuerza que lo aleja de un objeto o condición.

Las metas también pueden ser positivas o negativas. Una meta positiva es aquella hacia la cual el comportamiento está dirigido, y por lo tanto con frecuencia se denomina como objeto de acercamiento. Una meta negativa es aquella respecto de la cual el comportamiento es alejado, y por ende se denomina como objeto de evasión.

Los consumidores siempre tratan de seleccionar aquellas alternativas que, en su opinión, sirven para maximizar su satisfacción. Es evidente que la evaluación de la satisfacción es un proceso muy personal, basado en la estructura de las necesidades del propio individuo así como en las experiencias anteriores de comportamiento, sociales y de aprendizaje. Lo que puede parecer irracional para un observador externo puede ser perfectamente racional dentro del contexto del propio campo psicológico del consumidor.

Las necesidades y los objetivos crecen y cambian constantemente en respuesta a la condición física de un sujeto, a su medio ambiente, a sus interrelaciones con otros y a sus experiencias. Algunas razones por las cuales la actividad humana impulsada por necesidades no cesa nunca, son las siguientes:

- Las necesidades existentes nunca son totalmente satisfechas.
- A medida que las necesidades son satisfechas, emergen nuevas necesidades de mayor orden.
- Quienes alcanzan sus metas establecen nuevas metas de mayor nivel para sí mismos.

El fracaso por lograr una meta a menudo da como resultado un sentimiento de frustración. Independientemente de la causa del fracaso, los individuos reaccionan de forma diferente hacia situaciones frustrantes. Algunas personas son adaptables y se las arreglan para progresar encontrando un cambio en torno del obstáculo o, si ello falla, seleccionando una meta sustituta. Otros sujetos son menos adaptables y pueden observar su inhabilidad para lograr una meta como un fracaso personal y experimentar sentimientos de ansiedad. La gente que no puede soportar la frustración, con frecuencia redefine mentalmente la situación de frustración para proteger su autoimagen y defender su autoestima. Los mecanismos de defensa más

comunes son la agresión, la racionalización, la regresión, el retiro, la proyección, el autismo, la identificación y la represión.

### **3.4.2 -Percepción**

La percepción es el proceso por medio del cual un individuo selecciona, organiza e interpreta los estímulos dentro de un panorama significativo y coherente del mundo.

La sensación es la respuesta inmediata y directa de los órganos sensoriales hacia los estímulos simples. La sensación en sí misma depende del cambio de energía o de la diferenciación del insumo. Un medio ambiente no cambiante –independientemente de la fuerza del insumo sensorial- no proporciona prácticamente ninguna sensación; sin embargo, a medida que el insumo sensorial disminuye, nuestra habilidad para detectar cambios en los insumos o en la intensidad aumenta, hasta el punto en que logremos una sensibilidad máxima bajo condiciones de estimulación mínima. El contraste es uno de los atributos característicos de un estímulo.

El nivel más bajo al cual un individuo puede experimentar una sensación se denomina umbral absoluto.

El término adaptación se refiere al “acostumbramiento” a determinadas sensaciones, es decir, ajustarse a un cierto nivel de estimulación. A causa de la adaptación los anunciantes tienden a cambiar sus campañas publicitarias con regularidad y los diseñadores de packaging tratan de determinar los umbrales absolutos del consumidor con el fin de asegurarse de que sus diseños de nuevos productos excedan ese nivel, con lo cual los nuevos productos sobresaldrán en la góndola.

Las personas en general tienden a percibir los productos y sus atributos de acuerdo a sus propias expectativas. Los individuos ven lo que esperan ver debido a la

existencia de un medio “preacondicionado”, a causa de una experiencia previa o por simple familiaridad con el objeto de observación.

La exposición selectiva se refiere al hecho de que los consumidores buscan mensajes con los cuales se pueden identificar, mensajes con los cuales sienten simpatía y que no son dolorosos o amenazadores. También se inclinan por aquellos que les dan confianza en relación con sus decisiones de compra.

Los consumidores tienen una conciencia agrandada de los estímulos que satisfacen sus necesidades e intereses y una conciencia disminuida de los estímulos irrelevantes para sus necesidades. Esto se conoce como atención selectiva.

El concepto de defensa perceptiva contempla que los consumidores eliminan subconscientemente aquellos estímulos que, para ellos, son importantes no ver, aún cuando la exposición ya haya tenido lugar. Además, los individuos pueden distorsionar la información que no es consistente con sus necesidades, valores y creencias.

Las personas tienden a organizar los estímulos que perciben en grupos, en función al cual el estímulo parece pertenecer. La organización perceptiva está afectada por las expectativas basadas en la experiencia.

Los consumidores tienden a dar un peso perceptual adicional a los consejos que provienen de fuentes respetadas. Esta situación es aprovechada por los marketineros, quienes usan personajes famosos o expertos reconocidos para dar testimonio de sus productos y asegurarse de que sean percibidos predominando sobre la competencia.

Cada individuo tiene una imagen percibida de sí mismo. La autoimagen es única, y es producto de los antecedentes, de las experiencias de ese individuo y de sus interacciones con los demás.

Los productos y objetos tienen un valor simbólico para los individuos, quienes los evalúan con base en su consistencia con sus representaciones personales acerca de ellos mismos. Los consumidores tratan de realzar o preservar su autoimagen comprando productos que piensan que son congruentes con su autoimagen y al mismo tiempo intentan evitar aquellos artículos que son incongruentes con su definición de sí mismos.

El autoconcepto ideal es la percepción que a cada persona le gustaría tener de sí misma.

El autoconcepto esperado es la forma en que los individuos esperan verse a sí mismos en alguna fecha futura.

Hay autores que señalan que el autoconcepto ideal es más relevante que el autoconcepto real que las personas tengan de sí mismas.

Otros teóricos argumentan que el autoconcepto esperado es más valioso que el autoconcepto ideal como guía para diseñar y promover productos, porque a medida que cambia el autoconcepto desde la autoimagen real hasta alguna imagen futura o esperada, las preferencias de productos también cambian.

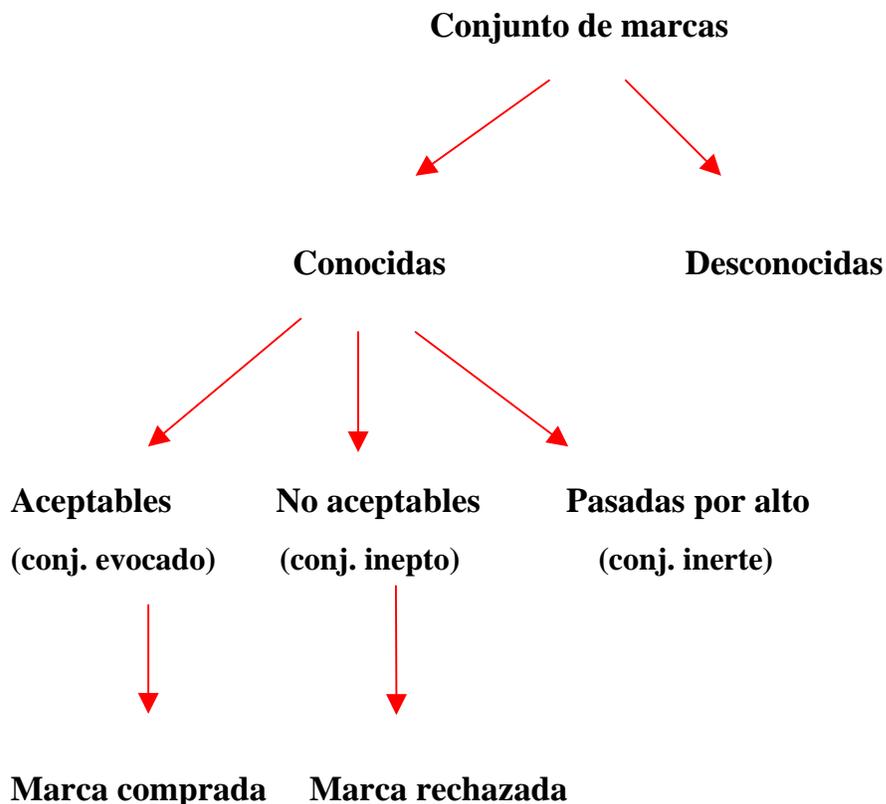
Entre aquellas marcas con las cuales el consumidor está familiarizado, hay marcas aceptables, inaceptables y pasadas por alto u olvidadas. Las marcas específicas que un consumidor considerará al hacer una elección de compra en una categoría particular de producto se denominan *conjunto evocado*. Este se compone del

pequeño número de marcas con las que el consumidor está familiarizado, recuerda y encuentra aceptables.

Las marcas que se encuentran al frente de un *conjunto evocado* tienden a ser aquellas compradas y usadas con mayor frecuencia. El *conjunto inepto* es aquel cuyas marcas son excluidas de la consideración de compra por parte del consumidor. El *conjunto inerte* se forma de las marcas hacia las cuales el consumidor es indiferente porque no percibe que tengan ventajas diferenciales.

Un conjunto evocado promedio es de 3 marcas; su tamaño suele aumentar a medida que se aproxima la compra.

A continuación se detalla un esquema de los diferentes niveles que puede ocupar una marca en la mente del consumidor:



Dentro del conjunto de marcas percibido por el consumidor, existen aquellas que son *conocidas* y recordadas, que le proporcionan referencias a la hora de realizar elecciones. Pero también, se encuentran las marcas *desconocidas* debido a la exposición selectiva del consumidor a los medios publicitarios y a su percepción selectiva de los estímulos publicitarios.

Pero que una marca sea conocida no implica que sea elegida. Así, encontramos marcas *aceptables* -pertenecientes al conjunto evocado- las cuales van a jugar un papel preponderante a la hora de realizar la elección entre su conjunto de marcas que le resulten familiares. Pueden ser *inaceptables* -que integran el conjunto inepto- debido a un posicionamiento deficiente o inapropiado en la publicidad o en las características del producto, o ambas cosas. Estas no integran la matriz de opciones de elección sino que son descartadas directamente. Por otro lado, las marcas pueden ser *pasadas por alto* -pertenecientes al conjunto inerte- porque no han sido posicionadas con claridad o agudamente dirigidas al segmento de mercado correcto.

Por último, dentro de las marcas aceptables existen las marcas *compradas*, que son aquellas elegidas por el consumidor porque satisfacen ampliamente sus necesidades. Dentro de las marcas no aceptables, están las *rechazadas* porque son percibidas por los consumidores como incapaces de satisfacer sus necesidades, es decir, percibidas como estímulos incompletos que no pueden llenar el vacío característico del deseo.

A la hora de decidir una compra, el consumidor debe elegir la marca que mejor satisfaga sus necesidades. Para ello debe evaluar las alternativas existentes evocando así, el conjunto de marcas presente en su mente. De acuerdo a los distintos niveles, va descartando aquellas que no concuerdan con sus deseos y considerando las que encuadren en con los mismos.

## ➤ **Percepciones del Consumidor hacia una marca**

### **a- Calidad**

Los consumidores casi siempre juzgan la calidad de un producto con base en una variedad de claves informativas, las cuales asocian con el producto.

Las claves intrínsecas se refieren a las características físicas del artículo –por ejemplo, tamaño, color, sabor o aroma-. A los consumidores les gusta pensar que basan sus evaluaciones de calidad del producto en claves intrínsecas, porque pueden justificar las decisiones resultantes, ya sean positivas o negativas, con base en una elección “racional” u “objetiva” del bien. Sin embargo, con mucha frecuencia, la característica física que seleccionan no tiene relación intrínseca con la calidad del producto. Esto queda en evidencia cuando los mismos consumidores que alegan comprar una marca basándose en su sabor, son incapaces de identificar esa marca en pruebas ciegas de sabor.

En la ausencia de una experiencia real con un producto los consumidores a menudo evalúan en función de las siguientes claves extrínsecas:

#### **1- Relación Precio-Calidad**

Los consumidores atribuyen diferentes cualidades a bienes idénticos que llevan diferentes precios. Debido a que con mucha frecuencia se considera al precio como un indicador de calidad, algunos productos enfatizan premeditadamente un alto precio para resaltar sus alegatos de calidad. Si bien podemos llegar a la conclusión de que la relación precio-calidad es sumamente variable e incluso difusa, es claro que los individuos utilizan el precio como un indicador sustituto ante la falta de información sobre la cual atenerse, o ante la falta de confianza en su propia habilidad para realizar la elección sobre otras bases. Cuando los nombres de las

marcas son conocidos o cuando la experiencia con un producto es grande, el precio disminuye como un factor de la selección de productos.

En definitiva, los consumidores que usan el precio como un indicador de la calidad lo hacen porque piensan que las diferencias en la calidad existen en realidad. Tales personas muestran una mayor preferencia por las marcas de alto precio que los individuos que no piensan que la calidad varía entre las marcas.

## **2- Imagen del comercio**

Los comercios minoristas tienen imágenes de sí mismos que sirven para influir sobre la calidad percibida de los productos que ofrecen, así como las decisiones de los consumidores en cuanto a dónde comprar. Los mismos pueden tener una variedad de imágenes, como de alta moda, de bajo precio, de selección amplia o de buen servicio.

El tipo de producto que el consumidor desea comprar influirá sobre su selección del distribuidor; recíprocamente, la evaluación del consumidor de un bien estará influenciada por el conocimiento de dónde fue comprado. Varias investigaciones muestran que cuando la marca y las imágenes del punto de venta se asocian, la imagen menos favorable se realza a expensas de la imagen más favorable. Por lo tanto, cuando una tienda de bajo precio lleva una marca que tiene una imagen de precio alto, la imagen del integrante del canal mejorará, mientras que la imagen de la marca se verá negativamente afectada.

## **3- Imagen del productor**

Los productores que disfrutan de una imagen favorable en general encuentran que sus nuevos productos son aceptados con más facilidad que aquellos de los productores que tienen una imagen menos favorable o “neutral”. Obviamente, los consumidores tienen una mayor confianza de que no se verán desilusionados con un

producto de nombre de marca mayor. La publicidad juega un papel fundamental en el establecimiento de una imagen de marca positiva. Las empresas, además, utilizan el patrocinio de eventos para realzar su imagen ante la comunidad.

## **b- Riesgo**

El riesgo percibido se define como la incertidumbre que los consumidores enfrentan cuando no pueden prever las consecuencias de sus decisiones de compra. Todo consumidor enfrenta algún grado de riesgo al tomar una decisión de compra. El grado de riesgo que perciben los consumidores y su propia tolerancia para la toma de riesgos sirve para influenciar sus estrategias de compra.

Los consumidores sólo se ven influenciados por los riesgos que perciben, independientemente de que éste exista en realidad. Al tomar decisiones sobre productos, los consumidores perciben el riesgo porque pueden tener poca o ninguna experiencia con el producto o con la categoría del bien que están considerando, o bien porque ya han tenido una experiencia desagradable con otras marcas y están preocupados por cometer un error similar.

Los principales tipos de riesgos son:

- *Riesgo funcional*

Es el riesgo de que el producto no ejecute la función esperada.

- *Riesgo físico*

Es el riesgo que el producto puede representar en materia de seguridad.

- *Riesgo financiero*

El riesgo de que el bien no valga lo que cuesta (relación costo-beneficio).

- *Riesgo social*

El riesgo de que una mala decisión pueda dar como resultado una situación complicada delante de los demás.

- *Riesgo psicológico*

El riesgo de que una mala decisión deteriore el ego del consumidor.

- *Riesgo de tiempo*

El riesgo de que el tiempo invertido en la investigación del producto pueda ser desperdiciado, si el producto no tiene un desempeño que cubra las expectativas.

La percepción del riesgo varía de persona en persona. Los perceptores de alto riesgo han sido descritos como *categorizadores estrechos*, puesto que limitan sus elecciones de bienes a unas pocas alternativas seguras. Prefieren excluir algunas alternativas que pueden ser válidas antes que arriesgarse a una selección deficiente. Los perceptores de bajo riesgo o *categorizadores amplios* tienden a basar sus elecciones a partir de un rango de alternativas mucho más amplio.

Las consecuencias percibidas como negativas acerca de una decisión específica de compra pueden variar por individuo, así como también la percepción del riesgo varía según la cultura, según la categoría de producto y también con la situación de compra. Por ejemplo, los consumidores percibían, años atrás, un grado de riesgo más alto al ordenar compras por correo o vía Internet. En consecuencia, esta variable es sumamente relevante para realizar una segmentación del mercado.

Para reducir los riesgos mencionados, existen estrategias de reducción del riesgo. Algunas de ellas son las siguientes:

- Búsqueda de información a través de fuentes formales (minoristas, agentes de ventas, anuncios publicitarios, editoriales, reportes del consumidor, etc.) e informales (amigos, familia, líderes de opinión, etc.)
- Lealtad hacia una marca que ya les haya resultado satisfactoria
- Imagen mayor de marca. Ante la carencia de experiencias con un producto del cual el consumidor no tiene información, éste opta por confiar en un nombre de marca reconocido, porque juzgan que dichos productos brindan una seguridad de calidad, confiabilidad, rendimiento y servicio. Los esfuerzos promocionales complementan la calidad percibida de un bien para ayudar a construir y sostener una imagen favorable de marca
- Imagen del punto de venta. Los consumidores que desconocen un producto confiarán en que el comercio de buena reputación haya realizado una cuidadosa selección de su surtido; es decir, confían en el comercio minorista, en especial si éste les otorga un buen servicio posventa, les brinda la posibilidad de realizar reclamos y acepta la devolución del dinero ante casos de insatisfacción
- Modelo más costoso, en particular si se asocia el precio con alta calidad
- Confianza basada en las garantías de devolución del dinero, en las pruebas de laboratorio privadas y de organismos del gobierno, en las pruebas anteriores a la compra (muestras gratuitas), etc.

### **3.4.3- Aprendizaje**

Las personas están constantemente aprendiendo. El aprendizaje es fundamental para la vida de una persona ya que de éste dependerá su comportamiento. Tiene lugar gracias a la interacción de impulsos, estímulos, pistas, respuestas y refuerzos.

Un impulso es un estímulo interior que requiere acción. Las pistas son estímulos que determinan las respuestas de una persona. Si la respuesta es positiva, se refuerza su comportamiento debido a que la persona vivió una experiencia satisfactoria.

### **3.4.4- Creencias y Actitudes**

A lo largo de la vida, las personas adquieren sus propias creencias y actitudes, que influyen en el comportamiento de compra. Una *creencia* es un pensamiento que tiene la persona para describir algo, fundamentado en información real, en opiniones, en la fe y pueden involucrar o no, emociones.

Una *actitud* es una predisposición aprendida para responder en una forma consistentemente favorable o desfavorable con respecto a un objeto dado.

Esto significa que las actitudes relevantes para el comportamiento de compra se forman como una consecuencia de una experiencia directa con el producto o como una consecuencia de información adquirida por los demás y de una exposición a los medios masivos de comunicación. Las actitudes no son sinónimo de comportamiento sino que reflejan una evaluación favorable o desfavorable del objeto de la actitud. Las actitudes podrían impulsar al consumidor hacia un comportamiento particular.

Las actitudes son relativamente consistentes con el comportamiento que reflejan, pero no son necesariamente permanentes. Ocurren dentro de una situación.

Las situaciones son sucesos o circunstancias que, en un punto en el tiempo, influyen sobre la relación entre las actitudes y el comportamiento. Una situación puede causar que los consumidores se comporten en una forma inconsistente con sus actitudes.

### ➤ **Aprendizaje de Actitudes**

#### **a- Condicionamiento clásico**

Un estímulo originalmente neutral, como el nombre de la marca de un nuevo producto, puede producir una actitud favorable o desfavorable si es repetidamente seguido o asociado con o utilizado como una recompensa o castigo. La idea de la formación de marcas familiares se basa en esta forma de aprendizaje de actitudes, al dar a una nueva marca de producto el beneficio de un nombre de familia bien conocido y respetado. Los comercializadores buscan extender la actitud favorable ya asociada con la marca original para el nuevo bien. De la misma manera, las empresas que asocian sus nuevos productos con celebridades conocidas y respetadas están tratando de crear un bono positivo entre la celebridad que ya disfruta de una actitud positiva y el nuevo artículo “neutral”.

Esperan transferir el reconocimiento y la buena reputación de la celebridad a su producto para que los clientes potenciales adquieran más rápido una actitud positiva hacia el nuevo bien.

#### **b- Condicionamiento instrumental**

Los consumidores pueden comprar una marca sin tener una actitud hacia ella, por ejemplo, porque no hay stock de los productos de la competencia. Si encuentran que

la marca es satisfactoria pueden por un tiempo desarrollar una actitud favorable hacia ella.

### **c- Teoría del aprendizaje cognoscitivo**

Entre más información tenga un individuo acerca de un producto o servicio, es más probable que tenga una actitud hacia él –ya sea positiva o negativa-.

### **d- Procesamiento de información**

El foco de atención se centra sobre los límites de las habilidades o intereses de los consumidores para procesar información relacionada con la compra. Los consumidores con frecuencia usan solo una cantidad relativamente pequeña de la información que está disponible para ellos.

Las fuentes de influencia en la formación de actitudes son las siguientes:

- Experiencia directa y pasada
- Influencia personal -en especial de la familia como uno de los primeros grupos que proporciona al individuo valores básicos y creencias menos centrales-
- Exposición a los medios masivos

### **➤ Cambio de Actitudes**

Algunas estrategias de cambios de actitudes son las siguientes:

**a- Cambio de la función motivacional básica:** En este caso, se deben hacer prominentes nuevas necesidades.

Las actitudes se clasifican en 4 funciones:

- **Función utilitaria:** Se mantienen ciertas actitudes parciales hacia la marca debido a la utilidad de ésta. Si un producto nos ayudó en el pasado, aunque sea en forma pequeña, nuestra actitud hacia él será favorable. Una forma de cambiar actitudes a favor de un producto es demostrar que dicho artículo puede resolver una meta utilitaria que los consumidores pueden no haber considerado.
  - **Función egodefensiva:** Todos queremos proteger nuestro autoconcepto de sentimientos internos de duda. Los productos de higiene personal incrementan una actitud favorable ofreciendo confianza al autoconcepto del consumidor.
  - **Función de expresión de valor:** Las actitudes son una expresión de los valores generales, del estilo de vida y de la apariencia exterior.
  - **Función de conocimiento:** Los individuos tienen una fuerte necesidad de conocer y entender a la gente y a las cosas con las cuales entran en contacto, especialmente si piensan que pueden influir sobre el comportamiento.
- b- Asociación del producto con un grupo o evento:** Las actitudes están relacionadas, al menos en parte, con ciertos grupos o eventos sociales. Es posible alterar las actitudes hacia los productos, servicios y marcas señalando sus relaciones con grupos y eventos sociales particulares.
- c- Relación con actitudes conflictivas:** Las estrategias para el cambio de actitudes también pueden ser diseñadas para aprovechar los conflictos reales o potenciales entre las actitudes. Si se puede lograr que los consumidores vean que su actitud hacia la marca está en conflicto con otra actitud más básica, pueden ser “forzados” a cambiar su evaluación de la marca. La teoría del equilibrio muestra

que los sujetos tratan de evitar la inconsistencia; propone que los consumidores alteren subconscientemente sus actitudes de modo de equilibrarlas.

**d- Alteración de los componentes del modelo de atributos múltiples:** Puede realizarse de varias maneras:

- *Cambio de la evaluación relativa de atributos:* cuando una categoría de producto está naturalmente dividida con respecto a distintas características del producto o beneficios esperados que atraen a un segmento particular de consumidores, hay casi siempre una oportunidad para que el comercializador intente un “cruce”; es decir, convencer a los consumidores que prefieren una versión del producto para que cambien sus actitudes hacia otra versión si y solo si la evaluación del consumidor respecto de un atributo puede ser mejorada.
- *Cambio de las creencias de marca:* Un cambio de percepción de atributos de la marca funcionará si la marca tiene el atributo en cuestión. Los cambios en las evaluaciones relativas tanto de los atributos como de las creencias de los mismos no deben ser demasiado drásticos, porque una posición publicitaria demasiado extremosa probablemente daría como resultado el rechazo de la totalidad del mensaje.
- *Adición de un atributo:* Puede lograrse ya sea añadiendo un atributo que haya sido previamente ignorado o añadiendo un atributo que represente un mejoramiento tecnológico o de innovación.
- *Cambio de la evaluación general de la marca:* Se basa en proporcionar alguna forma de afirmación global significativa en el sentido de que la marca es la de mayores ventas, o que es la marca que todos tratan de imitar o alguna afirmación similar que aparte la marca de todos sus competidores.

- *Cambio de las creencias acerca de las marcas de los competidores:* La publicidad comparativa puede resultar contraproducente al dar visibilidad a marcas y afirmaciones competitivas. Una mayor evidencia indica que si la audiencia es sofisticada y está involucrada, sus actitudes pueden ser difíciles de cambiar con cualquier tipo de mensaje.

## **4- La Realidad actual del Consumidor**

### **4.1-Problemática Social de la Argentina 2002**

El comienzo del nuevo milenio trajo aparejado el pronunciamiento de un estado de recesión que en nuestro país había comenzado a perfilarse a fines de la década del 90. Estos últimos años cambiaron y seguirán cambiando la forma de comprar y consumir de los argentinos por mucho tiempo.

“Ayer”, vivíamos una realidad previsible, lógica y coherente experimentando una estabilidad económica brindada por la convertibilidad, donde había certidumbre; los ahorros estaban seguros en los bancos. Había posibilidad de soñar y planificar para un crecimiento social, político y económico. Argentina estaba integrada económica y culturalmente en el “Primer Mundo”. Las Corporaciones, grandes generadoras de empleo, eran creíbles y con escasas fisuras. Representaban el paradigma de la entrada al Primer Mundo.

“Hoy”, nos encontramos sumergidos en una realidad analógica, imprevisible y anárquica, sin un sistema normativo que la soporte y un gobierno sin legitimidad que no posee ningún plan o modelo económico-social. Hay un descreimiento de todas las instituciones, incluyendo al Estado. Las perspectivas de futuro son negativas. Se está viviendo un cambio de valores, con sentimientos de impotencia cuyas vías de escape son la angustia, la parálisis y la agresión. Estamos viviendo un verdadero “terremoto”.

Una inflación superior al 30% durante el primer semestre del año, trae reminiscencias de la situación vivida en 1989. Pero, lejos, el 2002 presenta un escenario completamente distinto. Una Argentina totalmente empobrecida alberga millones de personas cada vez más pobres a diferencia del consumidor del 89,

totalmente racional con un poder adquisitivo y capacidad de ahorro todavía disponible.

La problemática social cada vez es mayor, producto de un alto nivel de desempleo a nivel familiar. Investigaciones realizadas por CCR – Cuore Consumer<sup>8</sup>, concluyen que en la actualidad, el 50% de las familias tiene problemas de empleo en Argentina.

Según dichas investigaciones, desde el año 1975 y durante el año 2000, la brecha entre las clases más ricas y los sectores más pobres se ha extendido 26 veces más. La división de clases se ha ampliado, surgiendo variantes intermedias. Así, de la clásica división AB (clase alta)-C1 (clase media alta)-C2 (clase media baja) y D (clase baja), ha surgido una variada gama intermedia.

El 70% de la población, compuesto por la clase media baja (C3), baja superior (D1) y baja inferior (D2/E), sufre un consumo limitado debido a los bajos ingresos mensuales percibidos, mientras que el 30% compuesto por la clase media alta (ABC1) y clase media típica (C2) con ingresos superiores a \$ 1.000 deben autolimitar su consumo.

El desafío de las empresas de hoy consiste, por un lado, en volver a entender la forma de venderle al 30% y profundizar el aprendizaje sobre cómo venderle al 70% empobrecido. Esto deberán llevarlo a cabo concentrándose en:

- Crear estrategias marcarias
- Establecer nuevas políticas de precios
- Definir Conceptos y estilos de comunicación

---

<sup>8</sup> Oliveto, Guillermo. *Barajar y Dar de Nuevo*, Bs. As., Investigación CCR Consumer Research, mayo de 2002.

- Optimizar canales y medios de comunicación

Problemas estructurales como la implementación del famoso “corralito” a fines del 2001 y una moneda completamente atada a la variación libre del dólar, provocaron el aceleramiento del proceso de decadencia económica y financiera de nuestro país.

El Cuadro 1 del en Anexo II, muestra la evolución del empleo y el poder adquisitivo desde el año 1988, donde comenzaba a gestarse la primera gran hiperinflación hasta nuestros tiempos, donde, como sabemos, se produjo un hecho inédito: la combinación de *inflación* con *recesión*. Los precios suben y el ingreso baja a pasos agigantados. (Ver Anexos, pág. 153)

En mayo de 2001, la tasa de desempleo era del 16% (2.500.000 personas afectadas) mientras que en mayo de 2002 la cifra se elevó hasta el 22% (3.500.000 de personas). Sumado a esto se encuentran los subempleados que rondan en el 1.800.000 y los desocupados no demandantes que abarcan a 1.000.000 de personas. Se concluye así, que el 63% de las familias argentinas tiene graves problemas de empleo.

Esta situación está convirtiendo a la Argentina en un país donde reina la desunión, la tristeza, la bronca y la angustia. Donde el único valor que se rescata es la solidaridad que ha aparecido en los habitantes.

#### **4.2- Impacto de la inflación sobre los hábitos de consumo**

Haciendo un poco de historia, los problemas inflacionarios comenzaron con la hiperinflación de la década de los ochenta. Para reducir la inflación hizo falta cambiar las expectativas; anclar la moneda al dólar supuso lograr ese objetivo. Fue

un retorno a una variante del viejo argumento del patrón oro. Los supuestos eran que si la inflación continuaba, el tipo de cambio real del país se apreciaría, la demanda de sus exportaciones caería, el desempleo se incrementaría y eso moderaría las presiones de los salarios y los precios. Los agentes del mercado, sabiendo eso, se darían cuenta de que la inflación no se mantendría. Siempre y cuando el compromiso del sistema cambiario fuera creíble, lo sería también el compromiso para detener la inflación.

Se pensaba que si las expectativas inflacionarias cambiaban, se podría lograr reducir la inflación sin un costoso desempleo. Esta receta funcionó durante un tiempo en algunos países pero era arriesgada para Argentina.

El FMI fomentó el uso de este sistema cambiario. La fijación por ley de la paridad uno a uno entre el peso y el dólar redujo la inflación, pero no promovió un crecimiento sostenido. Se debió alentar a Argentina para que estableciera un sistema cambiario más acorde a sus patrones comerciales.

Por otro lado, se alentó al país para que los bancos fueran en gran parte, propiedad de extranjeros. Esto creó, por un tiempo, un sistema bancario aparentemente más estable, pero este sistema fracasó en la ayuda de pequeñas y medianas empresas. Después del impetuoso crecimiento que llegó con el fin de la hiperinflación, éste se redujo, en parte porque las empresas en el país no pudieron obtener una financiación adecuada. El Gobierno reconoció el problema, pero fue golpeado por numerosos contratiempos fuera de su control antes de que pudiera hacer algo al respecto.

La crisis de Asia Oriental de 1997 supuso el primer golpe. En parte, debido al mal manejo del FMI, aquella se volvió una crisis financiera global, incrementando los tipos de interés para todos los mercados emergentes, incluyendo el de Argentina.

El sistema cambiario de nuestro país sobrevivió pero a un precio muy alto: la aparición de un desempleo de dos dígitos.

Rápidamente, los altos tipos de interés desbordaron el presupuesto del país. Pero aún así, la relación deuda - PBI permaneció a un nivel moderado, cerca del 45%, más bajo que la de Japón. Pero con tipos de interés del 20%, el 9% del PBI del país se gastaría anualmente en financiar la deuda.

La crisis financiera global que surgió después de la de Asia Oriental provocó una serie de grandes ajustes en tipos de cambio. El valor del dólar, al que estaba atado el peso argentino, se incrementó fuertemente. Mientras tanto Brasil, el vecino de Argentina y socio comercial del Mercosur, depreció su moneda. Los salarios y los precios cayeron, pero no lo suficiente como para permitir que Argentina compitiera de manera efectiva, en especial porque muchos de los productos agrícolas -que constituyen la ventaja comparativa natural del país- se enfrentaron con altas barreras para entrar a los mercados de los países ricos.

Apenas el mundo se había recuperado de la crisis financiera de 1997-1998, se deslizó hacia la desaceleración global del 2000/2001, empeorando la situación de Argentina. El FMI alentó a una política fiscal restrictiva que ajustara los gastos, provocando la caída del país en una profunda recesión y aumento del desempleo.

2002 representa un año de grandes cambios para Argentina. La asunción de Eduardo Duhalde en el gobierno trajo aparejado la devaluación del peso, poniendo fin al sistema de cambio de paridad con el dólar, que brindó estabilidad de precios desde 1991. Así, desde enero hasta mayo del corriente año, el peso perdió cerca del 70% de su valor, mientras que el dólar se revaluó en un 220%. Un plan que apunta a remarcar la pesificación de la economía, yendo en contra de la realidad de los

argentinos, quienes piensan en dólares y tratan de deshacerse de sus pesos rápidamente porque no creen en esa moneda.

Sin un plan económico visible, Duhalde puso todas sus apuestas en la devaluación y en un demorado acuerdo con el Fondo Monetario Internacional (FMI) para obtener apoyo financiero que permita iniciar la reconstrucción económica.

La inflación se originó el mismo día en que Duhalde anunció la derogación de un polémico índice por el cual se iban a reajustar, a través de la inflación, los créditos bancarios y alquileres en dólares que fueron convertidos a pesos tras la devaluación. Para evitar la profundización de la protesta social, Duhalde decidió reemplazar el indicador por otro que incluyó los aumentos salariales.

Por otra parte, fruto de la devaluación, perjuicios enormes se generaron entre los deudores en dólares que creyeron en las autoridades, viéndose finalmente engañados y los ahorristas, que perdieron la mitad de sus ahorros en dólares. Sumado a esto, la mayoría de los depósitos bancarios se canjearon por bonos debido a que las entidades financieras están prácticamente en la insolvencia por una fuga de depósitos que no pudo frenarse con el congelamiento de los fondos en el llamado “corralito” financiero.

El gobierno se ha negado a establecer un régimen de control de precios para frenar el encarecimiento del costo de vida, a pesar de los reclamos de las asociaciones de defensa del consumidor.

Todo parece indicar que la hiperinflación está más cerca que nunca de la economía argentina. El índice de precios en abril llegó a su nivel mensual más alto de los últimos 11 años. En lo que se refiere a precios minoristas, la inflación alcanzó el 10,4%, con lo cual en lo que va del año 2002, subió a 21.1%. Los precios

mayoristas, se dispararon 19.7% y acumulan un incremento de 60.7%. El mayor aumento del índice de inflación responde a que la cotización del dólar sigue subiendo y los precios acompañan esa subida. (Ver Cuadro 2 en Anexos, pág. 154)

Asimismo, los salarios registran su peor nivel en los últimos 50 años. Con una inflación promedio del 30% en el primer trimestre del año y con un alza del 35,2 % en la canasta básica de alimentos, el salario real de los trabajadores se encuentra en el punto más bajo de los últimos 50 años.<sup>9</sup>

Debido a la subida de los precios, la caída salarial es del 30%. La intensidad del deterioro salarial es superior a la de la hiperinflación de 1989, gracias a la escasa capacidad de negociación del trabajador por alta tasa de desempleo. Nunca se ha percibido una caída tan drástica del salario en tan poco tiempo.

Los salarios están congelados desde 1991, cuando comenzó a regir la “Convertibilidad” (paridad cambiaria). En medio de esta incesante recesión y de los fuertes desajustes financieros, la mayoría de las empresas no puede dar aumentos de salarios y hasta algunas, como las pymes, podrían reducirlos.

Según Claudio Lozano, economista de la CTA (Central de Trabajadores Argentinos)<sup>10</sup> hoy, el poder adquisitivo del salario es la mitad del de 1974, un 35% inferior al de 1980 y un 25% más bajo que el promedio 1993-2001.

En resumen, la devaluación del peso cuya depreciación acumulada es de un 70%, disparó la inflación. Esta inflación provocó la notable disminución del poder

---

<sup>9</sup> La Tercera, *Argentina: salarios registran su peor nivel en los últimos 50 años*, Sgo. de Chile [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl), mayo 2002

<sup>10</sup> La Tercera, *Argentina: salarios registran su peor nivel en los últimos 50 años*, Opt. Cit.

adquisitivo de los consumidores aumentando el estado de recesión que estamos viviendo. (Ver Cuadro 3 y 4 en Anexos, pág. 155 y 156)

Una investigación<sup>11</sup> realizada por CEOP/Global Market Research durante este año arrojó los siguientes resultados en cuanto a la credibilidad de los distintos sectores que actúan en la Argentina de hoy:

Sectores más creíbles	Característica
<b>ONG's</b> (Organizaciones no Gubernamentales)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Transparencia</li> <li>• Independencia</li> <li>• Fomentan la participación ciudadana</li> </ul>
<b>Construcción</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Genera fuentes de trabajo</li> <li>• Capaz de reactivarse rápida y masivamente</li> <li>• No generó la crisis, sino que fue víctima de ella</li> <li>• Es un sector noble</li> </ul>
<b>Turismo</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Permite el ingreso de divisas al país</li> <li>• Está poco explotado y desarrollado</li> <li>• Gran potencial de crecimiento</li> </ul>

Sectores menos creíbles	Característica
<b>Bancos</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han perdido su significación primogénita</li> <li>• No son un lugar seguro para depositar el dinero</li> <li>• Más que aportar rentabilidad a los ahorros, los han robado</li> </ul>
<b>Servicios Públicos y Privatizados</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Comprados a través de manejos turbios</li> <li>• Son un oligopolio</li> <li>• Tienen mucho poder y “hacen lo que quieren”</li> <li>• La gente teme que aumenten las tarifas por su propia decisión</li> <li>• Se “victimizan”</li> </ul>
<b>Laboratorios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Aumentaron sus precios</li> <li>• Quedaron atrapados por la crisis de las obras sociales</li> </ul>

---

<sup>11</sup>CEOP/Global Market Research, investigación nacional cuali-cuantitativa entre empleados, empresarios, profesionales independientes, obreros no calificados, estudiantes y desocupados, 2002.

Además, este estudio brinda un panorama de la problemática de los sectores productivos. Las conclusiones son las siguientes:

<b>Sector</b>	<b>Fuerzas Desequilibrantes</b>	<b>Fuerzas Estabilizantes</b>
<b>Compañías Eléctricas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• No se adaptan a la situación del país. Las tarifas son altas.</li> <li>• No invierten en el país</li> <li>• Se aprovechan del oligopolio</li> <li>• La gente no percibe mejoras en el servicio</li> <li>• No se percibe la existencia de un conocimiento racional sobre el sector</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Solidez económica y financiera, a la vista de la población</li> <li>• El servicio que proveen funciona y es imprescindible</li> </ul>
<b>Compañías de Combustible</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Ante la crisis y la inflación, se percibe que acaparan combustible a la espera de la suba de precios</li> <li>• Deciden los precios monopólicamente</li> <li>• Sus precios afectan a otros sectores de la economía</li> <li>• No perciben las necesidades de la gente</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Sector básico de la economía</li> <li>• Brindan esperanza de trabajo y reactivación</li> <li>• Son el sostén de muchas actividades</li> </ul>
<b>Laboratorios</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• La crisis del sistema de salud</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Producen medicamentos: Se ocupan de la salud</li> </ul> <p><b>FUERZA EQUILIBRANTE: Obra social/prepaga como articulador entre los laboratorios y la gente</b></p>
<b>Empresas Privatizadas</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de manejos turbios en el proceso de privatización</li> <li>• Son un oligopolio</li> <li>• Tienen mucho poder y “hacen lo que quieren”</li> <li>• Temor de la gente por aumento de tarifas</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Han modificado sustancialmente el servicio (especialmente las telefónicas)</li> </ul>

Por otro lado, existe un caso paradigmático:

<b>Sector</b>	<b>Fuerzas Estabilizantes</b>
<b>ONG's</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Independencia</li><li>• Honestidad y Transparencia</li><li>• Logran un gran nivel de participación</li></ul>

La gente confía en las ONG's porque la percepción es que son organismos desvinculados de todo el manejo político y que no tienen intereses escondidos. Por otra parte, le piden a cada uno de los sectores, solución a los problemas más evidentes. Pero ante la imposibilidad de soluciones definitivas a largo plazo requieren:

- 1- Acciones concretas que apuesten al futuro y generen esperanza
- 2- Acuerdo entre los diferentes sectores que conduzcan a una solución general y no particular por sector
- 3- Compromisos de largo plazo

#### **4.2.1- La nueva forma de comprar**

En la actualidad, los argentinos se enfrentan a un nuevo desafío: comprar en un escenario de *devaluación más inflación*. Ante esta situación en incesante crecimiento, el 93%<sup>12</sup> de 7.500 compradores de Cap. Fed. y Gran Buenos Aires encuestados dice haber modificado significativamente sus hábitos de consumo y de compra.

---

<sup>12</sup> Resultados arrojados por la investigación realizada por CCR Consumer Research, Op. Cit.

En el 2002 nos encontramos ante un consumidor más inteligente, que piensa qué va a comprar, más interesado ante las ofertas, que elige marcas más baratas, que disminuye el consumo en algunos productos o compra en envases más chicos, baratos y de menor calidad. O bien, que deja de consumir ciertos productos que antes utilizaba. En fin, nos enfrentamos ante un consumidor más austero que prioriza el precio sobre la marca. De aquí se desprende la siguiente clasificación del perfil de los nuevos compradores:

- *Marquistas*: prefieren comprar productos de marca aunque tengan que pagar un poco más. Según los datos arrojados por la investigación, estos consumidores representaban el 55% en junio de 1998. En marzo de 2002 constituían sólo el 10%
- *Racionales*: son aquellos que si encuentran una marca que no es la más conocida pero que la calidad es aceptable y el precio es bueno, la prefieren. Dichos compradores, en junio de 1998 formaban el 35%, mientras que en marzo de 2002 ya alcanzaban el 69%
- *Economicistas*: prefieren comprar productos con buen precio aunque no sean marcas tan conocidas. Este segmento aumentó de un 10% en junio de 1998, a un 21% en marzo de 2002, tendencia que se mantiene estable desde septiembre del pasado año

Desde marzo de 2001 a marzo de 2002, el precio promedio de las marcas investigadas en los rubros de alimentos, bebidas, cosmética y limpieza, ha sufrido un notable aumento. Por un lado las marcas líderes incrementaron sus precios en un **13.7%** mientras que las marcas de los distribuidores (productos comercializados por los supermercados bajo un rótulo de su propiedad que suele llevar el mismo nombre del distribuidor o fantasía) y las otras marcas (segundas y terceras marcas) los han

elevado en un **33%** y **20.1%** respectivamente. No obstante, las marcas líderes han sufrido una disminución en sus ventas de un **16%**, en lo que respecta a las demás marcas, el incremento fue de un **70%** para las marcas de distribuidores y de un **12.5%** para las otras marcas. (Ver Cuadro 5 y 6 en Anexos, pág. 157 y158)

En un país más pobre, habrá consumos más pobres. En un escenario donde el mercado ha dado lugar a la formación del trueque, donde el dinero es reemplazado por bonos, donde se está dejando de lado las marcas y los canales se vuelven cada vez más informales, a corto plazo se pueden proyectar los siguientes cambios:

- Transformación de segundas marcas a nuevas primeras marcas
- Transformación de consumos que hasta hace un tiempo eran habituales, en “suntuosos”
- Traslado del consumo a productos y marcas accesibles
- Privilegio del contenido sobre el envase
- Mantenimiento del mínimo gasto posible

A pesar de que esta situación parecería ser un hábito común que se impuso rápido y fácilmente en los últimos meses, la investigación<sup>13</sup> arrojó que el 80% de aquellos que dijeron haber modificado en algo sus hábitos de compra y consumo, no están conformes ante su nueva forma de comprar. Más de la mitad de este mismo segmento afirma que si en el futuro mejoran los ingresos del hogar, volverían a comprar como antes.

Las marcas líderes están en peligro. Las segundas marcas están aprendiendo a competir mejor. Muchos se preguntan qué pasará con ellas después de la recesión.

---

<sup>13</sup> Base: 7500 entrevistados a compradores de Cap. Fed. y GBA. Resultados arrojados por la investigación realizada por CCR Consumer Research, Op. Cit.

Su futuro depende de su propia performance. Si saben conservar logística y calidad, tienen grandes posibilidades.

### **4.3- Los nuevos valores marcarios**

En este contexto, los valores marcarios de la nueva Argentina deben centrarse en la honestidad, el esfuerzo, la humildad, la austeridad, la inteligencia, la responsabilidad, lo casero, el sentimiento nacional, la solidaridad, la responsabilidad social, la protección, la seguridad, el escapismo y ser la vía para brindar placer inmediato.

Las marcas deben ayudar a la gente a pasar la tormenta, “cuidarles el bolsillo” como si fueran parte de la familia, brindarles esperanza y alegría. Si los consumidores argentinos del 2002 necesitan ayuda y comprensión, el concepto vincular de crisis es “Estoy con vos, te comprendo, te ayudo y te brindo una solución”.

Muchas empresas comenzaron a adoptar los nuevos valores para productos ganadores propuestos por *Ordoñez, Bianco Consultores*<sup>14</sup> y publicados en El Cronista. Los mismos sugieren lo siguiente:

- 1- *Trabajo argentino*: La revalorización de lo nacional se materializa en los consumidores como la posibilidad de mantener o generar fuentes de trabajo para otras personas.
- 2- *Comportamiento honesto*: Las empresas que comuniquen el cumplimiento de sus obligaciones legales y fiscales, podrán construir una imagen

---

<sup>14</sup> Ordoñez, Bianco Consultores, *Los nuevos valores marcarios*, Bs.As., Diario El Cronista, 12 de mayo de 2002, pág. 13.

diferenciadora.

- 3- *Estilo positivo*: El consumidor espera una “reparación afectiva” de sus proveedores. Dado el carácter depresivo de la situación socioeconómica, la comunicación de los productos y servicios debe apelar a la autoestima y la gratificación.
- 4- *Oferta plus*: Agregar un adicional a la oferta a través de ecuaciones tales como: “igual calidad a menor precio” o “ al mismo precio, más servicios”.
- 5- *Solidaridad*: Los clientes valorizan más a aquellas empresas que demuestren que “comprenden” la situación de los clientes haciendo más accesibles sus productos y realizando acciones comerciales, como por ejemplo, promociones.

Hoy más que nunca, bajo este escenario colmado de incertidumbre, la *retención de clientes* se volvió clave. El consumidor tiene cada vez menos nivel de compromiso con las marcas. Por eso, la misión de esta época es *fidelizar. Fidelizar a cualquier precio.*

## 5- El Valor del Cliente

La tarea principal de una empresa ha dejado de ser la de captar clientes. Hoy se aplica la idea de la “fidelización” del cliente. Según Philip Kotler<sup>15</sup> en el artículo “*Buscando el valor del cliente*”, conseguir un cliente nuevo es entre 5 y 7 veces más caro que retener al antiguo.

Cada vez que una empresa pierde un cliente, le cuesta dinero. En dicho artículo, expertos en retención de clientes mencionan que si una empresa puede incrementar la retención en un 5%, ésta se reflejará en los resultados económicos de un 25%.

La tarea de mantener requiere estudios permanentes. Se interna en los temas de cómo satisfacer al cliente, cómo lograr que se convierta en asiduo comprador y cómo formar una relación con los compradores que les marque la conveniencia económica de seguir siendo clientes.

Por otro lado, no todos los clientes merecen ser mantenidos. Por ejemplo, para algunas empresas, los más rentables son los clientes medianos. Los más grandes, por lo general, reclaman servicios especiales y descuentos enormes. Para otras, poseer clientes inactivos o pequeños impiden un buen rendimiento neto. Por lo tanto, las empresas deben establecer relaciones más fuertes con los clientes más rentables.

Si se establece una relación entre la frecuencia de compra de un bien con el beneficio unitario aportado por el mismo, obtendremos cuatro situaciones diferentes:

---

<sup>15</sup> Kotler, Philip, *Buscando el valor del cliente*, Bs. As. , Diario La Nación, 2000, pág. 17.

### *1- Baja frecuencia de compra y bajo beneficio*

La fidelización de este segmento debe ser consecuencia de la actuación general de la empresa en el mercado.

### *2- Alta frecuencia de compra y bajo beneficio*

Un segmento de este tipo permite una buena estabilidad en el mercado siempre que la empresa consiga mantener una elevada frecuencia de compra entre sus clientes o bien, fuertes compras aunque sean esporádicas. La estrategia de la empresa debe estar dirigida a mantener la lealtad de este segmento de clientes e intentar conseguir la captación de los integrantes del grupo 4.

### *3- Baja frecuencia y elevado beneficio*

La organización consigue buenos rendimientos aunque la pérdida de unos pocos clientes equivale a un prominente desequilibrio económico y financiero. Su estrategia debe estar orientada a mantener la fidelidad de su clientela y a captar a los usuarios del grupo 4.

### *4- Elevada frecuencia de compra y alto beneficio*

En esta situación la fidelización de la clientela debe ser el objetivo prioritario de la organización, relegando a un segundo plano la captación de nuevos clientes en el caso de que la empresa tenga estrategias de crecimiento elevado

Don Peppers y Martha Rogers en su libro “*El Marketing del siglo XXI*”<sup>16</sup> afirman que las empresas deben concentrarse en elevar su participación por cliente, en vez de focalizar sus esfuerzos en incrementar su participación en el mercado.

---

<sup>16</sup> Peppers, Don y Rogers, Martha, *El marketing del siglo XXI* (citado por Mercado Digital. *El Cliente es el parámetro*, Bs.As. , Revista Mercado, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) , 2001)

Tratar de incrementar la participación en el mercado significa que una empresa debe vender una proporción tan elevada de su producto como pueda al mayor número posible de clientes. En cambio, esforzarse por alcanzar una participación por cliente significa asegurar que cada cliente que compra el producto compre únicamente y cada vez más, la marca de la empresa y no de otro tipo de producto.

La condición fundamental para que cada empresa alcance la participación por cliente es conocer detalladamente a sus clientes fieles, con el fin de adoptar medidas y asegurar que elijan cada vez con más frecuencia el producto.

Además, deben saber cuáles son los consumidores que nunca comprarían su producto y cuáles son sus motivos principales, para evitar esfuerzos e inversiones de dinero que nunca lograrán revertir la situación.

En síntesis, las empresas deben practicar un “marketing envolvente”, que implique no sólo obtener sino mantener a los clientes. Para ello, se deben realizar constantes análisis de mercado y de los clientes antes, durante y después de la venta. Hay cinco niveles de relación que una empresa puede practicar.

- *Nivel básico*: No implica establecer relación alguna. El vendedor de la empresa vende el producto pero no le da seguimiento en forma alguna
- *Nivel reactivo*: El vendedor vende el producto y pide al cliente que lo llame si llega a tener alguna duda o problema. En este nivel, el vendedor se hace responsable de la satisfacción del cliente
- *Nivel Responsable*: El vendedor se pone en contacto con el cliente, poco después de la venta, para saber si el producto está cumpliendo sus expectativas. Además, el vendedor pide sugerencias al cliente para mejorar el producto

- *Nivel proactivo*: El vendedor o alguna otra persona de la empresa llama de vez en cuando al cliente, para hablarle de los usos mejorados del producto o de productos nuevos que le podrían ser de utilidad. Así, los clientes perciben que la empresa todavía está interesada en sus necesidades
- *Societario (Partnership)*: Implica vivir con el cliente. La empresa trabaja en forma sostenida con el cliente y con otros clientes, para encontrar la forma de proporcionarles más valor

Las empresas tienen conocimiento de la existencia de estos niveles pero muchas de ellas no los ponen en práctica, porque requieren de una inversión adicional. Este es el momento para replantearse las estrategias que las mismas venían llevando a cabo desde hace una década atrás y que no desean abandonar.

### **5.1- Análisis del Valor para el Cliente. La Clave de la Ventaja Competitiva.**

Al estudiar a la competencia y buscar una ventaja competitiva, uno de los instrumentos de marketing más valiosos es el análisis del valor para el cliente. El propósito de éste es determinar los beneficios que tienen valor para los clientes objetivos y la forma en que ellos califican el valor relativo de las diferentes ofertas de la competencia. Según Philip Kotler<sup>17</sup>, los principales pasos del análisis del valor para el cliente son:

- 1- *Identificar los principales atributos que merecen valor para los clientes*:  
Diferentes personas de la empresa pueden tener ideas distintas en cuanto a las

---

<sup>17</sup> Kotler, Philip, *Buscando el valor del cliente*, Bs. As., Diario La Nación, 2000, pág. 17.

cosas que valoran los clientes. Por lo tanto, los investigadores de marketing de la empresa deben preguntar a los propios clientes cuáles son las características y el desempeño que pretenden obtener cuando eligen un producto o a un vendedor.

- 2- *Determinar la importancia de los diferentes atributos:* Se pide a los clientes que califiquen o clasifiquen la importancia que tienen diferentes factores. Si las clasificaciones de los clientes varían mucho, se deben agrupar en diferentes segmentos de clientes.
- 3- *Determinar la actuación de la empresa y de la competencia en cuanto a diferentes valores para los clientes, que califiquen con las calificaciones de la importancia de los valores:* Se pide a los clientes que califiquen la actuación de cada competidor en cuanto a cada atributo.
- 4- *Estudiar la forma en que los clientes de un segmento específico califican la actuación de la empresa, comparándola con un competidor importante específico, atributo por atributo:* La clave para tener ventaja competitiva es tomar cada segmento de clientes y estudiar cómo queda la oferta de la empresa en comparación con la de su principal competidor. Si queda mejor en todos los atributos importantes, la empresa puede cobrar un precio más alto y obtener más utilidades o puede cobrar el mismo precio y lograr mayor participación en el mercado.
- 5- *Vigilar los cambios de los valores de los clientes con el tiempo:* Aunque los valores de los clientes son bastante estables a corto plazo, es probable que cambien conforme aparezcan tecnologías y características de la competencia y conforme los clientes vivan en diferentes climas económicos.

## 5.2- La Satisfacción del Cliente

A medida que la oferta de productos y servicios se transforma, el mismo cliente evoluciona y modifica sus niveles de satisfacción. En este contexto, la satisfacción es un blanco móvil, que debe ser vigilado en forma permanente.

Por otra parte, la definición de satisfacción del cliente es subjetiva e individual para cada cliente y se basa en su percepción personal, que puede ser distinta a la realidad. Sin embargo, esa percepción es la que cuenta en el momento de la compra o al renovar un servicio.

Como se comentó en capítulos anteriores, vivimos en un mundo de percepciones y esas percepciones deben ser construidas y cuidadas para mantener la máxima valoración de las marcas y la satisfacción con ellas.

La satisfacción del cliente es la resultante de una serie de fenómenos que confluyen:

- Expectativas previas hacia el producto o servicio
- Experiencias concretas del cliente con el proveedor o marca
- Experiencias concretas del cliente en cada una de las interacciones con el producto, servicio o proveedor.
- Imagen global de la marca que pueden enfatizar aspectos positivos o lo contrario.
- Comparación (conciente o inconciente) con otras marcas o empresas que, dentro o fuera de la categoría de producto o servicio, operan como referentes.

La satisfacción de las necesidades y expectativas del cliente constituye el elemento más importante de la gestión de la calidad y la base del éxito de una empresa. Por este motivo, es imprescindible tener perfectamente definido para cada empresa el concepto de satisfacción de sus clientes desarrollando sistemas de medición de

satisfacción del cliente y creando modelos de respuesta inmediata ante la posible insatisfacción. Agregar un valor añadido al producto, adicionando características de servicio puede aumentar la satisfacción e inclinar al cliente por nuestro producto.

Sin una medición consecuente a lo largo del tiempo no es posible identificar el cumplimiento de las metas de los programas de calidad, por un lado, o de lealtad, por el otro. Las mediciones tienen que ser específicas, dirigidas a cada mercado y a los distintos segmentos que los constituyen.

La lealtad de los clientes dependerá de cómo se anticipe el productor a los deseos que vayan manifestando en los hechos o en su conciencia. Calidad y satisfacción del cliente son los conceptos fundamentales: prestar atención al cliente, brindándole el producto o el servicio que más coincida con sus expectativas de calidad y alinear a la organización en función de esos requerimientos.

Es fundamental que una empresa conozca muy bien los requerimientos de su mercado. Una empresa que responda adecuadamente a la definición de calidad y servicio de su mercado se asegura la retención y fidelidad de sus clientes. Un cliente muy satisfecho es un activo difusor del producto o servicio que recibe.

Históricamente, la gestión de las relaciones con los clientes ha experimentado la siguiente evolución:

- Creación de departamentos de servicio al cliente y gestión de reclamos a través del análisis de reclamos y quejas, es el primer paso para identificar oportunidades de mejora.
- Creación de sistemas de medición de la satisfacción del cliente, con estudios periódicos que evalúen el grado de satisfacción del cliente, sin esperar a su reclamo.

- Creación del concepto de lealtad y gestión de la fidelización al cliente, llegando a conocer con profundidad los factores que provocan la lealtad y la deslealtad mediante una metodología de trabajo que incremente la fidelidad de los clientes.

Esta es la evolución que se sigue en cuanto a satisfacción del cliente, objetivo ineludible de todas las empresas, no como un fin en sí mismo sino a través de la lealtad o fidelidad de los clientes, factor que tiene una relación directa con los resultados del negocio. Para gestionar la lealtad de los clientes, las empresas líderes en calidad siguen una evolución consistente en organizar unos sistemas de gestión de los reclamos, posteriormente diseñar y administrar una serie de encuestas de satisfacción del cliente para finalmente conocer cuáles son los factores que influyen en la lealtad y en la deslealtad, con objeto de adoptar medidas sobre ellos y gestionar adecuadamente la fidelidad de los clientes.

La organización debe incrementar sus esfuerzos para mejorar aquellas áreas que obstaculizan materialmente la satisfacción de sus clientes y la calidad percibida, es decir áreas a través de las cuales la empresa tiene una mala performance comparada con la competencia.

Hoy, el concepto que encierra una calificación tradicional de buena calidad de servicio ya no está representado únicamente por la buena atención al público, sino que apunta a satisfacer las expectativas que se suscitan en cada momento de contacto entre el cliente y la empresa: calidad de los productos o servicios entregados; cumplimiento, eficiencia y rapidez en las entregas; precio y condiciones de pago; trámites ágiles y simples; correcta emisión de comprobantes; atención postventa; tecnología de avanzada, eficientes innovaciones, trato personal y ambiental adecuado y lo que es sumamente importante en esta época: ponerse en el lugar del consumidor, siendo altamente sensibles a la percepción de sus necesidades,

adaptándose a la crisis. Los clientes castigan a las empresas que viven esta situación, sin adaptarse al escenario de cambio que se está viviendo.

### **5.3- El Marketing de Relaciones**

El Marketing de Relaciones se refiere a todas las actividades de marketing dirigidas al establecimiento, desarrollo y mantenimiento de relaciones de intercambio fructíferas con los proveedores, con organizaciones laterales, con los compradores y con el interior de la propia organización. Se trata de una estructura especial para crear, desarrollar y sostener intercambios de valor entre las partes implicadas, de manera que las relaciones de intercambio evolucionen para conseguir continuas y estables vinculaciones en la oferta de la cadena.

En el marketing de relaciones se integran las relaciones contractuales entre empresas, las alianzas estratégicas, las relaciones con los canales de distribución, las relaciones en redes o celulares, el marketing interno y las relaciones entre compradores y vendedores.

Existen diez relaciones de intercambio diferentes alrededor de la organización principal, que a su vez se agrupan dentro de cuatro tipos de cooperación:

1. *Cooperación con los proveedores*: las relaciones se visualizan con claridad en aspectos relacionados con los suministros "just in time" y con los procesos de calidad total, al igual que en los suministros de servicios y reducción de costos.
2. *Cooperación con los clientes*: se refiere a los intercambios con los clientes finales y con los integrantes de los canales de distribución.

3. *Cooperación con las organizaciones laterales*: incluye las alianzas estratégicas entre empresas competidoras, principalmente en el ámbito de la tecnología, del marketing y de las alianzas globales, las alianzas con organizaciones no lucrativas para proyectos de interés social y a las alianzas con la administración pública nacional, regional o local.
4. *Cooperación con el personal interno de la organización*: comprende las relaciones de intercambio con los empleados, las áreas funcionales de la firma y las relaciones entre las unidades estratégicas de negocios.

Cuidar permanentemente estas relaciones asegura el éxito del producto o servicio que se brinda al mercado.

### **5.3.1- El primer cliente de una empresa es el empleado**

Según Jackie Saettone<sup>18</sup>:

“ Si quiere ganar la lealtad de sus clientes gane primero la lealtad de sus empleados”.

Con respecto a la relación con el personal interno de la organización, las empresas deben prestar mucha atención en lograr su lealtad ya que es el primer paso para lograr la fidelidad de los clientes. Es decir, que para conseguir clientes leales hay que captar empleados leales a la empresa, que estén altamente satisfechos con sus empleos ya que un empleado feliz con su empresa, tiene mayores posibilidades de lograr la satisfacción del cliente.

Esto ocurre principalmente porque un empleado, al estar altamente satisfecho, tiene capacidad de mantener una relación de largo plazo con los clientes, lo cual les

---

<sup>18</sup> Saettone, Jakie (frase citada en *Fidelización del cliente*, Bs.As, [www.leadercli.com](http://www.leadercli.com), agosto de 2002)

permite conocer más a fondo sus necesidades y personalizar mejor el servicio. Asimismo, los clientes se sienten más cómodos relacionándose con una persona que conocen ya que no tienen que adaptarse a tratar con una persona nueva, ni cambiar sus expectativas sobre el servicio.

Además, el mantenimiento de relaciones de largo plazo entre clientes y empleados genera beneficios económicos. Por ejemplo, la relación de largo plazo con los empleados contribuye a reducir tanto los gastos de selección y entrenamiento, como otros escondidos que podrían ser los costos de una reducción en productividad ocasionada por un empleado descontento que contamina al resto.

Teniendo en cuenta este concepto, para que una empresa fortalezca su propia capacidad de servicio, debe:

1- *Retener a sus empleados, para mejorar la calidad de contacto con los clientes.*

Dado que existe una correlación entre cuánto sabemos acerca de la empresa, de los clientes y de la fortaleza de las relaciones que creamos, cada empleado deberá aprender a administrar el conocimiento que posee de la empresa y de los demás empleados.

2- *Brindar a sus empleados las herramientas y entrenamiento necesarios.*

La empresa debe transformar su rol de agente vertical y controlador, a un ser asesor/entrenador que brinde a sus empleados las herramientas y el entrenamiento necesarios para realizar su trabajo.

3- *Otorgar a sus empleados la autoridad y discrecionalidad (empowerment) necesarias para resolver los problemas de los clientes.*

El empleado deberá hacer lo que sea necesario para obtener el resultado que determinará el éxito o el fracaso de una empresa: crear relaciones de lealtad con

los clientes. El valor del empleado reside, por lo tanto, en su habilidad de ganar la lealtad del cliente. Y la empresa deberá delegar la toma de decisiones, a aquellos que están en contacto directo con el cliente, de modo que puedan hacer todo lo necesario para satisfacer al cliente que tienen enfrente.

Este es un punto en el que las empresas de hoy deben reflexionar. Debido a la crítica situación del país, diariamente se producen grandes cantidades de despidos de personal y cierres de compañías que, hasta hace un tiempo, parecían ser sólidas. Esto crea un ambiente de incertidumbre semejante a una “agonía” entre los empleados que aún no han sido afectados por los despidos en dichas empresas y empleados de aquellas que todavía siguen de pie, repercutiendo no sólo sobre su rendimiento laboral sino también personal.

#### **5.4- El Valor Diferencial de la Excelencia en el Servicio**

Crear valor percibido a través del servicio permite no sólo tener una capacidad competitiva diferencial difícil de conseguir en un espacio corto de tiempo, sino que además consigue que la elasticidad de la demanda al precio sea menor y más pequeña cuanto mayor sea la importancia del servicio que se provea.

El servicio es, además, la causa fundamental de fuga de clientes en numerosos sectores de la actividad económica. Una oferta progresivamente indiferenciada como es la de los servicios financieros, debiera basar sus estrategias de retención de clientes fundamentalmente en el servicio más que en propuestas lúdicas alejadas del servicio básico que prestan.

Muchas de las propuestas denominadas "Programas de Fidelización" quizás tengan ese objetivo en el plan de marketing pero, en la realidad, no son más que respuestas a otras iniciativas realizadas por competidores.

El servicio es un valor diferencial, es también posible que año tras año en algún lugar del Plan Estratégico de muchas compañías se proponga como objetivo "lograr la excelencia en el servicio como medio para conseguir la diferencia". Abordar este objetivo y conseguir las metas propuestas harán que esta frase, que obviamente nunca será rebatida por ningún Consejo de Administración, no sea una mera expresión voluntarista.

Todas las empresas saben que dar un excelente servicio trae consigo beneficios; lo importante es cómo implantar en la organización los procedimientos para conseguir el objetivo.

Para lograr valor en el servicio se deberán elegir aquellas características del servicio que puedan ser convertidas en atributo del mismo, hacer de la compra una experiencia grata se revela como el medio para conseguir la repetición.

Sea cual sea el sector de la industria, existen oportunidades para indagar sobre qué es lo que en la relación con el cliente haría que éste observara a la empresa en cuestión como la única alternativa y por lo tanto haber conseguido la "tan ansiada" fidelidad.

## 6- Lealtad

*Fidelidad de marca* es el comportamiento repetitivo de compra que tienen las personas o las organizaciones hacia los productos o servicios brindados por una empresa o hacia un determinado producto o servicio en particular de la misma.

Cuando el comportamiento de compra está referido hacia todos o la mayoría de los productos o servicios de una empresa se define como fidelidad global. Cuando la repetición de compra se da en un solo producto o servicio ofrecido por una organización, se define como fidelidad particular.

El concepto de retención no es sinónimo de lealtad o fidelidad de marca. La *fidelidad* o *lealtad* es una acción de permanencia. Supone la existencia de una actitud positiva hacia el bien ofrecido por la empresa seguida por un comportamiento favorable de compra hacia el mismo.

La *retención de clientes*, en cambio, sólo trata de impedir que los clientes de las empresas dejen de comprar a la misma, mediante la realización de determinadas acciones que no contemplan la preexistencia de una actitud favorable hacia la empresa. Además, en general dichas acciones tienen caducidad en el tiempo, lo que favorece la rotación hacia otras marcas una vez que las mismas han finalizado.

La lealtad tradicional que, durante varios años, protegió la relación marca/consumidor se ha perdido, junto con la identificación afectiva que se daba entre ambas partes. Ahora, cada marca debe luchar por consolidar cada acto de compra. Este deterioro de la relación puede también estar influido por la pérdida de credibilidad de las empresas. El consumidor parte de la premisa que el anunciante está más preocupado por obtener sus propios beneficios económicos que por servirle; sobre todo en esta época que se está viviendo.

Teniendo en cuenta esta situación, las empresas se han esmerado por desarrollar acciones que logren atraer, captar y volver a obtener la lealtad de sus consumidores. Es así, como se crearon las llamadas “estrategias de fidelización” descritas a continuación.

## **5.1- Estrategias de Fidelización**

Para conseguir la lealtad de los consumidores finales, las compañías tienen tres opciones principales, que en algunos casos pueden compartir algunas de las características que configuran cada una de ellas. Estas opciones están determinadas por las siguientes estrategias:<sup>19</sup>

### *a) Estrategia de relaciones*

El fundamento de esta estrategia se encuentra en el marketing de relaciones, en el que la satisfacción del consumidor representa un papel relevante en la actuación de la empresa, si bien el propósito de la misma es crear y desarrollar relaciones estables de cooperación y beneficios a largo plazo con el consumidor, en un plano individual en el que el consumidor se sienta identificado y apreciado por la empresa. Para lograrlo es indispensable que exista buena comunicación entre ambas partes y que la fidelización se sustente en la percepción de un valor agregado por parte del consumidor –incluye aspectos como calidad, servicio, precio e imagen de la empresa, ofertas especiales de acuerdo a su comportamiento, gustos y eventos sociales, etc.-.

---

<sup>19</sup> Ortega Martínez, Enrique y Recio Menéndez, Manuel. *Fidelización de Clientes y Marketing de Relaciones*, México, Prentice-Hall Hispanoamericana S.A., 1997, Cap. IV, pág. 112.

## b) Estrategia de garantías

El fundamento de esta estrategia descansa en las garantías que las empresas ofrecen a los compradores al adquirir sus productos o servicios. Se destacan las siguientes variantes:

- *Garantía de devolución del dinero por insatisfacción*

Logra reducir la barrera psicológica del precio, crea confianza en los consumidores, permite un buen control de los reclamos, incita a la compra y facilita una política de precios superior. Este tipo de garantía constituye un refuerzo considerable de la imagen de aquellas empresas que tienen un posicionamiento relacionado con la calidad

- *Garantía de devolución de la diferencia pagada de más*

Con esta promesa la compañía trata de asegurar que sus precios son los más bajos del mercado. Este tipo de garantía suele estar condicionada a la existencia de un nivel de calidad uniforme entre los bienes o servicios comparados. A su vez, suele tener una validez temporal determinada, por lo que más de una estrategia de fidelización resulta una acción promocional para la captación de nuevos clientes

- *Garantía de calidad a través de certificaciones*

Descansa en la posesión de una certificación de calidad que la empresa solicita u obtiene de un organismo autorizado de certificación, por cumplir con los requerimientos de las normas ISO 9000 a ISO 9004. Su utilización no se remonta a mucho tiempo atrás, razón por la cual, y en virtud de que pueden cubrir aspectos muy diversos de las organizaciones, no son claros los efectos que pueden esperarse de su utilización

- *Otras garantías*

Algunas empresas utilizan como garantía el nombre comercial de la propia compañía, lo cual no representa en sí mismo un compromiso ante el consumidor potencial, pero que, en el largo plazo, afecta la imagen que los diferentes segmentos de mercado tienen de la firma en consideración

c) *Estrategia de recompensas*

Actualmente, las empresas buscan determinar el valor vitalicio del cliente y mantenerlo fiel el mayor tiempo posible. En primera instancia, es importante determinar cuál es el valor que ese cliente tendrá a lo largo de su vida productiva como consumidor de nuestros productos es decir, determinar su potencial. Luego, es importante desarrollar, programas de lealtad que permitan, no sólo retener a ese cliente por todo el tiempo posible, sino captar nuevos clientes de los competidores.

Los clientes necesitan ser reconocidos. Las estrategias de recompensas, consisten en recompensar a los compradores por su fidelidad con ventajas y premios de tipo económico o en especie, asociados generalmente a los importes de las compras realizadas. Suele llevarse a cabo a través de la creación de “clubs de consumidores” en los que se integran voluntariamente los compradores para poder obtener las ventajas ofrecidas, así como mediante la entrega de tarjetas que identifican a sus titulares como miembros del club formado. Estas tarjetas se utilizan, en general, para acumular automáticamente en la cuenta de cada cliente los puntos obtenidos por sus compras, los cuales posteriormente podrán ser cambiados por los servicios o premios ofrecidos.

Existen tres perspectivas principales:

- *Los programas individuales* son aquellos que corresponden exclusivamente a una compañía en particular. Por ejemplo: El programa Membership Rewards de American Express.
- *Los programas con miembros adheridos* son aquellos creados por una empresa a los que pueden adherirse otras firmas seleccionadas por la creadora del programa. Todas las empresas participantes ofrecen estímulos recíprocos a sus clientes, aunque el programa identifica principalmente a la compañía titular del mismo.
- *Los programas multisponsor* están formados por un grupo de organizaciones patrocinadoras que ofrecen a sus clientes ventajas recíprocas por la compra de los productos o servicios ofrecidos por cada una de las firmas que forman parte del programa. Estos programas tienen una identificación distinta de la que corresponde a cada una de las empresas patrocinadoras, y son generalmente gestionados por una firma especializada.

### **6.1.1- Tarjetas de Fidelización**

Las tarjetas de fidelización no son una herramienta a corto plazo. Necesitan de una coherencia interna en la gestión del comercio. Sólo es comprensible si hay calidad en la oferta (en el caso de un comercio o supermercado) y una especial atención a la calidad del servicio. Si no es así, se corre el peligro de que se trate de un arma defensiva y como consecuencia no consigan contribuir a la fidelidad a largo plazo de los clientes.

En definitiva ser mejor que la competencia en términos de servicio, precio, ubicación y producto debería poder proporcionar las ventajas competitivas necesarias para mantener la rentabilidad del negocio.

Por otro lado, muchos profesionales de las empresas todavía no saben si el costo asociado a un programa de fidelización se justifica en términos del negocio adicional que genera. A este problema se le suma el cruce en la posesión de tarjetas, de modo que una misma persona puede poseer tarjetas de varios establecimientos.

Las tarjetas de fidelización pueden ser poco más que una nueva forma de descuento a menos que se explote su potencial de marketing directo.

### **6.1.2- Programas de Fidelización**

Una de las técnicas que más desarrollo tuvo dentro del marketing promocional y que sin lugar a dudas más repercusión tuvo en los consumidores, son los llamados *programas de fidelización*. A continuación, se hará referencia de su evolución, ya que quizás para muchas empresas es la técnica moderna para lograr la fidelidad de marca.

Hoy en día, estamos viviendo la tercer generación de los programas de fidelización de clientes.

Haciendo un poco de historia y remontándonos a no más de 10 años atrás surgió la primer generación. Esta primer generación la conformaron los programas desarrollados por las líneas aéreas, cuya característica se basaba en que estaban ligados directamente con la marca de la Aerolínea (monomarca) ya que era la única participante. La temática del programa era sencilla: a medida que se viajaba se

sumaban millas y cuando se juntaba un número interesante de millas, se accedía a viajes gratis.

Si bien la operatoria era sencilla el inconveniente principal para estos programas era que los puntos o millas obtenidos eran intransferibles y que además, se debía realizar muchos viajes para obtener finalmente algún pasaje gratis. Por otro lado, las millas tenían vencimiento.

Si bien este tipo de programas comenzó en las líneas aéreas, luego se adaptaron a otro tipo de servicios como es el caso de las tarjetas de los supermercados (Disco Plus, Jumbo Más, etc.). A diferencia de las líneas aéreas, el consumo es mayor ya que se suman puntos con cada compra realizada. Este tipo de programas es más masivo que el de las aerolíneas y logra fidelidad con la cadena de supermercados y no con los productos.

Con el correr del tiempo, estos programas fueron mejorando y las cadenas comenzaron a negociar con los proveedores de productos dando beneficios como doble puntaje con la compra de algunos productos. De esta forma, además de beneficiarse la cadena ya que con la inversión que realizaba el proveedor para formar parte del programa lograba financiar la acción, también el proveedor salía beneficiado porque lograba mayor y mejor exhibición en los puntos de venta. Su producto era comunicado dentro de la cadena. Por otro lado, el consumidor también salía beneficiado debido a que con la compra de estos productos acumulaba más cantidad de puntos y llegaba más rápido a obtener un premio.

Estos programas, a diferencia de los realizados por las líneas aéreas, lograban hacer realidad el premio en menor tiempo. Así, se crearon diferentes escalas de premios a los cuales el consumidor podía acceder. El premio mayor era el viaje que

obviamente requería una gran cantidad de puntos y a veces eran imposibles de alcanzar.

El gran beneficio de estos programas era la recordación de marca por ser la única empresa que participa en la alianza.

Con el paso del tiempo, las líneas aéreas observaron que para conseguir los premios se requería de una gran cantidad de viajes, cosa que los tornaba intangibles y como consecuencia surgió la segunda generación: los denominados *Co-brandings*. La característica principal de estos programas es la asociación de dos empresas; los más conocidos son los de las tarjetas de crédito con la aerolínea. Al igual que la primer generación, fueron las líneas aéreas las que innovaron en este tipo de programas.

La metodología, es simple: se asocia una tarjeta de crédito con una aerolínea. Así, se logra sumar millas por un lado viajando y por el otro con cada compra que se realiza con la tarjeta.

En poco tiempo, estos programas tuvieron la intervención de un banco, convirtiéndose en tres participantes como por ejemplo Visa, Bank Boston, United Airlines. De esta forma, la aerolínea contactaba a los socios de sus programas con el banco que se había asociado y el banco por su lado, asociaba a los clientes al programa de la aerolínea.

Con la incorporación de los bancos a estos programas las tarjetas de crédito salieron beneficiadas ya que la misma tarjeta realizaba distintos programas; por un lado con los distintos bancos y por el otro con las distintas aerolíneas. Algunos ejemplos son: Banco Galicia – Visa - Aerolíneas Argentina y Banco Río – Visa - Varig.

Prontamente esta metodología se expandió hacia otras empresas como por ejemplo las petroleras formando el programa Banco Río- Visa- YPF.

Hoy en día, debido a la gran oferta de productos y a la cantidad de empresas que están trabajando para lograr fidelizar a sus clientes, sumado a los bajos presupuestos en comunicación estamos viviendo la tercer generación de programas de fidelización los llamados *Multi-Brandings*.

Estos programas se caracterizan por unir a distintas empresas en programas de puntos que tienen por objetivo premiar la fidelidad de los consumidores. Un ejemplo de esta asociación es el *Travelpass*.

Los beneficios para las compañías participantes de los programas de recompensas son los siguientes:

- Obtener nuevos clientes a bajo costo
- Retener y aumentar las ventas a clientes actuales
- Oportunidad de promociones cruzadas con otros participantes
- Continua exposición de marcas junto a marcas prestigiosas
- Incentivo de ventas no basado en reducción de precios
- Incremento de ventas, participación en el mercado y rentabilidad

En la actualidad, las empresas tratan de demostrar que pueden ser innovadoras, dando sistemas de recompensas por cada una de esas innovaciones. Es una opción para brindar valor agregado a sus clientes y conservarlos para toda la vida, además de ser un intento para lograr la diferenciación con la competencia. El objetivo es claro: fidelizar a sus clientes y contar con una fuente incomparable de información de cada cliente que permite monitorearlo a lo largo de su relación con la empresa y

dirigir estrategias de marketing a su medida. Pero ¿qué es lo que realmente piensan los clientes frente a los programas de recompensas?

## 7- Análisis Competitivo de Programas de Recompensas

La investigación se dividirá en dos secciones.

### ❖ Sección A:

#### 7.1- *Programas Financieros*

##### ➤ **Banco Río**

- Banco Río/Varig/ Visa: **Río Varig Visa**
- Banco Río/YPF/Visa: **Serviclub**
- **Superclub**

##### ➤ **Bank Boston**

- Bank Boston/United Airlines/Visa: **Mileage Plus**
- Bank Boston/Unicenter/Visa: **Boston Visa Unicenter**

##### ➤ **Citibank**

- Citibank/ American Airlines/ Visa: **American Advantage**

##### ➤ **Banco Galicia**

- Banco Galicia/ Aerolíneas Argentinas/Visa: **Aerolíneas Plus**

##### ➤ **Banco Francés**

- **Club Francés Tour**
- **El Libretón**

## **7.2- Programas de marcas**

- **Travelpass**
- **Bonus**

### **❖ Sección B:**

## **7.3- American Express: Membership Rewards**

### Temas a investigar:

1. Descripción de cada programa de fidelización existente.
2. Explicación de cada metodología general.
3. Sistema de acumulación de puntos. Vencimientos.
4. Tipos de premios ofrecidos.
5. Ventajas y desventajas encontradas de cada programa.
6. Ventajas y desventajas del programa Membership Rewards con respecto a los programas investigados

Nota: Investigación realizada durante agosto y septiembre de 2002. Todos los programas se rigen bajo reglamentación donde las marcas se reservan el derecho de cambiar condiciones, reglas y/o premios. Por consiguiente, la información aquí volcada puede cambiar en cualquier momento.

## Sección A

### 7.1- Programas Financieros

En esta sección se investigarán todos los programas de fidelización que compiten directamente con el programa **Membership Rewards de American Express**, a través de los cuales se recompensan los consumos realizados a través de las Tarjetas de Crédito de los bancos emisores. Estos programas son asociaciones entre una compañía y un banco, para todas sus tarjetas.

En primera instancia y como principal característica, encontramos que en la mayoría de los casos se tratan de asociaciones con compañías aéreas que ya poseen un programa estructurado y en funcionamiento y donde el banco sólo actúa como intermediario, como ente conectivo entre el cliente y la línea aérea.

Estos programas no llevan un nombre propio y distintivo de la asociación sino que toman el nombre del programa de viajero frecuente.

En otros mínimos casos, el banco además, posee asociaciones con otros establecimientos como shoppings o estaciones de servicio. Aquí, la propuesta es más simple, acotada y lineal, ofreciendo sólo recompensas relacionadas con dichos establecimientos.

Algunos de dichos programas tienen un nombre propio alusivo al establecimiento que avalan.

A continuación, se detalla los datos principales recabados.

## **Banco Río**



### **1- Río Varig Visa**

#### a- Descripción

Esta tarjeta emitida por el **Banco Río** posee una asociación con **Smiles**, el programa de viajero frecuente de Varig. A través del mismo, los Socios acumulan millas para obtener boletos gratis para volar por Varig, Río Sul, Nordeste, Pluna y las compañías integrantes de “Star Alliance”, una alianza de líneas aéreas compuestas por Varig, United Airlines, Air Canada, Lufthansa, SAS, Thai, Air New Zealand, All Nipon Airways, Ansett Australia, Austrian Airlines, British Midland, Lauda Air, Mexicana, Singapore Airlines y Tylorean.

#### b- Acumulación de millas

Cada dólar abonado con la tarjeta se convierte automáticamente en 1 milla del programa Smiles. Se aplica el tipo de cambio vigente al cierre de la fecha de liquidación.

Si el Socio viaja por alguna de las líneas aéreas asociadas a Varig o las integrantes de Star Alliance, las millas obtenidas se acumulan en una única cuenta Smiles.

Además, se obtienen millas al utilizar los productos y servicios de las empresas asociadas a Smiles, como hoteles, rentadoras de autos, restaurantes y tarjetas de crédito como la tarjeta **Río Varig Visa**.

#### c- Premios

La escala de recompensas comienza en las **20.000 millas**, brindando un pasaje gratis desde Buenos Aires hacia el sur de Brasil, Chile o Uruguay, en clase Económica y llega hasta las **150.000 millas**, ofreciendo un pasaje desde Bs.As. hacia Asia, en Primera Clase.

Además, a partir de este año, se pueden utilizar esas millas para obtener noches de alojamiento gratis en la Red Tropical de Hoteles de Brasil.

Teniendo en cuenta esta escala, según la fluctuación del dólar, el miembro debe gastar **\$ 72.000** (teniendo en cuenta un dólar a \$ 3.6) para obtener el primer premio. Las millas acumuladas en la cuenta Smiles del participante tienen vigencia durante el año en que se obtuvieron y durante más de 3 años completos. Luego, las millas que caducaron se retiran del saldo de la cuenta.

No se puede combinar millas o certificados de millaje de cuentas de diferentes Socios para obtener premios. Tampoco se pueden transferir a Smiles, millas acreditadas en otros programas.

d- Ventajas de la tarjeta **Río Varig Visa**

- 5.000 millas de regalo de bienvenida en la cuenta Smiles, al momento de realizar la primer compra
- Variedad de líneas aéreas participantes
- Se obtienen millas utilizando los servicios de las empresas asociadas
- Las millas acumuladas pueden ser utilizadas no sólo para obtener pasajes, sin también estadías en hoteles de Brasil.
- Se suman millas en Smiles volando por las líneas aéreas asociadas

e- Desventajas de **Río Varig Visa**

- Poca variedad de premios. Sólo son viajes.
- Hay que gastar mucho para obtener la primer recompensa
- Como las millas tienen vencimiento, se debe gastar mucho para obtener las recompensas, durante un período corto de tiempo

## 2- Río Serviclub Visa



### a- Descripción

Es una asociación entre el Banco Río, YPF y Visa. Con dicha tarjeta, los Socios suman a todos los regalos del programa Serviclub, combustible gratis del premio Río.

Por cada compra que se realiza en las Estaciones YPF adheridas, suma puntos (puntos Serviclub) para acceder a los regalos del programa Serviclub. Además, por todas las compras que se realice con la tarjeta en cualquier establecimiento, suma puntos (puntos Río) que podrá canjear por combustible gratis.

### b- Acumulación de puntos

#### **Puntos Serviclub:**

Por cada dólar o \$6 de compra en las estaciones de servicio YPF y AMPM, los Socios obtienen 1 punto. Los puntos acumulados no tienen vencimiento.

### c- Premios:

Dichos premios tienen la denominación de Regalos y existen 3 tipos:

- *De entrega inmediata:* Los mismos se entregan en el momento, en las Estaciones de Servicio YPF adheridas. No se pueden llevar 2 unidades simultáneamente.
- *De entrega programada:* En este caso, los premios se piden con 20 o 45 días de anticipación y luego se retiran de la Estación adherida.
- *Pesos más puntos:* requieren además de puntos, la suma adicional de pesos para obtener el premio.

Los premios son variados, desde juguetes, artículos para el hogar, herramientas, bolsos, distintos accesorios para el automóvil hasta entradas de cine, meriendas en

los AMPM, almuerzos o cenas para dos personas en algún restaurante y noches de alojamiento en el Hotel Sheraton de Córdoba, Mar del Plata, Iguazú y Cap. Fed.

Los catálogos que ofrecen dichos premios varían cada año. La escala de recompensa para el 2002 comienza en los **180 puntos**, brindando una maqueta de una estación de servicio YPF para los niños. Esto significa que un Socio debe consumir \$ **1.080** sólo en las Estaciones de servicio YPF adheridas.

### **Puntos Río**

Por cada dólar o su equivalente en pesos que el Socio consume con la tarjeta de crédito en cualquier establecimiento, se transforma automáticamente en 1 punto y acumulará doble puntaje si el consumo lo realiza en una estación YPF. Al acumular **2.400 puntos Río** o más a los 3 meses, se obtiene un crédito de \$ 40 en su tarjeta Río Serviclub Visa, que podrá ir canjeando sólo por litros de nafta en las estaciones de Servicio YPF en el período siguiente.

#### d- Ventajas de la tarjeta **Río Serviclub**

- Permite sumar puntos Serviclub y puntos Río
- Permite acumular combustible gratis
- Los puntos no tienen vencimiento

#### e- Desventajas de la tarjeta **Río Serviclub**

- Programa acotado en establecimientos y recompensas. Se debe gastar mucho en un único establecimiento para obtener la primer recompensa
- Los puntos Río brindan solo la posibilidad de obtener combustible gratis en YPF



### 3- SuperClub

#### a- Descripción

Superclub es el programa de recompensas desarrollado en el año 2000, para clientes Rio Visa, La Tarjeta American Express de Banco Río y Tarjeta Visa Electron.

#### b- Acumulación de puntos

Cada \$ 3 de compras que se realice con cualquiera de dichas tarjetas, se transforman en 1 punto del programa SuperClub. Los puntos tienen una vigencia de 2 años a partir de la fecha de inscripción y la participación no implica ningún costo. Las tarjetas adicionales también suman puntos en el programa.

Los clientes poseedores de tarjetas de Banco Río pertenecientes a algún otro programa similar, no pueden acumular puntos para dichos programas si desean participar en el programa SuperClub con estas tarjetas.

#### c- Premios

Los premios ofrecidos son artículos para el hogar, personales, vouchers de descuento para comprar en librerías, casas de electrodomésticos entradas de cine y juguetes.

La escala de puntos comienza en los **200 puntos**, brindando una tartera de vidrio; hasta **38.600 puntos**, un DVD Philips. Esto significa que el participante debe gastar **\$ 600** para obtener la primer recompensa y **\$ 115.800** para obtener el DVD.

Una vez que el cliente se inscribe en el programa, recibe un catálogo con el detalle de los premios a los que puede acceder. Los premios, de canje inmediato, pueden ser obtenidos en los Centros de Redención SuperClub que se encuentran ubicados en el

Alto Palermo Shopping y Abasto de Buenos Aires. En el caso del interior, el Socio puede solicitar su premio telefónicamente, el cual será enviado a su domicilio.

d- Ventajas de **SuperClub**

- Variedad de premios
- Los premios son de canje inmediato

e- Desventajas de **SuperClub**

- Premios poco atractivos
- Los puntos tienen vencimiento
- En sólo 2 años, se debe gastar mucho para obtener las recompensas
- Pocos centros de canje, sólo en Capital Federal. No abarcan todos los puntos geográficos.

## Bank Boston



### 1- Mileage Plus

#### a- Descripción

Es un programa para viajeros frecuentes lanzado en 1992. Los miembros reciben millas a partir de los viajes que realizan volando por United y United Express y a través de sus líneas aéreas asociadas. Además, United integra “Star Alliance abriendo así, más oportunidades de destinos.

#### b- Acumulación de millas

Con los establecimientos adheridos a Mileage Plus, el cliente puede acumular más y ganar millas en hoteles donde se aloje, en rentadoras de auto, con llamadas de larga distancia y con sus compras de la tarjeta de crédito **Bank Boston/United Airlines/Visa.**

Los clientes de la tarjeta de crédito acumulan 1 milla por cada dólar de consumo, tanto en el país como en el exterior. Estas millas se suman a las que otorga United Airlines por vuelos realizados en Mileage Plus. Este programa ofrece la posibilidad de comprar millas para llegar antes a cada recompensa.

No se acumulan millas por viajes con boletos gratis o boletos premio.

#### c- Premios

Acumulando millas, el miembro puede acceder a viajes gratis a diferentes puntos del mundo, ascensos de clase en cualquiera de las líneas asociadas al programa; obtener beneficios en hoteles y en alquileres de auto.

La escala de recompensas va desde las **25.000 millas** brindando un pasaje gratis desde EEUU y dentro de los 48 estados continentales de los EEUU, Alaska y

Canadá o desde América Central, México o Venezuela y dentro de América Central, en clase Economy. Si se quiere volar desde América del Sur hacia EEUU o Canadá, las recompensas comienzan en las **50.000 millas**. Las recompensas llegan hasta las **220.000** millas brindando un pasaje gratis desde Europa o América del Sur y hacia Asia o el Pacífico Sur o desde Asia, Australia o Nueva Zelanda hacia Europa o América del Sur, en First Class.

De acuerdo a esta escala, según la fluctuación del dólar, el miembro debe gastar \$ **90.000** (teniendo en cuenta un dólar a \$ 3.6) para obtener el primer premio, volando dentro de EEUU. Si se quiere volar desde América del Sur, el miembro debe gastar \$ **180.000**. Las millas no expiran si los socios acreditan o utilizan sus millas dentro de los últimos 36 meses. No se pueden unificar millas de cuentas distintas. En general, se pueden utilizar los premios sin restricciones en cualquier momento, en la clase que se solicite.

d- Ventajas de la tarjeta **Boston/United/Visa**

- Las millas se suman automáticamente a las acumuladas en Mileage Plus por volar por United.
- Cada adicional tiene su propio número de Mileage Plus y sumará millas en forma individual
- Se puede comprar millas para llegar más rápido a las recompensas
- Se obtienen recompensas en hoteles y alquiler de autos.

e- Desventajas de la tarjeta **Boston/United/Visa**

- Las millas caducan si no se registran vuelos
- La acumulación de puntos depende de la fluctuación del dólar
- Se debe gastar mucho para obtener el primer nivel de recompensas desde América del Sur.



## 2- **Bank Boston Visa Unicenter**

### a- Descripción

Es una tarjeta de crédito que beneficia la acumulación de puntos comprando en los locales de Unicenter Shopping.

### b- Acumulación de puntos

Cada peso abonado con la tarjeta acumula 1 punto. Si las compras se realizan en Unicenter, el miembro acumula 2 puntos por cada peso. Acumulando puntos, los clientes pueden obtener comidas para dos personas, entradas de cines, partidos de bowling o helados, entre otros.

### c- Premios

Los premios sirven para canjearse sólo en los locales de Unicenter. La escala de recompensas va desde los **230 puntos**, obteniendo un cucurucho helado en Vía Flaminia hasta los **2.250 puntos** para un menú pastas en La Strada.

De acuerdo a esta escala, el miembro debe gastar **\$ 230 o \$ 115** en Unicenter, para obtener el primer premio.

### d- Ventajas de la tarjeta **Boston Visa Unicenter**

- Se obtiene doble puntaje por las compras realizadas en Unicenter

### e- Ventajas de la tarjeta **Boston Visa Unicenter**

- Programa muy acotado en establecimientos que lo integran y premios brindados

**Citibank Aadvantage Visa**

a- Descripción

Este programa, lanzado en 1990, es exclusivo para las tarjetas Visa emitidas por el Citibank, donde todas las compras se transforman en puntos para luego canjearlos por pasajes gratis por American Airlines y sus líneas aéreas asociadas, a cualquier parte del mundo. American Airlines forma parte de la asociación oneworld, compuesta por LanChile, British Airways, Iberia, Qantas Airways, Aer Lingus, Cathay Pacific y Finnair.

b- Acumulación de millas

Por cada dólar o su equivalente en pesos que gaste con la tarjeta, acumula 1 milla en el programa de millaje de American Airlines.

Además, gracias al acuerdo con Aerolíneas Argentinas se multiplican los beneficios ya que también se accede a la posibilidad de sumar millas volando por Aerolíneas y Austral en el ámbito nacional, regional e internacional y canjearlos, según el programa al que pertenezca por premios de viaje en una u otra línea aérea.

Las millas acumuladas no tienen vencimiento.

c- Premios:

Acumulando millas, el miembro puede acceder a viajes gratis a diferentes puntos del mundo, ascensos de clase en cualquiera de las líneas asociadas al programa; obtener beneficios en hoteles y en alquileres de auto.

La escala de recompensas va desde las **40.000 millas** brindando un pasaje gratis desde Buenos Aires a EEUU. Según esta escala de recompensas y de acuerdo a la

fluctuación del dólar un socio debe gastar \$ **144.000** (teniendo en cuenta un dólar de \$3.6)

d- Ventajas de la tarjeta **Citibank Aadvantage Visa**

- Las millas no tienen vencimiento.
- Se suman millas volando por Aerolíneas Argentinas y Austral
- Variedad de líneas aéreas
- Se puede utilizar millas para obtener recompensas en hoteles y alquilar autos

e- Desventajas de la tarjeta **Citibank Aadvantage Visa**

- La acumulación de puntos depende de la fluctuación del dólar
- Se debe gastar mucho para obtener el primer nivel de recompensas

## **Banco Galicia**

### **Aerolíneas Plus**

#### c- Descripción

Lanzado en 1994, Aerolíneas Plus, es el programa de recompensas por utilizar las tarjetas Visa y American Express de Banco Galicia, a través del cual se obtienen viajes gratis por Aerolíneas Argentinas a diferentes destinos.

#### b- Acumulación de puntos

Por cada U\$ 100 o su equivalente en pesos consumidos con cualquiera de las tarjetas mencionadas, se obtiene 10 puntos Plus. También se suman puntos en la misma cuenta Plus, volando por Aerolíneas Argentinas y las demás líneas aéreas participantes del programa como Austral, Lade, AIRG y Southern Winds.

Los consumos de las tarjetas adicionales suman puntos para la cuenta Plus del titular permitiéndole alcanzar premios más rápidamente. Además, los servicios abonados a través de débito automático en la tarjeta de crédito suman puntos todos los meses.

Los puntos no tienen fecha de vencimiento; la cuenta se mantiene vigente con sólo realizar una compra al año con La Tarjeta.

#### d- Premios

Con sólo **650 puntos** se obtiene el primer premio que equivale a un pasaje desde Buenos Aires a Córdoba, Mar del Plata, Rosario, Santa Fe, Bahía Blanca, Corrientes o Resistencia, en Clase Azul (económica) que posee varias restricciones. La escala de recompensas llega hasta los **12.000 puntos** y ofrece un pasaje desde Buenos Aires a Australia o Nueva Zelanda, en Clase Business.

De esta forma, un Socio debe gastar **U\$s 6.500 o \$ 23.400** (teniendo en cuenta un dólar a \$3.6) para alcanzar la primer recompensa ofrecida, mientras que para obtener la última, debe gastar **U\$s 120.000 o \$ 432.000**.

En cuanto a las restricciones de la Clase Azul, se mencionan que las reservas deben realizarse hasta 48hs. antes de la salida del vuelo y el ticket deberá emitirse dentro de las 48 hs. de realizada la reserva. Una vez emitido el ticket no se admiten cambios de ruta, fecha o nombre. Tampoco admiten devoluciones y en el caso de no utilización del boleto, se perderán los puntos.

**e- Ventajas de las tarjetas Galicia- Aerolíneas Plus**

- Las compras realizadas con las tarjetas Visa y American Express suman puntos en la misma Cuenta Plus.
- Los consumos de las tarjetas adicionales suman puntos para la Cuenta Plus del titular.
- Los vuelos realizados por Aerolíneas Argentinas y las líneas participantes del programa, acumulan puntos
- Los puntos no tienen vencimiento, si se realiza sólo una compra por año con ambas tarjetas

**f- Desventajas las tarjetas Galicia- Aerolíneas Plus**

- La acumulación de puntos depende de la fluctuación del dólar
- El primer nivel de recompensas (Clase Azul) tiene muchas restricciones y es casi imposible de utilizarlo, obligando a utilizar el segundo nivel (Clase Turista) obligando a canjear desde un 54% más de puntos en adelante, según los destinos.
- Poca variedad de líneas aéreas



## **Banco Francés**

### **1- Club Francés Tour**

#### **a- Descripción**

Club Francés Tour es el programa que recompensa a través de sorteos, todos los consumos realizados con la tarjeta Visa de Banco Francés o cuentas vinculadas a tarjetas Débito Electrón de Banco Francés con consumos a partir de los \$100. Los clientes tienen una chance de participar por cada \$100 gastados y deben completar un cupón autorizado por la entidad, que luego depositarán en las urnas dispuestas para tal fin.

Cuanto más compras se realicen, mayor es la posibilidad de ganar. Los consumos exceptuados son los que se realizan bajo el rubro Combustibles.

Los titulares de las cuentas participan en cada sorteo tantas veces como chances posean en su saldo acumulado de chances, entendiendo por saldo como la cantidad de chances que haya acumulado entre el primer día de vigencia del programa y el día del último cierre de cartera donde se hayan actualizado las chances o el día que finalice el programa. Las chances del mes se informan a través de extractos mensuales individuales a cada cuenta.

#### **b- Premios**

Los premios consisten en paquetes turísticos en temporada baja, donde se incluyen un pasaje para dos personas ida y vuelta con destino a designar, en clase turista en las líneas de transporte elegidas por el banco y la estadía en hotel con media pensión incluida por dos noches a designar.

Los próximos paquetes que se sortearán serán los siguientes:

Septiembre: *Mendoza*. Fecha de vencimiento para participar: 30/09/02

Octubre: *Punta del Este*. Fecha de vencimiento para participar: 31/10/02

Noviembre: *Santiago de Chile*. Fecha de vencimiento para participar: 30/11/02

Diciembre: *Villa La Angostura*. Fecha de vencimiento para participar: 31/12/02

c- **Ventajas de Club Francés Tour**

- Los consumos realizados a través de la tarjeta de débito acumulan chances para participar
- Los consumos realizados por las tarjetas adicionales suman chances para el titular
- Los premios incluyen pasajes y estadía

d- **Desventajas de Club Francés Tour**

- Existe un monto mínimo de consumo para participar
- No todos los consumos son válidos para acumular chances
- La participación en los sorteos no es automática. Hay que acercarse al banco para completar el cupón
- Sorteos de azar
- Poca variedad de premios



## 2- El Libretón

### a- Descripción

El Libretón es el programa que recompensa a través de sorteos semanales, todos los consumos realizados con Tarjetas Débito Electrón de Banco Francés con consumos a partir de los \$50 por semana y los saldos de las cajas de ahorro denominadas “El Libretón BBVA Banco Francés”, a partir de los \$ 250.

Los sorteos se realizan todos los viernes y los clientes participan en cada uno de ellos tantas veces como múltiplos de \$250 de saldo promedio semanal posean en su caja de ahorro, entendiendo por saldo como el promedio entre el día hábil anterior a la fecha de sorteo y los saldos de los 6 días previos.

Con respecto a las compras realizadas con la Tarjeta de Débito, los socios tienen una chance cada \$ 50 de compras realizadas en la semana. Las compras no son acumulativas de una semana a otra.

El banco informa las chances que tiene para cada sorteo a cada participante, de acuerdo a los saldos y consumos registrados, asignándoles números de participación. Aquí también, los participantes deben completar un cupón autorizado por la entidad y entregarlo a cualquier sucursal.

### b- Premios:

Los premios cambian permanentemente y son informados por la entidad en los medios de comunicación. Oscilan entre artículos para el hogar, accesorios, autos, sueldos, etc.

Los ganadores deberán retirar el premio en la sucursal del banco de origen de la cuenta o en la más cercana a su domicilio.

d- Ventajas de **El Libretón**

- Los consumos realizados a través de la Tarjeta de Débito acumulan chances para participar
- Los premios varían semanalmente
- Puede haber premios en efectivo

e- Desventajas de **El Libretón**

- Existe un monto mínimo de consumo con la Tarjeta de Débito y saldo de la Caja de Ahorro para participar
- Los consumos y los saldos no son acumulativos
- La participación en los sorteos no es automática. Hay que acercarse al banco para completar el cupón
- Sorteos de azar
- Poca variedad de premios

## 7.2- Programas de Marcas

En esta sección, nos dedicaremos a investigar aquellos programas que compiten indirectamente con el programa **Membership Rewards de American Express** en cuanto a que se tratan de asociaciones de varias marcas que ofrecen recompensas en común, por consumir en sus instalaciones o utilizar sus servicios. Pero por otro lado, podrían considerarse competencia directa cuando indagamos la clase de premios que ofrecen a los clientes, así como también su metodología.

Estos programas multimarca no son muy frecuentes en la actualidad. Existen dos muy importantes para esta investigación, los cuales se detallan en las páginas siguientes.

### a- Descripción

Es un programa de fidelización multimarca, que se basa en recompensar a clientes que realizan sus compras habituales en un grupo determinado de marcas. Todos los consumos suman puntos, con la sola presentación de la tarjeta Travelpass en las empresas participantes, que luego se pueden canjear por una variedad de premios.

Nació en 1998 e inicialmente fue un programa que premiaba la fidelidad de los clientes con viajes; de allí su nombre. Su lanzamiento fue impactante, se invirtieron 9 millones de dólares en publicidad y contó con el respaldo de empresas como Shell, Norte, Banco Galicia, Telecom. Sin embargo, las investigaciones indicaron que el público quería premios instantáneos. Fue así, como después incorporaron productos más accesibles. Más tarde incorporaron las llamadas “recompensas express” que le permiten al cliente obtener el premio en el momento en los locales habilitados para esta modalidad, con la sola presentación de la tarjeta Travelpass y el DNI.

Hoy se sumaron las “recompensas delivery” a las cuales se pueden acceder llamando a la central de atención telefónica y la posibilidad de acceder también a ellas a través de “Internet”. Posteriormente ser reciben en el domicilio indicado.

Las empresas que lo integran son: Banco Galicia, Shell, La Caballeriza, Norte, Telecom, Personal, Arnet, Grimoldí, Bridgestone/Firestone, Llongueras Argentina, Ventura, La Optica Express, Hipercentro Devoto, CompuExpert y ClickHoteles.com.

b- Acumulación de puntos

Cada una de las empresas asociadas posee una escala distinta de acumulación de puntos. El detalle es el siguiente:

<b>Empresa participante</b>	<b>Equivalencia</b>
Shell	\$10 = 5 Puntos
Norte	\$20 = 10 Puntos
Banco Galicia	\$200 = 5 Puntos (Caja de Ahorro: Por saldo promedio mensual de la caja de ahorro vinculada, hasta un máximo de 1.250 puntos por mes) \$50 = 20 Puntos (Tarjetas de Crédito vinculada y aceptada)
Telecom	\$20 = 10 Puntos (Por total de consumo en llamadas interurbanas o internacionales, líneas de tel. particulares o profesionales) \$20 = 5 Puntos (Por total de abonos y consumos en llamadas urbanas, líneas de teléfono particulares o profesionales)
Personal	\$20 = 10 Puntos (Por total factura)
Arnet	\$10 = 5 Puntos (Por total factura)
Grimoldi	\$20 = 10 Puntos
Ventura	\$50 = 25 Puntos
CompuExpert	\$50 = 25 Puntos
Bridgestone-Firestone	\$10 = 10 Puntos
La Caballeriza	\$10 = 10 Puntos

Llongueras	\$20 = 20 Puntos
La Optica	\$10 = 10 Puntos
ClickHoteles.com	\$10 = 10 Puntos
Hipercentro Devoto	\$1 = 1 Puntos

El cliente debe vincular su tarjeta Travepass con las empresas participantes para comenzar a sumar puntos. En el caso de Banco Galicia, los clientes que posean las tarjetas Visa emitidas por el mismo o saldos promedios de cajas de ahorro adheridas, acumulan puntos en el programa a razón de 20 puntos cada \$ 50 de consumo o 5 puntos cada \$ 200 de saldo promedio mensual en Caja de Ahorro.

Periódicamente, Travepass ofrece promociones especiales para sumar puntos más rápidamente.

En cuanto a la validez de los puntos acumulados, el cliente puede canjearlos por recompensas dentro de los 30 meses desde la fecha de acreditación mensual de los puntos a su cuenta. Caso contrario, los puntos cuya emisión haya ocurrido con 30 meses de antelación al fin de cada mes, perderán su valor y serán cancelados y deducidos de la cuenta del cliente.

Periódicamente, Travepass envía un resumen de cuenta a los clientes incluyendo los puntos acreditados y debitados durante el período respectivo. Además, el cliente puede acceder a su cuenta cuando lo desee, a través de Internet.

c- Premios:

Los premios otorgados son muy variados, los cuales están distribuidos en artículos para el hogar, para el automóvil, de belleza, relax, deporte, tiempo libre, esparcimiento, indumentaria, almuerzos y cenas en restaurantes, juguetes, turismo.

En cuanto a la escala de recompensas, se ofrecen premios desde los **1.500 puntos**, ofreciendo paseos por el Delta hasta **14.100 puntos**, brindando la posibilidad de acceder a una joya de Swaroski.

Para acceder a la primer recompensa, un socio debería gastar \$ **3.000** y para la última \$ **28.200**, si consume en Shell. En cambio si consume con tarjetas de crédito del Banco Galicia, debería gastar entre \$ **600** y \$ **5.640**

**d- Ventajas de Travepass:**

- Variedad de empresas participantes para acumular puntos
- Variedad de premios
- Premios de fácil acceso
- Los poseedores de Visa de Banco Galicia acumulan puntos por cada compra
- Promociones permanentes para acumular puntos más rápido

**e- Desventajas de Travepass**

- Los puntos tienen vencimiento
- No hay una escala única de acumulación de puntos sino que varía según la empresa participante
- El cliente debe vincular su tarjeta Travepass con todos los establecimientos participantes
- El cliente debe recordar permanentemente y en el punto de venta, en qué establecimiento puede acumular puntos
- Una vez obtenido el premio, no puede ser cambiado o devuelto

## Bonus



### a- Descripción

Bonus, creado en 1998, es el programa de recompensas de Los Altos, compuestos por Alto Avellaneda, Abasto de Buenos Aires, Alto Palermo, Paseo Alcorta.

Para obtenerla, en todos los shoppings hay stands del programa donde, después de completar la solicitud, se recibe sin ningún cargo, la tarjeta Bonus. A partir de ese momento, todas las compras realizadas en los locales adheridos son válidas para empezar a acumular puntos que se acreditarán en su cuenta personal.

### b- Acumulación de puntos

Por cada \$3 de compra en cualquiera de los locales, se obtiene 1 punto en el programa. Una vez acumulados, los puntos no tienen vencimiento.

Los integrantes de un grupo familiar adherido a Bonus pueden transferirse puntos de sus respectivas cuentas a los efectos de que uno de ellos tramite personalmente la obtención de un premio. A su vez, un grupo familiar puede acumular todos sus puntos en una sola cuenta para obtener un premio mayor.

### c- Premios

Existen dos tipos de premios:

- a- Los premios que se encuentran exhibidos permanentemente en el stand que se encuentra en los establecimientos. Con sólo presentar la tarjeta Bonus y el DNI, se accede al premio elegido. Se ofrecen accesorios, pequeños electrodomésticos, juguetes, artículos de blanquería, horas de estacionamiento y abonos de Internet.
- b- Por otro lado, se ofrecen órdenes de compra, las cuales son válidas únicamente para ser canjeados por productos de los locales de los shoppings.

Se ofrecen desde ordenes de compra en casas de electrodomésticos, artículos para el hogar, indumentaria, de deportes, de entretenimientos, hasta jugueterías, viajes y turismo.

La escala de premios general va desde los **20 puntos**, ofreciendo 1 hora de estacionamiento en alguno de los shoppings hasta los **9.800 puntos**, brindando electrodomésticos como televisores. En el caso de los electrodomésticos, el stock declarado de cada uno de ellos oscila entre 1 artículo, en el caso de los televisores, y 100 artículos, en los pequeños electrodomésticos. En resumen, cuando las unidades se agotan no vuelven a reponerse y la recompensa deja de existir

El cliente debe gastar **\$ 60** para obtener la primer recompensa, mientras que para obtener con suerte la última, debe consumir **\$29.400**.

d- Ventajas de **Bonus**:

- Es fácil asociarse y obtener los premios
- Las compras realizadas con la Tarjeta Shopping (tarjeta de compra y crédito exclusiva de Los Altos) acumulan doble puntaje en el programa
- Las ordenes de compra permiten elegir cualquier producto

e- Desventajas de **Bonus**:

- Programa muy acotado en cuanto a establecimientos participantes
- Se debe sacar un plástico adicional al medio de pago, en el punto de venta, para acumular puntos
- Hay que gastar mucho para obtener una recompensa de poco valor percibido. Por ejemplo: Para obtener una orden de compra de \$10 en Arredo, se debe consumir \$ 600 o \$ 60 para obtener una hora de estacionamiento

## ❖ Sección B

### 7.3- Análisis del programa de recompensas de

#### American Express - **Membership Rewards**



##### a- Descripción

Membership Rewards es el programa de recompensas de todas las tarjetas de American Express que desde julio de 1995, premia todos los consumos realizados con la Tarjeta de Compra, la Tarjeta de Crédito, The Gold Card, The Platinum Card, The Gold Credit Card y The Corporate Card.

El programa no tiene costo de participación excepto si el socio posee sólo La Tarjeta de Crédito. En este caso, debe abonar \$ 25 anuales a partir del segundo año. Con respecto a The Corporate Card, la empresa titular debe autorizar al miembro a participar del programa y se debe abonar \$ 60 anuales.

Todas las tarjetas adicionales se inscriben automáticamente al inscribir la tarjeta titular y suman puntos en una única cuenta.

Por otro lado, en marzo del 2001 se lanzó La Tarjeta Blue, con su exclusivo programa de recompensas **Blue Rewards**, cuyo esquema es exactamente igual al de Membership Rewards pero enfocado especialmente a un público más joven. El programa no tiene costo para dicha tarjeta y si un socio posee una tarjeta Blue más cualquiera de las mencionadas en el primer párrafo, no puede juntar los puntos que se acumulen en ambos programas para obtener una recompensa en alguno de ellos.

#### b- Acumulación de puntos

Por cada dólar o su equivalente en pesos abonado con cualquiera de dichas tarjetas, se suma un punto en el programa. Estos puntos son acreditados aplicando el tipo de cambio vigente al cierre de la fecha de liquidación. Los puntos acumulados nunca vencen.

Mensualmente, los socios reciben un detalle de los puntos acumulados en el estado de cuenta mensual, además de poder ser consultados permanentemente a través de la página web del programa.

Periódicamente, se ofrecen promociones para acumular puntos más rápidamente como doble, triple puntaje o una suma fija de puntos de obsequio por consumo.

#### c- Premios

Las recompensas ofrecidas son muy variadas. El socio puede optar entre canjear sus puntos por pasajes aéreos, estadías en hoteles nacionales e internacionales, almuerzos o cenas sin cargo para dos personas en restaurantes de Argentina y el exterior, descuentos en casas de ropa, marroquinería, suscripciones, obras de arte, editoriales, compra de automóviles, alquiler de autos, seguros o donar sus puntos para contribuir con la labor de instituciones de beneficencia. Además, mensualmente, a través del Estado de Cuenta, se ofrecen catálogos de productos con distintas recompensas.

Todas las recompensas se publican en la Guía Anual de Membership Rewards, en el newsletter trimestral del programa y permanentemente pueden ser encontradas en la página web de American Express.

Los puntos pueden ser canjeados de cuatro formas distintas:

- *Emisión de Certificados:* En este caso, el socio selecciona la recompensa que desee y la solicita a través de Internet o telefónicamente. Luego, American Express emite un certificado que es enviado al domicilio indicado en los siguientes 10 días a la fecha de solicitud. Este documento tiene una validez de tres meses. La metodología es válida para las recompensas que no son líneas aéreas internacionales ni hoteles internacionales.
- *Transferencia de Puntos:* Los socios pueden transferir sus puntos acumulados en Membership Rewards a los programas de viajero frecuente de las líneas aéreas para luego obtener pasajes premios; así como también a programas de huésped frecuente de los hoteles internacionales participantes, para obtener estadías sin costo. Una vez transferidos, quedan sujetos a los términos y condiciones de los programas participantes y no pueden transferirse nuevamente a la cuenta de Membership Rewards. El trámite en general, dura 20 días hábiles aproximadamente.
- *Catálogos con Ofertas:* Los Socios pueden canjear sus puntos por variados artículos que se ofrecen a través de los catálogos mensuales. Los artículos ofrecidos van desde electrodomésticos, artículos para el hogar, personales, para todas las edades, indumentaria, accesorios de todo tipo hasta vinos, equipajes, juguetes y productos de acuerdo a las épocas y fechas especiales del año. Dichos productos también pueden encontrarse y obtenerse a través de Internet, además de poder solicitarse telefónicamente.

En este caso, los productos son enviados al Socio en el domicilio indicado en 15 días hábiles para Cap. Fed. y G.B.A. y 20 días hábiles para el interior del país.

- *Rewards Express:* A través de esta metodología, se puede acceder a ciertas recompensas sin necesidad de emitir un certificado. Simplemente, presentado la

tarjeta al ingresar al establecimiento adherido y firmando el comprobante brindado se obtiene la recompensa elegida.

Todos estos trámites, solicitudes de recompensas y búsqueda de información, pueden ser realizados a través de Internet o automáticamente a través del Sistema Automático de Llamadas o si se prefiere, hablando con un operador de la Central de Atención Telefónica del programa.

Con respecto a los Establecimientos participantes, existen más de 200 empresas incluidas en Membership Rewards. Los detalles son los siguientes:

- Líneas Aéreas y sus programas de viajeros frecuentes:

Vuelos internacionales:

- **Air France** con *Frequence Plus*, las compañías que componen el programa y a la asociación que integra denominada *Skyteam*. Total: **41** líneas aéreas participantes.
- **Delta Airlines** con *SkyMiles* y sus asociadas al programa. Total: **12** líneas aéreas participantes. Esta línea aérea se irá del país a fines de diciembre.
- **LanChile** con *LanPass*, las compañías que componen el programa y a la asociación que integra denominada *oneworld*. Total: **10** líneas aéreas participantes.
- **Swiss** con *Qualifyer*, las compañías del grupo y las asociadas. Total: **25** líneas aéreas.
- **Tam** con *Fidelidade*. Total: **1** línea aérea.
- **Varig** con *Smiles*, las compañías que componen el programa y a la asociación que integra denominada *Star Alliance*. Total **17** líneas aéreas.

Vuelos domésticos:

- **AIRG**

Por otro lado, existen **50** hoteles en Argentina, Chile y Uruguay, **30** hoteles en Brasil y **3** cadenas hoteleras en todo el mundo, más de **90** restaurantes en Cha. Fed., GIBA. e interior del país y Uruguay, **17** negocios de ropa, marroquinería, decoración, obras de arte, editoriales y florería, **2** casas de spa, **1** cobertura de vida, **14** suscripciones, **3** empresas de alquiler de auto, **3** de compra de auto y **5** instituciones de beneficencia. Además, como se mencionaba anteriormente, todos los meses se ofrecen catálogos con **30** productos con diversidad de tamaños y colores, cuya temática varía en cada uno de ellos.

Con respecto a Blue Rewards, los premios que se ofrecen son almuerzos o cenas en restaurantes, descuentos en shoppings específicos, en cursos de música, danzas, arquitectura, buceo, gimnasios, spas, suscripciones, empresas de alquiler de auto e instituciones de beneficencia y catálogos especialmente focalizados al target objetivo.

**e- Algunos Resultados 2002:**

Hasta que se implantó la devaluación, los socios acumulaban puntos siguiendo la paridad del dólar, lo cual hacía que sumaran puntos más rápidamente. Ahora, la consecuencia es que acumular puntos para acceder a cualquier recompensa, se hace cada vez más difícil, ya que depende de la fluctuación del dólar. Cada peso abonado se convierte en un punto de acuerdo al tipo de cambio a la fecha de cierre del Estado de Cuenta.

Pero, a diferencia de todos los programas mencionados en esta investigación, desde que se lanzó el programa nunca se cambió la forma de acumular puntos. En los Términos y Condiciones siempre se comunicó que se sumaba 1 punto por cada dólar o su equivalente en pesos abonado.

La paridad favoreció a los Socios quienes acumularon muchos puntos a lo largo de los años. Pero a partir del 2002, los Socios pensaron que sus puntos se iban a devaluar, como el dólar. Así, durante el primer semestre se lograron resultados inesperados: la cantidad de transacciones realizadas fue de **70.000**. Un **40%** más con respecto al mismo período del año pasado. La elección de transferir puntos a líneas aéreas se mantuvo constante con respecto al año pasado mientras que la emisión de certificados, sobre todo la solicitud de artículos a través de catálogos, aumentó un **60%** durante este período.

American Express, conciente de la nueva dificultad existente, se esforzó por buscar una solución y luego de varios análisis de posibles escenarios financieros del programa, decidió bajar hasta la mitad la cantidad de los puntos necesarios para obtener las mismas recompensas. Fue así como durante el mes de agosto, los Socios recibieron la comunicación de que todos los puntos necesarios para obtener las mismas recompensas en Argentina se habían reducido hasta en un 50%. Este beneficio exceptúa pasajes aéreos al exterior y estadías en hoteles internacionales.

La escala de recompensas es muy amplia. A partir de agosto, la primer recompensa se obtiene acumulando **680 puntos**, ofreciendo días de alquiler gratis en Avis o Hertz hasta los **160.000 puntos**, brindando un pasaje sin costo a través de TAM desde Buenos Aires, a París o Frankfurt, ida y vuelta en Primera clase. En el medio de ambos extremos se encuentran todas las opciones de recompensas anteriormente descriptas.

De acuerdo a esta escala y según la fluctuación del dólar un socio debe gastar entre **\$ 2.448** (teniendo en cuenta un dólar de \$ 3.6) para alcanzar la primer recompensa y **\$ 576.000** para llegar a la última, durante todos los años que consuma con American Express.

Actualmente, el **87%** de la cartera de socios American Express está inscrita en el programa Membership Rewards.

## **e- Comparación con los programas analizados**

### 1- Ventajas de Membership Rewards

- Programa exclusivo de American Express reconocido mundialmente
- Los puntos nunca vencen
- Es el programa más completo de recompensas en el mercado en cuanto a variedad de establecimientos y premios según la cantidad de puntos acumulados
- Es el único programa que reúne casi todas las líneas aéreas internacionales y hoteles del mercado y ofrece a los Socios la posibilidad de centralizar todos los trámites, desde apertura de número de viajero/ huésped frecuente hasta la transferencia de puntos. Los programas de recompensas mencionados cuya asociación se basa en una línea aérea internacional, no constituyen una amenaza para Membership Rewards debido a que la acumulación de millas depende del dólar y por esto, las millas requeridas para viajar son siempre las mismas, en todos los programas
- Los puntos se acumulan automáticamente cada vez que se abona con American Express, a diferencia de programas como Travepass o Bonus donde es necesario mostrar el plástico para que se acrediten los puntos en la cuenta
- Innovación constante en cuanto a metodologías de canje de puntos y recompensas ofrecidas
- Se pueden solicitar recompensas durante las 24 horas del día.
- Mantiene una comunicación frecuente con sus socios sobre los puntos acumulados y novedades del programa

- Los consumos realizados por las tarjetas adicionales acumulan puntos en la cuenta del socio titular, pudiendo llegar más rápido a las recompensas

## 2- Desventajas de Membership Rewards

- A partir de la devaluación se hace difícil acumular 1 punto, quedando poco competitivo en cuanto a escala de recompensas con programas como Travepass. En este punto, la ventaja diferencial es que con Membership Rewards los puntos no vencen y en Travepass caducan si no se utilizaron hasta los 30 meses.
- La única forma de acumular puntos es utilizando American Express, como único medio de pago
- No hay recompensas de entretenimientos ni paquetes turísticos como ofrece Travepass
- Hay una sola línea aérea de cabotaje. En este punto Banco Galicia ofrece más alternativas y una escala menor de puntos para redimir

## **8- Investigación Cualitativa sobre Programas de Recompensas**

Para conocer la opinión de los consumidores sobre los programas de fidelización, en septiembre de 2002 American Express, desarrolló una salida a campo, recolectando datos primarios de interés<sup>20</sup>.

Se realizaron entrevistas en profundidad a socios y no socios de American Express para conocer la conducta ante las tarjetas de débito y crédito, la opinión sobre los programas de recompensas y en particular de Membership Rewards. Ver guías de discusión en el Anexo 12.1.1/2, páginas 149 y 151.

La muestra seleccionada fue la siguiente:

- A) 5 hombres y mujeres socios de American Express, inscriptos en el programa Membership Rewards, entre 40 y 65 años de edad, residentes en Capital Federal y Gran Buenos Aires
- B) 5 hombres y mujeres socios de American Express, no inscriptos en el programa Membership Rewards, entre 40 y 65 años de edad, residentes en Capital Federal y Gran Buenos Aires
- C) 5 hombres y mujeres no socios de American Express, entre 40 y 65 años de edad, residentes en Capital Federal y Gran Buenos Aires

Los principales resultados fueron los siguientes:

---

<sup>20</sup> Investigación conducida por Strategy Research Corporation, Buenos Aires, septiembre de 2002

## **8.1- Actitudes generales sobre los medios de pago:**

A través de esta investigación, se percibe claramente el cambio de escenario económico que se produjo durante este año. Así, el 60% de los encuestados dijeron mantener una actitud de preferencia por utilizar las tarjetas de crédito a la hora de abonar una compra pero, debido a que la implementación del famoso corralito produjo una retención del dinero ahorrado en los bancos, éstos encuentran a las tarjetas de débito como único medio de extracción de ese dinero acorralado.

El 40% restante acusó utilizar sólo las tarjetas de crédito debido a la gran inseguridad que les genera llevar una tarjeta de débito en la billetera, dada la alta cantidad de robos y secuestros que se han producido durante estos últimos meses. Para ellos, la tarjeta de débito equivale a tener efectivo permanente encima. Además, utilizar una tarjeta de crédito les brinda comodidad y practicidad ya que permite centralizar todas las compras, llevando un mejor control de los pagos que realizarán en el futuro.

En cuanto a la posesión de tarjetas de crédito, el 50% de la muestra, integrada por B y C dijo poseer un sólo plástico, por problemas económicos. En cuanto al resto, Visa es su segunda tarjeta. Estas muestras se mostraron desinteresados frente a los programas de recompensas, sobre todos aquellos donde es necesario abonar una cuota para mantener la membresía. Aquellos que no poseen American Express, tienen una imagen de inaccesible en cuanto a costo pero afirmaron que les gustaría tenerla en un futuro, debido a la reconocida excelencia de servicio y atención al cliente y a la imagen que les brindaría.

La muestra A, además de poseer American Express, posee otra tarjeta, preferentemente Visa. Al momento de abonar, este segmento prefiere hacerlo con American Express por la confianza que genera la marca en cada uno de ellos,

además del reconocimiento que les otorga a través del programa Membership Rewards.

## 8.2 Actitudes generales sobre los programas:

Los programas mencionados espontáneamente son aquellos que ofrecen alianzas con líneas aéreas, productos de canje inmediato y la posibilidad de ahorro en combustible.

Existen diversas actitudes frente a los programas de recompensas. Las mismas se pueden dividir en dos grandes grupos: el segmento de los más estimulados y el segmento de los que se refieren a estos, con desinterés e indiferencia.

En este contexto, se obtiene el siguiente esquema:

Segmentos interesados	Segmentos sin interés
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor estímulo para el uso/preferencia</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Menor estímulo para el uso/preferencia</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mayor nivel de conocimiento sobre la operatoria, premios, etc.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Desconocimiento total o parcial de la operatoria, premios, etc.</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de accesibilidad</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Imagen de inaccesibilidad</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de conveniencia/ventaja</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Percepción de no conveniencia/ventaja</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Tangibilidad de recompensas. Premios concretos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Intangibilidad de recompensas. Premios inalcanzables</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>• No caducidad de los puntos</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Vencimiento de los puntos</li> </ul>

## 8.2.1- Evaluación de las variables intervinientes:

### a) Aspectos generales de los programas

#### *Positivos:*

- Un programa de recompensas es interpretado como actitud de reconocimiento, gratificación de una empresa hacia sus clientes
- Supuesto de gratuidad, ausencia de compromiso
- Acumulación de puntaje con cada compra

#### *Negativos:*

- Falta de originalidad en la propuesta y transparencia en la relación pesos gastados – puntos acumulados - premios otorgados

### b) Acumulación de puntos

- Percepción de incoherencia en la equivalencia puntos - pesos. Esta percepción aparece fuertemente vinculada al umbral mínimo para acceder a las recompensas. “Hay que gastar mucho para llegar a las recompensas”

### c) Premios

- Percepción de desproporción en la equivalencia pesos gastados – premios obtenidos
- Percepción de relativa incoherencia entre alternativas de premios de igual puntaje
- Se valora la inclusión de premios accesibles, cercanos, al estilo de los mecanismos de resolución inmediata
- Los pasajes gratis son los premios más esperados y valorados

d) Vencimiento de puntos-millas

- Se manifiestan fuertes objeciones al vencimiento de los puntos acumulados y por consecuencia, de la caducidad de la posibilidad de canje. Prefieren los programas cuyos puntos nunca vencen

e) Diferencia entre puntos vs. millas

- La discriminación es parcial, pero esta oposición promueve asociaciones diferenciales. Por un lado, las millas remiten únicamente a viajes y se perciben como premios más lejanos, convocando significaciones de inaccesibilidad, mientras que los puntos aluden a un espectro más amplio y más accesible de recompensas.

f) Aspectos generales de Membership Rewards

*Positivos:*

- Los puntos nunca vencen
- Variedad de recompensas. Se pueden canjear desde pasajes gratis hasta productos variados a través de los catálogos
- Innovación permanente
- Siempre dice la verdad. No es engañoso
- Excelente atención y rápida resolución de problemas
- Información continua sobre los premios y los puntos acumulados del socio

*Negativos:*

- A partir de este año se hace difícil acumular 1 punto, debido a que depende de la fluctuación del dólar
- Los socios que poseen sólo la tarjeta de crédito deben abonar \$25 para participar

El conocimiento sobre los programas de recompensas presentes en el mercado es escaso. Debido a la gran cantidad de ofertas existentes en la actualidad, hay una gran dificultad en diferenciar a las empresas que los ofrecen, las operatorias de acumulación y los mecanismos de redención que ofrece cada uno. Si bien la discriminación entre "puntos" y "millas" es parcial, las millas están asociadas a viajes y los puntos, a un espectro más grande de premios. Las millas se relacionan con plazos más largos y connotan inaccesibilidad; los puntos, a algo más inmediato.

Existe un segmento más propenso al uso de la tarjeta de crédito debido a que brindan esta recompensa adicional y otro más desinteresado que utilizan las tarjetas, tanto de débito como de crédito, pero que casi no tiene registro del beneficio o programa de recompensas que poseen.

Los factores de resistencia hacia estos programas según el segmento más desinteresado son la inaccesibilidad, vinculada al desconocimiento de los mecanismos de participación, potenciada por la caducidad de los puntos/millas y la falta de credibilidad.

La marca de los bancos, agravada por la situación actual, se encuentra desdibujada como protagonista de los programas vigentes. Son considerados como meros intermediarios al que se les adjudica la responsabilidad por el incremento y la falta de transparencia de costos y la no resolución de los problemas generados por las tarjetas. Con respecto al beneficio adicional del 5% de devolución del IVA que ofrecen las tarjetas de débito al abonar las compras, ninguno de los entrevistados recordaba el beneficio como ventaja diferencial. En todos los casos donde surgió el tema, la respuesta fue inducida.

En cuanto a los tipos de recompensas y premios, se pueden ubicar en dos polos contrapuestos: el de la *utilidad / conveniencia* y el *aspiracional / desiderativo*. Los

ubicados en el primer polo, compuestos por aquellos premios de rápido acceso, generan efectos de accesibilidad, cercanía, tangibilidad y credibilidad y son el sostén de los ubicados en la segunda dupla, compuestos por aquellos que para acceder se necesita mucha cantidad de puntos y están ligados al deseo.

Las entidades cuyos programas se basan sólo en una alianza con alguna línea aérea provocan cierta frustración entre aquellos socios que acumulan puntos para viajar y al término de un tiempo, dichos puntos vencen, no pudiendo disfrutar del viaje que tanto estaban esperando.

En cuanto a los sistemas de redención, se prefiere un canje automático o con la menor cantidad de pasos para llegar a la recompensa, que contribuya a brindar una imagen de accesible y creíble. La no caducidad de los puntos incrementa dicha imagen.

Por otro lado, en cuanto a la operatoria, se demanda transparencia y sencillez de los mecanismos de inscripción, de acumulación y de redención de puntos.

De acuerdo a los resultados obtenidos se concluye que, para quienes participaron del mismo, el sistema de recompensas ideal se conformaría de la siguiente forma:

- Accesibilidad a los premios ofrecidos. Inclusión de recompensas tangibles, alcanzables
- Transparencia en cuanto a los pesos gastados y puntos equivalentes obtenidos
- Variedad de recompensas para la necesidad de consumo de cada uno
- Seguimiento del cliente: saber cuántos puntos tiene acumulados y preparar ofertas especiales para ellos
- Expectativas de agilidad y rapidez de los mecanismos de redención de puntos
- Modalidad automática de inscripción

- Comunicación completa, clara, continua y personalizada
- Centro de Atención Telefónica exclusivo del programa.

## **9- Plan de Acción**

Brindar un permanente programa de fidelización es una decisión que debe ser cuidadosamente tomada, ya que implica contar con un pasivo significativo para la empresa que lo ofrece. La misma debe prever una reserva monetaria anual, equivalente al valor de los puntos que los clientes afiliados van acumulando a lo largo del tiempo, con el objetivo de afrontar la posible redención futura y en masa de dichos puntos.

Muchas empresas no pueden enfrentar esta previsión y encuentran dos alternativas para poder manejar la situación. Por un lado, ofrecen programas de premios con escalas de puntos difíciles de alcanzar y cuyos puntos acumulados vencen en un período determinado de tiempo y por el otro, ofrecen acciones puntuales y aisladas que pretenden lograr la lealtad de los consumidores pero sólo consiguen resultados momentáneos, sin perdurar en el tiempo.

Dado el gasto futuro que dichos programas representan, ofrecer un continuo programa de fidelización no siempre es la mejor solución para aquellas empresas que no cuentan con el presupuesto necesario. Pero tampoco, las alternativas encontradas parecen ser las mejores propuestas para los “racionales consumidores” de esta época, que justamente, objetan dichas opciones.

Teniendo en cuenta el análisis de los programas de fidelización realizado a lo largo de este trabajo y conociendo un poco más las preferencias del consumidor actual, además de la situación en que se encuentra nuestro país, las propuestas de mejora de esta industria son las siguientes:

1- Acciones para marcas que no cuentan con programas permanentes de fidelización:

- **Programa de fidelización basado en beneficios continuos en el tiempo.**

a) *Tarjeta de Marca:* Tarjeta de una empresa que permita que se descuente un porcentaje del precio final por compra de la familia de productos ofrecidos por dicha empresa, en cualquier punto de venta del país. Ej: Tarjeta Unilever: todo consumidor que elija cualquier producto de dicha empresa, obtendrá automáticamente un descuento determinado.

Metodologías:

1- El descuento podría realizarse en el mismo punto de venta, en el momento de abonar la compra con la sola presentación de la tarjeta de marca.

2- El descuento podría ser acreditado por la empresa, directamente en la cuenta del Socio, como las tarjetas de débito. Esta metodología permitiría a la empresa contar con una excelente base de datos que brindaría información muy útil sobre las preferencias y comportamiento del consumidor para realizar posteriores acciones de marketing, lanzamientos de nuevos productos o mejoras en las líneas existentes.

b) *Tren de Beneficios:* Acciones variadas destinadas a brindar beneficios distintos y estacionales a lo largo del año, pero percibidos como permanentes por el consumidor. Ej: Descuentos de precios en épocas festivas alternados con ofrecimiento de productos de regalo, más cantidad de producto por el mismo precio, acciones del tipo 2 x 1, etc.

Esta acción cuya principal característica es asegurar la continuidad de los beneficios ofrecidos por una marca, evitaría la posible rotación hacia otras marcas, una vez finalizada la promoción temporaria.

- c) *Tarjeta de Débito a favor de una marca*: Todas las compras de una determinada marca, realizadas con cualquier tarjeta de débito, obtienen un descuento determinado en el precio. Estos descuentos podrían variar según la época del año. La empresa en cuestión debería negociar la accesibilidad a la base de datos de los bancos emisores, con el fin de monitorear a los consumidores y realizar acciones de marketing.

Además de estas propuestas, la sugerencia es contar con un Centro de Atención Telefónica y página web con dirección de email, para recibir consultas de los consumidores y asegurar una comunicación fluida y personalizada con los mismos.

Todas estas alternativas no se basan en la acumulación de puntos, por lo tanto no vencen. Son acciones que promueven la lealtad, premiando la elección y el consumo de una marca determinada.

## 2- Programas de un banco emisor con asociación a una línea aérea:

- **Programa que solicite menor cantidad de puntos para viajar y facilite la acumulación de puntos.**
- a) *Asociación con otros rubros de viajes*: La línea aérea en cuestión haría alianzas con compañías terrestres y fluviales de transporte, con el fin de reducir costos y evitar trasladarlos a la cantidad de puntos solicitados para llegar a un destino. Los asociados podrían optar entre canjear una cantidad determinada de puntos

para llegar a un destino, combinando aéreo y terrestre/fluvial o canjear la excesiva cantidad de puntos solicitados para llegar al destino elegido.

- b) *Promociones de pasajes premio 2 x 1*: En ciertas temporadas, las líneas aéreas podrían ofrecer la posibilidad de que por la misma cantidad de puntos, viajen dos pasajeros. Estas promociones, implementándolas regularmente, contribuye a disminuir la percepción de intangibilidad e inaccesibilidad de este tipo de recompensas.
- c) *Pasajes por tramos*: Como la mayoría de las líneas aéreas ofrece sólo la posibilidad de viajar con tarifas round trip, se podría implementar la posibilidad de que el consumidor elija, de acuerdo a la cantidad de millas que tiene acumuladas, si quiere viajar sólo de ida y sólo de vuelta.
- d) *Acumulación de puntos con servicios bancarios*: El banco emisor de la tarjeta podría brindar la posibilidad al cliente de acumular millas por el sólo hecho de utilizar sus servicios, realizar pagos o trámites, etc. en la entidad. De esta forma, el cliente podría acumular millas más rápidamente en el programa de recompensas de la línea aérea, evitando el rápido vencimiento de las mismas. Además, esta facilidad podría contribuir a reducir la imagen negativa que hoy presentan los bancos.

### 3- Programas “multibrandings”

- **Comunicación clara y permanente**

Mejorar la comunicación con el asociado. El error en este tipo de programas es que no realizan contactos continuos ni consolidados a través de marketing directo (resumen de puntos, ofertas especiales, nuevas incorporaciones), lo cual contribuye a que los consumidores no recuerden las empresas integrantes. Esto, sumado a que

para acumular puntos deben mostrar un plástico en el punto de venta dificulta además, la recordación de su participación en el programa.

#### 4- American Express

- **Nuevas propuestas Membership Rewards**

Teniendo en cuenta la historia del programa así como también el cambio que sufrió este año debido a la necesidad de adaptarse a la nueva situación económica del país; y con el fin de otorgarle valor agregado que favorezca la imagen positiva en el mercado, a continuación se detallan las posibles innovaciones propuestas, cuya factibilidad están sujetas a la evaluación financiera.

- a) *Venta de puntos a socios inscriptos*: Los socios podrían tener la posibilidad de comprar puntos, a un precio accesible a determinar, para alcanzar su recompensa elegida. Esto facilitaría a aquellos socios que a través del consumo habitual con la tarjeta, no hayan podido llegar a la escala de puntos necesaria para obtener el premio deseado.
- b) *Solicitud de recompensas en día de cumpleaños*: Como regalo especial en el día de cumpleaños, los socios canjearían el 50% de los puntos que se requieren actualmente, para obtener cualquier recompensa. Esta acción además de ser percibida como un obsequio, contribuiría a disminuir la imagen de inaccesibilidad que surgió a partir de este año.
- c) *Programa pesificado*: Esta idea está basada en el desarrollo de un programa paralelo con distintas escalas de recompensas, a través del cual se acumularía 1 punto por cada peso abonado con cualquiera de las tarjetas. Este nuevo programa conviviría con el actual donde se acumula 1 punto por cada dólar abonado. Los

socios tendrían la posibilidad de elegir en cual de ambos programas participar, los cuales brindarían premios diferentes.

- d) *Ofertas segmentadas*: De acuerdo al comportamiento de redención de puntos de la base de socios existente en American Express, la misma se dividiría en distintas celdas y se desarrollarían acciones de marketing para cada una de ellas. Dichas acciones podrían estar basadas en brindar la posibilidad de canjear menos cantidad de puntos en fechas especiales, nuevas alternativas de canjes según estación, premios con límites de tiempo, entre otras.
- e) *Ofertas de puntos*: Cada mes del año podría ofrecer una promoción de puntos en un rubro distinto. Ej.: en enero, los socios podrían canjear menos puntos para acceder a una recompensa en restaurantes; en febrero, en hoteles; en marzo en ropa y así sucesivamente hasta cubrir todos los rubros a lo largo del año.
- f) *Tarjeta de Débito*: American Express crearía una tarjeta de débito, con todas las funciones y beneficios que este plástico brinda pero con un beneficio adicional a través del cual los Socios podrían acumular puntos con su uso. Estos puntos se acumularían en la misma cuenta del socio, quien al poseer alguna otra tarjeta de la empresa, incrementaría su base de puntos para llegar más rápido a las recompensas ofrecidas por Membership Rewards. De esta forma, los socios tendrían más opciones para sumar puntos.
- g) *Rewards Express*: Esta metodología actualmente disponible sólo para algunos rubros, se extendería a la mayor cantidad de recompensas posibles con el fin de facilitar al Socio la obtención de su premio. La eliminación de la solicitud de un certificado a través del teléfono o internet, ahorraría mucho tiempo y contribuiría a lograr una mayor satisfacción del socio a la hora de elegir su recompensa.

- h) *Turismo*: Se desarrollaría el rubro de turismo, ofreciendo opciones de paquetes de viajes y actividades de recreación. Este rubro aún no ha sido ofrecido por el programa y su creación le otorgaría mayor diversidad al programa.

## 10- Conclusión Final

Desde hace varios años, la palabra *marca* ha abandonado la simple definición con la que se presentaba en diccionarios como la Enciclopedia Ilustrada de la Lengua Castellana<sup>21</sup>, para la cual una marca era una señal que se hace en una persona, animal o cosa para distinguirla de otra o para denotar calidad o pertenencia. Un distintivo puesto por el fabricante a los productos de su industria y cuyo uso le pertenece de manera exclusiva.

Una mera enunciación propuesta a mediados del siglo XX y que ya mostraba la importancia de los conceptos de propiedad, diferenciación y competencia; pero que luego, gracias a la consolidación de la "sociedad de consumo de masas" caracterizada por la expansión de la industria mediática y la supremacía de las empresas multinacionales, se ha transformado hasta definirse como la herramienta de marketing más importante para lograr la confianza de los consumidores y alcanzar así, objetivos de ventas y obtener ganancias.

Haber investigado un tema tan actual como éste me permite concluir que las empresas de hoy se enfrentan a varios desafíos, a la hora de crear exitosamente una marca. Algunos son habituales y se incluyen en los planes de negocios, pero otros han surgido durante este año, como consecuencia del momento de cambio e incertidumbre que Argentina está viviendo. Justamente, estos últimos son los que merecen especial atención debido a que el futuro de muchas empresas que actualmente compiten en este mercado depende de la correcta resolución de cada uno, a medida que se van sucediendo.

---

<sup>21</sup> *Enciclopedia Ilustrada de la Lengua Castellana*. (Decimotercera Edición), Argentina, Editorial Sopena, enero de 1967. Tomo 3, pág. 173.

En primer lugar, *desarrollar una marca* implica mucho esfuerzo presupuestario por parte de las compañías. Una marca es una promesa de beneficios y garantía de calidad que fabricantes / vendedores entregarán permanentemente a los consumidores. Es un seguro de progreso que obliga a las empresas a perfeccionarse e investigar el mercado sin descanso, para ofrecer siempre los mismos niveles de calidad, asegurando la plena satisfacción de sus clientes.

Como ya se explicó anteriormente, una marca proporciona información, garantía, seguridad de calidad y nivel de satisfacción. Permite al consumidor ahorrar tiempo en las búsquedas de productos en los puntos de venta y además, comparar entre productos que aparentemente ofrecen lo mismo. Pero estos beneficios intrínsecos se transforman en un plus de precio, que los consumidores de la Argentina actual no pueden pagar.

Más economicistas y racionales, los nuevos consumidores se abocan a buscar los productos que mejor se adapten a sus bolsillos empobrecidos, muchas veces resignando la calidad y los beneficios agregados que le ofrecen las primeras marcas. Así, la proliferación de segundas marcas que brindan atractivas ofertas y precios más bajos, es cada vez más grande.

Ante un contexto de devaluación más inflación, del cual se habló a lo largo del trabajo, el segundo desafío de las empresas consiste en entender *cómo vender* sus productos y servicios a un país profundamente empobrecido logrando, por una parte, que las primeras marcas sigan siendo líderes y por otra, que las segundas marcas compitan efectivamente en este nuevo escenario.

Pero además, hoy las empresas se enfrentan a otra tarea aún más desafiante. En una época donde la falta de credibilidad y ausencia de compromiso en todas las relaciones humanas y materiales son factores predominantes, *lograr la fidelidad* de

los consumidores, que reconozcan y admiren una marca, ha pasado a ser un objetivo difícil pero fundamental de los planes de marketing. Las empresas saben que una marca por más reconocida que sea pero que no posea clientes leales, no se asegura el éxito y por lo tanto su vigencia a través de los años; pero... ¿cómo crear lealtad en un país donde no se puede confiar en nada ni en nadie, donde no existen las garantías ni la seguridad en ningún ámbito?

En este escenario las empresas deben replantearse las estrategias que habían adoptado durante la última década. Hoy, una marca debe comprender y ayudar a la desesperanzada población. Debe transmitir transparencia, honestidad y responsabilidad; asegurando calidad, excelente servicio, seguridad y protección, con el fin de lograr, en primer instancia, la credibilidad por parte de los consumidores para luego, conseguir su satisfacción y consecuente fidelidad hacia ella.

Teniendo en cuenta que la lealtad es una acción de permanencia y que este concepto define una conducta consistente de apego, elección o preferencia hacia algo a alguien, muchos son los esfuerzos que las compañías están realizando para mantener fieles a sus clientes más rentables.

Ya no se trata, como años anteriores, de resignar la promesa básica de la marca y luchar sólo por captar clientes que tal vez, en un futuro generen ganancias. Tampoco de retenerlos, desarrollando supuestas acciones de fidelización, que realmente terminan siendo meras estrategias temporarias. Los resultados de las investigaciones realizadas en este trabajo muestran por un lado que, en estos momentos, las promociones de descuento de precio que inducen al cambio de marca, están de moda. El grave problema es que, al concluir la promoción, los consumidores vuelven a cambiar de marca -posiblemente hacia otra que está en promoción-. De esta manera, las promociones aisladas y por sí solas, difícilmente puedan crear una fidelidad de marca que se defina como un compromiso o hábito de compra. Por otro

lado, otras marcas ofrecen programas de fidelización que provocan una gran expectativa pero que al poco tiempo desaparece, cuando el consumidor se da cuenta que para llegar al premio debe consumir una cantidad poco frecuente o sus puntos acumulados vencen antes de lo pensado; entonces muchos abandonan el programa. Por último y sobre todo en los programas "multibrandings", se pone en duda la recordación de las empresas que los integran, porque pierden imagen de marca. Debido a que el consumidor recibe tanta información por diferentes canales, le resulta difícil identificar a las empresas participantes, perdiendo el objetivo principal por el cual fue creado y provocando al mismo tiempo, un efecto negativo ya que el consumidor reconoce el programa pero le cuesta identificar a los participantes.

En el afán de captar clientes, esta actuación por parte de las empresas pone en dudas si las marcas están logrando la lealtad que pretenden, a través de este tipo de acciones que requieren de importantes inversiones, se centran en la inmediatez de los resultados y dejan de lado la promesa básica con la cual se distinguen en el mercado.

Hoy, provistas de acotados presupuestos, la solución de las compañías está *en hacer foco en la promesa básica y cambiar la mentalidad de la organización*. Optimizar costos manteniendo la rentabilidad, incorporar tecnología en la medida de lo posible, aumentar la productividad, desarrollar y capacitar constantemente los recursos humanos, conservar relaciones fructíferas con los proveedores y organizaciones laterales, ofrecer servicio al cliente como prioridad y lo que es sumamente importante para esta época, mantener y mejorar el precio y la calidad para luego brindar, como valor agregado, un sistema de lealtad que premie al cliente por su elección y consumo reiterado de la marca.

En esta época y sobre todo en este país donde no se sabe qué es lo que el futuro trae entre manos, la clave para lograr el éxito de un programa de fidelización es

*monitorear constantemente el mercado y ofrecer innovaciones continuas* para asegurar en primera instancia la atracción de clientes hacia la marca, para luego favorecerse con su lealtad. Hoy más que nunca, las empresas deben diferenciarse unas con otras y apoyarse en acciones que ofrezcan beneficios atractivos e inmediatos pero que perduren a lo largo del tiempo. Si bien es cierto que en la actualidad los consumidores están ansiosos de recibir recompensas inmediatas - sobre todo si se trata de obtenerlos sin ningún costo- y así, buscan marcas que les devuelvan algo de lo que ellos brindan, que les den un "retorno sobre su inversión", de nada sirve que esta retribución sea efímera. La fidelidad no se logra por ofrecer un beneficio extraordinario, una sola vez y sin estar respaldado por una estrategia global de marca.

Si el objetivo final de toda acción o programa de fidelización es mantener la lealtad de los consumidores objetivos hacia una empresa o marca, todos los esfuerzos deben estar concentrados en *lograr la lealtad hacia la marca y no hacia el programa*. De lo contrario, sólo se logran clientes retenidos momentáneamente, de acuerdo a las acciones implementadas y no fidelizados hacia la misma.

Por eso, es fundamental que toda acción o programa de fidelización sea un beneficio más del producto o servicio cuidadosamente desarrollado bajo las condiciones mencionadas y no el único y aislado atributo brindado. Es necesario aprovechar las oportunidades que ofrece la actual y creciente ausencia de lealtad para crear lazos perdurables con los consumidores objetivos, ofreciendo una sólida y concreta propuesta de calidad total.

Así, en la Parte V de este trabajo, se proponen distintas alternativas destinadas a mejorar los resultados de una marca que basan sus estrategias en las acciones y programas de fidelización. Dichas ideas se centran en ofrecer programas basados en brindar beneficios concatenados y continuos en el tiempo, así como acciones que

faciliten la acumulación de puntos, que ofrezcan comunicaciones claras y permanentes y lo que es sumamente importante, que brinden siempre nuevas propuestas, coherentes con la promesa básica de la marca, que direccionen la elección y el consumo hacia la misma.

Como se dijo anteriormente, de nada sirve crear un sistema de descuentos, puntos o millas esperando que su implementación tenga efecto positivo sobre la lealtad, las ventas y las utilidades, cuando los niveles de atención por parte de las empresas participantes despiertan rechazo y una decisión irreversible de transferir las compras a otra empresa que premie con trato cálido y eficaz.

En resumen, *crear* una marca, *vender* sus productos o servicios y *fidelizar* a sus clientes son los tres desafíos fundamentales a los que se enfrenta una empresa. Tres tareas que parecían simples hasta hace unos años atrás pero que, a partir de ahora, demandarán cada vez mucho más esfuerzo y nuevos tipos de estrategias por parte de todas las áreas de la compañía para manejar su negocio en un escenario totalmente incierto.

Por eso, es muy importante tener en claro que para asegurar el éxito en este nuevo mercado y lograr la lealtad de los consumidores, se debe llegar a un equilibrio sin renunciar a la *razón de ser* y a la *imagen de marca* que cada compañía ha formado, ya que constituyen la base principal para *lograr fidelidad en el tiempo*.

Como vemos, Argentina nos propone un nuevo reto. Un reto que no sabemos hasta cuándo va a durar. ¿Podrán las empresas hacerle frente y mantener el tesoro que consiguieron años atrás?. ..El tiempo nos dará la respuesta.

## 11- Extracto de Tesis

Crear una marca y lograr que los clientes se mantengan fieles a ella a lo largo del tiempo, es uno de los desafíos más importantes a los que se enfrenta una empresa. Cargada de un montón de significados, una marca es una combinación de términos, símbolos y signos que identifica a la empresa fabricante y que diferencia al producto o servicio en cuestión, de la voraz competencia.

La marca es el mayor valor agregado, un símbolo de garantía y responsabilidad que obliga al fabricante a perfeccionarse constantemente, para lograr brindar la mejor imagen de marca al mercado y convertir el producto o servicio en el más admirado y elegido por el consumidor objetivo. Es un activo estratégico que sirve para crear un vínculo fuerte y perdurable con el mismo. Las formas para medir el valor de una marca pueden resumirse en: *medidas de lealtad, medidas de calidad percibida/liderazgo, medidas de asociación/diferenciación, medidas de conciencia y medidas de comportamiento de mercado.*

Una marca genera grandes beneficios para el consumidor, el fabricante o vendedor pero asimismo exige una serie de responsabilidades por parte del propietario, encargado de aplicar una correcta política de marca e investigación de mercado, con el fin de mantenerla vigente. Crear exitosamente una marca implica tomar una serie de decisiones relativas a: *decisión de adopción de marca, de patrocinadores de marca, de calidad de marca, de marcas individuales o colectivas, de ampliación de marca, de marcas múltiples o de reposicionamiento de marca.*

Pero eso no es todo. Para poder lograr su cometido, el fabricante debe posicionar a la marca en la mente de los consumidores objetivo; lograr que ocupe un lugar claro, distintivo y deseable con respecto a sus competidores. Para esto debe conocer las propias fortalezas y debilidades, así como también las de la competencia. De esta

forma, podrá manipular mejor la información existente en la mente y crear el posicionamiento deseado.

Pero pretender que el posicionamiento logrado sea el mismo durante todo el ciclo de vida de un producto o servicio, es un concepto erróneo. Las empresas deben monitorear constantemente la situación en que se vive para identificar los cambios en el entorno y adaptar una posible estrategia de reposicionamiento, según las distintas etapas del ciclo de vida del mismo.

El monitoreo debe tener en cuenta los cambios que pueden producirse en el comportamiento del consumidor, que está sujeto a la influencia de *factores culturales* compuestos por la cultura, la subcultura y la clase social; los *factores sociales* integrados por los grupos, los roles y la posición social; los *factores personales* como la edad y etapa del ciclo de vida, la ocupación, la situación económica, la personalidad, concepto de sí mismo y el estilo de vida y por último, los *factores psicológicos* compuestos por la motivación, la percepción, aprendizaje y actitudes. El comportamiento de compra de una persona es el resultado de la interacción de todos estos factores. Cada uno de ellos, ofrece una perspectiva diferente para entender el intrigante funcionamiento de dicha conducta.

Por otro lado, es sumamente importante estar al tanto de los cambios que se suceden en el entorno social, económico y financiero ya que van a influir significativamente sobre la conducta de los consumidores. El ejemplo más reciente que tenemos es la situación caótica que Argentina vive desde diciembre de 2001 y que modificó, a la fuerza, la forma de comprar y consumir de los argentinos.

El 2002 ofrece un escenario de *inflación más recesión* en una Argentina totalmente empobrecida, sin un sistema normativo y con un gobierno sin legitimidad que no

posee ningún plan o modelo socioeconómico capaz de revertir una realidad imprevisible y anárquica.

Problemas estructurales como la implementación del famoso corralito a fines del 2001 y el fin de la paridad peso-dólar provocaron el aceleramiento del proceso de decadencia económica y financiera de nuestro país, que ya comenzaba a perfilarse a fines de la década del '90. En cuanto al contexto social, la problemática cada vez es mayor, producto de un alto nivel de desempleo a nivel familiar, la vertiginosa caída salarial, el aumento desmesurado de los precios y la consecuente disminución del poder adquisitivo de las personas.

Los argentinos de hoy se enfrentan al reto de comprar en un escenario de *devaluación más inflación*. Así, los consumidores se han vuelto más *racionales* y *economicistas*, piensan detenidamente qué van a comprar, están más interesados por las ofertas, eligen marcas más baratas, disminuyen el consumo en algunos productos o dejan de consumir otros, compran envases más chicos, baratos y de menor calidad.

Ante este contexto, el nuevo desafío de las empresas consiste en entender cómo vender sus productos y servicios a un país profundamente empobrecido, logrando por un lado, que el nuevo consumidor siga siendo fiel a las marcas líderes y por el otro, crear lealtad hacia las nuevas segundas marcas que aparezcan en el mercado.

Hoy, la tarea principal de una empresa de *captar* nuevos clientes está siendo reemplazada por la de *fidelizar* a la cartera existente; es decir lograr que el cliente tenga un comportamiento favorable y repetitivo de compra hacia los productos o servicios brindados por la misma. Cabe destacar que el concepto de fidelizar no es lo mismo que el concepto de *retener*, el cual no implica ningún compromiso por parte del cliente, ni a mediano ni a largo plazo.

Es fundamental que una empresa conozca muy bien los requerimientos de su mercado para responder adecuadamente a la definición de calidad y servicio del mismo. Para lograr clientes fieles es necesario analizar frecuentemente al mercado. Por un lado, se debe conocer detalladamente a los consumidores con el fin de estar al tanto de sus cambios, adoptar y adaptar estrategias para asegurar que el producto o servicio satisfaga sus necesidades y expectativas, siendo elegido con más frecuencia. Por otro lado, también se debe conocer al no consumidor para saber cuáles son los motivos principales de no comprar el producto o servicio, evitando esfuerzos e inversiones de dinero que nunca lograrían revertir la situación.

No hay que olvidarse de los proveedores, de las organizaciones laterales ni del cliente interno, quienes también participan activamente en la creación de una imagen positiva y valorada de la empresa en cuestión. Así, es importante cuidar la relación con cada uno de ellos para que permanezcan leales a la empresa.

En la actualidad, existen tres opciones principales para conseguir la lealtad de los consumidores finales, que pueden resumirse en: *estrategia de relaciones*, a través de la cual, la empresa se esmera en que el cliente se sienta identificado y apreciado por la misma brindando valores agregados perceptibles por ellos; *estrategia de garantías*, entre las cuales se destacan la garantía de devolución del dinero por insatisfacción, garantía de devolución de la diferencia pagada de más; garantía de calidad a través de certificaciones y de nombre comercial propio; y por último la *estrategia de recompensas*, la cual busca premiar a los clientes por los consumos, manteniéndolo fiel a la marca el mayor tiempo posible. Aquí se crean los famosos "clubes de consumidores" cuyos titulares son identificados con tarjetas para acumular puntos automáticamente en su cuenta y luego acceder a los premios ofrecidos, dando lugar a los *programas de fidelización*.

El desarrollo de esta técnica se remonta a 10 años atrás y hoy en día, se destacan los *programas individuales*, que corresponden exclusivamente a una empresa, los *programas con miembros adheridos*, creados por una empresa con asociación de otras compañías y los *programas multisponsor*, compuestos por un grupo de organizaciones patrocinadoras. Distintas concepciones de programas pero todos persiguiendo el mismo fin: contar con una fuente invaluable de información personalizada de cada cliente y fidelizarlo a cualquier precio.

El mundo financiero de hoy ofrece distintos programas que han sido analizados en la Parte IV de este trabajo. Se estudiaron los programas más importantes del Banco Río, Bank Boston, Citibank, Banco Galicia, Banco Francés, con énfasis en la asociación con líneas aéreas y los programas de marcas como Travepass y Bonus, centrados en premios de distintos rubros. Todos ellos fueron comparados con Membership Rewards ofrecido por American Express, el más completo de todos, hasta el momento.

Indagando las preferencias del mercado en cuanto a programas de recompensas, existen dos perfiles distintos: los interesados y los que no se sienten atraídos a participar de ninguno de ellos. Dos perfiles diferentes estudiados en la Sección 8 de la Parte IV, que contribuyeron a elaborar un plan de acción para tratar de mejorar el futuro de los programas de fidelización en la nueva Argentina.

## 12- Bibliografía

- Aaker, David. *Measuring brand equity across products and markets*, USA, California Management Review, Vol. 38 No.3, 1996.
- CEOP/ Global Market Research. *La Crisis & Las Empresas*, Bs.As., Investigación CEOP, julio de 2002.
- Kotler Philip y Armstrong Gary. *Mercadotecnia*. (Sexta Edición), México, Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., 1996.
- Kotler, Philip. *Buscando el valor del cliente*, Bs. As. , Diario La Nación, 2000.
- Oliveto, Guillermo. *Barajar y Dar de Nuevo*, Bs. As., Investigación CCR Consumer Research, mayo de 2002.
- Ortega Martínez, Enrique y Recio Menéndez, Manuel. *Fidelización de Clientes y Marketing de Relaciones*, México, Prentice- Hall Hispanoamericana S.A., 1997.
- Quiroga, Carla. *El gancho de las recompensas*, Bs. As., Revista Negocios, noviembre de 2000.
- Quiroga, Carla. *Los catálogos atacan de nuevo*, Bs. As., Revista Negocios, septiembre de 2000.
- Ries, Al y Trout, Jack. *Las 22 leyes inmutables del marketing*, Madrid, Mac Graw Hill, 1993.
- Ries, Al y Trout, Jack. *Posicionamiento*, México, Mac Graw Hill, 1989.
- Schiffman, León G. y Lazar Kanuk, Leslie. *Comportamiento del Consumidor*, México, Prentice Hall Hispanoamerica S. A., 2001
- Trout, Jack. *El nuevo posicionamiento*, Bs. As., Primera conferencia Internacional de Marketing en Argentina, junio de 1997.
- Willensky, Alberto L. *Marketing Estratégico*, Argentina, Editorial Tesis, 1988.
- Willensky, Alberto L. *Brand Equity Management. Perspectivas de cara al nuevo milenio*, Bs. As., Primera conferencia Internacional de Marketing en Argentina, junio de 1997.

- *Enciclopedia Ilustrada de la Lengua Castellana*. (Decimotercera Edición), Argentina, Editorial Sopena Argentina, enero de 1967.
- Alvarez, Francisco. *Las claves de la fidelización*, Bs.As., [www.contenido.monster.es](http://www.contenido.monster.es), 2002.
- *Argentina registra inflación más alta en los últimos 11 años*, Sgo. de Chile., [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl) , mayo de 2002.
- *Argentina: salarios registran su peor nivel en los últimos 50 años*, Sgo. de Chile, [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl) , mayo de 2002.
- Bidegaray, Martín. *En recesión las marcas no importan*, Bs. As., Revista Negocios, 2001.
- Carrasco, Artemio Abrego. *Valor de marca para Aaker*, Bs.As., Hipermarketing, [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com) , mayo de 2002.
- Credencial Argentina. *Programas de Fidelización*, Bs. As., [www.credencial.com.ar](http://www.credencial.com.ar), marzo de 2002.
- Etcheverry, Marisa. *El Valor de las Marcas*, Bs.As., [www.etccheverry.com](http://www.etccheverry.com) , 1997.
- *Expertos aseguran que Argentina va encaminada hacia la hiperinflación*, Sgo. de Chile, [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl) , febrero de 2002.
- *Fidelización del cliente*, Bs. As., [www.leadercli.com](http://www.leadercli.com), agosto de 2002.
- *Gobierno argentino calcula inflación anual superior al 42%*, Sgo. de Chile, [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl) , marzo de 2002.
- *Inflación en Argentina alcanzó el 10,4% en abril*, Sgo. de Chile, [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl), mayo de 2002.
- *Las lecciones de una crisis histórica*, Sgo. de Chile, [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl), enero de 2002.
- Mercado Digital. *El Cliente es el parámetro*, Bs.As., Revista Mercado, Editorial Coyuntura, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) , 2001.
- Mercado Digital. *Etapas evolutivas del marketing*, Bs.As., Revista Mercado, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar), 2001.

- Mercado Digital. *Nuevo paradigma del marketing*, Bs.As., Revista Mercado, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) , 2001.
- *Mitad de argentinos ya viven en la pobreza*, Sgo. de Chile, [www.latercera.cl](http://www.latercera.cl) , mayo de 2002.
- Ordoñez, Bianco Consultores, *Los nuevos valores marcarios*, Bs.As., Diario El Cronista, 12 de mayo de 2002.
- Paskan, Dolores. *Las marcas líderes bajo fuego*, Bs. As., Revista Negocios, [www.negocios.com](http://www.negocios.com) , julio de 2000.
- Quiroga, Carla. *Los premios como anzuelo*, Bs. As., Revista Negocios, [www.negocios.com](http://www.negocios.com) , mayo de 2001.
- Rau, Raquel. *Reposicionamiento. Cambiar a tiempo*, Bs.As., Revista Mercado, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) , 2001.
- Schmeichel, Norah. *Problemas para definir “satisfacción del cliente”*, Bs.As., Revista Mercado, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) , octubre 2001.
- Steinmetz, Allan. *El marketing del diálogo*, Bs.As., Revista Prism, [www.mercado.com.ar](http://www.mercado.com.ar) , 2001.
- Treviño, Salvador. *Los límites de la lealtad*, Bs.As., Hipermarketing, [www.hipermarketing.com](http://www.hipermarketing.com) , 20 de febrero de 2002.

## **13- Anexos**

### **13.1- Guías de Discusión de la Investigación Cualitativa**

#### **13.1.1- Guía Socios de American Express**

##### **INTRODUCCION (5 minutos)**

- Introducción de la Moderadora
- Reglas del juego (participación/no hay opiniones correctas ni incorrectas)
- Explicación del tópico, grabación de sonido
- Información acerca de la persona entrevistada, nombre, ocupación

##### **ACTITUDES HACIA LAS TARJETAS COMO MEDIO DE PAGO (5 minutos)**

- ¿Cómo se siente usted acerca de usar tarjetas como medio de pago?
- Si no menciona las tarjetas de débito preguntar, ¿cuál es su opinión sobre las tarjetas de débito como medio de pago?
- Al momento de pagar ¿encuentra alguna diferencia entre las tarjetas de crédito y las de débito? ¿Cuál?
- Y¿ cómo se siente usted al utilizar la tarjeta de Amex?

##### **POSESION Y USO DE TARJETAS (5 minutos)**

- ¿Cuáles tarjetas de crédito tiene usted?
- ¿En qué se basa para utilizar una tarjeta y no otra? ¿Qué le hace usar una tarjeta más que otra?
- ¿Piensa usted que todas las tarjetas de crédito son iguales u ofrecen lo mismo? (SONDEAR: AMEX DE COMPRA VS. TARJETAS DE CREDITO/TARJETAS DE

BANCO; ACTITUDES HACIA LAS MARCAS, CARACTERISTICAS, ANECDOTAS PERSONALES)

- ¿Qué las diferencia?
- ¿Qué beneficio le ofrece su tarjeta de Amex que otras no le ofrecen?

**CONOCIMIENTO DEL PROGRAMA DE RECOMPENSAS DE AMEX (10 minutos)**

*A. SI LA PERSONA MENCIONO EL PROGRAMA DE RECOMPENSAS DE AMEX*

- ¿Qué sabe usted sobre el Programa de Recompensas de American Express?
- ¿Qué tipo de beneficios ofrece el programa?
- ¿Sabe usted algo acerca de la nueva estructura del programa?
  - (SI LA PERSONA SI SABE ACERCA DE LA NUEVA ESTRUCTURA DE PUNTOS DEL PROGRAMA) ¿Cómo se enteró usted acerca de la nueva estructura de puntos del programa?

*B. SI LA PERSONA NO MENCIONO EL PROGRAMA DE RECOMPENSAS DE AMEX*

- ¿Qué programas de recompensas de tarjetas conoce usted?
  - ¿Es importante para usted que su tarjeta tenga un programa de recompensas?
  - ¿Cuál es su opinión acerca de la forma en que se acumulan puntos / millas y los premios que le brindan?
  - ¿Sabe usted si American Express tiene un Programa de Recompensas?
    - ¿Me lo puede describir?
- Para finalizar, al momento de utilizar un medio de pago, es/sería (para los que no tienen el programa) importante para ud. los puntos que suma/sumaría (para los que no tienen el programa) con Membership Rewards?
- Déle las gracias al participante por su cooperación.

### **13.1.1- Guía No Socios de American Express**

#### **INTRODUCCION/CALENTAMIENTO (5 minutos)**

- Introducción de la Moderadora
- Reglas del juego (participación / no hay opiniones correctas ni incorrectas)
- Explicación del tópico, grabación de sonido
- Información acerca de la persona entrevistada, nombre, ocupación

#### **ACTITUDES HACIA LAS TARJETAS COMO MEDIO DE PAGO (5 minutos)**

- ¿Cómo se siente usted acerca de usar tarjetas como medio de pago?
- Si no menciona las tarjetas de débito preguntar, ¿cuál es su opinión sobre las tarjetas de débito como medio de pago?
- Al momento de pagar, ¿ encuentra alguna diferencia entre las tarjetas de crédito y las de débito? ¿Cuál?

#### **POSESION Y USO DE TARJETAS (5 minutos)**

- ¿Cuáles tarjetas de crédito tiene usted?
- ¿En qué se basa para utilizar una tarjeta y no otra? ¿Qué le hace usar una tarjeta más que otra?
- ¿Piensa usted que todas las tarjetas de crédito son iguales u ofrecen lo mismo? (SONDEAR: AMEX DE COMPRA VS. TARJETAS DE CREDITO/TARJETAS DE BANCO; ACTITUDES HACIA LAS MARCAS, CARACTERISTICAS, ANECDOTAS PERSONALES)
  - ¿Qué las diferencia?

### **PERCEPCION DE LOS PROSPECTOS ACERCA DE AMEX (10 minutos)**

- Cuando usted piensa en Amex, ¿qué pensamientos o emociones le vienen a la mente? ¿Por qué? ¿Qué más?
- ¿Ha considerado usted alguna vez adquirir alguna tarjeta de American Express? ¿Por qué? ¿Por qué no?
- ¿Por qué es que usted actualmente no tiene una tarjeta de American Express? (SONDEAR POR ACCESIBILIDAD, IMAGEN DE LA TARJETA, FALTA DE FUNCIONABILIDAD, ETC.)
- ¿Cuáles diría usted que son los beneficios que ofrece American Express?

### **CONOCIMIENTO DE PROGRAMAS DE RECOMPENSAS (10 minutos)**

- ¿Qué programas de recompensas de tarjetas conoce usted?
  - ¿Cómo describiría usted un buen programa de recompensas de una tarjeta?
  - ¿Cuál es su opinión acerca de la forma en que se acumulan puntos / millas y los premios que brindan?
  - ¿Le motivaría a adquirir una tarjeta de Amex? ¿Por qué?
  - Para finalizar, al momento de utilizar un medio de pago, ¿qué tan importante son para Ud. los programas de recompensas?
- Dele las gracias al participante por su cooperación.