

Administración de la relación con el cliente (CRM): variables que intervienen en el proceso y resultados de los programas de lealtad y las estrategias de CRM en empresas de mercadotecnia directa en México

**M. A. E. ALEJANDRA COSTA AIZCORBE
UNIVERSIDAD ANÁHUAC DEL SUR**

**Programa de Doctorado
en Administración por Investigación Aplicada**

Presentación de Tema de Investigación Doctoral
Área de experticia: Competitividad
Línea de investigación: Desempeño empresarial
Director: Dr. Carlos Barber
Mayo, 2005

Índice:

I. Introducción:		3
A. Definiciones y antecedentes.		3
B. Minería de datos.		8
C. Problemática central en México.		10
D. Planteamiento del problema.		12
Objetivos.		12
Preguntas de investigación.		13
Alcances y limitaciones.		14
Aportaciones.		16
Conocimiento del problema.		18
E. Hipótesis de investigación.		22
Hipótesis iniciales y modelo teórico de partida.		22
Hipótesis operativas.		23
Definición de variables.		25
II. Marco teórico:		36
A. Modelos de dos diferentes investigaciones con sus supuestos y antecedentes.	36	
Modelo 1: Lealtad del cliente y programas de lealtad del cliente	36	
Modelo 2: Programas de Lealtad: Estrategias y Prácticas	42	
Otras consideraciones.	46	
Conclusiones a la revisión de la literatura.	47	
Aspectos no resueltos sobre la materia.	48	
Referencias y fuentes de información potenciales.	49	
III. Diseño de la investigación:		50
A. Tipo de estudio.		50
B. Tecnología de información utilizada.		52
C. Muestra.		53
IV. Programa de trabajo.		54
V. Bibliografía.		55

I. Introducción.

A. Definiciones y antecedentes.

La administración de la relación con el cliente, mejor conocida como **CRM** por sus siglas en inglés (*customer relationship management*), será el foco central de esta investigación.

Liz Shahnam, una analista de *CRM* del Grupo META dice, "*CRM* es un término que realmente no es nuevo. Lo que es nuevo es toda la tecnología que permite hacer lo que antes se hacía en las tiendas de la esquina. El dueño tenía pocos clientes y suficiente memoria para llevar un registro de los gustos de cada cliente. Lo que hace la tecnología es permitirnos regresar a ese tipo de modelos de negocio" (Sims, 2000, p.1).

De acuerdo con Shahnam (citada por Sims, 2000, p1), una forma adecuada de definir a la *CRM* es la siguiente: "Una filosofía que coloca al cliente en el punto indicado y que provoca una relación más íntima con él". Mike Littell (Sims, 2000, p.1), presidente de la división de *CRM* de EDS opina: "Nosotros vemos el *CRM* más como una estrategia que como un proceso. Está diseñado para entender y anticipar las necesidades de nuestros clientes y nuestros prospectos. Una vez que se entiende esto y se implanta existe toda una tecnología que ayuda a desarrollar la base de datos de los clientes y a consolidar toda la información para apoyar la estrategia de *CRM*" (cuadro 1).

Cuadro 1. *CRM* como estrategia

CRM no es un programa o un conjunto de programas, se trata de una estrategia que se puede apoyar de una o varias aplicaciones tecnológicas.

Jim Dickie, socio de Boulder-based Insight Technology, comenta que la idea fundamental que respalda a la *CRM* es sencilla, lo que genera problemas es la implementación. (Sims, 2000). Existe tanta presión en los directivos que normalmente hacen las cosas sin saber si realmente son correctas.

Dick Lee (citado por Sims, 2000, p. 1), un experto en *CRM* y mercadotecnia y autor del libro "The customer relationship management planning guide (Guía para planear el manejo de la relación con el cliente) define a la *CRM* como: "Una estrategia de negocios centrada en el cliente y que obliga a la empresa a realizar diversos cambios en sus funciones y demanda un proceso de reingeniería y que sea apoyada y no manejada por la tecnología del *CRM*". Lo cual significa que primero se modifica la visión del negocio, después se realiza una reingeniería en las funciones y procesos de la empresa para soportar esta nueva visión, y por último y hasta tener lo anterior resuelto, se empieza a evaluar a los proveedores de programas de *CRM*" (cuadro 2).

Cuadro 2. Prioridades para implementar el *CRM*

Adquirir un sistema computacional de *CRM*, antes de tener bien establecidos los objetivos sólo puede llevar a la empresa por un camino: el desastre.

La tecnología es importante, pero un *CRM* exitoso requiere algo más que ésta. La tecnología. *CRM* es simplemente un proceso con el fin de hacer que las relaciones de negocio sean rentables. “Para alcanzar esta meta, las áreas de mercadotecnia, ventas y servicio al cliente tienen que trabajar como equipo y compartir información. Las aplicaciones de un software de *CRM* ayudan a este proceso (Sims, 2000, p.1).

Lograr implementar *CRM* con éxito es una tarea compleja. Fundamentalmente representa un cambio en la organización de la empresa y es algo que solamente los directivos pueden llevar a cabo. Si un mando medio intenta realizar este tipo de cambios sin el apoyo total de la dirección, lo más seguro es que el programa de *CRM* fracase (Sims, 2000).

Bill Brendler, presidente de Brendler y Asociados, comenta: “Una *CRM* exitosa siempre empieza desde los directivos. Si ellos no guían el cambio, este no sucederá” (Sims, 2000, p. 1). Esta noción ha sido apuntalada por diversos autores del cambio (por ejemplo, Larkin y Larkin, 1994; D’Aprix, 1996), El cambio en una organización estable es difícil y aquí es donde inicia el trabajo pesado. “La gente quiere imponer la tecnología y nosotros tratamos de decirles que esto no se trata de tecnología sino de una nueva forma de hacer las cosas, una nueva forma de hacer negocios” (Sims, 2000, p.1). El tener una visión es indispensable de acuerdo a Brendler y también lo es el tener un compromiso y gente dispuesta a guiar el cambio.

Navarro (2004), señala que la *CRM* es una herramienta de gestión de relaciones con los clientes y representa las soluciones tecnológicas para lograr desarrollar la “teoría” del marketing relacional, el cual puede definirse como “la estrategia de negocio centrada en anticipar, conocer y satisfacer las necesidades y los deseos presentes y previsibles de los clientes” (p.1).

“Actualmente, gran cantidad de empresas están desarrollando este tipo de iniciativas. Según un estudio realizado por Cap Gemini Ernst & Young de noviembre del año 2001, el 67% de las empresas europeas ha puesto en marcha una iniciativa de gestión de clientes *CRM*” (Navarro, 2004, p.1).

En México, como en muchos otros países, aún no se tiene completamente una preparación para comprender que los clientes se pueden comunicar de muchas formas con la empresa y que ésta tiene que estar preparada para escucharlos. Se está aprendiendo y esto sólo es el principio.

Cualquier definición no será suficiente. Si no se comienza por etapas a implementar *CRM* en las empresas, sólo se obtendrán muchas palabras y muy poca acción.

Tradicionalmente las empresas han visto a los clientes únicamente como transacciones, enfocando sus esfuerzos a todo lo que los rodea pero sin llegar a “tocarlos”, esto es, había una especie de “campo de fuerza” alrededor de ellos y la mercadotecnia de las empresas se preocupaba y ocupaba de cubrir satisfactoriamente todos estos puntos de “cercanía distante” con el cliente: Un producto de calidad operativamente funcional, a un precio accesible, en excelentes plazas y siempre rodeado de estrategias de publicidad y promoción masivas, pero respetando la línea divisoria entre los clientes y las empresas, y en el entendido de que para la empresa “ellos” significaban transacciones deseadas y rentables que se podían identificar a través de códigos y números de control.

Con el paso del tiempo y el aumento de la competencia se buscaron estrategias para penetrar en ese campo de fuerza de los clientes. Se investigó sobre “compromiso” y “lealtad”, lo cual representó el nacimiento de los “programas de lealtad” (área de análisis fundamental en esta investigación) y casi en paralelo surgió la “mercadotecnia de relaciones” que desembocaría más adelante en la “administración de la relación con el cliente, mejor conocido como *CRM* por sus siglas en inglés “*Customer Relationship Management*”. A partir de ese momento la cultura de gestión de los clientes ha evolucionado radicalmente, dando grandes giros en la mayoría de las tácticas de operación, promoción, publicidad y ventas, rompiendo grandes paradigmas, como se resume en la tabla 1.

Tabla 1. Paradigmas de la mercadotecnia.

Antes de la CRM y la mercadotecnia relacional.	Ahora
El cliente visto como una transacción	El cliente visto como un activo
Enfoque a lo masivo	Enfoque al individuo
Adquisición	Retención
Énfasis en el producto	Énfasis en el cliente
Estrategia de participación en el mercado	Estrategia de participación en el cliente
Comunicación tipo monólogo	Comunicación tipo diálogo
Investigación en el producto	Investigación en la lealtad y compromiso del cliente
Satisfacer al cliente	Generar confianza a través de relaciones de largo plazo
Exceder las expectativas del cliente	Adelantarse a necesidades; sorprendiendo, deleitando al cliente

Los programas de lealtad nacieron en Estados Unidos a principios de los 80's, siendo tal vez el primero el programa AAdvantage de American Airlines en 1981, y a mediados/finales de los 80's llegaron a México, haciendo su aparición por primera vez en los principales bancos (a través de las tarjetas de crédito), aerolíneas, hoteles y tiendas departamentales del país. Hoy en día es un importante y reconocido motor de búsqueda de valor de las empresas ante sus clientes y forma parte de un proyecto global de acercamiento al cliente, que agrupa todo lo relativo a éste dentro de un gran "paraguas" que cada vez más va tomando un solo nombre: Administración de la relación con el cliente o *Customer Relationship Management (CRM)*; que es congruente con la tendencia de que las empresas tienen que cambiar el enfoque de únicamente satisfacer a los clientes, por el de crear lealtad y confianza a través de beneficios mutuos y relaciones a largo plazo (Galbreath, 2002).

CRM es un concepto que tomó forma después de algunas décadas de pensamientos y aplicaciones alrededor de la mercadotecnia de relaciones o relacional, del concepto de lealtad de cliente; que incluye muchos diferentes enfoques que avalan el proceso de mantener a los clientes más tiempo. Por ejemplo: Administración de la relación con el cliente, mercadotecnia de bases de datos, mercadotecnia de retención del cliente, mercadotecnia directa, y/o mercadotecnia uno a uno (Duffy, 2003). Estilos y formatos fueron traídos a México por los principales expertos estadounidenses reconocidos internacionalmente por sus teorías de acercamiento directo al cliente como son: Philip Kotler, Bill Bishop, Michael Porter, Peter Drucker y Regis McKenna, entre otros.

La *CRM* y los programas de lealtad son conceptos que hoy en día son completamente conocidos en el ámbito mercadológico y tecnológico del país, sin embargo, en muchos de los casos no han podido ser entendidos en su totalidad ni tener el correcto tratamiento para su aplicación, puesto que están conformados por dos grandes áreas del conocimiento: La tecnología de información y la estrategia mercadológica. La primera ha dejado de ser un problema, ya que las principales firmas internacionales de desarrollo de sistemas han invertido considerables cantidades de tiempo y dinero para crear complejos y robustos sistemas de manejo, explotación y medición de las bases de datos, como por ejemplo: ESales de Relavis de IBM Corporation, Siebel Sales 7.5 de Siebel Systems Inc., y MySap de SAP, inclusive las compañías han profundizado en sus estructuras y generado sistemas inteligentes que aprenden y actúan en consecuencia, basándose en el comportamiento de los diferentes perfiles de clientes dentro del sistema, utilizando técnicas tan sofisticadas y específicas como la minería de bases de datos, la personalización masiva o la clonación de perfiles, entre otras.

Debido a estos avances en tecnología de información, muchas empresas han considerado y varias han adoptado programas de lealtad (Uncles, Dowling y Hammond, 2003). Las empresas pueden usar el conocimiento sobre sus clientes para influir en su comportamiento pero también para premiar a los clientes leales (O'Malley, 1998). Dos tipos de programas de lealtad aparecen. Uno es para aumentar ventas y utilidades, así como incrementar el rango de productos que la empresa vende. El segundo es más defensivo, e implica crear un lazo más cercano entre la marca y los clientes actuales, esperando que la base de clientes se mantenga (Uncles et al., 2003).

Un importante componente de los programas de lealtad es el alcance de las ventas cruzadas, el cual implica que los clientes pueden ser motivados a comprar productos que normalmente no hubieran comprado del proveedor (Uncles et al., 2003).

Se llama venta cruzada (*cross selling*) a la venta de productos complementarios a los que consume o pretende consumir un cliente. Con la venta cruzada se busca dar cobertura a un mayor abanico de necesidades y se persigue aumentar la cifra global de ventas, a la vez que se genera fidelidad en el comprador. Así, a una persona que contrata un viaje al extranjero, se le puede ofrecer el servicio de alquiler de coches, noches de hospedaje, boletos de tren, boletos de metro, entradas para espectáculos, etcétera.

La venta cruzada ha alcanzado gran auge con el incremento de ventas a través de internet. En las compras realizadas a través de la red quedan registradas las preferencias del cliente, ya sea por declaración propia o a través de los datos recogidos de anteriores compras. Ello permite a la tienda virtual ofrecer productos complementarios en las siguientes visitas. Por ejemplo, si un cliente compra habitualmente películas de terror, se le ofrecerán novelas del mismo género, así como carteles o fotografías de terror...

Sin embargo, la lectura de toda esta segmentación inteligente y su correcto uso debe ser dado por la alta gerencia de la empresa en base a un pensamiento mercadológico que debe dejar de ver al cliente como un número para buscar una relación lo más cercana a una amistad respetuosa y pareja, basada en un relación ganar-ganar y fundamentada en el conocimiento de sus gustos, necesidades, comportamiento y estilo de vida.

Tanto la *CRM* como los programas de lealtad tienen como una de sus principales hipótesis la famosa regla de Pareto¹, que establece que el 80% de los ingresos corporativos se deriva de sólo el 20% de los clientes, lo cual explica el enfoque de la empresa en los clientes leales (McIlroy y Barnett, 2000). Éstos son en los que se debe invertir en atención, tiempo y dinero, mucho más que en el resto, ya que es más económico retener a los clientes actuales que compran montos elevados y ampliar sus niveles de adquisición, que asignar recursos al mantenimiento y perfectibilidad de la gran masa de clientes, así como a la generación de clientes nuevos. Investigaciones pasadas fortalecieron la afirmación de que los beneficios de retener y mantener a los clientes tiene un impacto directo sobre las utilidades de la empresa y sustentan también que puede ser cinco veces más caro obtener un nuevo cliente que mantener a uno actual (McIlroy y Barnett, 2000).

Por ejemplo, en las tarjetas de crédito es tres o cuatro veces más caro adquirir un nuevo cliente que mantenerlo. Un ejemplo de lo anterior es el caso de Afición Fútbol (empresa

¹ El nombre de Pareto fue dado por el Dr. Joseph Juran en honor del economista italiano Vilfredo Pareto (1848-1923), quien realizó un estudio sobre la distribución de la riqueza, en el cual descubrió que la minoría de la población poseía la mayor parte de la riqueza y la mayoría de la población poseía la menor parte de la riqueza. Con esto estableció la llamada "Ley de Pareto", según la cual la desigualdad económica es inevitable en cualquier sociedad. El Dr. Juran aplicó este concepto a la calidad, obteniéndose lo que hoy se conoce como la regla 80/20. Según este concepto, si se tiene un problema con muchas causas, podemos decir que el 20% de las causas resuelven el 80% del problema y el 80% de las causas solo resuelven el 20% del problema. Por lo tanto, el Análisis de Pareto es una técnica que separa los "pocos vitales" de los "muchos triviales".

operadora del Programa de Lealtad de Socio Águila para los aficionados al equipo de fútbol del Club América de la empresa Televisa y patrocinador de esta investigación), en donde traer a un nuevo suscriptor cuesta tres veces más que mantener al que ya está, puesto que hay que invertir en costos de adquisición que incluyen, por ejemplo: publicidad y promoción, comisiones, paquetes de bienvenida, personal de ventas en campo y a distancia (Afición Fútbol, 2005).

Para las empresas mexicanas que se han esforzado durante años por crear nuevos clientes y atender principalmente a las masas, estos conceptos reductivos y “peligrosos” son difícilmente aceptados, ya que existe en México una cultura de desconocimiento del cliente, motivada en parte por una necesidad del mexicano por pasar de incógnito en algunas de las áreas de su vida, razón que nos lleva a un grave problema de fondo, ya que las bases de datos son la fuente de vida de los programas de lealtad y demás aplicaciones de la CRM y resulta muy difícil su generación, mantenimiento y actualización en una sociedad para la cual esto significa un enorme cambio cultural.

B. Minería de Datos².

El mercado de minería de datos consiste en vendedores de software que ofrecen herramientas que extraen información de bases de datos grandes, las cuales pueden ser luego analizadas para mejorar los recursos de información corporativa y generar predicciones respecto de las tendencias del negocio. Específicamente, estas herramientas proveen modelos de datos estadísticos (estudios de clasificación o clustering, regresiones lineales y modelos predictivos), utilizan funciones visuales para soportar el análisis de cantidades masivas de datos almacenadas por las organizaciones. Las herramientas de minería de datos pueden ser implementadas en plataformas existentes de los clientes o integradas con otras aplicaciones como parte de iniciativas de la calidad de datos o estrategias de inteligencia de negocios (*Business Intelligence*). Las herramientas de minería de datos proveen tanto a los desarrolladores como a los usuarios de interfaces, elementos para descubrir, manipular y analizar datos corporativos.

Los vendedores y herramientas principales se muestran en la tabla 2 y en la figura 1.

Tabla 2. Principales vendedores y herramientas de minería de datos.

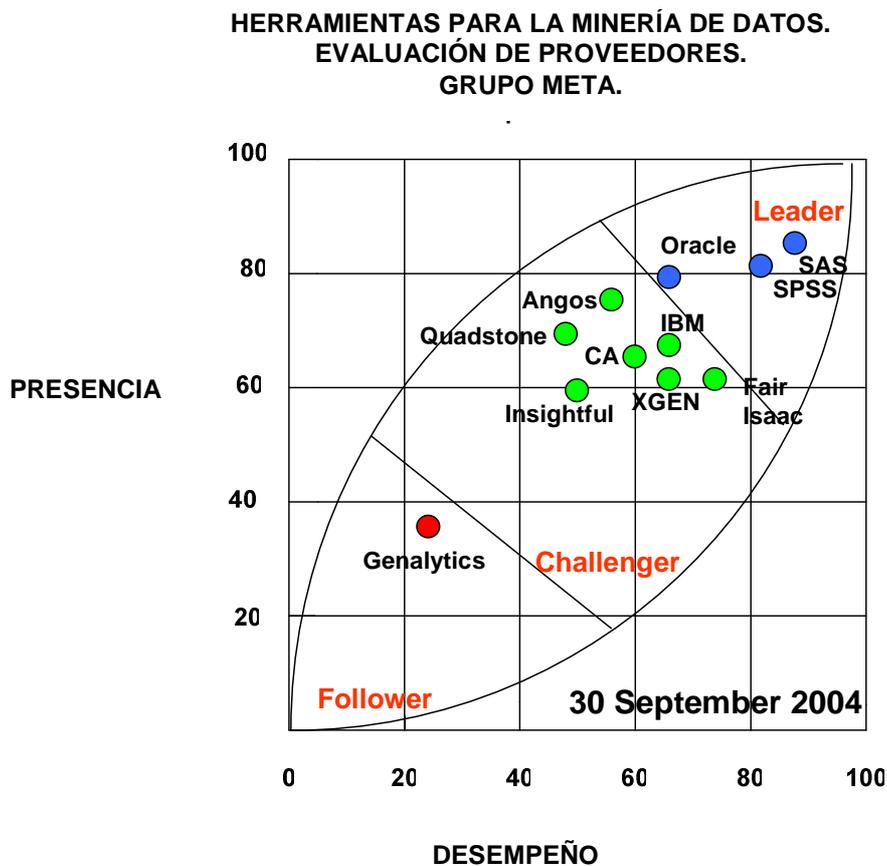
Empresa	Producto
SAS. Empresa líder en minería de datos e inteligencia de negocios con más de 10,000 empleados, 300 oficinas alrededor del mundo y ventas en 2004 por 1.53 billones de dólares.	SAS Enterprise Miner 5.1.
SPSS. Fundada en 1968, hoy SPSS cuenta	SPSS Clementine 8.5.

² La autora reconoce la gran contribución que para este apartado tuvo Grupo META, a través de su documento “Data mining tools”, de la cual se extrajeron ideas, comparaciones y la figura no.1.

con más de 250,000 usuarios alrededor del mundo, servidos por más de 1,200 empleados en 60 países.	
Oracle. Empresa líder en bases de datos, con sede en California y con presencia en más de 60 países.	Oracle Data Mining.
Fair Isaac. Con presencia en más de 60 países en 2,600 negocios, con oficinas en 9 países	Fair Isaac Enterprise Decision Management Suite.
IBM. La empresa más grande de tecnología de información, con ventas por 96.3 billones de dólares, 329,000 empleados.	IBM DB2 Intelligent Miner.
Angoss. Organización canadiense radicada en Toronto, con oficinas en el Reino Unido y Australia y asociaciones de negocio con muchas empresas de servicios.	Angoss Software KnowledgeStudio 4.2 y el Manager 2.1.
CA Computer Associates. Una de las empresas más grandes de Tecnología de Información, con ventas por 3.5 billones de dólares y 15,300 empleados en 45 países en 150 oficinas alrededor del mundo.	Computer Associates CleverPath Predictive Analysis Server 3.0.
KXEN (Knowledge Extraction Engines). Compañía radicada en California, Estados Unidos, con oficinas en Estados Unidos, Reino Unido y Francia, pero con distribuidores alrededor del mundo.	KXEN Analytic Framework 3.0.
Insightful (Intelligence from Data). Establecida en Seattle y con oficinas en Nueva York, Carolina del Norte, Francia, Suiza y el Reino Unido.	Insightful Miner 3.0.
Quadstone. Empresa con sede en Boston, y con oficinas en Reino Unido; también un centro de tecnología en, Escocia. Con 50 empresas laborando ahí.	Quadstone System V. 5.
Genalytics. Con sus oficinas centrales en Newburyport, Massachussets, es la empresa	Genalytics Predictive Suite 5.0.

más pequeña. Es una compañía privada que tiene como inversionistas a Egan-Managed Capital y a Schober Holdings (una de las firmas más grandes de mercadeo directo en Europa)

Figura 1. Una comparación gráfica de los principales proveedores de minería de datos.



C. Problemática central en México.

La CRM no es considerada dentro de la Ciencia de la Administración como un elemento innovador de la mercadotecnia directa, ya que no se ha demostrado académicamente.

El mercadeo directo en México ha sido rebasado por la dinámica del mercado y su masificación, por lo que las empresas necesitan evolucionar sus estrategias de gestión con el cliente para ser competitivas y generar rentabilidad sostenida.

En Nuestro País, la *CRM* ha sido subutilizada, algo que no ha sucedido en otros países, en donde este elemento del mercadeo directo ha demostrado ser muy efectivo para potenciar la competitividad de las empresas.

La adecuación de procesos de *CRM* no ha sido estudiada en su totalidad en México, por lo que las empresas no disponen de un enfoque adecuado de esta herramienta que les ayude a impactar el desempeño de sus mercados. Lo anterior se debe a que existe poca investigación sobre los alcances y limitaciones de esta técnica y su correcta adecuación a las empresas mexicanas que les haga disponer de un elemento competitivo para las organizaciones.

Por otro lado, dos pilares claves de la *CRM* son el desarrollo de la lealtad y el conocimiento de los clientes y por ende las bases de datos de las empresas, temas poco desarrollados en México, además de que no existen herramientas confiables de detección, medición, seguimiento y potencialización de la lealtad de los clientes que funcionen en este país, ni tampoco se generan bases de datos con los niveles de calidad requeridos para una correcta mercadotecnia uno a uno, fundamentada en el conocimiento de los clientes.

Los procesos de *CRM*, en específico aquellos dirigidos a desarrollar la lealtad de los clientes, se han creado por varias razones, entre ellas, comprobar si efectivamente el conocimiento de los clientes y su lealtad está relacionada con la rentabilidad, pero existen varios problemas: Las carteras y bolsos de los consumidores están llenos de tarjetas de membresía de todo tipo; otro problema es la dificultad de distinguir a los clientes leales de los que no lo son. Algunos programas de lealtad pueden actualmente creer que miden genuina lealtad y están solo midiendo compras repetidas. Por lo tanto, es esencial que las empresas evalúen a sus diferentes segmentos de clientes y usen este conocimiento para desarrollar una estrategia para reclutar y retener a los más rentables (McDougall, Wyner y Vazdauskas, 1997).

Por otro lado, el uso de procesos de *CRM* implica grandes costos de centros de mercadotecnia: Costos de implementación, de publicidad y promoción adicional, de correo directo, de adquisición, de equipo de tecnología de información, de creación y mantenimiento de bases de datos, de mantenimiento, de editorial y producción, de servicio, administrativos, costos directos de las recompensas (en los casos de programas de lealtad) así como el costo de oportunidad de gastar el dinero en un programa de *CRM*, en lugar de en otras iniciativas de mercadotecnia u otras propuestas de negocio.

La administración de los procesos de *CRM* necesita ser considerada cuidadosamente y planeada estratégicamente, ya que no implica únicamente administrar el comportamiento y relación con el cliente, sino también manejar un estado de la mente del consumidor o usuario. Esto significa afectar la actitud del cliente a hacer negocio con la empresa durante largos periodos de tiempo.

Además de lo anterior, en México existe muy poca evidencia científica acerca del funcionamiento de dichas estrategias, lo que plantea una interesante área de investigación

que nos defina qué variables intervienen en el proceso y resultado de estas estrategias de mercadotecnia directa.

D. Planteamiento del problema.

Objetivos.

El propósito esencial de este estudio es *proveer de un sentido de entendimiento sobre la relación entre la implantación de una CRM y la rentabilidad de las empresas, a través de la generación de un modelo que incluya las variables que mediatizan tal vinculación*. Dicho de otro modo, el tema de esta investigación sustenta su importancia en la búsqueda de las variables que afectan a la rentabilidad de las empresas a través del desarrollo del conocimiento de la lealtad de los clientes. Asimismo, se pretende que la implementación de los procesos de CRM funcionen como motores de valor y abarquen acciones específicas dirigidas a lograr un cambio cultural en la gestión con los clientes.

Por lo anterior, la investigación en México tendrá un foco central en empresas en donde el conocimiento del cliente y el contacto directo con él, es la razón misma de su existencia. En este grupo de empresas podríamos englobar todas aquellas de servicios, detallistas y compañías dedicadas a la producción de bienes diferenciados o que poseen marcas que quieren tener un lugar en el “corazón” de sus clientes y que necesitan encontrar un motivo para lograr su preferencia. Por el contrario, el estudio no se concentra en aquellas compañías productoras de bienes de consumo básico (productos banalizados), que buscan más volumen, economías de escala y alcance geográfico a través de una cultura de distribución, que no están aún (que no significa que no lo estarán en un futuro probablemente muy cercano) tan interesadas en saber a quién le venden ni porque les compran (como podrían ser las empresas de extracción –agricultura, ganadería, producción de gas, entre otras–).

En base a esto se buscará crear una solución tangible en la que a través de un modelo integral se pueda dar servicio a un rango periférico del sector empresarial mexicano, mediante una mezcla comercial satisfactoria y rentable para el perfil de empresa que es objetivo de esta investigación, que son aquellas dedicadas “a o apoyadas en” la mercadotecnia directa, que cuentan con información sobre sus clientes y tienen un contacto personalizado con ellos a través de diferentes canales de venta; tanto presenciales como a distancia (internet, centros de atención telefónica y correo directo, principalmente). Los objetivos en torno a los cuales gira el propósito esbozado son los que se incluyen en el cuadro no. 3.

Cuadro 3. Objetivos generales.

Objetivo General
Encontrar las variables específicas que en México intervienen en el proceso y resultado de los programas de lealtad y las estrategias de CRM en empresas de mercadotecnia directa, y demostrar que a través de impactos de CRM se pueden cuantificar tales variables para

comprobar que generan rentabilidad sostenida en las empresas.

Demostrar que la administración de la relación con el cliente (*CRM*) es un elemento innovador que enriquece la mercadotecnia directa como área del conocimiento dentro de la Administración.

Demostrar que a través de la implementación de procesos de *CRM* se genera una estrategia de personalización masiva del mercado, creando un cambio en la cultura de gestión con el cliente basado en el desarrollo de la lealtad y el conocimiento de los clientes que lleve a las empresas mexicanas a generar mayor rentabilidad.

Demostrar que lo anterior se logra al desarrollar la lealtad y el conocimiento de los clientes, fortalecidos ambos conceptos con una correcta gestión de bases de datos.

Los objetivos más específicos se enuncian a continuación:

- Revisar las definiciones y modelos que se han generado para conceptuar los procesos de *CRM*.
- Analizar las variables que han sido propuestas para dimensionar los procesos de *CRM*.
- Detectar las variables que han influido en los resultados de los procesos y estrategias de *CRM* en la industria en México.
- Medir la respuesta del cliente a estas iniciativas y/o empresas.
- Identificar y evaluar una empresa mexicana cuyo modelo de negocio está basado en el desarrollo del conocimiento y lealtad de sus clientes.
- Proponer variables para optimizar el esfuerzo de mercadotecnia directa en México, generando rentabilidad basada en el desarrollo de la lealtad y conocimiento de los clientes.

Preguntas de Investigación.

El cuadro no. 4 contiene las interrogantes más importantes a que debe responder el presente estudio y una exploración actual del tema en México.

Cuadro 4. Pregunta central de la investigación.

Pregunta central
¿Cómo profesionalizar la implementación de procesos de <i>CRM</i> en México?
Situación actual:

- No hay mucho conocimiento en el tema, dando como resultado que no se conozcan las variables que intervienen para una correcta implementación de la CRM.
- La mayoría de las implementaciones se basan en métodos desarrollados en el extranjero y por lo tanto, académicamente no se cuenta con métodos formales de implementación de estrategias de CRM en México.
- Hay una sobreoferta de herramientas y estrategias mercadológicas nuevas (“de moda”) y en constante evolución en el mundo, por lo que las empresas no se comprometen con una estrategia a largo plazo y tienden a “desesperarse” y cambiar de rumbos.
- Debido a la crisis continua, las empresas están más preocupadas por solucionar la operación que en invertir en la estrategia.
- Existe resistencia al cambio, lo que genera una desventaja competitiva con respecto al mercado en aquellas empresas de comercialización directa que no han aplicado procesos de CRM.

Preguntas complementarias:

Como resultado de la pregunta central de la investigación (cuadro 4) se plantean dos preguntas básicas a contestar para resolver la problemática principal.

- A. ¿Cómo generar herramientas confiables de detección, medición, seguimiento y potencialización de la lealtad de los clientes que funcionen en las empresas en México?

Situación actual:

- Es un tema que no ha sido correctamente investigado en México, lo que ha provocado que se tomen decisiones y se lleven a cabo acciones basadas en parámetros que no son reales sobre el comportamiento del mercado doméstico.
- Académicamente la lealtad no ha sido demostrada formalmente como un potencializador de la rentabilidad en México, lo que ha creado una ausencia de bases de negociación sólidas para convencer a la alta dirección de invertir en la lealtad de sus clientes.
- No existe una cultura de documentación y seguimiento a largo plazo de las estrategias mercadológicas que se implementan en el País, por lo que siempre se parte de “cero” al implementar este tipo de estrategias.

- B. ¿Cómo generar bases de datos en México con los niveles de calidad requeridos para una correcta mercadotecnia uno a uno basada en el conocimiento de los clientes?

Alcances y limitaciones.

Buscando la relevancia en la investigación, actualmente se está en negociaciones con una empresa dedicada a la mercadotecnia directa, la cual basa su estrategia y por ello su rentabilidad, en el conocimiento y la lealtad de los clientes, por lo que es de su interés particular la implementación de procesos de CRM en el corto, mediano y largo plazos.

De igual manera, se han realizado pláticas con una empresa desarrolladora y comercializadora de software que está iniciando sus operaciones en México y están muy interesados en patrocinar este proyecto, ya que su principal producto es una herramienta basada en procesos cuyo enfoque primario es el *CRM*.

Por otro lado, académicamente, se está tratando de difundir la mercadotecnia analítica y directa, así como los procesos de *CRM*, los programas de lealtad y la cultura de gestión al cliente a través del conocimiento y explotación de las bases de datos de la empresa, lo anterior, en distintas universidades del País, impartiendo cursos relacionados con estas estrategias y promoviendo la inclusión de estos temas en los planes de estudio de las licenciaturas de Mercadotecnia y afines.

En la investigación exploratoria se profundizará en las definiciones, investigaciones y teorías relacionadas directa o indirectamente con las áreas centrales de este proyecto: Los procesos de *CRM* y la personalización masiva como una consecuencia de la optimización del esfuerzo de comercialización directa basado en la lealtad y el conocimiento de los clientes.

Debido a que uno de los fundamentos de esta investigación significa un cambio cultural en las organizaciones, el cual no se logra en el corto ni mediano plazo, la finalidad principal de esta investigación no es el cambio en sí mismo (únicamente detectarlo y evidenciarlo cualitativamente), sino identificar las variables que se tienen que dar para lograr esta evolución.

También se busca demostrar que la lealtad y el conocimiento de los clientes generan rentabilidad, por lo que la investigación se enfocará básicamente en cuantificar las principales variables involucradas para lograr el éxito de una implementación de procesos de *CRM*.

Es de primordial importancia para la investigación, que todos estos conceptos se apliquen en una empresa de mercadotecnia directa, separando los resultados en la rentabilidad que se tienen actualmente al no conocer correctamente a los clientes, de lo que se pueden generar al detectar y potenciar las principales variables involucradas en una correcta administración y explotación de bases de datos sustentada en una óptima implementación de los procesos de *CRM* basados en la lealtad del cliente.

Por último, es motivo de esta investigación, aportar al área de conocimiento de la Mercadotecnia, bases sustentables para considerar la lealtad y el conocimiento de los clientes como generadores de rentabilidad que se da al crear un cambio en la cultura de gestión con el cliente a través de la implementación de los procesos de *CRM* que personalicen la masificación del mercado.

En la tabla 3 podemos ver de manera resumida y esquemáticamente cuales son los alcances de la investigación (tanto para la empresa mexicana como académicamente)

Tabla 3. Alcances y limitaciones de la investigación.

CONCEPTO DE LA INVESTIGACIÓN	FACTORES INCLUIDOS	FACTORES EXCLUIDOS
Ámbito de aplicación.	México.	Extranjero.
Tipos de productos	Productos altamente diferenciables	Productos banalizados
Tipos de empresa.	Empresas enfocadas a mercadotecnia directa.	Empresas de mercadotecnia masiva.
Tamaño de empresas.	Pequeñas, medianas y grandes.	Empresas micro y macro.
Elementos fundamentales de la investigación en campo.	La lealtad y el conocimiento de los clientes.	Aspectos macro y microeconómicos.
Ámbito académico.	Competitividad → Mercadotecnia directa → Mercadotecnia → Administración.	Otras áreas de la Administración.

Aportaciones.

- Académicamente:
 - Difusión de la mercadotecnia analítica y directa en las universidades a través de cursos e inclusión de la misma en los planes de estudio de las licenciaturas de Mercadotecnia y afines.
 - Dentro del área de conocimiento de la mercadotecnia en México, desarrollar bases sustentables para considerar la lealtad y el conocimiento de los clientes como un generador de rentabilidad que se da al crear un cambio cultural de la organización en la gestión con el cliente, a través de la

implementación de procesos de *CRM* que personalicen la masificación del mercado.

- Empresarialmente:
 - La innovación en la mercadotecnia en México al sustentar la rentabilidad a través de procesos de *CRM* basados en la lealtad y el conocimiento de los clientes.

La utilidad de la investigación sería en primer término de carácter **teórico**, ya que revisaría cuáles son las definiciones, visiones y modelos vigentes que se han generado alrededor de los procesos de *CRM* en otros países del mundo, así como en México.

En segundo término, la investigación haría una aportación **metodológica** al detectar y cuantificar las variables que optimizan el esfuerzo de comercialización directa en México, generando rentabilidad basada en la lealtad y el conocimiento de los clientes.

Este enfoque podría ser utilizado por cualquier organización nacional para fines estratégicos en la implementación de procesos de *CRM*, lo que agrega una utilidad práctica.

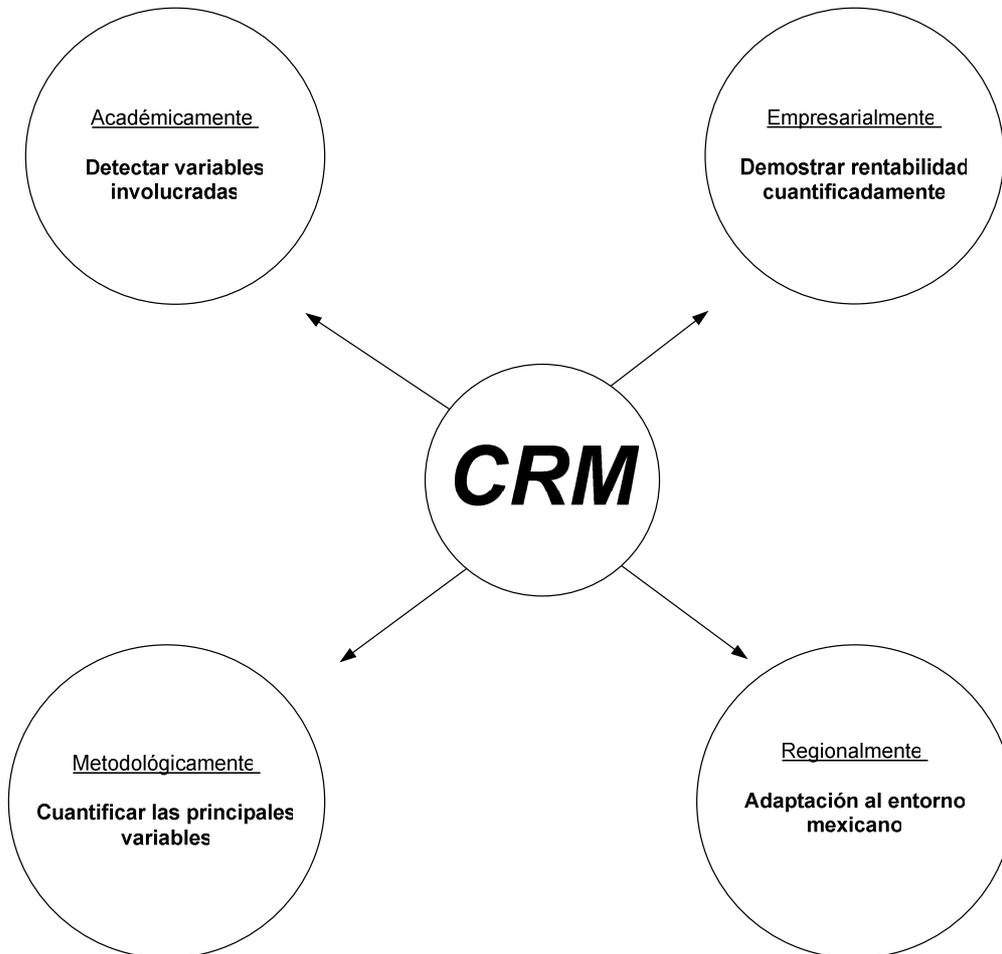
De forma **regional**, a través de la investigación se pretende encontrar la verdadera riqueza de un concepto nacido en el extranjero, pero que puede implementarse en el mercado mexicano mediante su aceptación y correcta adaptación a un medio completamente diferente al de su origen.

Todo lo anterior, acerca de las aportaciones que esta investigación hará a las diferentes áreas dentro del País, se resume en la figura no. 2 (página siguiente).

Exploración de la situación actual.

- Las empresas no tienen una cultura de recolección y explotación de bases de datos y aquellas con las que se cuenta no son apropiadas para la implementación de procesos de *CRM*.
- Los mexicanos son personas desconfiadas que no están siempre dispuestas a dar sus datos personales, dando como resultado que no se posea la información necesaria del mercado objetivo para poder acercarse correcta y directamente al mismo.
- No se han implementado aún estrategias, herramientas y tecnologías adecuadas para la recolección, almacenamiento, administración y explotación de las bases de datos en las empresas mexicanas, por lo que éstas (que son el principal activo de las estrategias de *CRM*), contienen demasiados errores que se reflejan en los resultados que se obtienen.

Figura 2. Aportaciones de CRM a México.



Conocimiento del problema.

Los programas de lealtad representan un concepto que ha ganado más y más atención en los negocios hoy en día, porque en la mayoría de las empresas los clientes leales son considerados un componente esencial del éxito de las mismas, ya que éstos le dan muchas ventajas a la empresa, como el que generalmente inducen el aumento de los ingresos de la empresa, dando como resultado ventas predecibles y grandes utilidades, y son más viables a comprar productos y servicios adicionales (Gremier y Brown, 1998).

Los clientes leales también tienden a comprar a través de canales alternativos, por ejemplo a través de internet, lo cual puede incrementar el total de consumo y reducir los costos de efectuar transacciones con ellos (Duffy, 2003). Generar más negocio entre los clientes

existentes generalmente es más barato y efectivo que simplemente tratar de atraer nuevos (Wright y Sparks, 1999). La teoría de que un incremento en la retención de los clientes de 2% puede resultar en un decremento del 10% de los gastos operativos, también contribuye al hecho de que las empresas implementen programas de lealtad al cliente. (Galbreath, 2002). Reichheld (1996) señala que los clientes leales son menos sensitivos al precio que los clientes regulares y que una mejora de cinco puntos porcentuales en la conservación de clientes, se traduce en una duplicación de márgenes.

Desde luego, para lograr esta mejora se deben considerar dos dimensiones: La primera tiene que ver “con el impacto de la lealtad en el crecimiento del inventario de clientes” y la segunda es “el efecto en las utilidades que se obtienen por cada cliente”. En el primer caso se agregan clientes al inventario, de manera continua, pero existen clientes que se van o deciden desertar; esto implica que en la medida en que sea la deserción, será el esfuerzo a realizar para obtener nuevos clientes. Reichheld (1996) menciona que en condiciones de igualdad si una empresa cuenta con un índice de conservación del 95% y otra con un índice del 90%, entonces ambas tienen un escape de 5% y 10% respectivamente; si además en ambas se adquieren clientes nuevos a razón del 10% anual, la primera mostrará un crecimiento neto del 5% y la segunda no tendrá crecimiento. Al proyectar a largo plazo este comportamiento, la primera duplicará su tamaño en un término de aproximadamente 14 años y la segunda no tendrá crecimiento real alguno. En el segundo caso, “la utilidad que se gana en cada cliente individual, crece a medida que el cliente permanece con la compañía”, lo cual se observa en diferentes empresas de los diversos sectores productivos.

Por lo que cuando un cliente no únicamente permanece como tal, sino que además consume en grandes cantidades el producto o servicio de la empresa es altamente rentable para la misma y se le llama “*heavy users*” (fuertes usuarios): Personas que compran, usan o consumen cantidades por arriba de los promedios de los productos o servicios (por definición, un “*heavy user*” realiza compras desproporcionadas). Gente que mira la televisión por encima de los promedios es referida como un *heavy viewer*; de la misma forma, una persona que escucha el radio por encima de los promedios mensuales, es referida también como *heavy listener*.

Otro concepto muy importante al implementar estrategias de CRM es la matriz del crecimiento. La matriz crecimiento-participación se basa en dos ejes principales:

- “El índice de crecimiento de la industria, que indica la tasa de crecimiento anual del mercado de la industria a la que pertenece la empresa.
- La participación relativa en el mercado, que se refiere a la participación en el mercado de la unidad estratégica de negocios con relación a su competidor más importante. Se divide en alta y baja y se expresa en escala logarítmica” ((DEGUATE.COM, S.A., s.f.).

De lo anterior emerge el concepto de unidad estratégica de negocios (UEN), el cual tiene tres elementos (DEGUATE.COM, S.A., s.f.):

- “Es un solo negocio de la empresa o un conjunto de sus negocios relacionados entre sí, al que la empresa puede hacerle un planeamiento separado del resto de la compañía.
- Tiene sus propios competidores.
- La unidad está a cargo de un gerente responsable de su operación y de sus resultados económicos, a quien la casa-base le asigna objetivos de planeación estratégica y recursos apropiados”.

La matriz crecimiento-participación pretende establecer dos aspectos (DEGUATE.COM, S.A., s.f.):

- “La posición competitiva de la unidad estratégica de negocios dentro de su industria.
- El flujo neto de efectivo necesario para operar la UEN”.

La matriz crecimiento-participación se fundamenta en el principio de que está operando la curva de experiencia y que la empresa con la participación de mercado más grande es a la vez líder en costos totales bajos.

Figura 3. La matriz de crecimiento-participación³.



La figura 3 muestra una matriz crecimiento-participación, dividida en cuatro cuadrantes. La idea es que cada UEN que se ubique en alguno de estos cuadrantes tendrá una posición diferente de flujo de fondos, una administración diferente para cada una de ellas y una posición de la empresa en cuanto a qué tratamiento debe darle a su *portafolio*. Las UEN's se categorizan, según el cuadrante donde queden ubicadas en: Estrellas, signos de interrogación, vacas lecheras y perros (DEGUATE.COM, S.A, s.f.). Sus características son de acuerdo con DEGUATE.COM, S.A. (s.f.) son las siguientes:

- Estrellas:

³ DEGUATE.COM, S. A. (s. f.). Los conceptos, textos literales y dibujos fueron obtenidos de esta fuente, a quien se agradece por su claridad e importancia para el trabajo.

- Alta participación relativa en el mercado.
- Mercado de fuerte crecimiento.
- Consumidoras de grandes cantidades de efectivo para financiar el crecimiento.
- Utilidades significativas.
- Signos de interrogación (llamados también “gatos salvajes o niños problema”):
 - Baja participación en el mercado.
 - Mercados que crecen rápidamente.
 - Demandan grandes cantidades de efectivo para financiar su crecimiento.
 - Generadores débiles de efectivo.
 - La empresa debe evaluar si sigue invirtiendo en su negocio.
- Vacas lecheras:
 - Alta participación en el mercado.
 - Mercados de crecimiento lento.
 - Generan más efectivo del que necesitan para su crecimiento en el mercado.
 - Pueden usarse para generar o desarrollar otros negocios.
 - Márgenes de utilidad altos.
- Perros:
 - Baja participación en el mercado.
 - Mercados de crecimiento lento.
 - Pueden generar pocas utilidades o inclusive pérdidas.
 - Generalmente deben ser reestructuradas o eliminadas.

Ubicadas la UEN’s dentro de la matriz crecimiento-participación, el siguiente paso que debe dar una empresa es estructurar sus negocios, sostenerlos, “ordeñarlos” o eliminarlos, y ubicar cómo la CRM los puede ayudar. El análisis de las UEN’s no debe hacerse en forma pasiva o estática. El escenario debe ser dinámico para visualizar donde se encontraban las UEN’s en el pasado, donde están ahora y donde se prevé que estén en el futuro, se trata de una planeación estratégica completa. “Las UEN’s con futuro tienen un ciclo de vida: Comienzan siendo *signos de interrogación*, pasan luego a ser *estrellas*, se convierten después en *vacas lecheras* y al final de su vida se vuelven *perros*” (DEGUATE.COM, S.A., s.f.).

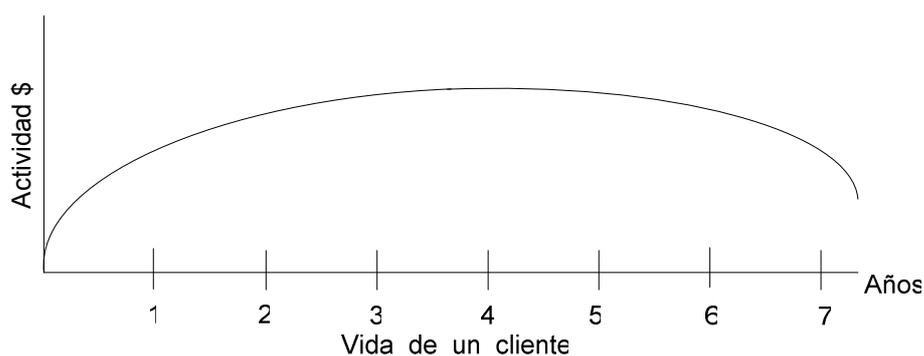
“La matriz crecimiento-participación fundamentalmente es una herramienta útil de diagnóstico para establecer la posición competitiva de un negocio, pero es a partir de allí cuando la empresa entra en otra fase y con otros sistemas de análisis para determinar la estrategia que deben seguir sus UEN’s” (DEGUATE.COM, S.A., s.f.).

Los clientes tienen un ciclo de vida que depende de muchos factores: Calidad del producto, calidad del servicio, innovación del producto, competencia, situación económica del contexto donde se ubican los clientes (desde el empleo hasta variables macroeconómicas que los afectan), etcétera; y si las empresas no mantienen procesos agresivos de CRM, tal vida se extingue, como se ilustra en la figura 4.

Con esta investigación se busca demostrar que los procesos de CRM deben generar un cambio en la cultura de gestión con el cliente y formar dentro de las organizaciones un

nuevo enfoque para optimizar el esfuerzo de comercialización directa, generando rentabilidad basada en la lealtad y el conocimiento de los clientes.

Figura 4. Representación del ciclo de vida de un cliente.



Mediante el desarrollo de esta tesis se logrará a su vez poner un mayor énfasis académico en esta área de la mercadotecnia que trata de demostrar que la aplicación de procesos de *CRM*, dentro del campo de la mercadotecnia analítica y directa en el mercado mexicano es un pilar en la rentabilidad y búsqueda de valor de las empresas.

E. Hipótesis de investigación.

Hipótesis iniciales y modelo teórico de partida.

Las hipótesis fundamentales se establecen en el cuadro no. 5 y son generales, se irán afinando conforme se desarrolle el estudio, además se espera que emerjan otras.

Cuadro 5. Hipótesis de investigación.

Hi: Hipótesis de investigación iniciales.

La administración de la relación con el cliente (*CRM*) es un elemento innovador que mueve y amplía el conocimiento de la mercadotecnia directa y por ello el de la administración de la compañía, generando valor para las empresas y proporcionando herramientas a sus administradores para potenciar la competitividad de las organizaciones.

La correcta implementación de los procesos de *CRM* como estrategia de personalización masiva optimiza el esfuerzo de mercadotecnia directa de las empresas basándose en el desarrollo de la lealtad y el conocimiento de los clientes, creando un cambio en la cultura de gestión con el cliente que genera rentabilidad sostenida en la organización.

Existen variables específicas en México que intervienen en el proceso y resultado de los programas de lealtad y las estrategias de CRM en empresas de mercadotecnia directa, y que a través de impactos de CRM se pueden cuantificar para demostrar que generan rentabilidad sostenida en las empresas. Este es una premisa que guía a la investigación.

El modelo en que se integran las variables, es el que se presenta en la tabla 4, que incluye las variables dependientes y las independientes (estas últimas son los elementos de una CRM).

Tabla 4. Modelo teórico de trabajo.

H	Y	VARIABLE DEPENDIENTE (Y ₁ , Y ₂ , Y ₃ , Y ₄ , Y ₅)	X	VARIABLES INDEPENDIENTES (X ₁ , X ₂ , X ₃ , X ₄)
H ₁	Y ₁ (dependiente interviniente)	• Lealtad.	X ₁	• Infraestructura tecnológica requerida.
H ₂	Y ₂	• Posicionamiento.	X ₂	• Conocimiento de los clientes.
H ₃	Y ₃	• Ventas.	X ₃	• Bases de datos con información demográfica, psicográfica, gustos, preferencias, estilo de vida y comportamiento de los clientes.
H ₄	Y ₄	• Participación en el mercado.	X ₄	• Personalización masiva.
H ₅	Y ₅	• Rentabilidad.	X ₅	• Implementación de los procesos de administración de la relación con el cliente (CRM).

Hipótesis operativas.

$$H_1 \quad Y_1 = F(X_1 + X_2 + X_3 + X_4 + X_5)$$

Una correcta infraestructura tecnológica, un óptimo desarrollo y administración de la base de datos de los clientes que perfectibilice su conocimiento, la utilización de estrategias de personalización masiva y la implementación de procesos de CRM genera lealtad.

$$H_2 \quad Y_2 = F(Y_1)$$

La lealtad de los clientes genera posicionamiento en el mercado.

$$H_3 \quad Y_3 = F(Y_1 + Y_2)$$

La lealtad de los clientes sumado al posicionamiento del mercado genera mayores ventas.

$$H_4 \quad Y_4 = F(Y_1 + Y_2 + Y_3)$$

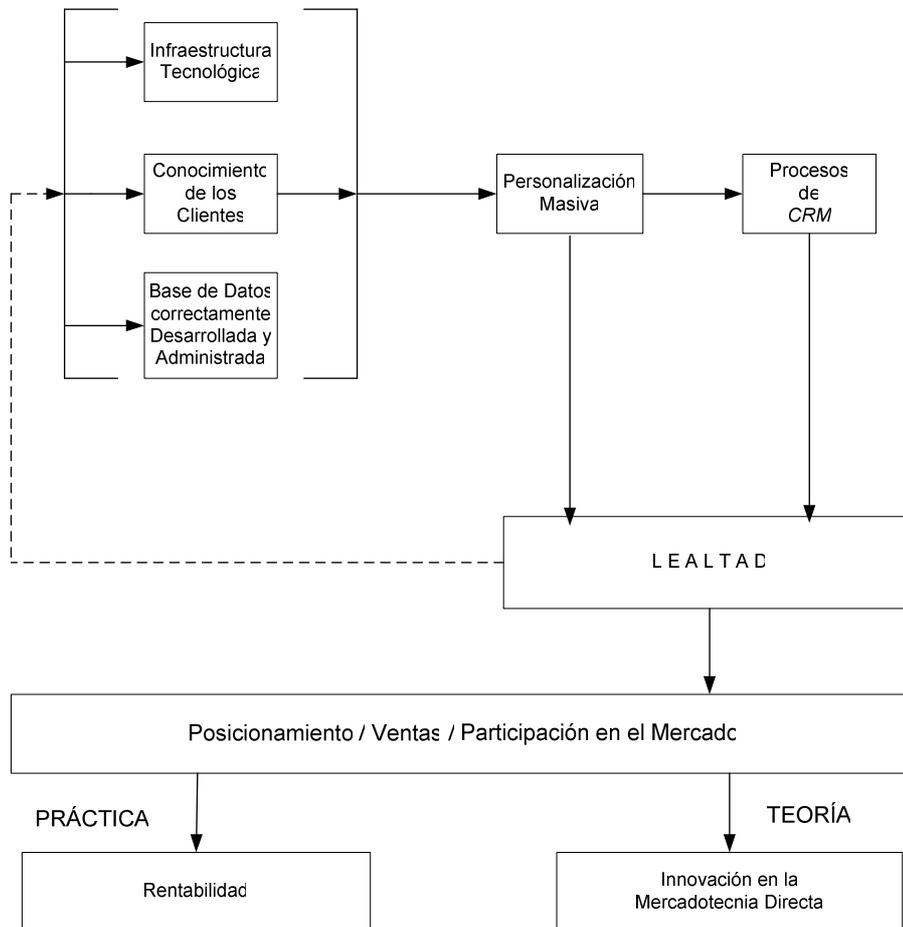
La lealtad de los clientes, el posicionamiento del mercado y las ventas promueven la participación del mercado.

$$H_5 \quad Y_5 = F(Y_1 + Y_2 + Y_3 + Y_4)$$

La lealtad de los clientes, el posicionamiento del mercado, las ventas y la participación del mercado generan mayor rentabilidad en las empresas.

Analizando las variables del modelo, las hipótesis de investigación (cuadro 5) y las hipótesis de trabajo (tabla 4), se define que la estructura tecnológica, el conocimiento de los clientes y una base de datos correctamente desarrollada y administrada permite la implementación de técnicas de personalización masiva, que junto con la creación de procesos de *CRM* generan lealtad, lo más importante de esto, es que todo lo anterior es un proceso de mejora continua que llevará a un mejor posicionamiento, mayores ventas y la optimización de la participación en el mercado de la empresa, lo cual produce rentabilidad en las empresas e innovación en la mercadotecnia directa, esto se ve reflejado en el diagrama 1, el cual es la representación gráfica del modelo y aglutina a las hipótesis y variables de interés. Sin embargo, lograr una mejora continua no es fácil, ya que mejora continua es una estrategia, más que un concepto o enfoque, en la que se han de implementar acciones y desplegar recursos para lograr objetivos, dentro de un proceso progresivo. Mejora continua es un esfuerzo constante, día a día, y se contrapone con los enfoques de “empezar desde cero” o reingeniería total.

Diagrama 1. Estructura causal compleja multivariada.



Definición de variables.

X₁ . Infraestructura tecnológica: Hardware, software y comunicaciones necesarias para administrar los datos y la información obtenida de parte de los clientes y la operación de CRM.

X₂ . Conocimiento de los clientes: Grado de información demográfica, psicográfica, gustos, preferencias, estilo de vida y comportamiento de los clientes.

X₃ - Base de datos: Es una colección de archivos interrelacionados, son creados con un DBMS por sus siglas en inglés (*Data Base Management System*). El contenido de una base de datos engloba a la información concerniente (almacenadas en archivos) de una organización, de tal manera que los datos estén disponibles para los usuarios. Una finalidad de la base de datos es eliminar la redundancia o al menos minimizarla. Los tres componentes principales de un sistema de base de datos son el hardware, el software DBMS y los datos a manejar, así como el personal encargado del manejo del sistema.

El sistema manejador o administrador de base de datos (DBMS) es una colección de numerosas rutinas de software interrelacionadas, cada una de las cuales es responsable de una tarea específica.

El objetivo primordial de un sistema así es proporcionar un contorno que sea a la vez conveniente y eficiente para ser utilizado al extraer, almacenar y manipular información de la base de datos. Todas las peticiones de acceso a la base, se manejan centralizadamente por medio del DBMS, por lo que funciona como interfase entre los usuarios y la base de datos (Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, s. f.).

Los sistemas de base de datos se diseñan para manejar grandes cantidades de información, la manipulación de los datos involucra tanto la definición de estructuras para el almacenamiento de la información como la provisión de mecanismos para la manipulación de la información, además un sistema de base de datos debe de tener implementados mecanismos de seguridad que garanticen la integridad de la información, a pesar de caídas del sistema o intentos de accesos no autorizados.

Un objetivo principal de un sistema de base de datos es proporcionar a los usuarios finales una visión abstracta de los datos, esto se logra escondiendo ciertos detalles de como se almacenan y mantienen los datos Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey, s. f.).

X₄ - Personalización masiva (mercadotecnia uno a uno): Proceso de adaptación de productos, bienes o servicios ya sea físicos o informáticos a las preferencias individuales y gustos personales, inducidos del estudio y/o comportamiento del consumidor, adaptando procesos masivos en tratamientos personales.

De acuerdo con Daccach (2005), el concepto no es nuevo y se originó en un libro escrito por Joseph Pine II bajo el título “Mass customization”. “La personalización para las masas hace converger en un mismo concepto la teoría de la producción masiva o en serie a altos volúmenes (para reducción de amortización de costo fijo por pieza/parte) con el concepto de crear diferenciación en el producto a través de la personalización” (Daccach, 2005, p.1).

El ejemplo que Daccach (2005) utiliza para ilustrar el concepto es una planta de producción de jeans que le permite al cliente, siguiendo unas instrucciones, tomarse las medidas requeridas para producirle exactamente la prenda a la medida. Todo esto con costos promedio bajos, teniendo la oportunidad de ofrecer por un poco más de dinero, un producto personalizado y entregado en casa, con muy bajos costos de producción.

Este tipo de funcionalidad requiere de considerables cambios en diversas instancias de las organizaciones al igual que en los individuos que administran la tecnología. Ya no se cuestiona si es una necesidad o no, sino más bien, cómo se establecen los sistemas dentro de la compañía de tal manera que se permita y facilite un proceso orientado a la personalización masiva Daccach (2005).

El nuevo paradigma del servicio implica que al mismo costo, debemos poder amoldar

nuestro producto a lo que el cliente quiera, con la que no podemos eliminar conveniencias de otros métodos, como la velocidad en la entrega (al comprar un pantalón en la tienda, se puede llevar puesto) o la calidad del producto (Daccach, 2005).

Diversas empresas en áreas como ventas de computadoras o libros y discos compactos como han explotado considerablemente el modelo de esta personalización masiva (por ejemplo, Gateway, DELL y Amazon). “Hoy, con el advenimiento de la Internet, los equipos se pueden configurar en el sitio Web de estas empresas con las características que el cliente requiere, y es despachado en 24 horas (dentro de los Estados Unidos de América) al destino especificado. La tecnología de internet es relativamente barata y en la medida en que las transacciones que se efectúen por el sitio web aumenten, los costos fijos a amortizar por unidad de venta cada vez serán menores, y por lo tanto no agregarán al precio del producto final, permitiendo mantener precios competitivos” (Daccach, 2005, p.1).

La Mercadotecnia uno a uno consiste en identificar a los clientes y tratarlos individualmente de manera diferente, interactuando con ellos constantemente.

Como señala Benki (2001): Con creatividad, varias compañías han logrado dar al cliente un servicio adaptado a sus preferencias y necesidades. Por ejemplo la cadena de hoteles Ritz Carlton, conserva archivos del consumo y los gustos de cada cliente. De esta forma, cuando la persona vuelve a alojarse en cualquiera de los hoteles de la cadena, recibe precisamente la atención que desea.

Las herramientas vitales de dicha mercadotecnia son, de acuerdo con Benki (2001, p.1):

- La base de datos de clientes.
- La interactividad.
- La personalización masiva.

De esta manera se logra una dinámica distinta de competencia. La empresa sabe quien es el cliente y puede diseñar un producto adaptado a sus necesidades (Benki, 2001).

“La mercadotecnia uno a uno logra cuatro objetivos clave:

- La satisfacción del cliente.
- La reducción de costos.
- Menos pérdida de esfuerzos.
- Menor costo de inventarios.

Internet hace realidad el marketing uno a uno (Andrea Benki von Roth).

“Un estudio llevado a cabo por Andersen Consulting entre 70 compañías de alta tecnología que habían implementado el CRM demostró que un tercio de las empresas con mejor performance tuvo un retorno sobre ventas de 33%, comparado con 13% para el tercio intermedio. De esa diferencia de 20 puntos, 64% se debe a eficiencias del CRM” (Benki, 2005, p.2).

De acuerdo con Benki (2001, p.3), cuatro etapas resultan fundamentales para la implementación del marketing uno a uno:

- Identificar clientes individual y direccionalmente. Sólo se puede tener una relación con un cliente por vez, no con un público entero.
- Diferenciarlos, por valor y por necesidad. El valor que tiene el cliente debe ser considerado como valor de por vida, pero esto no se puede calcular con precisión.
- Interactuar con ellos de manera más efectiva y eficiente a nivel de costos. Es una oportunidad para escuchar al cliente, para aprender sobre él, no para hablarle.
- Personalizar algún aspecto del comportamiento de la empresa. Adecuar la forma en que tratamos al cliente sobre la base de lo que sabemos de él.

Estos pasos no deben ser tomados necesariamente en forma secuencial.

Cuanto más se vende a un cliente, más probable es que vuelva a comprar. Cuanto más grande sea la participación del cliente, mayor será el margen por unidad” (Benki, 2005, p.2).

X₅ . Implementación de procesos de CRM: Enfoque de la mercadotecnia moderna que defiende los siguientes principios:

- Generalmente es más rentable mantener un cliente actual que uno nuevo.
- El 20% de los clientes genera el 80% de las ventas por lo que hay que dirigir más recursos a este segmento de clientes en lugar de a la masa.
- La lealtad de los clientes genera rentabilidad en las empresas al potenciar la relación comercial con ellos.
- El conocimiento de los clientes incrementa las ventas al crear una relación más continua e interactiva entre el cliente y la empresa.

“Las áreas de la mercadotecnia no pueden ser únicamente una preocupación del departamento de mercadotecnia, sino de toda la corporación y en lugar de servir a los clientes de forma similar, la empresa de hoy debe servir a sus clientes de forma diferente y proveer a los mejores clientes con el mejor servicio, finalmente, para que las empresas tengan éxito deben enfocarse en individualizar y hacer una mercadotecnia a la medida” (Peck, Payne, Christopher y Clark, 1999).

Evans y Lasking (1994) definen mercadotecnia relacional de la siguiente manera: Mercadotecnia relacional es un acercamiento enfocado en los clientes, donde la empresa busca crear relaciones de negocio de largo plazo con los prospectos y clientes existentes.

Morgan y Hunt (1994) afirman que confianza, compromiso y unión contribuyen al reforzamiento de la relación y su “teoría” que explica el fenómeno del marketing de relaciones indica que son los conceptos de “lealtad” y “compromiso” del cliente hacia la marca o empresa los que explican el comportamiento “relacional” si es que puede llamarse de esa forma.

Uncles et al. (2003) mencionan que el compromiso por actitud parece tomar la forma de un favorable y consistente grupo de creencias establecidas hacia la marca comprada. La fuerza de estas actitudes es la llave predictora de las compras de una marca y patrones de repetición.

De acuerdo con la empresa Sistemas Estratégicos de México (2005, p.1), el *CRM*:

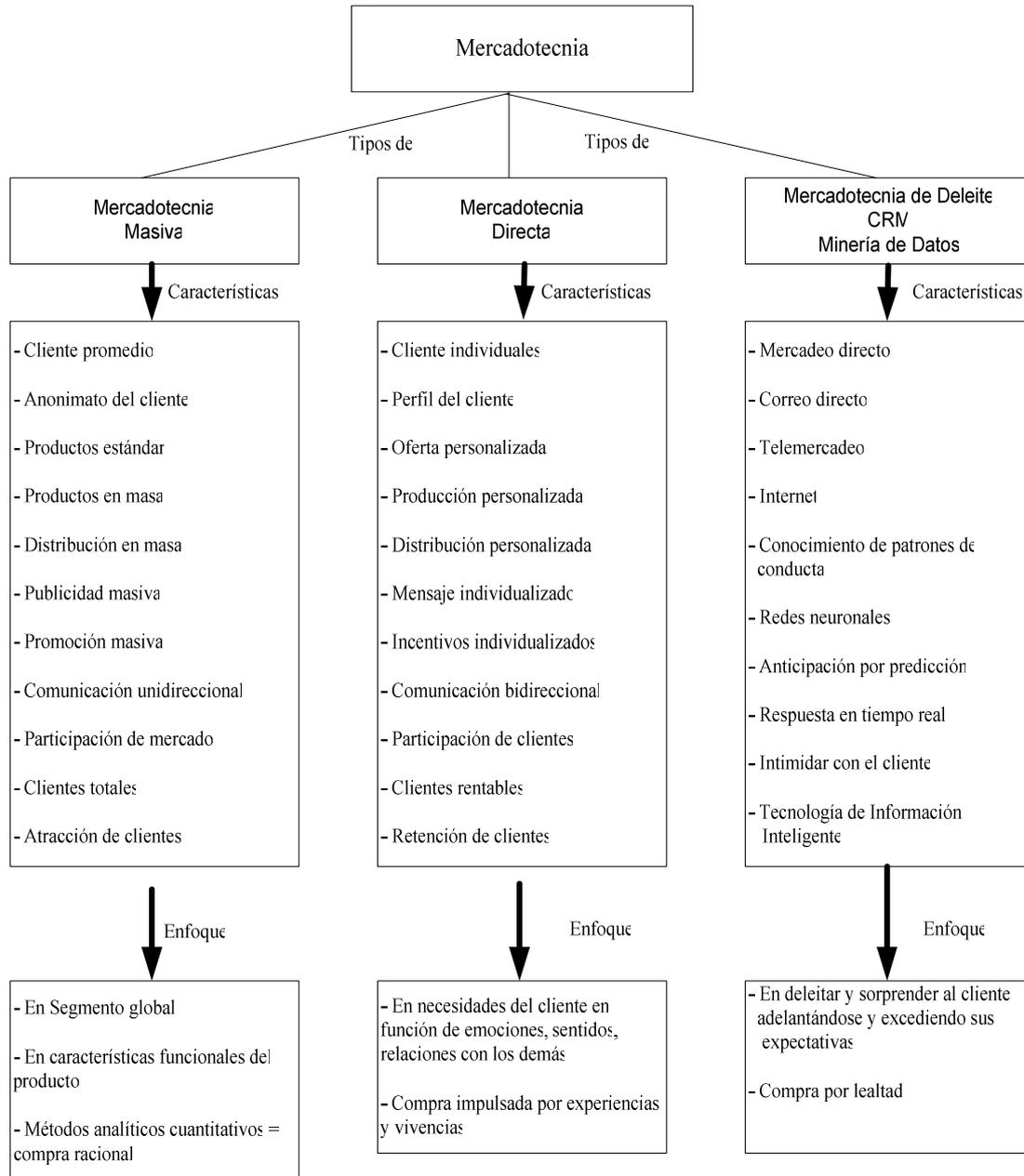
- “Se utiliza para aprender más de las necesidades clave de sus clientes con el fin de tener una relación más estrecha con ellos.
- Se puede definir como las actividades de una empresa dedicadas a ampliar la base de clientes a través de obtener clientes nuevos y satisfacer mejor las necesidades de los clientes existentes. *CRM* se trata de producir sinergia con sus clientes. Esto implica los procesos de Ventas, Atención a Clientes y Mercadotecnia.
- Utiliza tecnología, planeación estratégica y herramientas de ventas para crear relaciones que incrementen los márgenes de utilidad y la productividad. Utiliza una estrategia de negocios que pone al cliente en el centro de los procesos y prácticas de la compañía. *CRM* conlleva un cambio de mentalidad para orientarse más hacia el cliente con el fin de soportar en forma efectiva las ventas, mercadotecnia, atención a clientes y entrega de pedidos.
- Implica el conocimiento de quién es su cliente y cuáles son sus necesidades”.

Además, la *CRM* busca anticiparse y sorprender al cliente excediendo sus expectativas y deleitándolo al conocer sus patrones de conducta y predecir su comportamiento logrando con ello una verdadera intimidad con él.

En cuanto a dónde se encuentra comparativamente la mercadotecnia fundamentada en la *CRM*, respecto a otras clases de mercadotecnia y sus características, la respuesta puede visualizarse en el diagrama no. 2 (desarrollado por Arreola, 2005, en lo referente a mercadotecnia masiva y mercadotecnia directa), que a nuestro juicio habla por sí solo.

Diagrama 2.
Mercadotecnia masiva vs. mercadotecnia directa vs. mercadotecnia de deleite (CRM)⁴.

⁴ El diagrama está basando en cuanto a mercadotecnia masiva y mercadotecnia directa en Arreola (2005, p.2).



Ahora, es necesario ahondar en algunos conceptos relativos a la mercadotecnia directa. Ésta puede definirse como: “Un sistema interactivo de mercadeo que usa uno ó más medios publicitarios para generar un resultado medible (AMD); o bien como: La acción de establecer comunicaciones directas con consumidores individuales cuidadosamente seleccionados, para obtener una respuesta inmediata” (Arreola, 2005, p. 3). La misma autora representa tales definiciones en el diagrama no. 3.

Diagrama 3: Mercadeo directo.



Por otro lado, la cultura de gestión al cliente se fundamenta en el factor humano, la cultura de servicio y la satisfacción del cliente.

Cultura de Servicio.

La cultura de servicio es aquella filosofía que induce a las personas a comportarse y relacionarse orientándose al cliente. Lo cual significa que las señales que influyen el comportamiento empresarial están fuertemente condicionadas por los motivos del servicio.

Tal cultura, para que funcione debe involucrar a todos los miembros de la organización. Al existir una cultura de servicio en la empresa, es más fácil el compromiso del personal para brindar un servicio de calidad.

En la cultura de servicio debemos considerar los siguientes aspectos:

Satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente representa la esencia de la cultura del servicio y se alcanza cuando la experiencia personal del servicio ofrecido cumple con las expectativas de éste.

Actualmente los productos son cada vez más homogéneos. La empresa para obtener una ventaja competitiva en el mediano plazo, no sólo debe satisfacer las necesidades básicas del producto en sí, sino que también requiere de una diferenciación, a través del servicio. Es decir, actualmente la empresa debe preocuparse que tanto el producto como el servicio satisfagan las necesidades del cliente.

La compañía debe innovar constantemente para otorgar a sus clientes un conjunto de servicios diferenciadores, mayores y mejores que los ofrecidos actualmente por la competencia. Es necesario identificar los servicios, determinando aquellos que representan un "valor" para el cliente, es decir, que incluyen un valor potencial, ya que no están banalizados por la homologación globalizadora.

Cuando una empresa decide implementar estrategias de CRM, lo primero que tiene que hacer es analizar el grado de banalización de sus productos, ya que dependiendo de ello será la importancia que tendrá el CRM en la compañía, puesto que esto marca la diferenciación que puede tener con su competencia. Es muy difícil y poco rentable invertir en CRM cuando un producto es altamente banal, ya que lo único que la empresa estaría haciendo es promover su consumo genérico más no dirigido a su marca.

La banalización es una acción por la cual algo importante se vuelve trivial. Cada mercancía tiene un valor de uso, es decir, posee una utilidad, pero por las características de su producción ha supuesto un consumo de horas de trabajo. Hoy en día, la producción de mercancías es cada vez más masiva e implica menos horas de trabajo por producto.

Una vez definidas las alternativas de servicio a ofrecer, la empresa debe indagar cuál ha sido la experiencia que han tenido los clientes, frente a cada una de estas prestaciones. La técnica más útil para esto es identificar los “momentos de verdad” (contacto con el cliente) que configuran la cadena continua de eventos que debe experimentar un cliente para lograr el servicio deseado. Esto permite analizar el negocio desde la perspectiva del cliente, y hace posible identificar en esta cadena de eventos, aquellos momentos de verdad críticos, los cuales si no son manejados en forma positiva, producen en el cliente insatisfacción, disminución de lealtad hacia el servicio y la posible pérdida del cliente.

Y₁. Lealtad.

Uno de los conceptos más conocidos es el que ofrece Isaacs (1984), quien señala que la lealtad es la virtud de aceptar los vínculos implícitos en su adhesión a otros -amigos, jefes, familiares, patria, instituciones, etcétera.- de tal modo que refuerza y protege, a lo largo del tiempo, el conjunto de valores que representan.

El desarrollo de la lealtad del cliente es una estrategia que identifica, mantiene y aumenta los resultados de los mejores clientes a través de un valor agregado, interacción constante y un enfoque de relación a largo plazo” (Barlow, 1992).

Uncles et al. (2003) dicen que la lealtad del cliente se refiere al compromiso del cliente de hacer negocio con una empresa en particular, comprando sus productos y adquiriendo sus servicios frecuentemente y recomendando las ofertas de la empresa a amigos, familiares y socios.

Shoemaker y Lewis (1999) sugieren que “la lealtad ocurre cuando el cliente se siente muy seguro acerca de que tú puedes cumplir mejor sus necesidades relevantes, de tal manera que tu competencia es virtualmente excluida del grupo a considerar y el cliente te compra casi exclusivamente a ti, refiriéndose a tu producto o servicio como “su restaurante” o “su hotel” (p. 349)”.

La lealtad de comportamiento intenta definir la lealtad de marca en términos de la observación de la compra actual durante un periodo de tiempo, mientras que la medición de

la lealtad de actitud está basada en preferencias establecidas, compromiso e intención de compra (Rundle-Thiele y Bennett, 2001).

La lealtad del cliente normalmente facilita estrategias como la extensión y penetración de marca, y ha sido también identificada como un determinante mayor de equidad de marca (Rundle-Thiele y Bennett, 2001).

Uncles et al. (2003) señalan que los clientes leales también compran frecuentemente la marca porque no quieren perder su tiempo ni tener el problema de buscar alternativas adicionales.

Y₂ – Posicionamiento.

La definimos, siguiendo como la posición de una empresa relativa a los demás en una misma industria, Existen múltiples factores que contribuyen al posicionamiento, los cuales pueden ser usados para medirlo. Los más importantes son:

- 1.- Posición relativa de participación en el mercado; razón de cambio de participación, variabilidad de participación a través de segmentos o nichos, diferenciación percibida de calidad / servicio / precio, e imagen de la compañía.
- 2.- Posición económica y tecnológica en cuanto a costos, capacidad instalada y utilizada, avance tecnológico o tecnología patentada, procesos.
- 3.- Posición (fortaleza) en capacidades de; administración, fortaleza de mercadotecnia, sistemas de distribución, relaciones laborales, relaciones con reguladores.

Y₃ – Ventas.

Actividad que realizan empleados o representantes autorizados para colocar productos y servicios de una empresa en un mercado y se puede medir de diferentes formas:

- 1.- Por unidades o grupos de las mismas; productos, horas de servicio, galones, etcétera.
- 2.- Por los ingresos generados en un período de tiempo; actual y/o actual versus el mismo periodo anterior (en determinado tipo de unidad monetaria).

Y₄ - Participación en el mercado.

La participación en el mercado se puede definir desde dos puntos de vista (Athens, 2001):

- 1.- La geográfica: La participación representa una proporción de las ventas totales en un mercado obtenidas por una localidad o unidad de negocio de la empresa.
- 2.- El enfoque de la estrategia de mercadotecnia: La participación es la proporción del total de la cantidad o ventas en un mercado que cada competidor posee.

El mercado puede ser definido tan amplio como una industria entera o tan estrecho como un segmento específico de un mercado. La opción de mercado depende en qué nivel se obtiene la mejor definición de la posición competitiva.

Y5 - Rentabilidad.

Hablar de rentabilidad es hablar de medidas financieras, puesto que hay varias formas de determinar si un negocio está siendo rentable o no. Podríamos definirla como un “conjunto de medidas que nos indica el grado en que es saludable financieramente una empresa”.

En esta sección se definen las medidas financieras comúnmente usadas. Cada medida financiera cuestiones distintas del flujo de efectivo; cada uno tiene puntos fuertes y débiles.

1.- Flujo de efectivo neto.

El flujo de efectivo es la métrica financiera fundamental en los negocios. Cada costo importante o beneficio conlleva un resultado en el flujo de efectivo o se le asigna un valor monetario en el flujo de efectivo. Las demás medidas financieras derivan del flujo de efectivo.

Todos los flujos que *entran* a la organización se les considera números positivos, y todas las *salidas* se les considera números negativos. De esta forma, todos los resultados totales e intermedios dentro de cada escenario siempre es obtenido sumando los números previos a ellos (HSBC, 2005).

2.- Flujo de efectivo acumulado:

El flujo de efectivo acumulado es simplemente el neto de todos los flujos de efectivo en un punto del tiempo.

3.- Periodo de recuperación de la inversión.

El periodo de recuperación es una medida del tiempo, usualmente en décimas de años (ejemplo: 4.2 años). Si todas las demás variables a considerar en un análisis son iguales, el tiempo de recuperación más corto es la mejor opción. Visto de otra forma, el tiempo de recuperación es a veces visto como una medida de riesgo; mientras más largo sea el tiempo, más riesgosa es la inversión.

4.- Retorno sobre la inversión (ROI). Esta medida financiera responde a la pregunta: ¿cómo se comparan los retornos de una inversión con sus costos? ROI busca una respuesta en términos relativos, un porcentaje (por ejemplo: ROI = 75%).

Si todas las demás variables a considerar en un análisis son iguales, una inversión con el ROI más alto será la mejor inversión.

- El ROI por sí solo no dice nada acerca de la magnitud de los retornos, o de los riesgos en poder recibir estos retornos.
- El ROI puede variar radicalmente dependiendo del periodo de tiempo analizado.

5.- Tasa interna de retorno (TIR).

La tasa interna de retorno (TIR) es la tasa de descuento que iguala el valor presente de flujos de efectivo futuros a la inversión inicial. La TIR de un proyecto se define como aquella tasa que permite descontar los flujos netos de operación de un proyecto e igualarlos a la inversión inicial (Graterol, 2005). Otra forma de ver la TIR es la tasa de descuento que produce un 0 en el valor presente neto de los flujos de efectivo proyectados.

No hay una forma directa de calcular la TIR; se calcula a base de “prueba y error”. Los cálculos inician con una tasa de descuento y calcula el valor presente neto (VPN) de los flujos proyectados. Si este VPN es superior a cero, entonces se toma una tasa más baja y se vuelve a calcular; si en el cálculo se obtiene un VPN menor a cero, se incrementa la tasa; y así sucesivamente hasta que se obtiene un VPN muy cercano a cero. Normalmente los cálculos de hojas de Excel, calculadoras o sistemas de cómputo paran cuando entre una iteración y otra, casi no se avanza en la aproximación a cero.

6.- Valor presente neto (VPN).

El valor presente neto representa el flujo de efectivo del periodo analizado, ajustado para reflejar el valor del dinero en el tiempo (Comisión Nacional para el Ahorro de Energía, 2005). Si todas las variables se mantienen iguales, una inversión con un VPN mayor es una mejor inversión.

El VPN usa el concepto de valor presente, la idea que una cantidad de dinero vale más hoy que mañana. El valor del dinero futuro es incierto y no puede ser invertido sin considerar que se debe de tomar algunos puntos de la inflación.

Entonces, el valor del dinero futuro (VF) es descontado a una cantidad menor, el valor presente (VP), por el efecto de la inflación. El VPN como medida financiera da mayor importancia o peso a flujos de efectivo cercanos que lejanos.

La cantidad que se debe de descontar de un flujo futuro depende de: a) el tiempo que hay entre el flujo futuro y el presente, y b) la tasa de interés, que considera la inflación.

Muchas compañías y organizaciones cuentan con guías para realizar los descuentos; normalmente usan su costo de capital actual

El cálculo del VPN descuenta cada valor futuro por año y luego suma estos valores descontados al flujo de efectivo de todo el proyecto.

II. Marco Teórico.

A. Modelos de dos diferentes investigaciones con sus supuestos y antecedentes.

Modelo 1: Lealtad del cliente y programas de lealtad del cliente (Uncles, Dowling y Hammond, 2002).

La lealtad del cliente presenta una paradoja. Muchos la ven primordialmente como un fenómeno basado en actitudes que puede ser influenciado significativamente por iniciativas de CRM (como las que representan los cada vez más populares programas de lealtad y afinidad). Sin embargo, investigaciones empíricas muestran que la lealtad en mercados competitivos de compras repetidas tiene más una forma de aceptación pasiva de marcas que de actitudes fuertes alrededor de ellas. Desde esta perspectiva, el potencial incremento en la demanda de programas de lealtad está más limitado de lo que se pudiera esperar.

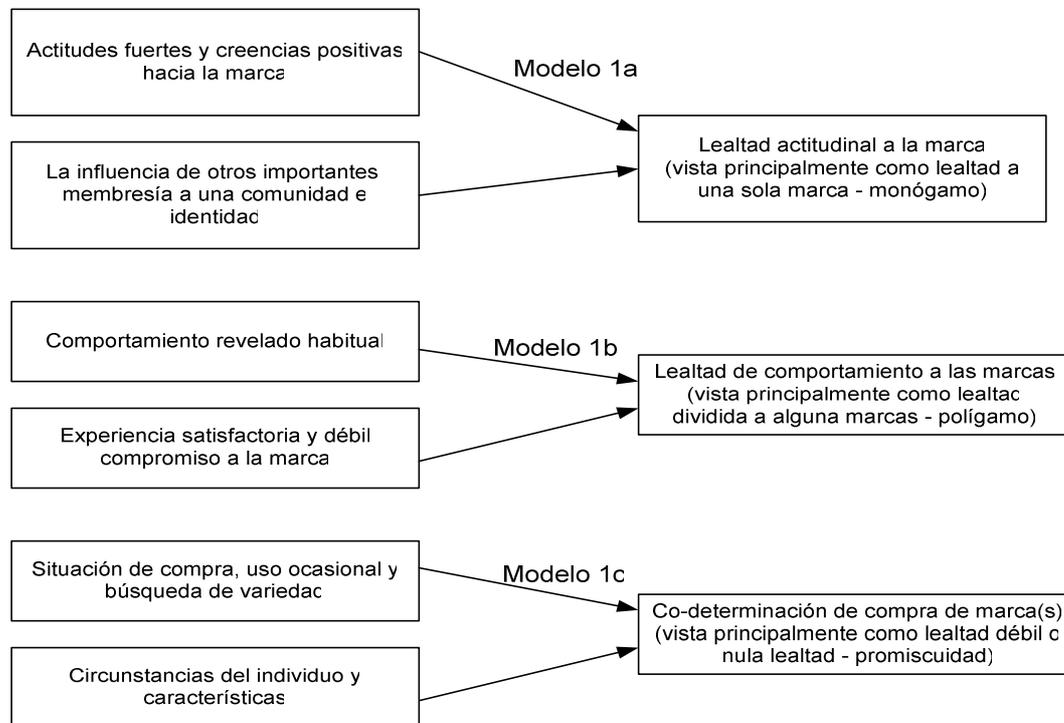
El modelo se fundamenta en tres diferentes perspectivas de lealtad y las relaciona en un contexto para entender la lealtad del cliente que abarcara el compromiso del cliente a una marca, la aceptación del cliente de ésta y la compra del cliente de una marca. Este contexto es utilizado para analizar la potencial demanda de los programas de lealtad. Los autores discuten dónde estos programas pueden funcionar y dónde tienen pocas posibilidades de tener éxito en grandes escalas.

Del modelo, dos objetivos de los programas de lealtad sobresalen. Uno es incrementar las ventas alcanzando niveles de compra/uso, y/o incrementando el rango de productos comprados. Un segundo objetivo, que es más defensivo, es construir un lazo más cercano entre la marca y el cliente. En éste se espera mantener la base actual de clientes. La popularidad de tales programas se encuentra fundamentado en el argumento de que las ganancias pueden incrementarse significativamente alcanzado algunos de estos objetivos.

El modelo muestra que, en un extremo están los programas para nichos de productos que presumen que los clientes están comprometidos con “la marca favorita”; y en el otro extremo se ubican los programas promocionales que intentan satisfacer la lealtad dividida de los clientes. En medio, y ampliamente representados a través de muchos diferentes productos y servicios, se encuentran los programas de lealtad que están mejor descritos como “para las marcas que la gente ya compra”.

El enfoque de este modelo está en mercados establecidos de compras repetidas donde hay competencia directa entre las marcas de productos y servicios. Tales mercados incluyen la mayoría de los bienes empaquetados, servicios personales como banca y agencias de viajes, comida y bebidas, hoteles, transportación, venta al menudeo, farmacéuticos, cosméticos y medios. Son enormemente importantes en términos del ingreso disponible de los clientes y han sido el foco de atención de mucha investigación derivada del modelo. Éste conceptúa la lealtad del cliente como se muestra en el diagrama no. 4 (página siguiente).

Diagrama 4. Conceptualización de la lealtad del cliente.



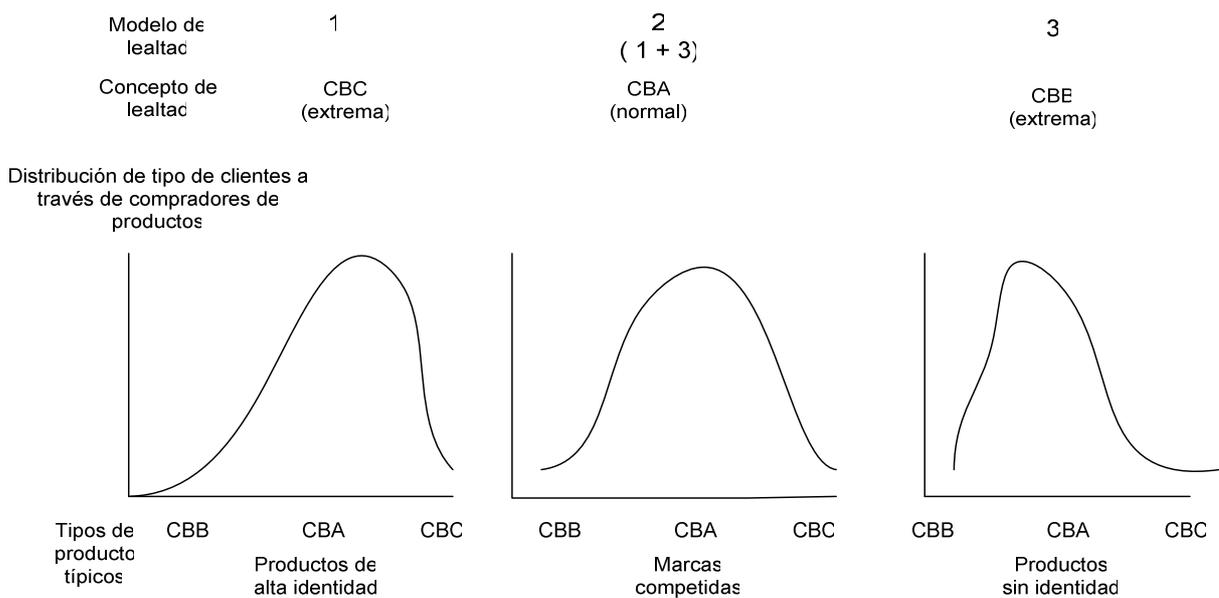
Dos conceptos de lealtad emergen en el modelo: Primero, la lealtad visualizada primordialmente como una actitud que algunas veces lleva a una relación con una marca. La actitud lleva a incrementar ventas reforzando creencias acerca de la marca fortaleciendo los compromisos psicológicos, sociales y emocionales de los clientes de la marca que son más valorados por ellos.

Segundo, la lealtad mayormente expresada en términos de un comportamiento revelado. En este sentido, es definida primordialmente con referencia al patrón de compras pasadas con una observación secundaria a las motivaciones del cliente o a un compromiso con la marca (Ehrenberg, 1988; Fader y Hardie, 1996; Kahn, Kalwani y Morrison, 1988; y Massy, Montgomery y Morrison, 1970). La mayoría de los consumidores han dividido su lealtad en portafolios de marcas en las que habitualmente piensan. Aquí se busca mantener la participación en la categoría.

Una solución de tres factores emerge para la lealtad, basada en antecedentes (incluyendo actitudes previas débiles y características del consumidor), factores de contingencia (abarcando tipo de ocasión de uso y situaciones de compra) y consecuencias (actitudes actualizadas, intenciones y el comportamiento de compra actual). En este modelo se enfatiza en lo que pueden ser factores prosaicos como los servicios extras.

La figura 5 plantea dos preguntas acerca de la lealtad del cliente. Primera, ¿los tres factores sugieren diferentes cursos de acción para los gerentes de *marketing* – especialmente en el contexto de desarrollar y usar programas de lealtad? Segunda, ¿es posible combinar estos tres enfoques para desarrollar un concepto más unificado de lealtad del cliente y consecuentemente proveer una guía más completa para la administración de programas?

Figura no. 5. Implicaciones conceptuales de los diferentes enfoques a los programas de lealtad.



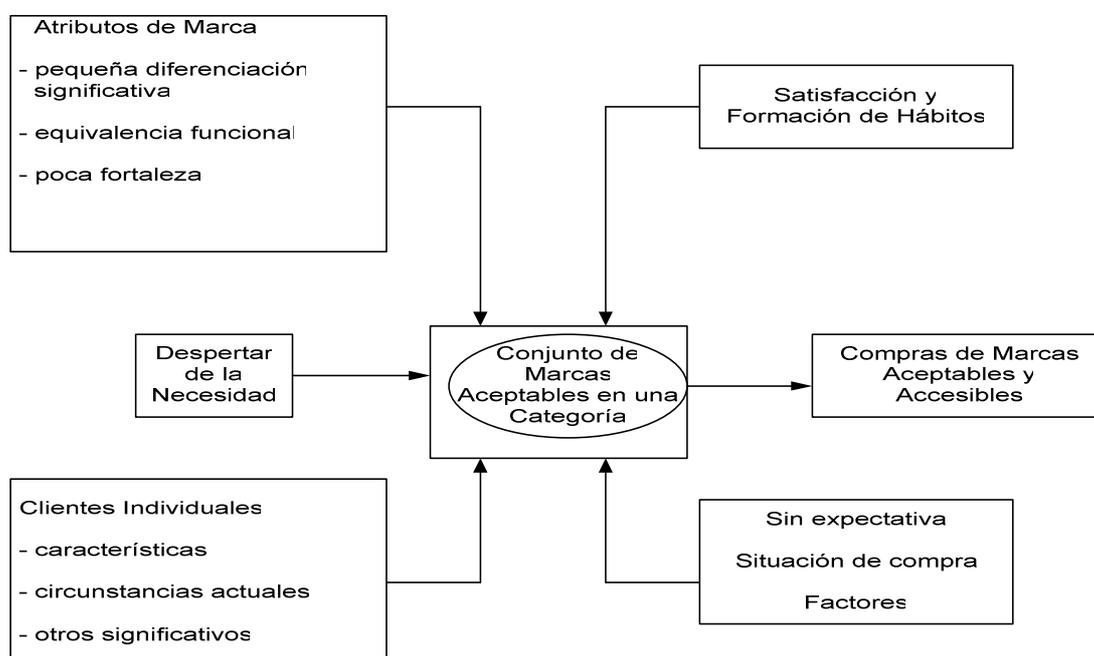
De lo anterior se derivan varias visiones:

1) CBC o *Customer Brand Commitment* (compromiso del cliente con la marca). Debido a que las relaciones están definidas en las mentes de los clientes, pueden ayudar a diferenciar una marca de otra y puede soportar una prima en el precio para esa marca (Kapferer 1999). Sin embargo, nada de esto es una garantía, especialmente cuando el foco está en marcas frecuentemente compradas. Primero, aún para casos donde el grado de involucramiento del cliente es alto, la diferenciación entre marcas puede ser relativamente baja. Segundo, cuando una marca es diseñada para tener una personalidad distinta y única, no significa que los clientes van a reconocer y valorar esto. Tercero, aún cuando se desarrolle una relación, puede no ser la única en una categoría de producto específica.

2) CBA o *Customer Brand Acceptance* (aceptación de la marca por el cliente). Es el caso base de la lealtad de clientes en mercados competitivos de compras repetidas. Weilbacher (1993) y Ehrenberg, Barnard y Scriven (1997) argumentan que en muchas categorías de productos, las diferencias funcionales y percibidas entre las marcas son muy pequeñas, por lo que no debe ser sorpresa que los clientes perciban pocas diferencias críticas y sustantivas entre estas marcas competidoras.

La discusión de la CBA sugiere que el tener un conjunto favorable de creencias acerca de una marca, no excluye el tener otro conjunto igualmente favorable de creencias acerca de marcas similares en una categoría y de sus casi siempre idénticos programas de lealtad. La investigación sugiere que en el caso de que un cliente exprese consistentemente una actitud favorable hacia una marca, es más seguro que esté basado en la satisfacción frecuente más que en creencias de valor (Dall’Olmo, Ehrenberg, Castleberry, Barwise y Barnard 1997), lo anterior se presenta gráficamente en el diagrama 5.

Diagrama 5. Aceptación de marca.



3) CBB *Customer Brand Buying* (Compra de la Marca por el Cliente). Las contingencias son las determinantes de elección, y no simplemente factores de ruido.

Algunos autores tienden a centrarse en las ataduras psicológicas que se producen por las membresías (un beneficio para el cliente) y los pensamientos/gustos crecientes de los clientes que se pueden obtener de analizar los programas de bases de datos (un beneficio para la firma) (Brown, 2000; Pearson, 1996). Los críticos argumentan que la lealtad – tanto la de actitud como la de comportamiento- para la mayoría de los clientes es muy pasiva y se parece más a hábitos que a compromisos serios. Además, ellos argumentan que estos programas son caros para arrancar y mantener y hay poca o nula evidencia que algún cambio en el comportamiento de compra justifique el gasto (Dowling y Uncles, 1997).

Evaluando las metas y los éxitos del lado de la demanda de los programas de lealtad, se observan posiciones encontradas.

Se examinan los problemas desde la perspectiva de: a) clientes individuales, b) mercados y c) la contribución en las ganancias de estos esquemas.

El modelo y los programas de lealtad desde una perspectiva individual.

Los programas de lealtad pueden ser vistos como vehículos para incrementar la lealtad a una sola marca, decrecer la sensibilidad al precio, inducir mayor resistencia hacia la competencia, atraer una mayor cantidad de clientes y/o incrementar los montos de compra. Pero la revisión de lealtad del cliente y la evidencia empírica citada, sugieren que este esquema es indeseable para los clientes y no-alcanzable para la mayoría de las empresas. A veces la apariencia substancial del programa puede ser su mayor debilidad, ya que si es atractivo, los clientes pueden entablar relaciones con el programa en lugar de con la marca. Un componente importante de muchos programas de lealtad son la ventas cruzadas, en un intento de incrementar la participación de la cartera, más que la participación de mercado (Peppers y Rogers, 1997). En esencia, el programa de lealtad es visto como una extensión de ayuda a la marca.

El modelo y los programas de lealtad desde una perspectiva de mercado.

En un nivel agregado, los mercados de compras repetidas típicamente tienen una estructura bien definida llamada “de efecto de doble riesgo” (DJ o *Double Jeopardy Effect*), según el cual marcas pequeñas tienen menos compradores que compran menos que las marcas grandes (Ehrenberg, Goodhardt y Barwise, 1990). Esta estructura de mercado da lugar a tres estrategias para aumentar el nivel observado de compras repetidas o lealtad a una marca. Existe una cuarta estrategia que se debe de considerar también.

La primera estrategia es tratar de hacer crecer el tamaño de la marca. La segunda estrategia es crear una marca a nicho cuyo objetivo sea mantener el número de clientes relativamente bajo, pero al mismo tiempo incrementar el monto promedio de compra de estos compradores. La tercera estrategia es para que una marca grande logre convertirse en una marca de “superlealtad”. Una cuarta estrategia implicada por el efecto DJ es explotar el deseo de los consumidores de un cambio. Aquí la penetración es mayor y menores las tasas de compras repetidas que las predichas por el efecto DJ (Kahn et al., 1988).

I

Las instancias de éxito para las estrategias dos y tres son poco comunes (por definición, resultan ser desviaciones de la norma). La primera estrategia es más común. Desde una perspectiva de mercado, una mayor implicación es ver si los programas de lealtad tienen el potencial para ayudar a crecer el tamaño y por lo tanto, las ventas de una marca típica cuando se usa en combinación con otros programas de marketing.

Los programas de lealtad y rentabilidad, bajo el modelo.

Las firmas que emplean programas de lealtad deben de esperar que sean rentables. En el lado del costo de la ecuación de rentabilidad, estimados exactos son difíciles de obtener aún dentro de las corporaciones. Una razón de esto, es que los programas de mercadotecnia en general, y los programas de lealtad en particular, rara vez son totalmente costeados. Una

fórmula para costear en casa algunos de estos conceptos es provista por Niraj, Gupta y Narasimhan (2001).

Un primer supuesto beneficio de los programas de lealtad es que proveen una gran cantidad de datos que permiten un mayor conocimiento en el comportamiento del cliente y mayor eficiencia en los mercados objetivos, pero en la práctica el peligro es que raramente mucha de esta información es adquirida.

En segundo término, pocos de estos programas recolectan datos acerca de la experiencia completa del cliente o del portafolio de marcas compradas.

Una tercera preocupación es que los datos vienen de fuentes diferentes.

Una cuarta área de ocupación es que las evaluaciones de la efectividad en ventas de los programas de lealtad normalmente están basadas en diseños cuasi-experimentales pobres. Cuando medidas cuantitativas de la efectividad son desarrolladas, éstas normalmente comparan niveles de ventas, retención de cliente y satisfacción del cliente post-programa contra mediciones de pre-programas. De esta manera, no hay normalmente un grupo de control (esto es, no hay grupo sujeto al mismo régimen del nuevo servicio, pero sin el “beneficio” del programa de lealtad). Por ello, los efectos del programa son confundidos con los efectos de otras iniciativas de mercadotecnia.

Un último problema potencial es la elección del *benchmark*. Un *benchmark* típico consiste en condiciones prevalecientes antes que el programa sea introducido. Una prueba más dura de la efectividad del programa de lealtad sería comparar los resultados post-programas con lo que se hubiera obtenido con todo el costo del programa, utilizado en otra iniciativa.

¿A dónde van los programas de lealtad de acuerdo al modelo?

La revisión del modelo sugiere que el éxito del lado de la demanda de muchos de estos programas, está sobre bien juzgada por sus defensores. A pesar de una evaluación prudente, el hecho se mantiene respecto a que muchos programas de lealtad están en operación y otros más están siendo introducidos. Se concluye considerando brevemente por qué es que existe este *momentum* detrás de estos programas:

Primero, es posible ver a los programas de lealtad como vehículos para mantener la lealtad del cliente. Segundo, otro rol para los programas de lealtad es que mejoran los niveles de accesibilidad y el uso destacado de una marca en el mercado. Un tercer factor importante es la presión de seguir a otros que se han embarcado en este camino.

La forma más fácil y mejor para obtener un beneficio-costo adecuado en un programa de lealtad, es mejorar la accesibilidad, disponibilidad y uso destacado de la marca; sin embargo, esperar que el programa sea suficientemente poderoso para crear compromisos de una sola marca para suficiente gente que cubra los costos completamente, es un reto considerable.

Modelo 2: Programas de Lealtad: Estrategias y Prácticas (Meyer-Waarden y Benavent, 2001).

Existen dos principales orientaciones y prácticas estratégicas: una basada en la administración heterogénea de los clientes, registrando discriminación; y la otra apuntando a la administración de los clientes, aislándolos de los esfuerzos de los competidores. Ambas no son incompatibles sino complementarias.

Los autores del modelo llevaron a cabo un estudio exploratorio con 71 programas de lealtad en cinco diferentes países en los sectores de la industria, los servicios y el comercio detallista.

El modelo señala que la evidencia anecdótica sobre la relación tiempo de vida con la rentabilidad parece ser abundante, (Reichheld, 1996) y (Reinartz y Kumar, 2000). Tal evidencia se sustenta en estudios de caso empíricos que documentan este tema. Contrario a la evidencia anecdótica de que los clientes de largo plazo de la empresa son más rentables, Dowling y Uncles (1997) y Reinartz y Kumar (2000) advierten que el argumento de que los clientes leales son siempre más rentables podría ser una gran simplificación excesiva y cuestionan la existencia de argumentos acerca de que servir a clientes leales es realmente más económico y rentable, específicamente que pagan precios más altos y gastan más en la firma. Obviamente, los autores están preocupados con la cantidad de supuestos sobre una relación positiva entre el tiempo de vida y la rentabilidad del cliente. Estas dudas son confirmadas por la evidencia empírica de Reinartz y Kumar (2000).

Análisis y propuestas/planteamientos/definiciones del modelo.

El cambio de una mercadotecnia orientada al producto a una mercadotecnia orientada al cliente.

Después de la era de la mercadotecnia de conquista, la mercadotecnia de retención comenzó porque era aberrante premiar más a un comprador volátil por una compra única que a uno fiel (Vavra, 1993). Por lo tanto, en mercados saturados con intensa competencia, donde los costos de adquisición son más elevados que aquellos asociados a la retención, la estrategia de desarrollo de lealtad en el cliente parece ser una buena alternativa para desarrollar la actividad de la empresa y defender la participación de mercado (Bolton y Drew, 1994). De esta manera, el magnetismo de las estrategias defensivas aumenta en mercados maduros y competitivamente saturados, con bajos niveles de crecimiento.

El origen de las herramientas de desarrollo de lealtad se remonta a inicios de los 80's cuando la investigación acerca de la mercadotecnia relacional inició en los sectores de la industria y los servicios (Grönross, 1994).

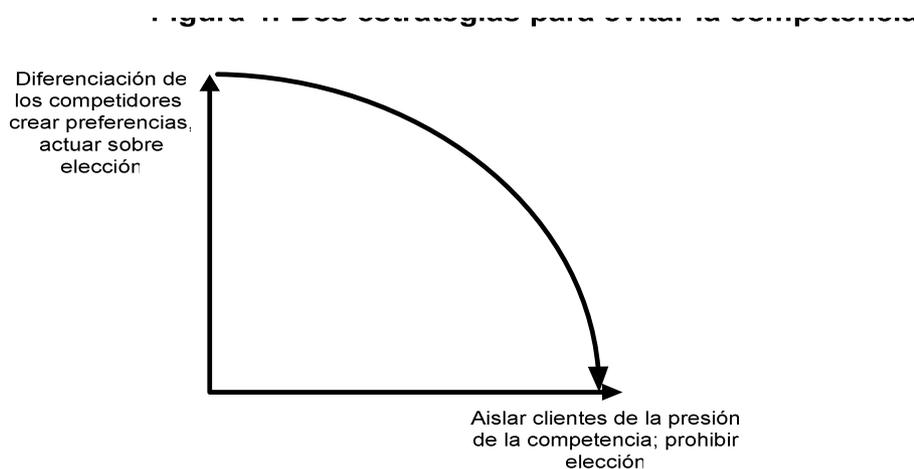
Deshpandé (1999) ilustró perfectamente uno de los principales cambios en los sistemas mercadológicos: El cambio de transacciones a densas y complejas relaciones; el giro de análisis de necesidades a análisis de clientes individuales es lo que nos ha llevado a conceptos y aplicaciones como la "customización" masiva. La moción de duración está

perfectamente contenida en el concepto “valor de tiempo de vida” *-life time value-*, que trata de reproducir el impacto financiero de la retención (Rosenberg y Czepiel, 1984) y el ciclo de vida del cliente.

Las estrategias buscadas por los programas de lealtad, de acuerdo con el modelo.

En la figura no. 6 se muestran dos caminos para evitar la competencia: Uno más tradicional, con una orientación mercadológica de transacción, usando una estrategia de diferenciación y buscando obtener la elección del cliente con objetivos preferentemente ofensivos (aumentar penetración y compras). La otra estrategia básicamente defensiva busca mantener y “encerrar” al cliente poniendo barreras de salida y a través del aislamiento del cliente de las presiones de la competencia. El objetivo es prohibir en algún grado la elección libre (Benavent, 2000).

Figura 6. Dos estrategias para evitar la competencia.

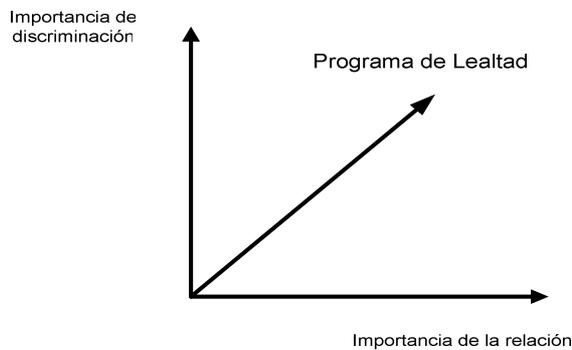


Por lo tanto, las mejores estrategias perseguidas por los programas de lealtad son: a) La administración de la relación con el cliente, con el objetivo principal de aumentar o mantener el nivel de negocio, y b) la administración heterogénea del cliente, para manejar mejor la diversidad de los clientes y sus necesidades. Aquí el programa de lealtad es un instrumento de discriminación. Lo anterior se ilustra en la figura número 7 (siguiente página).

Para la administración de la relación con el cliente son posibles tres tipos de acciones:

- a) Aumentar el valor relacional, conociendo más y de forma más precisa las necesidades individuales del cliente, donde el resultado es un incremento en las barreras de salida.
- b) Incrementar el torrente de las transacciones: Aumentando el nivel de satisfacción por cada experiencia de compra y después de la misma, para crear actitudes positivas e intensificando el valor del cliente.
- c) “Encerrando” a los clientes.

Figura 7. Estrategias de los programas de lealtad.



Un concepto importante es el de co-evolución (Eisenhardt y Galunic 2000), que implica por ejemplo, en el caso de las aerolíneas que mientras más posibilidades hay de ganar millas en las redes de asociados en los programas de lealtad, más interesantes se vuelven los programas.

Los programas buscan lograr: a) comunidades virtuales (la lealtad debe ser el resultado de un incitante y favorable ambiente social) y grupos estratégicos (las empresas van a poder constituir comunidades estratégicas las cuales parecen ser actualmente las verdaderas unidades básicas de la competencia).

La administración de la heterogeneidad del cliente es un concepto fundamental del modelo. El principal argumento es que en la medida en que se puedan personalizar los servicios y productos, será posible practicar discriminación por precio a larga escala. De acuerdo a Woolf (1997), la discriminación por precio puede aumentar el margen en 2% en dos años. De acuerdo con Drèze, Hoch y Purk (1994), existen tres grados de discriminación por precio:

- a) El primer grado es el más efectivo: En este caso la compañía ofrece precios variables y la gente selecciona ella misma reconocimientos al costo de la transacción, aquí es posible segmentar en al menos tres grupos de consumidores:
 - El consumidor ocasional que paga precio completo.
 - El consumidor leal que es muy sensible al precio.
 - El consumidor leal que no es muy sensible al precio.
- b) El segundo grado corresponde a la negociación, en donde la empresa puede pagarle a cada cliente el precio que él o ella consideren aceptable.
- c) El tercer grado corresponde a las características socio-demográficas, relacionadas con la sensibilidad al precio.

La decisión para escoger entre un modelo y otro debe ser tomada en base al grado de diferenciación del producto, la heterogeneidad del cliente, la intensidad de la competencia y la frecuencia de compra. Estos factores son las variables claves a analizar al buscar

optimizar las condiciones de aplicación de los programas de lealtad. Estos constituyen también perspectivas prometedoras de investigación (ver diagrama 6).

Diagrama 6. Estrategias de los programas de lealtad y su impacto.



Esta investigación empírica, la cual fue voluntariamente limitada a una clarificación teórica y una descripción empírica, tiene todo el objetivo de demostrar que los programas de lealtad tienen más esferas de actividad que las usualmente descritas por muchas de las evidencias anecdóticas.

Independientemente de los modelos anteriores, diversos autores señalan (por ejemplo: O'Brien y Jones, 1995) distintos elementos que determinan el valor y el interés en un programa de lealtad por parte del cliente:

- 1) Fácil de usar.
- 2) El valor monetario de los premios.
- 3) La variedad de los premios.
- 4) La variedad aspiracional de los premios.
- 5) La posibilidad de alcanzar los premios.

De igual manera, en la investigación "Haciendo los programas de lealtad más premiadores" Johnson (1999) dice que las recompensas son el componente significativo y crítico de un programa de lealtad realmente efectivo. En la mayoría de los casos, los premios son el motivador que induce a los clientes a inscribirse e interactuar con un programa. Sin recompensas o premios, los beneficios de valor agregado y reconocimiento pueden no ser suficientes para cautivar a los clientes en un diálogo de largo plazo. Si podemos hacer que los clientes que redimen premios se vuelvan jugadores estadísticos, podemos cambiar su comportamiento de compra. Por lo tanto, el valor de las recompensas debe ser suficientemente fuerte para moldear el comportamiento de redención y debe ser percibido

como alcanzable y relevante. Finalmente, sabemos cuáles premios de productos y viajes motivan más efectivamente el comportamiento.

Otras investigaciones de casos particulares han comprobado formulaciones anteriores, como la llevada a cabo por Meyer-Waarden y Benavent (2004): “Programas de lealtad y su impacto en el comportamiento de recompra: una investigación empírica basada en el panel sobre comportamiento exploratorio”. Esta investigación avaló descubrimientos anteriores (Sharp y Sharp, 1997) y el principal hallazgo es que sin modificar sustancialmente la estructura competitiva del mercado (participación, penetración y efecto de doble riesgo), los efectos de los programas de lealtad en la frecuencia de la visita, la recompra, y lealtad es muy débil. Por lo que parece que los programas están jugando un rol defensivo, reduciendo insignificamente la dispersión de compras entre muchas tiendas.

Otra importante contribución teórica y práctica es la confirmación de la hipótesis de Dowling y Uncles, (1997), que afirma que en el caso de la presencia simultánea de muchos programas de lealtad, el mercado se caracteriza como estacionario, por lo tanto, parece más ser un efecto de imitación que de innovación y el resultado de acciones mercadológicas es una cierta estabilidad, inclusive el regreso a la situación previa, antes de la existencia de los programas de lealtad.

Otras consideraciones.

Muchos investigadores y consultores argumentan que debe de haber un “compromiso de actitud” fuerte hacia una marca para que exista una verdadera lealtad (Day, 1969; Jacoby y Chestnut, 1978; Foxall y Goldsmith, 1994; Mellens, Marnik y Jan-Benedict, 1996; y Reichheld, 1996).

Esto es lo que Oliver (1997) tenía en mente cuando definió lealtad del cliente como un compromiso profundo a re-comprar o re-patrocinar un producto/servicio, haciéndolo consistentemente en el futuro, provocando de este modo compras repetidas de la misma marca o conjunto de marca a pesar de influencias situacionales y esfuerzos de mercadotecnia, teniendo el potencial de causar comportamiento alternado.

En los campos de publicidad e investigación de equidad de marca, esta idea recibe mucho soporte conceptual (Aaker, 1996; De Chernatony y McDonald, 1998). Lo que es más, existe alguna evidencia que sugiere que es una estrategia rentable. Ahluwalia, Unnava y Burnkrant (1999) han demostrado que clientes “leales por actitud” son menos susceptibles a información negativa acerca de la marca que clientes no leales. También, donde la lealtad a la marca se incrementa, el flujo de ingresos de clientes leales se vuelve más predecible y puede ser considerable en el tiempo, como lo ha demostrado el análisis de casos tales como Federal Express, franquicias de Pizza Hut y distribuidores de Cadillac (Gremler y Brown, 1998).

Una extensión de la perspectiva “actitud define lealtad” sugiere que los consumidores forman una relación con algunas de sus marcas. Un buen ejemplo de esta perspectiva es provisto por Fournier (1998), ejemplos que soportan este argumento incluyen los cigarros

Skoal entre algunos vaqueros de Norteamérica, la lealtad a equipos de fútbol soccer europeos (Arnould, Price y Zinkhan, 2002), la locura de los “Beanie babies” (Morris y Martin, 2000), los enamorados de los jeeps (McAlexander, Schouten y Koenig, 2002), y el clásico caso de los motociclistas de Harley-Davidson (Schouten y McAlexander, 1995).

A pesar de la riqueza psicológica y sociológica de la “actitud dirige el comportamiento” y del acercamiento de “relaciones” para entender la lealtad de clientes, estas conceptualizaciones de lealtad no se encuentran sin críticos (Dowling, 2002). Ellos piensan que son menos aplicables para entender las compras de riesgo-bajo, marcas frecuentemente compradas o compras impulsivas respecto de decisiones importantes o de riesgo (Dabholkar, 1999). También, como Oliver (1999) lo apunta, hay poca investigación sistémica empírica para corroborar o refutar esta perspectiva de lealtad de cliente. Los ejemplos arriba mencionados son casos aislados, comúnmente citados como efectos de ventas que pueden ser alcanzados, más que impactos en utilidades que deben ser alcanzados. La mayor implicación administrativa de buscar la potencial rentabilidad de los programas de lealtad es que, en la mayoría de los casos, el jurado está afuera, y está afuera porque mucha de la evidencia en la que se soporta los programas de lealtad no es científicamente válida.

Conclusiones a la revisión de la literatura.

Algunos aspectos que es necesario destacar, producto de la revisión de la literatura son los siguientes:

- Los autores observan un cambio de una mercadotecnia orientada al producto a una mercadotecnia orientada al cliente.
- Ambos modelos aquí considerados reconocen la existencia de evidencia que sugiere que los programas de lealtad son estrategias rentables, en especial de evidencia anecdótica a lo largo del tiempo sobre la relación tiempo de vida del cliente con la rentabilidad del mismo.
- Los dos modelos coinciden en que hay poca investigación sistémica empírica para corroborar o refutar la perspectiva de lealtad del cliente.
- Los autores de estos modelos tienen serias dudas sobre la efectividad de los programas de lealtad.
- En ambos casos se observa el fenómeno de empresas que están desistiendo y cerrando sus programas de lealtad.
- Los programas de lealtad son planteados en ambos casos como extensiones de ayuda a la marca y/o estrategias defensivas.
- Ambos modelos también coinciden en que existen diferentes variables relacionadas con los resultados de un programa de lealtad y que la mezcla de las mismas varía dependiendo de la industria y la posición de la empresa dentro de ésta.
- Los modelos plantean el hecho de que muchos programas de lealtad están en operación y más están siendo introducidos y aunque las razones son similares no coinciden en su totalidad:
 - o Modelo uno: Es posible ver los programas de lealtad como vehículos para mantener la lealtad del cliente. Otro rol es que mejore los niveles de

- accesibilidad y el uso destacado de la marca en el mercado, y un tercer factor importante es la presión de seguir a otros que se han embarcado en este mismo camino.
- Modelo dos: Los programas de lealtad son vistos como una estrategia defensiva para mantener clientes y participación en el mercado a través de incrementar la duración de la relación, o para incrementar los niveles de ventas, utilidades y margen.
- En cuanto a las variables que influyen en el resultado de un programa de lealtad, los dos modelos tienen en su mayoría, diferentes posturas:
- Modelo uno: Tipo de costeo, tipo de información del cliente que se colecta, información de la competencia, fuentes de los datos, forma de evaluación de los programas, selección del *benchmark* y del modelo estratégico (lealtad vista como una actitud que algunas veces lleva a una relación con la marca, lealtad mayoritariamente expresada en términos de un comportamiento revelado y compras moderadas por las características del individuo, circunstancias y/o situaciones de compra).
 - Modelo dos: Alianzas estratégicas, el beneficio ofrecido, las herramientas de comunicación y la estrategia planteada que se basa en: El grado de diferenciación del producto, la heterogeneidad del cliente, la intensidad de la competencia y la frecuencia de compra, especificando que los programas de lealtad tienen más esferas de actividad que las usualmente descritas por muchas de las evidencias anecdóticas.
- Los autores no coinciden porque el modelo uno es una revisión de perspectivas de lealtad a las marcas, que busca relacionarles con el nivel de compromiso del cliente hacia la misma, con el objetivo de analizar la demanda potencial de los programas de lealtad y sus posibilidades de éxito en forma general. Fue llevado a cabo en la Escuela de Marketing de la Universidad de New South Wales en Sydney, Australia, en el año 2002. Por otro lado, el modelo dos es una investigación empírica llevada a cabo con 71 programas de lealtad en cinco diferentes países, en los sectores de la industria, los servicios y el comercio detallista realizado por la Universidad de Pau en Francia en el 2001.
- Ambos modelos utilizan básicamente el mismo marco teórico, inclusive los autores del modelo dos tienen como una de sus principales fuentes de información las ideas y pensamientos de artículos y estudios realizados previamente por los autores del modelo uno. De igual manera, coinciden en muchos de sus planteamientos, y lo más importante es que ambos proponen diferentes modelos que, aunque desde perspectivas diferentes, ayudan a entender los programas de lealtad y las variables que intervienen en su proceso y resultados, que es el tema de interés de esta propuesta.
- Por último y para profundizar más en los motivos de su divergencia, es importante puntualizar que utilizan marcos de referencia diferentes.

Aspectos no resueltos sobre la materia.

Precisamente la dificultad de encontrar evidencia científica, investigaciones concluyentes o cualquier otro tipo de fundamentación válida que localice todas las variables involucradas en el proceso y resultados de los programas de lealtad y proponga un método-guía que

ayude a decidir sobre su utilización y posterior implementación, mantenimiento, medición y control es lo que hace de esta propuesta un proyecto no sólo viable sino atractivo académicamente, más aún por el hecho de enfocar la investigación en la empresa mexicana, aunque solamente se incluyan algunos casos. Es por esto que este estudio tomará como punto de partida las variables propuestas por ambos modelos, ya sean coincidentes o no y como se explicará más adelante en el método, partirá de una investigación exploratoria en el campo de interés para detectar aquellas variables que apliquen al marco de referencia planteado. Utilizará los dos modelos propuestos para encontrar las similitudes con la industria mexicana, lo que ayudará a acotar la investigación al colocar a la empresa sujeto de este estudio dentro de un marco de referencia específico que facilite su entendimiento y la estructura del proyecto.

Referencias y fuentes de información potenciales.

El proyecto realizará una búsqueda de fuentes de información en:

A. Revistas: Journal of the Academy of Marketing Science, Journal of Brand Management, Journal of Business Strategy, Journal of Consumer Marketing, Journal of Marketing, Journal of Marketing Management, Journal of Marketing Research y Journal of Service Marketing.

B. Fuentes secundarias y terciarias, incluyendo motores de búsqueda en internet, como: directorios de temas (Academia Info, Infomine, Yahoo), guías de temas o puertas de enlace (Argus, Virtual Lybrary), directorios (InterNIC, Magullan), librerías (Amazon, Gandhi), resúmenes de libros y artículos (Ingenta, bizsum, looksmart.findarticles) y páginas de investigación (Forbes).

En la búsqueda de literatura para este proyecto las palabras clave fueron, en español e inglés: “mercadotecnia relacional”, “programas de lealtad”, las combinaciones de los siguientes grupos de palabras similares; teorías/técnicas/modelos con las de mercadotecnia relacional/de relaciones, páginas de los programas de lealtad y nombres específicos de mercadólogos, así como de artículos, investigaciones y libros. Se ampliarán tales conceptos clave.

III. Diseño de la investigación.

A. Tipo de estudio y diseño.

Las teorías concernientes al diseño, implementación así como evaluación tanto de la lealtad como de los programas de lealtad del cliente están basadas en las creencias de muchos autores y de otros citados por ellos mismos, sin embargo, las ideas principales se derivan de Reichheld (1996), Dowling y Uncles (1997), Peppers y Rogers (1997), Oliver (1999), McIlroy y Barnett (2000), Reinartz y Kumar (2000), Rundle-Thiele y Bennett (2001), Galbreath (2002), Duffy (2003) así como Uncles et al. (2003) y sirven como fundamento para la investigación, en especial los planteamientos de Uncles et al. (2002) y Meyer-Waarden y Benavent (2001). La razón por la que escogí las ideas de estos autores es por su extensivo conocimiento en el área.

De acuerdo con Hernández, Fernández y Baptista (2002), el diseño de este trabajo es mixto, la investigación en su primera etapa, sigue un modelo de enfoque dominante, dicho enfoque es cualitativo, ya que empieza con una investigación exploratoria junto con una de tipo descriptiva utilizando un esquema inductivo expansivo para su conceptualización.

En una segunda parte, dentro de esta etapa inicial se agregará un componente cuantitativo, puesto que se basará en generalizaciones empíricas que se aplican al problema de estudio, y por lo tanto es de naturaleza deductiva ya que pretende comparar las conclusiones iniciales con los planteamientos actualmente existentes en el área. Más adelante su naturaleza será mixta completamente.

El propósito de este estudio es identificar conceptos o variables promisorias que intervienen en la implementación de procesos de CRM en México y para lograr este propósito se plantean las preguntas de investigación al respecto. En base al conocimiento actual del tema en el extranjero que nos revela la revisión de la literatura y puesto que el objetivo es descubrir cuáles son las variables y cómo se comportan estas variables en un sector específico en un país donde prácticamente no han sido estudiadas, el estudio en sus inicios es exploratorio.

El procedimiento inicial para recolectar información será a través de una mayor búsqueda de la misma (profundizando verticalmente en el área), entrevistas con expertos y responsables de los principales programas de lealtad e implementación de procesos de CRM en México, análisis de indicadores cuantitativos y cualitativos (éstos últimos a través de relaciones con noticias, reportajes y entrevistas) y la observación e inducción propia correspondiente sobre la opinión de algunos clientes de dichas estrategias.

El diseño inicial se presenta en el diagrama 7 (página siguiente).

El resultado de esta primera etapa nos llevará a una segunda etapa de la investigación en donde se utilizará un diseño cuasiexperimental longitudinal panel para el trabajo de campo y que se describe más adelante. Aunque es difícil de caracterizar únicamente como tal. Este segundo diseño se muestra en la figura no. 8. Tales diseños pueden modificarse, de acuerdo con las circunstancias y el trabajo de campo. Los diseños mixtos son complejos y requieren ir entre los esquemas inductivo y deductivo. “Sabemos dónde iniciamos, pero no dónde

terminamos” (Hernández Sampieri, 2005). Éste autor nos señala que habremos de seguir cuidadosamente la evolución de los casos que vayamos documentando y la recolección y análisis de los datos.

El diseño se comprende al considerar a ambas figuras.

Diagrama 7. Diseño general de la investigación.

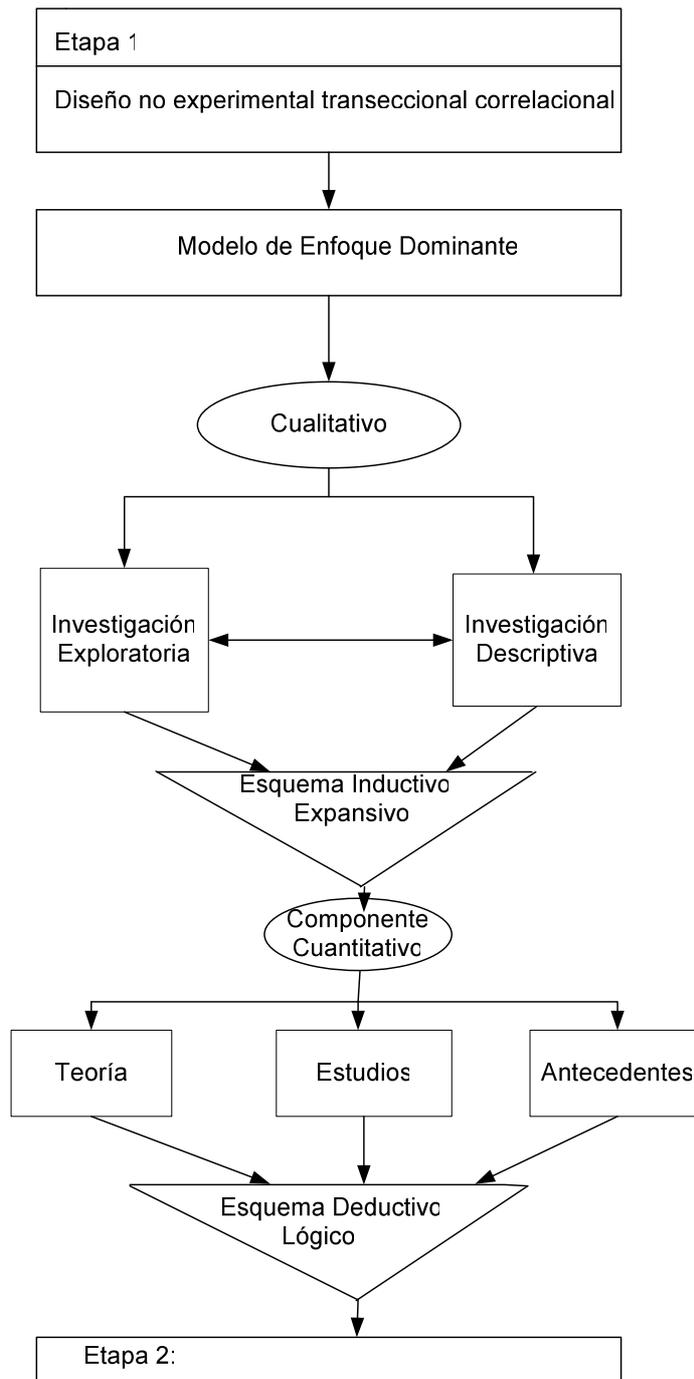
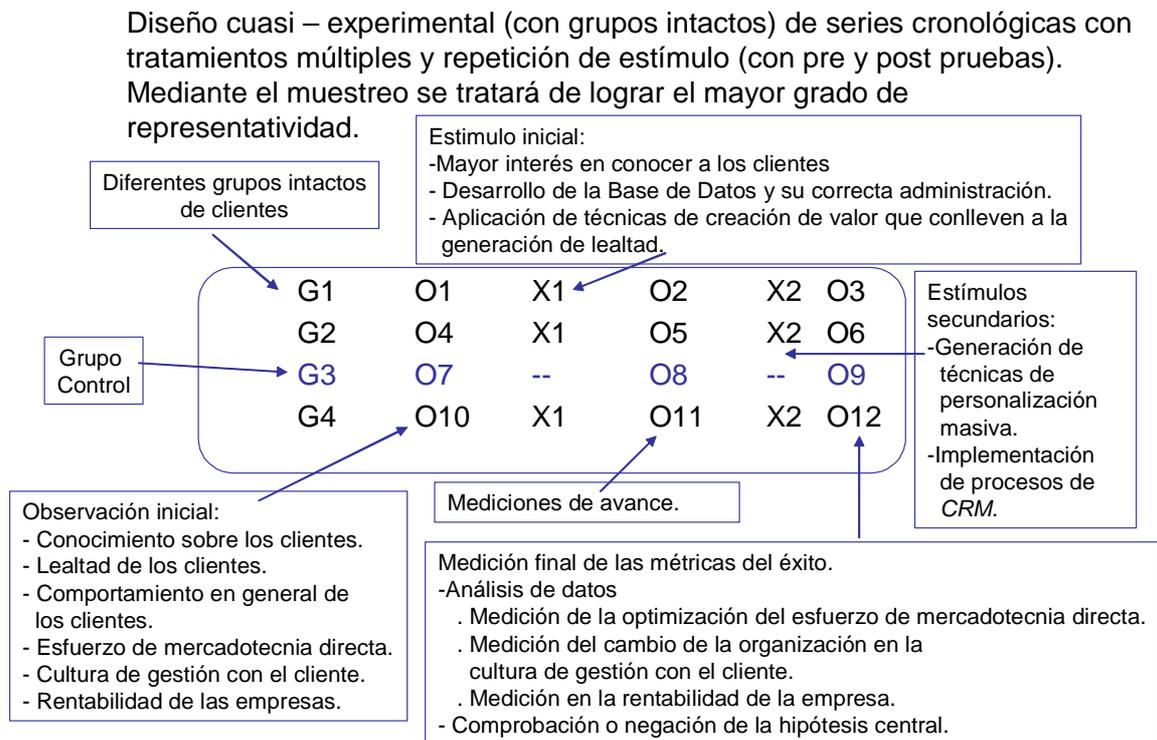


Figura 8. Diseño de la investigación en su segunda etapa.



B. Tecnología de información utilizada.

La tecnología de snformación que se usará estará basada en un sistema de administración de procesos de negocio; *BPMS* (Business Process Management System, por sus siglas en inglés).

Una herramienta *BPMS* no solo involucra administrar los procesos dentro de una organización, sino también la integración en tiempo real con los procesos de clientes y proveedores. La idea última de un *BPMS* es cohesionar procesos, gente y tecnología.

La herramienta que se estará usando para administrar los procesos, incluyendo por supuesto los de CRM, será Bizagi, herramienta que cuenta con instalaciones en América Latina y Europa. Esta herramienta permitirá automatizar los procesos de la organización así como controlarlos (monitorear, supervisar, informar desvíos, escalar niveles de atribución, tomar acciones y reportar resultados).

El núcleo principal de Bizagi está constituido por un “máquina de flujos de trabajo dinámico”, que modela decisiones automáticas y establece reglas flexibles para distribuir las tareas necesarias a las personas o procesos adecuados en el momento preciso.

Este tipo de herramientas son las que mejor se pueden utilizar en implementaciones de CRM, por la flexibilidad que ofrece para cambios a los programas, así como la integración con aplicaciones y datos de clientes y proveedores.

La intención durante la investigación es que este producto participe como patrocinador de la investigación, lo cual está en pláticas.

C. Muestra.

La muestra será múltiple, estará integrada por estudios de casos, muestras dirigidas no probabilísticas de distintos tipos, pendiente de definir de acuerdo al acceso que se tenga a empresas y sus clientes. Por lo pronto, dos casos se integrarán de manera inicial: Afición Fútbol y Medicol México, el primero es una empresa dedicada a promover una membresía relacionada con el equipo mexicano de fútbol América (Águilas) y el segundo, una organización dedicada a ofrecer asistencia médica telefónica, promociones ligadas a hospitales y consultorios dentro del área de la salud, así como a servicios asistenciales.

IV. Programa de trabajo.

Los pasos a seguir a lo largo de la investigación se reflejan en el calendario 1.

Calendario 1. Programa de Trabajo.

Actividad	Prim. 2005	Otoño 2005	Prim. 2006	Otoño 2006	Prim 2007	Otoño 2007	Prim 2008
Viabilidad, Análisis y Planteamiento	PROTOCOLO						
Implementación de Infraestructura Tecnológica y Modelado de Bases de Datos		BIZAGI					
Realización de la Investigación			Afición Fútbol CRM  150,000 socios Empresa Patrocinadora				
Análisis de Datos y Validación de la Hipótesis					Hi		
Observaciones, Comentarios y cambios Tutoriales						 UAS	
Examen de Grado							 UNIVERSITY

V. Bibliografía.

Al mes de diciembre de 2005, la bibliografía consultada es:

Aaker, D. (1996). *Building strong brands*. Boston, MASS, EE.UU.: Free Press.

Afición Fútbol (2005, diciembre). *Reporte anual*. Documento confidencial. México, D. F., México.

Ahluwalia, R., Unnava, R. y Brunkrant, R. (1999). “Towards understanding the value of a loyal customer: An information-processing perspective. Cambridge, MA, EE.UU.: Marketing Science Institute, Report No. 99-116.

Arnould, E., Price, L. y Ainkhan, G. (2002). *Consumers*. New York, NY, EE.UU.: McGraw-Hill.

Arreola, M. E. (2005). *Apuntes sobre mercadotecnia directa*. México, D. F., México, Universidad Anáhuac, Facultad de Economía y Negocios.

Athens, D. (2001). Integration Between Marketing and Sales. *MarketingPower.com*. Recuperado el 7 de noviembre del 2004, de: <http://www.marketingpower.com/>

Barlow, R. (1992). Relationship marketing—The ultimate in customer services”. *Retail Control*, Mars., 29-37.

Benki, A. (2001). Los principios del marketing uno a uno. *Hipermarketing*. Recuperado el 7 de marzo del 2005, de: <http://www.hipermarketing.com/nuevo%204/contenido/mkt%20de%20relaciones/marketing%20a1/nivel3principios.html>

Bolton, R. N., and Drew, J. H. 1994. Linking customer satisfaction to service operations and outcomes. En Rust, R. T., y Oliver, R. L. (Eds.), *Service quality: New directions in theory and practice* (pp. 173-200). London, U. K.: Sage Publications.

Brown, S. A. (2000). *Customer relationship management*. Toronto, Quebec, Canada: John Wiley & Sons.

Comisión Nacional para el Ahorro de Energía (2005). *Evaluación económica del estudio de cogeneración*. México, D.F., México. Recuperado el 17 de noviembre de: http://www.conae.gob.mx/wb/CONAE/CONA_690_6_evaluacion_econo

D’Aprix, R. (1996). *Communicating for change: Connecting the workplace with the marketplace*. San Francisco, CA, EE. UU.: Jossey-Bass.

Dabkolkar, P. A. (1999). Expectancy value models. En Earl, P. E. y Kemp, S. (Eds.), *The Elgar Companion to consumer research and economic psychology* (pp. 201-208). Cheltenham, UK: Edward Elgar.

Daccach, J. C. T. (2005). Personalización para las masas. *Artículos Delta*. Recuperado el 11 de febrero de 2005, de: <http://www.deltaasesores.com/prof/PRO058.html>

Dall'Olmo, F., Ehrenberg, A., Castleberry, S., Barwise, P. y Barnadr, N. R. (1997). The variability of attitudinal repeat-rates. *International Journal of Research Marketing*, 14, 5, pp. 437-450.

Day, G. S. (1969). A two-dimensional concept of brand royalty". *Journal of Advertising Research*, 9, 29-35.

De Chernatony, L. y McDonald, M. (1998). *Creating powerful brands*". Oxford, U. K.: Butterworth-Heinemann.

DEGUATE.COM, S. A. (s. f.). *La matriz de crecimiento-participación*. Recuperado el 17 de mayo del 2005, de: <http://www.deguate.com/infocentros/gerencia/mercadeo/mk13.htm>

Deshpandé, R. (1999). Foreseeing marketing. *Journal of Marketing*, 63, 164-167.

Dowling, G. R. (2002). Customer relationship management. *California Management Review*, 44, 3, 87-104.

Dowling, G. R. y Uncles, M. D. (1997). Do customer loyalty programs really work? *Sloan Management Review*, 38, 4, 71-82.

Dréze, X., Hoch, S. y Purk, M. (1994). EDLP, hi-lo and margin arithmetic. *Journal of Marketing*, 58, 16-27.

Duffy, D.L. (2003). Commentary: Internal and external factors which affect customer loyalty. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 5, 480-485.

Ehrenberg, Andrew S.C. (1988). Repeat-buying: Facts, theory and application. New Cork, OUP; London: Griffin.

Ehrenberg, A., Barnard, N. R. y Scriven, J. A. (1997). Differentiation or salience? *Journal of Advertising Research*, 37, 6, 7-14.

Ehrenberg, A., Goodhardt, G. J. y Barwise, P. (1990). Double jeopardy revisited. *Journal of Marketing*, 54, 3, 82-91.

Eisenhardt, K.M. y Galunic, D.C. (2000). Co-evolving: at last, a way to make synergies work. *Harvard Business Review*, 78, 1, 91-101.

Evans, J. y Laskin, R. (1994). The relationship marketing process: A conceptualization and application. *Industrial Marketing Management*, 23, 439-452.

Fader, P. S. y Hardie, B. (1996). Modeling consumer choice among SKUs. *Journal of Marketing Research*, 33 (november), 442-452.

Fournier, S. (1998). Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research. *Journal of Consumer Research*, 24, 4, 343-373.

Foxall, G. R. y Goldsmith, R.E. (1994). *Consumer Psychology for Marketing*. London, U. K.: Routledge.

Galbreath, J. (2002). Success in the relationship age: Building quality relationship assets. *The TQM Magazine*, 14, 1, 8-24.

Graterol, M. L. (2005). *Proyecto de inversión*. Monografías.com. Recuperado el 11 de noviembre del 2005, de:
<http://www.monografias.com/trabajos16/proyecto-inversion/proyecto-inversion.shtml>

Gremler, D.D. y Brown, S.W. (1998). The loyalty ripple effect – Appreciating the full value of customers. *International Journal of Service Industry Management*, 10, 3, 271-291.

Grönroos, C. (1994). “From marketing mix to relationship marketing: Towards a paradigm shift in marketing. *Management Decision*, 32, 2, 4-20.

Hernández Sampieri, R.; Fernández Collado, C. y Baptista, P. (2002). *Metodología de la investigación* (3era. ed.). México, DF, México: McGraw-Hill/Interamericana Editores.

HSBC (2005). *Flujo de efectivo*. Banco HSBC. Disponible en red:
http://www.es.yourmoneycounts.com/ymc/money/managing_your/cash_flow.html

Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey (s. f.). *Tutorial de base de datos I*. Monterrey, NL, México: Instituto Tecnológico de Estudios Superiores de Monterrey. Recuperado el 6 de febrero del 2005, de.
<http://www.itlp.edu.mx/publica/tutoriales/basedat1/portada.htm>

Isaacs, D. (1984). *La educación de las virtudes humanas*. Pamplona, Navarra, España: EUNSA.

Jacoby, J. y Chestnut, R. (1978). *Brand royalty measurement and management*. New York, N. Y., EE. UU.: John Wiley & Sons.

Johnson, K. (1999). Making loyalty programs more rewarding. *Direct Marketing*, 61, 11, 24-27.

Kahn, B. M., Kalwani, M.U. y Morrison, D. G. (1988). Niching versus change-of-pace brands: Using phase frequencies and penetration rates to infer brand positionings. *Journal of Marketing Research*, 25, 4, 384-390.

Kapferer, J. N. (1999). *Strategic brand management* (2nd ed.). London, U. K.: Kogan Page.
Larkin, T. J. y Larkin, S. (1994). *Communicating change: Winning employee support for new business goals*. NY, New York: EE. UU.: McGraw-Hill.

Massy, W. F., Montgomery, D. B. y Morrison, D. G. (1970). *Stochastic models of buyer behavior*. Boston, MASS, EE. UU.: MIT Press.

McAlexander, J. H., Schouten, J. W. y Koenig, H. F. (2002). Building brand community. *Journal of Marketing*, 66, 1, 38-54.

McDougall, D., Wyner, G. y Vazdauskas, D. (1997). Customer valuation as a foundation for growth. *Managing Service Quality*, 7, 1, 5-11.

McIlroy, A. y Barnett, S. (2000). Building customer relationships: Do discounts cards work?. *Managing Service Quality*, 10, 347-355.

Mellens, M., Marnik, G. D. y Jan-Benedict, E. B. S. (1996). A review of brand-loyalty measures in marketing?. *Tijdschrift voor Economie en Management*, 41, 4, 507-533.

META Group Inc. (2004). Data mining tools. Stamford, CT, EE. UU. Recuperado el 1 de diciembre del 2005, de:

http://www.oracle.com/technology/products/bi/odm/pdf/odm_metaspectrum_1004.pdf

Meyer-Waarden, L. y Benavent, Ch. (2001, septiembre). *Loyalty programs: Strategies and practice*. Education and Research Day, FEDMA, Madrid, España.

Meyer-Waarden, L. y Benavent, Ch. (2004). *Do loyalty programs modify purchase behavior? An empirical investigation based upon the panel behavior scan*. Murcia, Comunidad Autónoma de la Región de Murcia, España: European Marketing Academy.

Morgan, R.M. y Hunt, S.D. (1994). The commitment-trust theory of relationships marketing. *Journal of Marketing*, 58, 3, 20-38.

Morris, R. J. y Martin, Ch. L. (2000). Beanie babies: A case study in the engineering of a high-involvement / relationships-prone brand. *Journal of Product and Brand Marketing*, 9, 2, 78-96.

Navarro, E. (2004). *¿Qué es CRM?* deGerencia.com. Recuperado el 4 de diciembre del 2004, de: <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=605>

Niraj, R., Gupta, M. y Narasimhan, Ch. (2001). Customer profiability in a supply chain. *Journal of Marketing*, 65, 3, 1-16.

O'Brien, B. y Jones, C. (1995). Do rewards really create royalty? *Harvard Business Review*, May-June, 75-82.

O'Malley, L. (1998). Can loyalty schemes really build loyalty? *Marketing Intelligence & Planning*, 16, 1, 47-55.

Oliver, R., L. (1999). Whence customer loyalty. *Journal of Marketing*, 63, Special Issue, 33-44.

Oliver, R., L. (1997). *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*. New York, NY, EE. UU.: Irwin McGraw-Hill.

Pearson, S. (1996). *Building brands directly*. London, U. K.: Macmillan Business.

Peck, H., Payne, A., Christopher, M. y Clark, M. (1999). *Relationships marketing-strategy and implementation*. Oxford, U. K.: Butterworth Heinemann.

Peppers, D. y Rogers, M. (1997). *Enterprise one to one: Tools for competing in the interactive age*. New York, NY, EE. UU.: Currency Doubleday.

Reichheld, F. F. (1996). *The loyalty effect*. Boston, MASS, EE. UU.: Harvard Business School Press.

Reinartz, W. J. y Kumar, V. (2000). On the profitability of long life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing. *Journal of Marketing*, 64, 4, 17-35.

Rosenberg, L. y Czepiel, J. (1984). A marketing approach to consumer retention. *Journal of Consumer Marketing*, 1, Spring, 45-51.

Rundle-Thiele, S. y Bennett, R.B. (2001). A brand for all seasons? A discussion of brand loyalty approaches and their applicability for different markets. *Journal of Product & Brand Management*, 10, 1, 25-37.

Sharp, B. y Sharp, A. (1997). Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns. *International Journal of Research in Marketing*, 14, 5, 473-486.

Shoemaker, S. y Lewis, R.C. (1999). Customer loyalty: The future of hospitality marketing. *Managing Service Quality*, 10, 347-355.

Shouten, J. W. y McAlexander, J. H. (1995). Subcultures of consumption: An ethnography of the new bikers. *Journal of Consumer Research*, 22, 1, 43-61.

Sims, D. (2000). *¿Qué es CRM?* Clave Empresarial. Recuperado el 1 de diciembre del 2004, de <http://dise.com.mx/soluciones/notas/nota000911a.shtml>

Sistemas Estratégicos de México (2005). *¿Qué es CRM?* Sistemas Estratégicos de México, S A. de C. V., recuperado el 18 de marzo del 2005, de: <http://www.semsa.com.mx/crm.htm>

Uncles, M.D., Dowling, G.R. y Hammond, K. (2002). Customer loyalty and customer loyalty programs. *Journal of Consumer Marketing*, 20, 4, 294-316.

Vavra, T.G. (1993). Rethinking the marketing mix to maximize customer retention: An after marketing perspective. *American Marketing Association*, Summer, 263-228.

Weilbacher, W.M. (1993). *Brand marketing*. Lincolnwood, IL, EE. UU.: NTC Books.

Woolf, B. (1997). *Le marketing de la difference*. Paris, Francia : Eds. Village Mondial.

Wright, C. y Sparks, L. (1999). Loyalty saturation in retailing: Exploring the end of retail loyalty card? *International Journal of Retail & Distribution Management*, 27, 10, 429-439.

Entrevistas:

Dr. Roberto Hernández Sampieri (2005).
Catedrático del Instituto Politécnico Nacional.
Director del Centro de Investigación de la Universidad de Celaya.
18/07/2004, 14/09/2004, 28/01/2005, 9/04/05.

Lic. Eduardo Olivares.
Vicepresidente de Servicios a Clientes Latinoamérica.
Evolution Marketing Group. (Research Loyalty Results).
24/08/2004, 25/11/2004, 17/03/2005.

Ing. Javier Gutiérrez Cacenave.
Gerente.
DMR Consulting México.
21/02/2005, 30/03/2005, 29/04/2005.