

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y DE ADMINISTRACIÓN  
UNIVERSIDAD DE LA REPUBLICA

**DATOS OBTENIDOS EN PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN  
Y SU UTILIZACIÓN EN EL URUGUAY**



\*

*Monografía para obtener el título de Contador Público*

*Diciembre 2009*

**Tutor:** Gabriel Budiño

**Coordinador:** Roberto De Luca

**Autores:**

Juan Manuel Horvath (2.981.305-6)

Lucía Muttoni (2.995.613-7)

\* Imagen tomada del artículo de artículo de Pedro Huichalaf Roa: “De la protección de los datos personales en Chile. Análisis de un caso real”. 10/05/2009: <http://liberaciondigital.org/blog/2008/05/de-la-proteccion-de-los-datos-personales-en-chile-analisis-de-un-caso-real>

## **ABSTRACT**

En un contexto de mercados saturados, la fidelidad de los clientes conforma un elemento estratégico fundamental para obtener una rentabilidad a largo plazo, que posibilite la supervivencia de las empresas. Para lograr la misma, es posible aplicar una estrategia de Marketing Relacional para atraer, mantener e intensificar las relaciones con los mismos, incluyendo herramientas tecnológicas asociadas a una estrategia CRM, que permitan un mayor conocimiento del cliente para adecuarle la oferta.

La monografía se centra en organizaciones situadas en el Uruguay que apuntan a la venta de productos y servicios de consumo masivo, basándose específicamente en supermercados, tarjetas de crédito y shopping centers, e investiga cómo es recopilada y en qué grado es utilizada la información que se obtiene en los programas de fidelización en el Uruguay, a través de entrevistas personales a responsables de tecnología y del área de negocios, a partir de un cuestionario con aspectos cualitativos y cuantitativos.

La investigación concluye que la información obtenida en los programas de fidelidad, en general es recopilada, almacenada y posteriormente utilizada con fines múltiples, que no incluyen estrategias de Marketing Relacional, siendo casi nulas las iniciativas CRM. No obstante existen las condiciones propicias para la implantación de este tipo de estrategias.

---

# INDICE

## (I) INTRODUCCIÓN

## (II) MARCO CONCEPTUAL

### 1 DEFINICION DE CONCEPTOS

1.1	<b>MARKETING</b>	8
1.1.1.	Concepto	
1.1.2	Mezcla de Marketing	

1.2	<b>FIDELIZACIÓN</b>	13
1.2.1	Concepto	
1.2.2	Antecedentes	
1.2.3	Ventajas de la fidelización	
1.2.4	Métodos de fidelización habituales	

1.3	<b>MARKETING RELACIONAL</b>	24
1.3.1	Concepto	
1.3.2	Antecedentes y evolución	

1.4	<b>BASE DE DATOS</b>	27
1.4.1	Concepto	
1.4.2	Datamining	
1.4.3	Datawarehouse	

1.5	<b>CUSTOMER RELATIONSHIP MANAGEMENT (CRM)</b>	30
1.5.1	Concepto	

### 2 SUPERMERCADISMO 32

2.1	Concepto	
2.2	Antecedentes del Supermercado	
2.3	Supermercados vs oferta personalizada	
2.4	Supermercado en el Uruguay - estructuración del mercado	
2.5	Supermercados y programas de Puntos	

### 3 TARJETAS DE CRÉDITO 43

3.1	Definición y funcionamiento de tarjetas de crédito	
3.2	Origen y evolución de las tarjetas de crédito	
3.3	Ventajas y desventajas de las tarjetas de crédito	
3.4	Tarjetas de crédito y supermercados	

### 4 SHOPPING CENTERS 49

4.1	Concepto	
4.2	Antecedentes de los shopping centers	
4.3	Shopping centers en Montevideo	
4.4	Shopping centers y supermercados	
4.5	Shopping centers y tarjetas de crédito	

<b>(III) DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN</b>	
<b>1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN</b>	53
1.1    Objetivos específicos de la investigación	
1.2    Alcance de la investigación	
1.3    Resultados esperados	
<b>2 METODOLOGÍA</b>	55
2.1    Descripción de la metodología	
2.2    Limitaciones al alcance del trabajo	
2.3    Breve explicación de los aspectos investigados	
<b>(IV) ANÁLISIS DEL RELEVAMIENTO POR SECTOR</b>	
<b>ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</b>	
<b>1 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN SUPERMERCADOS</b>	63
1.1    Fidelización	
1.2    Programas de puntos	
1.3    Base de datos	
1.4    Utilización de la base de datos	
<b>2 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN TARJETAS DE CRÉDITO</b>	67
2.1    Fidelización	
2.3    Programas de puntos	
2.4    Base de datos	
2.5    Utilización de la base de datos	
<b>3 ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN SHOPPING CENTERS</b>	71
3.1    Fidelización	
3.2    Programas de puntos	
3.3    Base de datos	
3.4    Utilización de la base de datos	
<b>(V) ANÁLISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS</b>	76
1        ¿Qué es lo que hacen hoy las empresas uruguayas para recopilar datos de los clientes?	
2        ¿Qué hacen las empresas con los datos obtenidos y con qué herramientas cuentan?	
3        ¿Qué planes tienen las empresas en cuanto al manejo de información de sus clientes para los próximos 5 años?	
<b>(VI) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES</b>	85
<b>BIBLIOGRAFIA</b>	97
<b>ANEXO - RESULTADOS OBTENIDOS</b>	

# DATOS OBTENIDOS EN PROGRAMAS DE FIDELIZACION Y SU UTILIZACIÓN EN URUGUAY

## (I) INTRODUCCIÓN

En la actualidad, el mundo se encuentra caracterizado por economías abiertas, donde el comercio y la comunicación crecen cada día más. Si bien nos encontramos con un creciente nivel de apertura, estamos frente a una economía abierta imperfecta, caracterizada por la existencia de trabas arancelarias y para arancelarias, normativas laborales y fiscales dispares, que provocan una gran diferencia en los costos. A esto se suma la existencia de oligopolios, conformados para el ingreso a nuevos mercados, absorbiendo a las pequeñas empresas existentes mediante políticas de dumping, competencia desleal y publicidad agresiva.

La economía uruguaya, se sustenta en la actividad agrícola ganadera, y se encuentra conformada básicamente por pequeñas y medianas empresas, que coexisten con monopolios estatales de servicios básicos de energía eléctrica, agua, telefonía fija y refinado de petróleo. Esta situación dificulta la posibilidad de lograr un beneficio económico a partir de la relación comercial y devela la necesidad de buscar nuevos mecanismos de comercialización.

En el Uruguay en general, las empresas que apuntan al consumo masivo conforman un mercado de características oligopólicas, compuesto por un reducido número de empresas, que ofrecen productos relativamente homogéneos.

En este contexto, marcado por una extendida práctica de benchmarking, los clientes se vuelven cada vez más exigentes y las mejoras e innovaciones se vuelven cada vez más efímeras, estableciendo los requisitos mínimos para la próxima interacción.

Actualmente, la fidelidad del cliente tiende a desaparecer. Este fenómeno se debe a la libertad y gran facilidad con la que cuenta el cliente al momento de realizar sus compras, y se encuentra basado en el aumento de una competencia escasamente diferenciada y en la reducción de costos (inclusive ventajas y beneficios) asociados al cambio de proveedores.

Frente a este panorama, surge la necesidad de generar herramientas que permitan obtener una ventaja competitiva real, duradera y sostenible en el tiempo. Sobre este aspecto el autor Michael Porter, en su Modelo de las 5 fuerzas sostiene, que si la empresa se diferencia y posiciona fuertemente su producto, la competencia tendrá que hacer cuantiosas inversiones para reposicionar a su rival. Hoy, la velocidad de copia con la que reaccionan los competidores, buscando crear una percepción de calidad más alta, erosiona esta barrera, por lo que se hace necesario buscar otros mecanismos de obtener esa ventaja competitiva que aporte valor al cliente.

Un mecanismo para obtener una ventaja competitiva real y duradera, consiste en fidelizar al cliente. Obtener la fidelidad de este, implica conocerlo mejor que la competencia y entender mejor sus necesidades, en un proceso de aprendizaje continuo que se perfecciona con cada interacción. El conocimiento del cliente aumenta el grado de lealtad ya que se genera una barrera al cambio de proveedor, debido al costo implicado en el proceso de aprendizaje. La utilidad de este mecanismo consiste por un lado en asegurar ventas, y por consiguiente ingresos. Por otro lado se reducen costos asociados a la obtención de nuevos clientes, que habitualmente son más caros que los costos de retener a los existentes.

Este proceso de fidelización que conlleva un mejor conocimiento del cliente, permite diseñar estrategias para aumentar la variedad y el porcentaje de las compras que habitualmente realiza a la empresa (walletshare), aumentando la capacidad de generar una ventaja competitiva. Este conocimiento del cliente que se quiere obtener con el fin de aumentar el grado de fidelidad, puede ser logrado a partir de la implantación de sistemas Customer Relationship Management (CRM). Estos sistemas son utilizados para construir proactivamente, un sesgo o preferencia en los consumidores por una determinada organización, lo cual suele resultar en unos mayores índices de retención de esos consumidores y en un rendimiento económico mayor. Estos sistemas son parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es recopilar la mayor cantidad de información posible sobre sus clientes, para darle valor a la oferta. La empresa debe trabajar para conocer las necesidades de los mismos y así poder adelantar una oferta y mejorar la calidad en la atención, brindándole soluciones que se adecuen a sus necesidades.

En los países desarrollados, se han realizado gran cantidad de estudios a lo largo de los últimos años, sobre la aplicación de estrategias CRM en empresas de pequeño y gran porte.

En Uruguay, se han realizado estudios sobre estrategias CRM aplicadas, entre otras, a instituciones bancarias, laboratorios, agencias de viajes, todas estas generalmente de origen multinacional. Asimismo se han realizado estudios sobre las tendencias en la propuesta de valor en la segmentación de clientes y sobre respuestas al marketing relacional. Si bien se han realizados estudios sobre la aplicabilidad de sistemas CRM en las empresas uruguayas, como forma de obtener una ventaja competitiva, no se observan mayores investigaciones sobre la aplicabilidad de estos sistemas, para elaboración de marketing relacional en empresas de consumo masivo tales como los supermercados, tarjetas de crédito y shopping centers a partir de la información obtenida con los programas de fidelización.

El presente trabajo monográfico busca investigar cómo utilizan las empresas uruguayas, la información que obtienen de sus clientes, derivada de las interacciones de la empresa con los mismos. El análisis se enfocará en los supermercados, tarjetas de crédito y shopping centers.

Se busca investigar si las empresas en cuestión, cuentan con medios para recopilar los datos que surgirían de dichas transacciones y en caso afirmativo, si los utilizan con el fin de fidelizar a sus clientes.

Por lo mencionado anteriormente, entendemos necesario definir ciertos conceptos previos de marketing, fidelización de clientes, tarjetas de crédito, supermercadismo y CRM relacionados con la presente investigación.

## (II) MARCO CONCEPTUAL

### 1-DEFINICIÓN DE CONCEPTOS

#### 1.1-MARKETING

##### **1.1.1-Concepto**

“El Marketing (en español mercadotecnia) es la utilización de un conjunto de herramientas orientadas a la satisfacción del cliente (potencial o actual) mediante las cuales pretende diseñar el producto, establecer precios, elegir los canales de distribución y las técnicas de comunicación más adecuadas para presentar un producto que realmente satisfaga las necesidades de los clientes. Es la orientación con la que se gestiona el mercadeo o la comercialización dentro de una organización. Asimismo, busca fidelizar clientes, mediante herramientas y estrategias; posiciona en la mente del consumidor un producto, marca, etc. buscando ser la opción principal y llegar al usuario final; parte de las necesidades del cliente o consumidor, para diseñar, organizar, ejecutar y controlar la función comercializadora o mercadeo de la organización”<sup>1</sup>.

##### **1.1.2-Mezcla de Marketing**

Según Ivan Thompson (2007), “La mezcla de Mercadotecnia”, la mezcla de marketing forma parte de un nivel táctico, en el cual, las estrategias se transforman en programas concretos para que una empresa pueda llegar al mercado con un producto satisfactor de necesidades y/o deseos, a un precio conveniente, con un mensaje apropiado y un sistema de distribución que coloque el producto en el lugar correcto y en el momento más oportuno.

Por otro lado, (Kotler y Armstrong, 2002) la definen como “el conjunto de herramientas tácticas controlables de mercadotecnia que la empresa combina para producir una respuesta deseada en el mercado meta. La mezcla de mercadotecnia incluye todo lo que la empresa puede hacer para influir en la demanda de su producto”.

---

<sup>1</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. “Definición de Marketing”. Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Mercadotecnia> (última visita 16.12.09).

En síntesis, la mezcla de marketing es un conjunto de variables o herramientas controlables que se combinan para lograr un determinado resultado en el mercado meta, como influir positivamente en la demanda o generar ventas, entre otros.

A mediados de la década de los '60, el Dr. Jerome MC Carthy introdujo el concepto de las 4 P's, que hoy por hoy, se constituye en la clasificación más utilizada para estructurar las herramientas o variables de la mezcla de marketing.

Las 4 P's mencionadas anteriormente, cuyo nombre se deriva de sus siglas en inglés que corresponden a: el producto (product), el precio (price), la plaza (place) y la promoción (promotion), componen la mezcla de marketing.

A partir de una adecuada combinación de estos cuatro elementos, se pueden elaborar variadas estrategias para mejorar la eficacia y resultados de la explotación, teniendo en cuenta que sólo con pequeños cambios en la mezcla de marketing se pueden obtener grandes beneficios.

En el marco del presente trabajo de investigación, se considera necesario realizar una ampliación de los 4 elementos mencionados anteriormente, haciendo hincapié en los aspectos relacionados con el tema de estudio.

**Producto:** En marketing, un producto es todo aquello tangible o intangible (bien o servicio) que se ofrece a un mercado para su adquisición, uso o consumo, y que puede satisfacer una necesidad o un deseo. Puede llamarse producto a objetos materiales, servicios, personas, lugares, organizaciones o ideas. Las decisiones respecto a este punto incluyen la formulación y presentación del producto, el desarrollo específico de marca, y las características del empaque, etiquetado y envase, entre otras.

Un producto está compuesto principalmente por una serie de características físicas e intangibles, que satisfacen o intentan satisfacer las necesidades del comprador y deben corresponder a la idea de utilidad que se espera de él, aunque la tendencia actual viene marcada por el marketing de percepciones, que hace que los consumidores prefieran más un producto por sus valores emocionales o externos que por la propia utilidad del mismo. A pesar de que cuando se habla de marketing, generalmente se suele asociar a estrategias para la venta de un producto tangible, las mismas también pueden ser aplicadas a un servicio. En este aspecto, es necesario diferenciar el “Marketing de Servicios”, del servicio complementario que se otorga a la compra de un bien específico, el cual generalmente se

denomina Valor Añadido. Por lo tanto, el Marketing de Servicios debe entenderse como una ampliación del concepto tradicional, es decir, que debe reafirmar los procesos de intercambio entre consumidores y organizaciones, con el objetivo final de satisfacer las demandas y necesidades de los consumidores, pero atendiendo a las características específicas de lo que un servicio implica.

A los efectos de la presente investigación, se considera necesario definir claramente lo que se entiende por producto como servicio, debido a que el tema de estudio se centra en el servicio que otorgan los supermercados, shoppings y tarjetas de crédito a los clientes, entendiendo que el producto que los mismos ofrecen conforma un servicio. En el caso de las tarjetas de crédito, el producto ofrecido, comprende la posibilidad para el cliente de financiar su compra, el del shopping al igual que en los supermercados, consiste en concentrar varias tiendas en un único lugar confortable.

El hecho de comprender la composición del servicio como producto, se torna necesario para elaborar una estrategia de marketing adecuada. Al igual que ocurre con los bienes, los servicios se compran y utilizan por los beneficios que estos ofrecen, las necesidades que satisfacen y no por sí solos.

“La clarificación, elaboración y traducción del concepto de beneficio del consumidor plantea varios problemas para quienes venden servicios. Primero, los servicios ofrecidos se deben basar en las necesidades y beneficios buscados por consumidores y usuarios. Pero los consumidores y usuarios pueden tener claridad o no respecto a lo que requieren, expresan o no expresan claramente en el anunciado de sus requerimientos. Pueden surgir dificultades debido a que no saben lo que esperan, a la inexperiencia de lo que se requiere o la inhabilidad para determinar su necesidad. En segundo lugar, los beneficios buscados pueden cambiar con el tiempo debido a experiencias buenas o malas en el uso del servicio, a través de nuevas expectativas o cambios en los hábitos de consumo del servicio. En tercer lugar, existen problemas prácticos de evaluación para los oferentes de los servicios al deducir medidas basadas en el consumidor sobre la importancia de los beneficios buscados en los servicios, las preferencias entre ellos y los cambios en su importancia”(Ricoverti Marketing, 2009).

El punto de vista del consumidor debería ser la base para dar forma a cualquier servicio que se quiere ofrecer, ya que este consumidor, en cierto sentido, ayuda a fabricar su propio producto a partir de una serie de posibilidades ofrecidas. Es así que se considera que la

información que surge de la interacción del cliente con la empresa, juega un rol fundamental para conocer sus gustos y preferencias y encontrar de esta forma el producto que mas se adecue al mismo.

**Precio:** Es el monto de intercambio asociado a la transacción. El precio no se debería fijar por los costos de fabricación o producción del bien, sino que debería tener su origen en la cuantificación de los beneficios que el producto significa para el mercado y lo que el mismo esté dispuesto a pagar por esos beneficios. Sin perjuicio de lo anterior, para la fijación del precio también se deberían considerar: los precios de la competencia, el posicionamiento deseado y los requerimientos de la empresa.

El precio cuenta con las siguientes características de gran importancia para el Marketing:

- Es un instrumento a corto plazo.
- En un mercado que carece de regulaciones, es un poderoso instrumento competitivo.
- Es el único instrumento que genera ingresos ya que los restantes instrumentos de Marketing suponen un gasto.
- Tiene importantes repercusiones psicológicas sobre el consumidor o usuario.
- Es la única información disponible en muchas decisiones de compra<sup>2</sup>.

El precio siempre ha sido una de las variables clave en estrategias de marketing de cualquier empresa o producto. Alrededor de este, se encuentran infinidad de variables complementarias que combinándolas de distintas formas se puede llegar a distintas estrategias. El hecho de fijar el mejor precio, no significa establecer el precio más bajo, sino que implica tener en cuenta el resto de las variables complementarias que existen asociadas al servicio ofrecido. La estrategia o método para establecer el precio, dependerá entonces de la combinación de estas variables asociadas. Por ejemplo, si lo que se está ofreciendo intenta posicionarse como un “producto de calidad”, el fijar un precio muy bajo, probablemente, incida a que no se asocie, a ese producto como de tal calidad, ya que es común asociar la calidad al precio elevado.

A partir de la interacción con los clientes, se puede conocer las preferencias de los mismos respecto a los precios. Este conocimiento permite definir estrategias de marketing respecto a la fijación de precios. A partir de la información obtenida, también se pueden elegir los

---

<sup>2</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. “Mezcla de mercadotecnia”. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla\\_de\\_mercadotecnia](http://es.wikipedia.org/wiki/Mezcla_de_mercadotecnia) (última visita 17.12.09).

clientes que a la empresa realmente le interesa mantener y trabajar con esta información para elaborar estrategias de fidelización.

**Plaza:** Este elemento de la mezcla de marketing es también conocido como canal, distribución o intermediario. Implica el mecanismo a través del cual se traslada el producto desde la fábrica hacia el consumidor final. En este caso se define cómo y dónde comercializar el producto o el servicio que se ofrece. Este elemento, es imprescindible para que un producto tangible, llegue a manos del consumidor. En el caso de que el producto ofrecido sea un servicio, difícilmente se podrá separar el producto ofrecido del lugar donde se presta el servicio.

El análisis de esta variable implica preguntarse: ¿está el producto ofrecido en el lugar correcto, en el tiempo correcto, en las cantidades adecuadas? ¿Considera el manejo efectivo del canal de distribución para lograr que el producto llegue al lugar adecuado en el momento justo y en las condiciones adecuadas? Este análisis incluye todas aquellas actividades de la empresa que ubican al producto a disposición del mercado meta.

A los efectos del presente trabajo, del análisis de esta variable de la mezcla de marketing, se puede obtener información sobre el origen geográfico de los clientes, lo que implica poder, por ejemplo, focalizar estrategias de marketing puntuales por regiones.

**Promoción:** La promoción implica comunicar, informar y persuadir al cliente y a otros interesados sobre la empresa, sus productos y ofertas para el logro de los objetivos organizacionales. Esta comunicación puede ser tanto activa (determina como es la empresa) como pasiva (determina como se percibe a la misma). A su vez, la promoción se encuentra constituida por una mezcla de Promoción de ventas, Fuerza de venta o Venta personal, Publicidad, Relaciones Públicas y Comunicación interactiva (Marketing directo por mailing, emailing, catálogos, webs, telemarketing, etc.), a partir de las cuales se pueden establecer distintas estrategias.

Para que una empresa permanezca vigente y aumente su participación en el mercado, tiene que desarrollar estrategias más competitivas que le permitan captar el interés del cliente (Comerciante) o del consumidor final. Una forma de lograrlo, es a través de la promoción del producto o servicio que está ofreciendo.

Las promociones constituyen una de las estrategias que mejores resultados de venta e imagen proporcionan a la empresa que quiere retener a sus habituales clientes y atraer nuevos consumidores” (El Prisma 2009).

A raíz de que con el desarrollo de la industria de los servicios la mezcla original de Marketing demostró ser insuficiente, se le han agregado a la misma tres elementos adicionales, extendiendo el concepto a las “7 p’s”.

**Personal:** El personal es de gran importancia en todas las organizaciones, sobre todo aquel que es la cara visible de la empresa y cuando el cliente no dispone de muchos elementos para crearse una imagen de esta. Cada vez más, las personas forman parte de la diferenciación a través de la cual las compañías de servicio crean valor agregado y ganan una ventaja competitiva.

Un aspecto a destacar de este elemento de la nueva mezcla, es que el personal, puede enriquecer la información que se obtiene de las transacciones, ya que está en permanente contacto con los clientes.

**Procesos:** Los procesos son todos los procedimientos, mecanismos y rutinas por medio de los cuales se crea un servicio y se entrega a un cliente, incluyendo las decisiones de política con relación a ciertos asuntos de intervención del cliente y ejercicio del criterio de los empleados. La administración de procesos es un aspecto clave en la mejora de la calidad del servicio.

**Prueba:** Los clientes se forman impresiones del producto o servicio a partir de evidencias físicas como ser: edificios, accesorios, disposición, color y bienes asociados como etiquetas, folletos, rótulos, etc. La evidencia física ayuda a crear el *ambiente* y la *atmósfera* en que se compra o percibe un servicio y a contribuir con las percepciones que los clientes tengan de este.

## 1.2-FIDELIZACIÓN

### 1.2.1-Concepto

El presente trabajo busca investigar si las empresas bajo análisis, obtienen y utilizan la información que surge de las transacciones con sus clientes, para elaborar estrategias de fidelización de los mismos. Es así que se considera importante realizar definiciones previas

sobre que se entiende, a efectos del presente trabajo acerca del término fidelización de clientes.

Según el diccionario de la Real Academia Española, fidelizar significa: “Conseguir de diferentes modos, que los empleados y clientes de una empresa permanezcan fieles a ella.” (Real Academia Española.2009).

“Varios expertos coinciden en que un cliente fiel, es aquel que repite regularmente en el proceso de compra, no adquiere siempre los mismos productos y servicios, si no que evoluciona junto a la compañía, recomienda su proveedor a otros clientes potenciales, se demuestra inmune a las tentaciones de la competencia y tolera temporalmente alguna deficiencia en el servicio de su proveedor, anteponiendo su satisfacción global a fallos ocasionales.” (Desiderio Gutierrez Tano, 2009).

El termino fidelidad comúnmente es confundido con el de lealtad, pero dichos términos difieren en ciertos aspectos que se consideran importantes de aclarar. Por lealtad se entiende el cumplimiento obligado de las leyes o contratos, en cambio, el concepto de fidelidad tiene origen en la fe, en la voluntad libre de creer en algo o alguien. La lealtad mantiene al cliente mientras la empresa le ofrezca algún beneficio, premio, estímulo o conveniencia, mientras que la fidelidad proviene del propio sujeto que desea creer.

La fidelidad de los clientes por su parte, depende fundamentalmente de la satisfacción de los mismos, las barreras de salida y el valor percibido de las ofertas de la competencia. (Haro, 2004).

La satisfacción del cliente dependerá de la diferencia entre la percepción y/o expectativa que tenga el mismo del producto o servicio previo a la venta y la experiencia posterior. Por ejemplo, un cliente tiene determinadas expectativas del producto antes de adquirirlo, como ser que cumpla con determinadas prestaciones, si luego de adquirir el mismo observa que no cumple con estas, no quedará satisfecho y posiblemente no vuelva a repetir la compra, a pesar de que esta expectativa inicial, no hubiera formado parte del producto ofrecido. Del mismo modo, la experiencia posterior de compra puede resultar más satisfactoria, si el cliente observa que el producto o servicio tiene mejores prestaciones a las esperadas, probablemente el cliente decida repetir la compra.

El hecho de que un cliente sea fiel a una empresa no es solo consecuencia de una atracción emocional que los clientes sienten por un producto o por una determinada marca, también es consecuencia directa de los costos asociados que suponen el cambiar a la competencia.

Estos costos van desde, perder los beneficios obtenidos por el tiempo de ser cliente de determinada empresa, hasta costos emocionales de resistencia al cambio.

Las barreras de salida son importantes a partir del momento en que el cliente evalúa la posibilidad de un cambio. Si la competencia le ofrece un producto o servicio similar, si existen barreras de salida, el mayor valor que le ofrece la competencia tiene que ser no solo superior al producto o servicio que le estamos brindando, si no que también debe superar el mayor costo que le implican las barreras de salida para que este resulte atractivo. Si el producto se percibe por parte de los consumidores como absolutamente igual al de la competencia, se entrará en una competencia por el precio. Es importante que el consumidor perciba el producto o servicio como distinto del de la competencia, si no se quiere competir por el precio. La clave de la fidelización consiste en ofrecer más al cliente por lo que paga y, sobre todo, que lo perciba.

También conforman barreras de salidas servicios a los cuales es difícil renunciar para cambiarse a otros ya sea porque el cambio resulta un proceso complicado o molesto e incluso requiere una erogación en dinero. Pero cuando se refiere a este tipo de barreras no se está frente a una fidelidad verdadera ya que el cliente se mantiene solamente por los altos costos de salida.

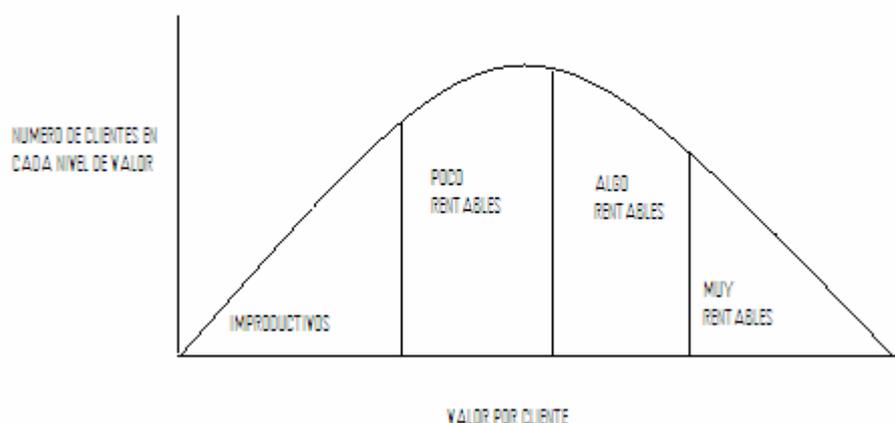
En el momento en que la competencia consiga que el cliente evalúe las ofertas de esta, su satisfacción con la empresa más el costo que le produce cambiarse, debe ser mayor que la valoración de la competencia.

“...Tradicionalmente muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra...” (El Mercurio SAP, 2007).

Con el transcurso del tiempo, la fidelización de clientes va tomando mayor importancia. Observando empresas unos años atrás, se puede ver que estas otorgaban gran importancia al proceso de venta, el cual consideraban como concluido cuando la venta se cobraba. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores, van haciendo que las empresas busquen formas de mantenerse en el mercado y de incrementar su rentabilidad. En esta búsqueda, se observa que la satisfacción del consumidor, juega un papel fundamental para el logro de sus objetivos.

Las empresas comienzan a ver el beneficio de planificarse a largo plazo para mantener o mejorar la rentabilidad. Esto implica el análisis de nuevas herramientas para el logro de dicho objetivo. Es así, que se comienza a considerar como una opción para tal fin, la fidelización de clientes. La fidelización de clientes, no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años, busca mantener a los más rentables por más tiempo. Esto implica eliminar a muchos clientes menos rentables y centrar esfuerzos hacia aquellos que dejan mejor retorno a la empresa. (Nova Castillo, 2007).

Varios estudios realizados coinciden en que la mayoría de empresas presentan un número considerable de clientes que podrían ser catalogados como poco rentables y algo rentables para la misma, por lo que es necesaria su identificación para la elaboración de medidas estratégicas. En este sentido, un estudio de Wayland y Cole muestra un análisis gráfico en el cual se toman como variables el número de clientes por nivel de valor y el valor que presenta para la empresa cada cliente (Centro de estrategias y desarrollo de valencia, 2007):

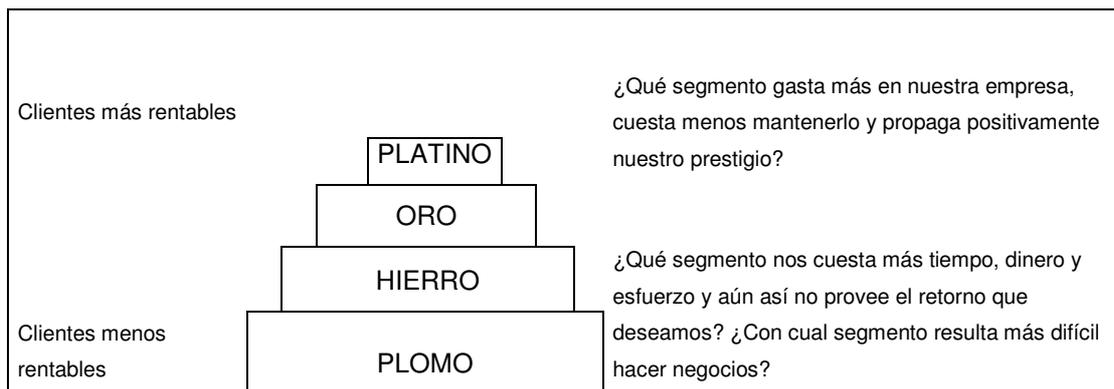


Fuente: Wayland y Cole (1997)

Otro aporte que complementa al de Wayland y Cole es el que proporcionan

Zeithaml, Rusty Lemon con su denominada “Pirámide de los clientes”. Esta “Pirámide se realizó en función de una amplia base de datos permitiendo establecer una distinción de los clientes por niveles en más rentables y menos rentables.

## La Pirámide del Cliente.



Fuente: Zeithaml, Rusty Lemon

**Nivel platino:** Se encuentran los clientes más rentables para la empresa, asiduos al producto y poco sensibles al precio, voluntad para invertir y probar nuevas ofertas y que están especialmente comprometidos con la empresa.

**Nivel Oro:** Difiere del anterior en el hecho que los niveles de rentabilidad no son tan altos, quizás debido a que los clientes desean descuentos que limitan los márgenes. Parecen no ser leales a la empresa aunque frecuentemente demandan el uso del producto/servicio. Se podría minimizar el riesgo si se trabaja con múltiples canales de venta más que una focalización exclusiva hacia una compañía en particular.

**Nivel Hierro:** está conformado por los clientes que proveen el volumen necesario para utilizar la capacidad de la compañía, pero cuyos niveles de gasto, lealtad y rentabilidad no son suficientemente sustanciales como para fomentar un trato especial.

**Nivel Plomo:** compuesto por los clientes que están costando dinero a la compañía. Ellos demandan más atención que lo que están dispuestos a dar respecto a nivel de gasto y rentabilidad y, a veces, incluye clientes problemáticos que siempre están quejándose respecto a la compañía con otros y obstruyendo los recursos de la misma.

De esta forma se vuelve a hacer énfasis en identificar los distintos niveles de clientes analizando hasta que punto vale la pena realizar esfuerzos para emprender acciones de fidelización de los mismos. Por lo tanto es importante segmentar a los clientes para analizar en que medida estos aceptarían la propuesta de valor que se les está otorgando y si esto redundará en beneficios futuros, ya que la construcción de relaciones implican costos asociados de inversión y oportunidad.

Fidelización es un concepto que implica cuidar la relación que una organización establece con sus usuarios, consumidores, clientes o colaboradores. Es común que se confunda el fidelizar clientes con retener clientes, pero estos conceptos son muy diferentes, ya que retener clientes, implica intentar salvar la relación cuando el cliente ya está insatisfecho y no desea seguir siendo cliente de la compañía. En la medida que una empresa fidelice a sus clientes, no necesita retenerlos.

Fidelización es un término que se utiliza esencialmente en empresas enfocadas al cliente versus las empresas enfocadas en el producto, en las cuales a la empresa lo único que le importa es vender su producto, sin importar si satisface las necesidades e intereses del cliente.

Pero, ¿por qué fidelizar a los clientes? ¿Cuáles son los beneficios de tener clientes fieles?

Según un informe realizado por las consultoras de negocios Bain & Company y Mainspring Associates, un vendedor de ropa debe vender al mismo cliente un promedio de cuatro veces para amortizar el costo de adquisición de ese nuevo cliente. En caso contrario, el comerciante pierde dinero en el cliente. Según Philip Kotler (2003), conquistar nuevos clientes, cuesta entre 5 a 7 veces más que mantener los ya existentes, entonces el esfuerzo de retención de clientes es ante todo, una inversión que garantizará el aumento de ventas, y la reducción de gastos. Consecuentemente se deduce que es más barato satisfacer al cliente actual a través de beneficios extra para que este regrese, que invertir en publicidad, promociones y otras estrategias para captar nuevos clientes.

### **1.2.2-Antecedentes**

Antes del surgimiento de los supermercados, el comercio minorista se concentraba en los comercios de barrio, donde el cliente tenía una atención personalizada debido a la cercanía que el cliente tenía con el vendedor, el cual conocía sus gustos y preferencias obtenidas de la constante interacción que ambos mantenían.

Esta permanente interacción que fomentaba las relaciones de largo plazo con los clientes, constituía sus bases en la escasa cantidad de clientes y oferta de productos, así como un mayor tiempo disponible. Esto permitía al comerciante, conocer a sus clientes de forma más

personal, conociendo desde sus preferencias por el tipo de pasta hasta como le fue en el último examen al hijo. Frases como “¿Cómo anda José, se mejoró de la gripe?, ¿Le sirvieron los caramelitos de propóleos que llevó? daban un clima personal el cual transformaba las compras en una actividad social, dando la oportunidad al comerciante de adaptar la oferta a lo que el cliente realmente necesitaba en ese momento, como por ejemplo ofrecerle la miel de oferta para mejorar la congestión.

El grado de conocimiento que se lograba en este tipo de comercio se podía observar en la clásica frase “¿Lleva lo de siempre, doña?”.

Con el paso del tiempo y el advenimiento de cambios de estilo de vida donde los tiempos disponibles para las compras se veían cada vez más reducidos, surgieron los supermercados.

En los inicios de los supermercados, la gente se mostraba reacia a dejar el comercio de barrio el cual les brindaba una atención más personalizada. Para superar ese vacío, los supermercados fueron incorporando incentivos para que la gente concurra a ellos, como espacios para los hombres, vinotecas y repuestos para automotores, agregando juegos infantiles y patios de comida. De esta forma, la salida de compras se convierte en un paseo para toda la familia. La presencia de shoppings con supermercados marca la idea de “optimice su tiempo compre todo en un solo lugar y hágalo en familia” (Molinari 2007).

Otro de los motivos por los cuales los supermercados continuaron su auge, se debió a la posibilidad que estos otorgaban la posibilidad de comprar en grandes cantidades lo cual trae aparejado una reducción en el precio, diversidad de la oferta y autonomía para elegir entre distintas opciones.

El concepto de fidelización, si bien estaba presente en el comercio de barrio, comenzó a tener más relevancia a medida que la competencia fue en aumento y la oferta se torno muy homogénea, buscándose nuevas formas de mantener a los clientes. Tanto supermercados como shoppings y tarjetas de crédito han implementado los sistemas de puntos como herramienta para fidelizar a sus clientes, el problema está en que cómo todos lo hacen, no logran marcar la diferencia con estos sistemas, por lo cual podrían utilizarse de otras formas con el mismo fin.

Según Carlos Molinari (2007), en su artículo “Impacto Tecnológico y Supermercadismo relaciones entre tecnología e historia de la inserción del modelo del supermercado en la economía Argentina”, si bien se viene marcando una tendencia de vuelta de los consumidores al comercio barrial, este regreso no es al viejo almacén, si no que habría un traslado de compras al autoservicio barrial que adopta la tecnología de servicios para las grandes superficies.

### **1.2.3-Ventajas de la fidelización**

La fidelización puede actuar como un mecanismo contra la potencial amenaza de entrada de nuevos competidores. Esto se debe a que no resulta sencillo para un potencial competidor ingresar a un mercado en el cual los clientes tienen un alto grado de lealtad con una determinada marca, producto o servicio. Se agrega un factor adicional que dificulta el ingreso de nuevos competidores, pudiendo incluso, si el grado de lealtad es elevado, disuadir a los mismos generando una genuina barrera de entrada.

La fidelidad del cliente puede inclusive retroalimentar la diferenciación de un producto o servicio. En la constante interacción fruto de la lealtad existente, se pueden obtener una gran cantidad de datos acerca de los gustos o preferencias de los clientes que permitan personalizar y adecuar la oferta de manera permanente.

En el contexto competitivo actual en el cual abundan las ofertas similares y poco diferenciadas, el consumidor se torna más exigente, demandando servicios personalizados adaptados a sus necesidades. Es por este motivo, que se hace cada vez más evidente la necesidad de lograr la fidelidad del cliente, la cual trae aparejada una serie de ventajas tanto para la empresa como para el cliente.

Entre las ventajas para la empresa podemos destacar los siguientes aspectos significativos:

- Facilita e incrementa las ventas. El mantener los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos (venta cruzada).
- Disminuyen los costos por la reducción de gastos asociados a la captación de nuevos clientes. Es significativamente más barato venderle a un cliente existente que a uno nuevo.

- Menor sensibilidad al precio. Los clientes fieles y satisfechos, están dispuestos a pagar un mayor precio por un mismo producto, ya que por su calidad de tal perciben un mayor valor en los productos o servicios ofrecidos por la empresa en la cual repiten sus compras.
- Los clientes fieles transmiten a terceros su satisfacción por el producto o servicio, actuando como vehículo de propaganda. Este aspecto se aprecia mayormente en los servicios basados en la confianza tales como medicina y servicios financieros.
- Disminuye la rotación del personal ya que aumenta el orgullo y la satisfacción laboral. Esto redundará en un mejor servicio al cliente. La mayor experiencia de los empleados incrementa la productividad.

Por otro lado, la fidelización presenta ciertas ventajas a los consumidores tales como:

- Reduce el riesgo percibido por el consumidor, ya que este al enfrentarse con variadas alternativas, tiene miedo a equivocarse, especialmente en los casos que requieren un alto grado de confianza.
- La empresa al conocer al cliente por el contacto frecuente derivado de su fidelidad, puede adelantarse a sus necesidades otorgándole un servicio personalizado.
- Evita los costos de cambio. El cambiar de proveedor tiene un costo psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario. (Olamendi, Gabriel, 2009).

#### **1.2.4-Métodos de fidelización habituales**

En la búsqueda de la fidelización de los clientes, se utilizan diversos métodos. Entre los más comunes se pueden encontrar los siguientes:

##### **CUPONES DE DESCUENTO**

Los cupones de descuento, representan vales a ser utilizados en futuras compras lo que implica un menor desembolso al momento de efectivizar la compra. Los mismos se pueden otorgar al cliente al momento de realizar una compra o en diarios y revistas para recortar, o en páginas Web para imprimir. El objetivo de estos cupones de descuento es darle un pequeño beneficio al cliente para que conozca el comercio o realice nuevamente sus compras en el mismo. Este tipo de incentivo, puede significar más un método de captación de clientes que un método de fidelización.

### **REGALOS Y MERCHANDISING**

Los regalos pueden ser otorgados como agradecimiento por la preferencia de nuestros productos o servicios. Habitualmente se otorgan con un motivo específico tal como un cumpleaños o compras superiores a determinado importe.

### **REVISTA DEL CONSUMIDOR**

La revista del consumidor, consiste en entregarle periódicamente al cliente una publicación con diversos artículos que pueden ser de interés del mismo. Estas revistas en forma secundaria, traen información de los productos o servicios de la empresa así como de sus promociones. Por su habitualidad, generan un canal de comunicación y un vínculo con el cliente recordándole acerca de la existencia de la compañía y las actividades que la misma realiza tales como responsabilidad social.

### **DESCUENTOS**

Los descuentos consisten en adquirir un producto a un menor precio del habitual. Este puede consistir en una reducción del precio total o a igual precio otorgar mayor cantidad (Lleve tres pague dos). Generalmente los descuentos se asocian a una estrategia de precios intentando por esta vía conservar y generar nuevos clientes.

### **TARJETAS DE CLIENTE FRECUENTE**

Las tarjetas de fidelización consisten en una tarjeta que el cliente presenta en cada compra. Con cada compra la empresa le otorga puntos acumulables, que posteriormente podrán ser canjeados por una variada gama de productos o servicios.

Cada vez que el cliente utiliza los mecanismos de puntos con la tarjeta que lo identifica, existe la posibilidad de que la información quede almacenada en un sistema, permitiendo conocer todas las transacciones que este realizó. De esta forma, todas las transacciones se podrían asignar a cada cliente, permitiendo identificar un patrón de consumo específico.

Asimismo, se pueden obtener otro tipo de datos de los clientes, como datos propios de la persona (filiatorios, comportamentales, gustos y preferencias); datos de relacionamiento con la empresa (contactos, reclamos, sugerencias) y datos de actividades específicas vinculadas al cliente, tales como promociones de las cuales se haya beneficiado y eventos a los cuales haya concurrido.

Esta herramienta de fidelización presenta varias ventajas sobre los cupones, regalos y descuentos ya que con estos últimos se corre el riesgo de que el consumidor los utilice para obtener el descuento correspondiente y luego no vuelva más al comercio, por lo cual serían más asimiladas a un método de captación de clientes y no tanto de fidelización. En cambio con la tarjeta, como el beneficio se obtiene a partir de la acumulación de puntos la cual se va dando en cada compra, este aspecto lo que logra es que el consumidor regrese al comercio para seguir recolectando puntos para obtener el beneficio deseado.

Estos métodos de fidelización, buscan la lealtad de los clientes ya existentes, aumentar la confianza en los productos de la empresa, reforzar la imagen de la marca y reducir los costos de marketing de lanzamiento de nuevos productos o servicios.

Es importante tener en cuenta que si bien los programas de puntos tienen grandes ventajas, poseen la desventaja de ser un beneficio adquirido por parte de los clientes. Esto implica grandes costos asociados al incremento de la tasa de deserción por disconformidad de los clientes si se pretende abandonar el programa.

### **1.3-MARKETING RELACIONAL**

#### **1.3.1-Concepto**

Según el profesor Leonard Berry de la Universidad de Texas, a quien se le adjudica haber puesto de manifiesto el término de marketing relacional, el mismo consiste en atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes. El marketing relacional busca obtener el máximo ingreso por cada uno de los compradores. Se orienta a integrar el servicio al cliente, la calidad y el marketing los cuales deben ser explotados eficazmente, para lograr la satisfacción del cliente y el mantenimiento de las relaciones a largo plazo.

La estrategia de marketing relacional, si bien reconoce en primera instancia los clientes más rentables, buscando establecer relaciones de largo plazo con estos, no deja de lado a los que no reúnen dichas características, ya que es posible lograr que estos últimos incrementen sus relaciones con la empresa mediante el establecimiento de políticas de fidelización a partir de la creación de una relación más próxima que genere mayor valor agregado.

La estrategia bajo análisis, implica una respuesta directa de un consumidor. Es una técnica que se utiliza para dirigir mensajes comerciales hacia los consumidores individuales. En vez de publicitar el producto en medios masivos de comunicación, en marketing relacional, el mensaje del producto o servicio se dirige directamente al consumidor. Para la promoción del producto o servicio utiliza técnicas tales como prospectos, folletos, catálogos, que se entregan individualmente a los clientes potenciales vía medios directos como son el e-mail, teléfono (telemarketing), personas (ventas a domicilio, reuniones de ventas), correo, Internet, teléfonos celulares (vía mensaje de texto) (Stone y Jacobs, 2001).

El marketing relacional se basa en una estrategia de largo plazo, ya que el fortalecimiento de las relaciones es un proceso que toma un tiempo considerable. Este proceso debe ser encuadrado en una visión de largo plazo de la empresa, en el cual se encuentren comprometidos todos los niveles de la organización.

Si el objetivo se centra en el fortalecimiento de las relaciones con los clientes, se debe cuidar la calidad de los productos o servicios. Una mala calidad del producto o servicio o una falla puntual, ya sea real o percibida, puede contribuir seriamente a dañar la relación con el cliente. Es por este motivo, que la calidad debe ser un compromiso de todos los miembros de la organización.

Una estrategia de Marketing Relacional, implica un cuidado especial de las relaciones de la empresa con el cliente, así como su permanente y continuo monitoreo, teniendo en cuenta todos los puntos de contacto con la empresa. Estos puntos de contacto son fundamentales, ya que permiten obtener datos importantes acerca de cómo percibe y evalúa el cliente la calidad de los productos o servicios. Cuando se cuidan en una empresa todos los puntos de contacto con el cliente, se propician las condiciones para lograr crear y mantener las relaciones de largo plazo.

Los canales de comunicación entre los clientes y la empresa adquieren una gran importancia. Estos canales de comunicación deberían brindar información fidedigna, actualizada, útil y precisa sobre las inquietudes y necesidades de los clientes. Además deberían permitir una comunicación de carácter bidireccional y disponibilidad razonable para que los clientes puedan acceder cuando tengan necesidad y de esta forma personalizar la relación.

En el proceso de personalizar las relaciones, es importante contar con medios que permitan registrar y almacenar los contactos sucesivos con los clientes. Disponer de esta información en el momento adecuado, da lugar a una gran oportunidad para detectar nuevas necesidades de los clientes y generar oportunidades para personalizar la oferta y realizar ventas cruzadas, diferenciándose así de la competencia.

Cómo fortalezas del Marketing Relacional se puede destacar que tiene una buena relación de costo beneficio, la eficacia se puede medir directamente comparando el comportamiento de compra de clientes buscados y no buscados, se obtiene un contacto directo con los clientes y estos reciben los mensajes comerciales que se ajustan a su perfil.

Por otro lado, el Marketing Relacional presenta como desventajas el hecho de que puede generar mensajes no deseados por las personas, como los denominados correo chatarra o spam, la personas tienen miedo que se viole la confiabilidad de la información que proporcionan, por lo cual se muestran reacios a proporcionar determinada información que podría ser de mucha utilidad, a la hora de conocer a sus clientes potenciales para proporcionarles el producto por ellos deseados.

### **1.3.2-Antecedentes y evolución**

Producir y vender eran los principales componentes de las estrategias empresariales de hace 40 años. El nivel de éxito se podía medir por la cuota de mercado que tenía la compañía; en la actualidad este término está siendo reemplazado por la “cuota de cliente”. Se trata de un cambio radical en la visión del marketing, ya que si en el mercado local no se puede crecer, la compañía debe optar por salir a nivel internacional o mejorar la fidelidad de los clientes. (Directory/M, 2007)

El planteamiento del marketing relacional cuestiona directamente el enfoque transaccional que se le ha dado durante décadas al marketing. Mientras el marketing transaccional representa un enfoque a corto plazo, basándose fundamentalmente en la realización de una venta en cada momento, el enfoque relacional se orienta a la satisfacción a largo plazo de los consumidores. En otras palabras, el marketing de relaciones se orienta básicamente hacia la continuidad, mientras que el marketing transaccional se fija en lo discreto (Maqueda y

Llaguno, 1995). Por lo tanto, el marketing de relaciones ha proporcionado los antecedentes que demuestran la importancia de la fidelización de los clientes desde una perspectiva a largo plazo (Ruiz, 2008).

## **1.4-BASE DE DATOS**

### **1.4.1-Concepto**

El dato es considerado la unidad básica de información. Los datos son hechos conocidos que pueden registrarse y que tienen un significado implícito. Son la materia prima de la información. Para lograr obtener información es necesario clasificar, ordenar y agrupar una determinada cantidad de datos.

“Una base de datos, es un conjunto de datos pertenecientes a un mismo contexto y almacenados sistemáticamente para su posterior uso”<sup>3</sup>.

Los tipos de bases de datos pueden clasificarse según la variabilidad de los datos almacenados en:

#### *-Bases de datos estáticas*

Éstas son bases de datos de sólo lectura, utilizadas primordialmente para almacenar datos históricos que posteriormente se pueden utilizar para estudiar el comportamiento de un conjunto de datos a través del tiempo, realizar proyecciones y tomar decisiones.

#### *-Bases de datos dinámicas*

Éstas son bases de datos donde la información almacenada se modifica con el tiempo, permitiendo operaciones como actualización y adición de datos, además de las operaciones fundamentales de consulta. Un ejemplo de esto puede ser la base de datos utilizada en un sistema de información de una tienda de abarrotes, una farmacia, un videoclub, etc.

---

<sup>3</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. “Definición de Base de datos”. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Base\\_de\\_datos](http://es.wikipedia.org/wiki/Base_de_datos) (última visita 17.12.09).

### 1.4.2-Datamining

Cuando las bases de datos, logran juntar suficiente información, se transforman en fuente de datos para estudios estadísticos de carácter empírico. Para realizar dichos estudios, se cuenta con herramientas tecnológicas como el datamining o minería de datos.

El datamining consiste en un software, que mediante el uso de complejos algoritmos procesa grandes volúmenes de datos, permitiendo identificar patrones específicos y obtener información de carácter estadístico. Una de las grandes virtudes del datamining es el poder obtener información estadística, de manera muy rápida y económica. El potencial que tiene esta herramienta es grande cuando se procesan continuamente un gran volumen de datos, ya que a partir de su uso, se puede obtener información acerca de tendencias y tomar las medidas que fueren necesarias con suficiente anticipación. Por ejemplo, en un supermercado a través del uso de datamining se puede identificar una tendencia a la disminución de la demanda de determinado producto, y consecuentemente reaccionar disminuyendo el volumen del próximo pedido al proveedor.

El datamining adicionalmente brinda la posibilidad de identificar con facilidad los distintos segmentos de compradores. Por ejemplo, si se cuenta con todos los datos de las transacciones, y de los clientes, y se quiere investigar quienes compraron determinado producto, sería relativamente sencillo averiguarlo mediante la instrumentación del datamining. De esta forma, se pueden determinar hábitos de consumo de compradores y en lugar de contactar con clientes de forma indiscriminada, solo se contactará con aquellos que tienen más posibilidad de responder positivamente a la oferta, evitando de esta forma gastos de propaganda y molestias a clientes que no se encuentran dentro de esos patrones de consumo.

Un aspecto útil del datamining es que permite encontrar patrones de fuga de clientes. El datamining ayuda, en base al análisis de información histórica, a determinar el perfil de los clientes que se encuentran más proclives a finalizar la relación comercial con la empresa. Si se detecta a tiempo este patrón de fuga, la empresa cuenta con la posibilidad de realizar acciones focalizadas con la intención de reducir la tasa de deserción, siempre y cuando estos clientes sean rentables.

La minería de datos puede contribuir significativamente en las aplicaciones de administración empresarial basada en la relación con el cliente. En lugar de contactar con el cliente de forma indiscriminada a través de un centro de llamadas o enviando cartas, sólo se contactará con aquellos que se perciba que tienen una mayor probabilidad de responder positivamente a una determinada oferta o promoción.

### 1.4.3-Datawarehouse (almacén de datos)

“En el contexto de la informática, un almacén de datos (del inglés datawarehouse) es una colección de datos orientada a un determinado ámbito (empresa, organización, etc.), integrado, no volátil y variable en el tiempo, que ayuda a la toma de decisiones en la entidad en la que se utiliza. Se trata, sobre todo, de un expediente completo de una organización, más allá de la información transaccional y operacional, almacenada en una base de datos diseñada para favorecer el análisis y la divulgación eficiente de datos. El almacenamiento de los datos no debe usarse con datos de uso actual. Los almacenes de datos contienen a menudo grandes cantidades de información que se subdividen a veces en unidades lógicas más pequeñas dependiendo del subsistema de la entidad del que procedan o para el que sea necesario.

El datawarehouse organiza los datos por tablas o relaciones, que conforman cubos de información. El análisis de los datos está basado en las dimensiones del cubo, por lo tanto, se trata de un análisis multidimensional.

El datawarehouse, constituye una colección de datos que está formada por «*dimensiones*» y «*variables*», entendiendo como dimensiones a aquellos elementos que participan en el análisis y variables a los valores que se desean analizar.

Según lo anterior, podríamos construir un cubo de información sobre el índice de ventas (variable a estudiar) en función del producto vendido, la provincia, el mes del año y si el cliente está casado o soltero (dimensiones). Tendríamos un cubo de 4 dimensiones.<sup>4</sup>

Esta herramienta aporta a la empresa información útil que permite lograr una mayor eficiencia al momento de elaborar estrategias de marketing.

---

<sup>4</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. “*Definición de Datawarehouse*”. Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Datawarehouse> (última visita 17.12.09).

## 1.5-Customer Relationship Management (C.R.M.)

La administración de la relación con los clientes, C.R.M. por sus siglas en inglés, es parte de una estrategia de negocio centrada en el cliente. Una parte fundamental de su idea es recopilar la mayor cantidad de información de cada uno de sus clientes para luego, utilizar la información generada a partir de los datos recopilados para dar mayor valor a la oferta.<sup>5</sup>

La estrategia C.R.M. integra producción, ventas, marketing y servicio al cliente, lo cual requiere acciones coordinadas y no individuales, centrando todos los esfuerzos de la empresa en el cliente.

El C.R.M. es una herramienta estratégica, no tecnológica, se confunde con la informática porque esta es necesaria para gestionar la relación con los clientes. (Reinares, 2005). En una empresa que realiza muchas transacciones, con una gran cantidad de clientes, la ayuda de un sistema informático será una ventaja al momento de almacenar y procesar la información. El contar con un sistema que al momento de interactuar con el cliente exponga toda la información de este, es sumamente importante si se quiere tratar individualmente a cada cliente y personalizar el trato con el mismo.

Esta estrategia centra los esfuerzos en los clientes que dan mayor retorno, en mantener mayor tiempo a los clientes más rentables y en hacer crecer otros. Se busca ganar la lealtad de aquellos clientes de mayor valor para la empresa, aumentando así mismo, la rentabilidad y competitividad.

La idea es que cada interacción que se produce con el cliente, sea recopilada de tal forma, que la información que se va obteniendo permita desarrollar un conocimiento acumulativo sobre el mismo. De esta forma se ira conociendo paulatinamente los gustos y preferencias del cliente en una relación de aprendizaje. Este mayor conocimiento, permite adaptar rápida y fácilmente la oferta a sus gustos y necesidades, creando una barrera de salida para el cliente, generada por el costo adicional de tiempo y dinero que tarda construir una relación de aprendizaje con un nuevo proveedor. Es precisamente esta condición, la que genera una ventaja competitiva para la empresa, ya que puede ser explotada a los efectos de diferenciarse de una oferta homogénea.

---

<sup>5</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. "Definición de CRM". Tomado de:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Customer\\_relationship\\_management](http://es.wikipedia.org/wiki/Customer_relationship_management) (última visita 17.12.09).

El C.R.M. se basa en una concepción que define al cliente como un activo de largo plazo, y constituye una herramienta estratégica que forma parte del concepto más amplio y sofisticado denominado marketing relacional, que utiliza todas las herramientas disponibles para potenciar las relaciones con el cliente (Pezzatti y Malladotte, 2003).

## **2-SUPERMERCADISMO**

### **2.1- Concepto**

Según el diccionario de La Real Academia Española un supermercado es un “Establecimiento comercial de venta al por menor en el que se expenden todo género de artículos alimenticios, bebidas, productos de limpieza, etc., y en el que el cliente se sirve a sí mismo y paga a la salida”. (Real Academia Española, 2009).

A través de los años se puede observar una tendencia a la ampliación de la gama de productos ofrecida por los supermercados, incursionando en rubros más diversos y no tan tradicionales, como por ejemplo accesorios para el automóvil, accesorios informáticos y vestimenta, viajes, inmobiliarias.

La modalidad de realizar las compras consiste en el autoservicio. Al llegar al establecimiento comercial, el cliente toma un carrito para asistirse en la tarea de escoger los productos y transportarlos por el interior del local. Luego el comprador procede hacia el interior del supermercado y recorre las góndolas escogiendo los productos de su interés, los cuales se encuentran ordenadas por secciones. El orden de los productos en las góndolas se encuentra debidamente estudiado, ubicando habitualmente hacia el fondo del local, o hacia las últimas góndolas aquellos productos de consumo asociado a las necesidades básicas como el arroz, la leche y el pan. Esta táctica se utiliza con el fin de aumentar las ventas por cliente. Es más probable que el cliente al atravesar y consecuentemente observar góndolas de productos que al inicio de sus compras no buscaba, se le disparen mecanismos internos asociados al recuerdo, o a la compra impulsiva, que generen y materialicen una necesidad de compra. Cuando el cliente selecciono y ubico dentro del carrito los productos de su compra, se dirige hacia las cajas registradoras situadas en la salida del establecimiento, en donde abona y empaca los productos, finalizando así su compra.

Los supermercados generalmente ofrecen productos a bajo precio, obteniendo un pequeño margen de beneficio que se contrarresta con un alto volumen de ventas.

Según el Instituto Francés del Libre Servicio (IFLS) y la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE) los establecimientos de libre servicio se pueden clasificar de la siguiente forma:

- Autoservicio: desde 40 a 119 m<sup>2</sup>.
- Superservicio: desde 120 m<sup>2</sup> a 399 m<sup>2</sup>.
- Supermercado: desde 400m<sup>2</sup> a 2499 m<sup>2</sup>.
- Hipermercado: mas de 2500 m<sup>2</sup>. (Peris, 1996)

En Uruguay la clasificación según la Intendencia Municipal de Montevideo de acuerdo a su área es la siguiente:

**Categoría 1.-** Son los que cuentan con un área útil menor a 200 metros cuadrados, asimilándolos a los comercios de abastecimiento diario.

**Categoría 2a.-** Son los que cuentan con un área útil de entre 200 a 500 metros cuadrados.

**Categoría 2b.-** Son los que cuentan con un área útil mayor de 500 y hasta 900 metros cuadrados.

**Categoría 3.-** Son los que cuentan con un área útil mayor de 900 y hasta 3.000 metros cuadrados.

**Categoría 4-** Son los que superan los 3.000 metros cuadrados de área útil.(IMM, art.341)

## **2.2-Antecedentes del supermercado**

El desarrollo del supermercado tiene sus orígenes en Estados Unidos en el marco de la crisis de los años veinte. En tal sentido, se han señalado dos antecedentes relevantes. El primero de ellos, se desarrolla en el año 1916 donde un empresario llamado Clarence Saunders, abre un autoservicio con la idea de mejorar el aprovechamiento del espacio y disminución de las energías que se perdían en las tiendas convencionales, donde los clientes debían pedir a los empleados los productos que se encontraban detrás de los mostradores (González, 2002). Este establecimiento se ve obligado a cerrar en 1923 por especulaciones abusivas de la bolsa de valores, pero deja la semilla de una idea revolucionaria del comercio al por menor.

El segundo antecedente, se da por Agosto de 1930, cuando un empresario de Nueva York, Michael Cullen, abre un establecimiento de ventas, caracterizado por el autoservicio en una gran superficie cuyo éxito inicial se debió al escaso margen de ganancias en las ventas y la disminución del costo de la mano de obra. (Guerra, 2003)

A partir de ese momento, los supermercados comenzaron a desarrollarse en el resto del mundo y al día de hoy quedan muy pocos países que no cuentan con este tipo de establecimiento. (El espectador, 2000)

Este desarrollo sostenido del supermercado se dio casi en conjunto y gracias a la creación y desarrollo de las cajas registradoras eléctricas en el año 1906, el comienzo de la utilización del automóvil a nivel familiar con la introducción del automóvil Ford T en el año 1908, y el surgimiento del refrigerador doméstico introducido por General Electric en el año 1927<sup>6</sup>.

El surgimiento de estas tecnologías ha permitido el desarrollo del supermercado debido a que las compras en grandes cantidades que caracterizan al supermercado, no tendrían sentido si no se contara con elementos que faciliten el transporte y almacenamiento de las mismas.

El hecho de concentrar muchas personas en un mismo establecimiento, implica poseer tecnología que permita la agilidad de la venta. La creación de las cajas registradoras, compone una tecnología fundamental para agilizar las cobranzas en las cajas, elemento cuello de botella del sistema.

Contar con un automóvil, permite trasladar a las familias hacia el establecimiento, cargar y transportar las compras desde el supermercado hacia el hogar.

Las compras de grandes cantidades, hace necesario contar con un lugar donde mantener los alimentos perecederos. Con el surgimiento del refrigerador a nivel familiar, se hace posible comprar una gran cantidad de alimentos para abastecerse por unos días, debido a que se posee un lugar frío donde mantener los alimentos perecederos por más tiempo. En caso contrario, no tendría sentido comprar grandes cantidades de alimentos para abastecerse de productos ya que se echarían a perder.

En el año 1939 General Electric introduce al mercado el refrigerador de 2 compartimientos, uno de heladera y otro más pequeño conteniendo un congelador (en inglés freezer). Este elemento se ha convertido en una herramienta fundamental para la vida moderna donde

---

<sup>6</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. "Definición de Refrigerador". Tomado de: <http://es.wikipedia.org/wiki/Electricidad> (última visita 30.12.09).

hacerse un tiempo para cocinar es considerado un artículo de lujo. El congelador permite mantener productos alimenticios por más tiempo que el refrigerador. Este electrodoméstico, junto con el microondas introducido en el año 1947, permite el desarrollo de otra de las características de los supermercados modernos: la venta de productos congelados, modificándose de esta forma los hábitos de compra que tenían las familias hasta entonces<sup>7</sup>.

Otra de las tecnologías fundamentales para el desarrollo de los supermercados, lo componen el “carrito” de las compras. Esta novel y revolucionaria tecnología fue introducida por Sylvan Goldman en el año 1937, en los supermercados de su propiedad situados en la ciudad de Oklahoma (Goldman, 2009). Esta herramienta que inicialmente surgió con la idea de facilitar el traslado de las compras, contribuyó eventualmente a incentivar a que los clientes compren más.

Como respuesta a la búsqueda para agilizar el proceso de cobranzas, se masifica en el año 1980 el lector del código de barras. Si bien la tecnología fue desarrollada en el año 1952 y aplicada comercialmente por primera vez en el año 1966, tardó un tiempo considerable en implementarse de forma masiva.

El Código Universal de Producto (UPC por sus siglas en inglés) es una simbología utilizada para los códigos de barras y es la que brindó la base para implementar la lectura del código de barras en los supermercados. El propósito de su creación fue la construcción de un formato numérico para la clasificación de productos. El UPC fue creado en el año 1971 por la asociación de fabricantes, vendedores y distribuidores de la cadena alimenticia en Estados Unidos en conjunto con Larry Russell y Tom Wilson consultores de Mc Kinsey & Co. Posteriormente en el año 1973, luego de analizar diversas propuestas de empresas tecnológicas, la asociación mencionada anteriormente acepta una propuesta de la simbología del código UPC desarrollada por George J. Laurel de la empresa IBM. La novel tecnología utilizada por primera vez en una tienda en el año 1974, constituye una verdadera revolución en la eficiencia del manejo de la cadena de distribución, desde la fabricación hasta el consumo final y constituye un caso destacable de la rápida y eficaz gestión de los diversos actores involucrados (Vineet, 1999).

---

<sup>7</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. “Definición Horno de microondas”. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Horno\\_microondas](http://es.wikipedia.org/wiki/Horno_microondas) (última visita 30.12.09).

El uso práctico de la tecnología de código de barras a nivel de supermercados, consiste en ubicar en las cajas registradoras del mismo, una maquina lectora de códigos de barra, por la cual hay que pasar individualmente todos los productos escogidos por el cliente, que contienen un código de barras identificadorio. De esta forma, el cajero se evita buscar el precio de cada producto, digitar este precio y sumar los importes realizándose esto en forma automática. Esta herramienta otorga gran agilidad al proceso de cobro de los productos adquiridos por el cliente, componiendo una herramienta más para el desarrollo del supermercado, ya que reduce los tiempos de atención al cliente. Asimismo, esta tecnología suplanta a la etiqueta individual colocada en cada producto con el precio, haciendo más fácil remarcar los precios.

La introducción del lector de código de barras, trae aparejado el surgimiento de la captura de datos. Las nuevas tecnologías permiten capturar los datos de las transacciones realizadas lo que da un nuevo potencial para los supermercados. Con la competencia en aumento, los supermercados comienzan a buscar mecanismos de atracción y retención de clientes, es así que comienzan a desarrollarse los sistemas de puntos, donde con el solo hecho de contar con una tarjeta magnetizada, presentándola al momento del pago, se pueden acumular puntos los cuales se podrán utilizar para canjear por otros productos.

Los supermercados son valorados por los consumidores debido a su proximidad, y a la variedad de productos que se ofrecen (ya que se pueden encontrar en un mismo establecimiento, desde alimentos hasta productos farmacéuticos).En el pasado, para realizar las compras, había que dirigirse a distintos locales. Para adquirir carne, se tenía que concurrir a una carnicería, para obtener pan, a una panadería, para obtener bebidas, a un almacén, para comprar un medicamento, a una farmacia. Paulatinamente los supermercados, fueron incorporando mas productos permitiendo que todas las compras se puedan realizar en un solo establecimiento.

Por otra parte, tener la posibilidad de adquirir productos a menores precios conforma otra de las características de los supermercados que atrae a los consumidores. Esta última característica se debe al gran poder de negociación que tienen los supermercados con los proveedores. Este poder de negociación vincula con el gran volumen de compras que manejan los supermercados y al gran potencial de venta que implica para los proveedores, ofrecer sus productos en estos establecimientos.

Un aspecto valorado por los clientes de los supermercados es la información que obtienen de los productos etiquetados, entre las cuales se pueden destacar peso, volumen, ingredientes, información nutricional, fabricante y fecha de vencimiento, dejando el fraccionamiento solamente para productos puntuales como los quesos, fiambres y carnes. Como contrapartida, en el pasado era frecuente observar la venta fraccionada de todo tipo de productos en los tradicionales almacenes de barrio.

Las ventajas de contar con todo en un solo lugar, a menores precios, no tener que esperar para ser atendido, seleccionar el producto requerido, colocarlo en un carrito y dirigirse a una caja y alejarse rápidamente, hacen que el desarrollo del supermercado se de con naturalidad facilitando la vida moderna donde el tiempo apremia.

En definitiva, el desarrollo del supermercado se debe a la nueva forma de vida, a las innovaciones tecnológicas y a la variedad de ventajas que este ofrece a los consumidores, que se resumen en las siguientes:

- El cliente elige su propio ritmo de compra y elige los productos que desea. Aunque se ha demostrado que el cliente termina permaneciendo más tiempo del que hubiera deseado, debido a la gran variedad de productos ofrecidos y las estrategias de marketing aplicadas en este establecimiento.
- Por lo general estos establecimientos se caracterizan por tener una mejor higiene y seguridad que otro tipo de tienda.
- Precios más bajos en determinados productos, aunque la estrategia, generalmente consiste en disminuir los precios de los productos en los que es mas notorio un cambio y remarcar aquellos que no se percibe fácilmente un incremento.
- Presentan en general un horario de atención al público más extenso y todos los días de la semana.
- Otorgan la posibilidad de pagar con una amplia gama de tarjetas de crédito
- En un sólo establecimiento, se puede obtener todos los productos que antes se conseguían recorriendo varios locales comerciales.

### **2.3-Supermercados versus oferta personalizada**

Las ventajas mencionadas anteriormente, que caracterizan a los supermercados, llevaron a que los mismos se posicionaran de tal forma que captaron grandes volúmenes de

operaciones. De esta forma, cautivaron a un gran número de consumidores atraídos por las numerosas ventajas que los mismos ofrecían. Este interés por los supermercados atrajo también a los proveedores, los cuales se veían fuertemente atraídos por los volúmenes de sus ventas a aquellos. Esto llevó a que concentraran un alto porcentaje de sus ventas en dichas cadenas, lo que en definitiva derivó en una fuerte dependencia difícil de prescindir a medida que ese vínculo comercial se fue consolidando.

Los supermercados fueron captando el público que concurría anteriormente a los almacenes de barrio. De esta forma, se fue dejando de lado la personalización que caracterizaba a estos comercios. Las propias características del supermercado hacen que se pierda el contacto directo con el cliente y en consecuencia la posibilidad de conocer sus gustos y preferencias, disminuyendo entonces la capacidad de personalizar la oferta.

A medida que el mercado se va haciendo más competitivo, es necesario encontrar una forma de diferenciarse de la competencia. Es así que comienza a existir un nuevo interés por fidelizar clientes.

Las empresas notan que es más productivo mantener a sus clientes actuales que captar nuevos. Es por tal motivo que los supermercados comienzan a plantearse la búsqueda de mecanismos de fidelización. De esta forma surgen los programas de puntos. Estos programas consisten en otorgarle una tarjeta al consumidor, para que cuando realice sus compras presente la tarjeta y según el importe de estas, acumule puntos. Estos puntos posteriormente los podrá canjear por una variedad de productos y servicios, que van desde electrodomésticos y entradas al cine hasta pasajes para viajes.

#### **2.4-Supermercado en el Uruguay-estructuración del mercado**

El supermercadismo se desarrolló en Uruguay a fines de 1950 y principios de los 60. Desde su surgimiento a la fecha ha pasado por muchas etapas y atravesado numerosas transformaciones.

El supermercadismo ha significado una transformación cualitativa en los hábitos de consumo de la sociedad Uruguaya, determinando incluso cambios fundamentales en los sistemas de producción y distribución.

Antiguamente, el comercio de los bienes de consumo masivo en Uruguay se realizaba a través de pequeños establecimientos conocidos bajo el nombre de almacenes de tradición europea y asociados a inmigrantes. Estos establecimientos se caracterizaban por tener espacios reducidos, cuyo comerciante conocía ampliamente los gustos y preferencias de sus clientes. Este conocimiento, le permitía al comerciante adaptar la oferta de acuerdo a las necesidades de estos, adaptándose incluso a posibles cambios en las preferencias de los mismos.

Uno de los primeros supermercados en instalarse en Uruguay fue el supermercado Disco, el cual inicia sus actividades comerciales en el año 1960<sup>8</sup>. Este fue uno de los primeros en instalar un establecimiento de mayores dimensiones que las habituales para la época. A partir de la introducción de este supermercado en Uruguay, los patrones de consumos cambiaron de tal forma que para 1975, ya existían en Montevideo más de 23 supermercados (Guerra, 2003).

Otras de las primeras cadenas en instalarse en Uruguay fueron Tata (comienza a operar en Uruguay en el año 1956), Tienda Inglesa y Devoto Hermanos. Tienda Inglesa ya operaba en Uruguay desde el año 1870 pero como un comercio minorista. A medida que fue creciendo el negocio, se fueron adquiriendo nuevos locales transformándose así en una tienda por departamentos de varios pisos en los que se podían comprar telas, ropa de confección, bazar, juguetería, comestibles, etc. En 1985 abre una sucursal en el Montevideo Shopping convirtiéndose de esta forma en el primer supermercado que participaba en un centro comercial de tales características en Uruguay (El País. 2005). Para los años 1985 y 1990, los supermercados controlaban el 19% del mercado uruguayo.

Devoto Hermanos, comienza sus operaciones en Uruguay con la venta de frutas y verduras y como comercio de barrio, inaugurando su primer supermercado en el año 1986. En el año 1990 inaugura el primer hipermercado con más de 4.000 m<sup>2</sup>. En 1994 inaugura un local en el Portones Shopping<sup>9</sup>.

En los años 90, comienza la proliferación de los grandes centros comerciales en Uruguay. En 1991, Disco participa de la construcción del Punta Carretas Shopping donde instala su local más grande de 2.200 m<sup>2</sup>. Para ese entonces, los pequeños comercios barriales

---

<sup>8</sup> Institucional de la página web de supermercado disco - <http://www.disco.com.uy> - año 2009 - (última visita 17.12.09)

<sup>9</sup> Institucional de la página web del supermercado Devoto: <http://www.devoto.com.uy> - año 2009 - (última visita 17.12.09)

comienzan a ver reducidas sus ventas, por lo que comienzan a aliarse para competir con los supermercados. De esta forma, en el año 1995, surgen los supermercados Multiahorro y años más tarde Superfresco, en el año 1997 abre el supermercado Dumbo, todos ellos caracterizados por ser de menor tamaño, contar con una marca propia y con una marca líder por rubro.

En América del Sur, se han instalado las grandes cadenas de Supermercados como Wall Mart, Carrefour, Ahold, Auchan y Casino, entre otras en busca de nuevos mercados. Según un informe de la Asociación de Supermercados del Uruguay del año 2002, no todas se han instalado en Uruguay debido a las crisis económicas de los últimos años.

En 1997 Grupo Casino se asocia con Supermercados Disco del Uruguay, formando así “Grupo Disco Casino”. El primer fruto de esta asociación fue el Hipermercado Geant el cual abrió sus puertas el 29 de septiembre de 1999, empleando a más de 600 uruguayos.<sup>10</sup>

En el mes de julio de 1999, Disco pacta una alianza con Manzanares (cadenas de autoservicios de la época) y el grupo Exxel (compañía privada de inversión) adquiere Devoto y toma el control de Dumbo (que para ese entonces estaba en manos de Disco).

Mientras la sociedad Disco-Casino, invierten en la construcción del Hipermercado Geant, el grupo Exxel compra Dumbo y abre el local Multiahorro en Paseo del Cerro. Por otro lado Tata, renueva el centro de distribución comercial y Tienda Inglesa amplía su local del Montevideo Shopping.

Para el año 2000, el mercado de los grandes Supermercados estaba formado principalmente por 7 grandes firmas: Tienda Inglesa, Disco, Devoto, Tata, Multiahorro, El Dorado y Macro Mercado. En junio de ese año, el grupo Exxel, vende a la sociedad “Disco-Casino” el 95% del paquete accionario de los supermercados adquiridos mencionados anteriormente. En el año 2001, Disco-Casino, ya asumía el control total constituyendo así el 61% del comercio de grandes superficies en Uruguay.

---

<sup>10</sup> Institucional de la página web del Hipermercado Geant: <http://www.geant.com.uy> - año 2009 - (última visita 17.12.09).

En el año 2000 Multiahorro y Tata realizan una alianza en la cual Tata suma a sus servicios la venta de productos cárnicos y compran en conjunto los productos para reducir costos. En octubre del 2002, la cadena Manzanares entra en concordato.

Actualmente, el mercado de supermercadismo en Uruguay, se encuentra encabezado por el Grupo Casino-Disco (compuesto por los supermercados Disco, Devoto y Geant), Multiahorro, Macromercado, Tata y Tienda Inglesa. Esta última prima en el sector de alto poder adquisitivo.

Es así que se puede concluir, que el supermercadismo en el Uruguay se caracteriza por estar constituido por un oligopolio. Por un lado, se encuentra el Grupo Casino conformado por capitales extranjeros, que lo componen la cadena de Supermercados Disco, Devoto y el Hipermercado Geant, por otro lado una serie de supermercados de capitales uruguayos como son Tienda Inglesa, Macromercado, Multiahorro, Tata y otros más pequeños como supermercados La Cabaña y Super Frigo.

Tienda Inglesa, forja su tradición en la alta calidad de sus servicios, de lo cual deriva su lema “lo bueno por menos”.

Disco, apuntó a destacarse por los precios competitivos y ubicación, teniendo como lema “Siempre más cerca a los mejores precios”. Por su parte Devoto, se expandió a modernas y amplias tiendas ofreciendo un amplio sector no alimenticio como prendas de vestir y artículos para el hogar.

Hipercentro Geant, se caracterizó por ser el hipercentro más grande del país que ofrece una gran variedad de productos como alimentos, electrodomésticos, artículos para el hogar, entre otros, apostando al mejor precio.

Por otro lado, se encuentran una serie de Supermercados como son Macro Mercado y Multiahorro, cuya oferta se caracteriza por los precios más bajos y supermercados más pequeños como Super Frigo y La Cabaña, cuyas estrategias difieren de los anteriores, contando con una clientela menos numerosa, lo que les permite tener un conocimiento más personal del cliente asemejándose de cierta forma al viejo almacén.

## 2.5-Supermercados y programas de puntos

Si bien estos supermercados tienen marcada una diferenciación con respecto al servicio que ofrecen, existe una gran competencia entre ellos, lo que hace que busquen formas de fidelizar a sus clientes. El mecanismo más difundido consiste en las conocidas tarjetas de fidelización. Si bien todas las tarjetas tienen distintos nombres para sus puntos (Los “Puntos” de Tienda Inglesa, “Hipermillas” de Devoto, “Puntos Más” en Disco y Geant, los “Billetes” de Multiahorro) todas parten de la misma base: acumular puntos por las compras y canjearlos luego por productos y servicios.

El hecho de que todos los supermercados posean un programa de puntos, lleva a pensar que se pierde el sentido de las tarjetas de puntos, lo que lleva a que las empresas se planteen otras alternativas para retener a sus clientes. En este sentido, es que entran en juego la búsqueda de mecanismos de fidelización de clientes basados en el marketing relacional y la segmentación de clientes en búsqueda de aquellos más rentables para la empresa.

Si bien los programas de puntos ya no sirven para atraer clientes, son actualmente efectivos para incentivar la repetición de la compra.

Los programas de puntos implementados por los supermercados constituyen una herramienta efectiva, que si es utilizada en todo su potencial, contribuye con el logro de diversas estrategias, basadas en el manejo de información del cliente.

## **3-TARJETAS DE CREDITO**

### **3.1-Definición y funcionamiento de Tarjetas de Crédito**

*“Una tarjeta de crédito es una tarjeta de plástico con una banda magnética, a veces un microchip, y un número en relieve que sirve para hacer compras y pagarlas en fechas posteriores”<sup>11</sup>.*

Las tarjetas de crédito son habitualmente entregadas por una entidad emisora, con un previo análisis crediticio del potencial cliente. En forma previa a la emisión de la tarjeta de crédito se analizan los ingresos del cliente y sus antecedentes de pago. Estos datos son corroborados con el último recibo de sueldo del solicitante y adicionalmente se verifica en bases de datos (por ejemplo Clearing de Informes) que el potencial cliente no tenga antecedentes de incumplimientos de pagos.

El propio proceso de emisión de la tarjeta de crédito, implica que el poseedor de la misma tenga solvencia económica y moral. Esto se debe no sólo a que el poseedor de la misma dispone de ingresos suficientes como para poder pagar el crédito solicitado, sino que debido a sus antecedentes de pago, se confía en que el cliente va a pagar el crédito utilizado.

El formato de las tarjetas de crédito se encuentra estandarizado y consiste en una tarjeta de material plástico, con un número en forma de relieve en la parte delantera y el nombre del poseedor de la misma. Asimismo en la parte delantera de la tarjeta se encuentran la fecha de emisión y de vencimiento de la tarjeta, y el logo de la empresa emisora. En la parte anterior de la tarjeta se encuentra una banda magnética que guarda información acerca de la tarjeta, y la firma del titular.

El funcionamiento de las tarjetas de crédito consiste en la habilitación mensual de una línea de crédito al poseedor de la tarjeta. El cliente puede realizar compras en todos los establecimientos comerciales adheridos a la tarjeta de crédito, teniendo un límite de crédito preestablecido. Para hacer uso del crédito, el cliente presenta su tarjeta al momento de abonar la compra, junto con su documento de identidad que lo identifica como el propietario

---

<sup>11</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. “Definición Tarjeta de Crédito”. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta\\_de\\_credito](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_credito) (última visita 30.12.09).

de la misma. El comerciante verifica telefónicamente o vía web con la entidad emisora si el cliente cuenta con suficiente crédito para realizar la compra. Una vez aprobado el crédito, el comerciante extiende el cupón de compra (voucher) a los efectos de que el cliente lo firme. El comerciante, al presentar el voucher en la entidad emisora, es reembolsado, deduciéndole un arancel. El importe del voucher luego es incluido en el próximo estado de cuenta del cliente.

Al mes siguiente de la compra el cliente recibe el estado de cuenta que contiene todos los cargos del mes anterior. Cuando el cliente recibe el estado de cuenta puede optar abonar en un rango comprendido entre el importe total del mismo, o un cargo mínimo fijado por la entidad emisora. En caso de no abonar la totalidad del estado de cuenta, el faltante es financiado por la entidad emisora, la cual cobra unos elevados intereses, por prestar dicho servicio. En caso de no abonar el mínimo, además de los intereses por financiación, se agregan intereses por mora a una tasa aún más elevada que la de financiación. Si bien las tasas de financiación son elevadas, las mismas se encuentran limitadas en el Uruguay por el Banco Central del Uruguay que establece topes de usura.

A los cargos por financiación que la entidad emisora le cobra al cliente, se agregan cargos fijos por la utilización de la tarjeta. Estos cargos son mayores si la tarjeta es internacional. Habitualmente a los efectos de promocionar las tarjetas, las entidades emisoras otorgan la tarjeta de crédito gratis el primer año.

### **3.2-Origen y evolución de las tarjetas de crédito**

Los orígenes de las tarjetas de crédito, se pueden ubicar en Estados Unidos. Históricamente se presentan 2 etapas bien diferenciadas. En la primera etapa, entre 1920 y 1950, se ubica el nacimiento de la tarjeta de crédito y desde 1950 en adelante se desarrolla, expande y consolida el negocio convirtiéndose en el que actualmente conocemos.<sup>12</sup>

#### Primer Etapa

La primera etapa comienza en 1914 en Estados Unidos, cuando la empresa Western Unión, interesada en el buen servicio al cliente, crea una tarjeta de metal, que entrega a sus mejores clientes. Esta tarjeta permitía identificar a los mejores clientes y a su vez otorgaba la ventaja

---

<sup>12</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. “Definición Tarjeta de Crédito”. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta\\_de\\_credito](http://es.wikipedia.org/wiki/Tarjeta_de_credito) (última visita 30.12.09).

de poder diferir el pago, sin intereses de los servicios utilizados por el cliente. Este sistema se conocía como “Dinero Metálico”.

En 1924, la General Petroleum Corporation emite la primer tarjeta específica para adquirir gasolina y servicios para automotores. El programa comenzó primero para los empleados de la compañía y luego debido a su éxito se extendió a la clientela.

El sistema de tarjetas se ve perjudicado en su expansión por la crisis bursátil de 1929, debido a los elevados índices de mora. Como hecho relevante de esta época puede destacarse en 1930 la introducción de la tarjeta “Bell System Credit Card” por la American Telephone and Telegraph (AT&T), que posteriormente impulsaría a otras industrias como aerolíneas y ferrocarriles a implementar el mismo sistema.

Durante el año 1942, debido al conflicto bélico denominado Segunda Guerra Mundial, la Reserva Federal de los Estados Unidos, prohíbe la utilización de las tarjetas de crédito hasta la finalización de la contienda.

Luego en 1946 John Biggins del Flatbush Bank de New York, establece el programa “Charge it” en el cual emite vales para que sus clientes puedan comprar en establecimientos adheridos. Luego el comerciante canjea los vales en el Banco deduciendo el importe correspondiente de la cuenta bancaria del cliente.

### Segunda Etapa

A partir de 1950 surge la tarjeta de crédito tal cómo la conocemos hoy en día.

Según cuenta la conocida historia, cierta noche de ese año, se reunieron a cenar 2 abogados, Frank McNamara y Ralph Schneider. Cuando la cena terminó, ambos notaron que habían olvidado sus billeteras. A los efectos de subsanar la situación, firmaron una declaración en la cual se comprometían a abonar la cuenta en forma posterior. Luego el espíritu empresarial de ambos, los impulsó a vislumbrar una oportunidad de negocios, ante lo ocurrido en aquella cena. Poco tiempo después fundaron el “Diners Club”, que consistía en un club cuyos miembros acostumbraban salir a cenar frecuentemente, y mediante la presentación de una credencial que los identificaba, podían cargar la cuenta mediante una factura bancaria.

En 1951 el Franklin National Bank de Long Island emite la primera tarjeta de crédito bancaria. Hacia el año 1953 había más de 100 bancos que tenían su propia tarjeta de crédito y el negocio seguía en expansión.

Entre las empresas más importantes de hoy en día, existen Diners Club, surgida en 1950, American Express creada en 1958. Posteriormente, en la década de 1960 surgen las tarjetas Visa y Mastercard, producto de alianzas entre los mayores bancos emisores de Estados Unidos.

### **3.3-Ventajas y desventajas de las tarjetas de crédito**

#### Ventajas

A nivel macroeconómico la tarjeta de crédito constituye un efecto estabilizador en el ciclo ingresos – gastos de la población permitiendo una mayor eficiencia económica global, al ejercer un efecto nivelador sobre los inventarios del comercio minorista.

Desde el punto de vista del comerciante, le permite aumentar sus ventas pudiendo incluir las ventas a crédito, derivadas del acceso a una economía de escala eficiente en la administración de créditos, que asume los riesgos de mora e incobrabilidad.

En la perspectiva del cliente, la tarjeta de crédito es un instrumento que permite al mismo incurrir en gastos extraordinarios. También posee la ventaja de no incurrir en el riesgo de llevar efectivo para realizar compras, siendo la tarjeta de crédito un excelente sustituto ampliamente aceptado en la mayoría de comercios establecidos.

Desde el punto de vista de las financieras, implica la concesión de líneas de créditos personales de carácter rotativo. Dichas líneas de crédito pueden ser controladas de acuerdo con la coyuntura económica mediante la modificación de las principales variables como topes de las líneas de crédito, amortización, pago mínimo, aranceles y tasas de interés.

## Desventajas

A nivel macroeconómico, al estar generalizado el sistema de tarjetas de crédito, puede interferir con la política monetaria de cada país ya que crea dinero pudiendo generar presiones inflacionarias.

Desde el punto de vista del cliente, existe el riesgo de endeudarse rápidamente por encima de su capacidad de pago, fruto del inadecuado manejo del instrumento.

Para las instituciones financieras las principales desventajas asociadas a la emisión de las tarjetas, consisten en el fraude y la incobrabilidad.

### **3.4-Tarjetas de crédito y supermercados**

En el Uruguay se puede observar una alianza comercial muy importante entre las principales cadenas de supermercados y los bancos emisores de tarjetas de crédito. Las ventajas que suponen a todas las partes involucradas hacen que este tipo de alianza haya tenido un amplio nivel de aceptación.

Para los supermercados la tarjeta de crédito emitida por el banco con el logo de la cadena, constituye una ventaja competitiva ya que se fomenta la fidelidad del cliente, al otorgar beneficios tales como puntaje doble en los programas de fidelización y diversos tipos de descuentos.

La estrategia para el banco, consiste en la fácil y rápida captación de un importante número de clientes, a los efectos de poder vender sus servicios financieros. La gran cantidad de clientes que el banco emisor puede obtener se debe a que las grandes cadenas de supermercados apuntan a un público masivo y por lo tanto esto implica el manejo de una cartera de clientes numerosa.

Para el cliente, constituye la posibilidad de acreditar puntaje al programa de fidelidad al cual se encuentra adherido, teniendo la posibilidad de financiar sus compras. Generalmente, como ventaja adicional algunos programas de fidelidad permiten generar puntos por compras realizadas en otros establecimientos comerciales distintos al propio supermercado, ampliando la red de beneficios de los programas. Cabe destacar que si el cliente quiere

realizar una compra en el supermercado, con una tarjeta de crédito distinta a la que promociona la cadena, no es posible generar puntos. Lo mencionado anteriormente constituye un elemento coercitivo para utilizar la tarjeta de crédito del propio supermercado, si se resuelve realizar una compra a crédito y el cliente no quiere perder los beneficios del programa de puntos.

Como ejemplos de las alianzas comerciales entre bancos emisores de tarjetas de crédito y supermercados se pueden mencionar los siguientes:

- Supermercados Multi Ahorro con banco Santander. El banco emite la tarjeta de crédito Visa o Mastercard, y las compras en el supermercado generan “billetes” que luego pueden ser canjeados por productos.
- Supermercados Disco y Geant con Banco República. El Banco emite la tarjeta de crédito Visa Mas y las compras generan “puntos Mas” que luego pueden ser canjeados por diversos premios (Viajes, electrodomésticos, etc.).
- Supermercados Devoto con banco Santander. El banco emite la tarjeta de crédito HiperVisa o HiperMaster y las compras generan “Hipermillas” que luego pueden ser canjeadas por diversos premios (Viajes, electrodomésticos, etc.).

## **4-SHOPPING CENTERS**

### **4.1-Concepto**

“Un centro comercial, shopping o mall, es uno o varios edificios, por lo general de gran tamaño, que alberga locales y oficinas comerciales, cuyo fin es aglutinarlos en un espacio determinado para así reducir espacio”<sup>13</sup>.

Los locales pagan un canon de arrendamiento y son usufructuados por diferentes usuarios, que venden diversos tipos de productos y servicios que conforman una variada oferta para el cliente.

Habitualmente los shopping centers cuentan con plazas de comidas, en las cuales se encuentra agrupada la oferta culinaria. Adicionalmente también con carácter habitual, se encuentran salas de cine y supermercados.

En general los shopping centers, son techados protegiendo al cliente de las inclemencias del tiempo como nieve, viento y lluvia, contando con aire acondicionado que aclimata las temperaturas extremas de la intemperie. Los pasillos interiores son de uso peatonal exclusivamente y cuentan con servicio de vigilancia privado que vela por la seguridad de los clientes. Como característica fundamental, poseen gran espacio de estacionamiento.

Los shopping centers, arraigaron su presencia en la cultura, constituyendo un verdadero paseo para todos los grupos etareos, que sustituye otros de carácter tradicional. No solo se trata de ir de compras, sino que se puede ir a comer, al cine o a escuchar música en vivo.

Algunas de las ventajas del uso del shopping center como cliente son: la comodidad de tener una gran oferta de productos y servicios en un solo lugar, el tener servicio de seguridad, estacionamiento, aire acondicionado y limpieza.

---

<sup>13</sup> Wikipedia Enciclopedia. 2009. (h) “*Definición Shopping*”. Tomado de: [http://es.wikipedia.org/wiki/Centro\\_comercial](http://es.wikipedia.org/wiki/Centro_comercial) (última visita 30.12.09).

## 4.2-Antecedentes de los shopping centers

Como antecedentes directo de los shopping centers, se encuentran los más reconocidos bazares de la actualidad en áreas de la cultura persa, hindú e islámica, construidos a partir del siglo 10, que consisten en mercados generalmente techados.

El concepto fue evolucionando, incorporando nuevos elementos hasta el año 1950 cuando se construyó en Estados Unidos el primer shopping center completamente cubierto, siendo este el pionero del tipo de centros comerciales tal como los conocemos en la actualidad.

## 4.3-Shopping centers en Montevideo

El presente trabajo de investigación se focalizará en los shopping centers de la ciudad de Montevideo, debido a que son los pioneros en el Uruguay, teniendo una mayor concentración de locales y volumen de ventas que el resto del país.

Los principales shopping centers ubicados en la ciudad de Montevideo son los siguientes:

*Montevideo Shopping Center:* Fue el primer Shopping del Uruguay, inaugurado en el año 1985. Cuenta con 200 locales y 10 salas de cine. Se ubica entre los barrios residenciales de Pocitos y Buceo, ambos de alto poder adquisitivo.<sup>14</sup>

*Portones Shopping Center:* Fue inaugurado en el año 1994. Cuenta con 130 locales y 7 salas de cine. La superficie total es de 27.898 m<sup>2</sup>. Se sitúa en el barrio residencial de Carrasco, de alto poder adquisitivo.<sup>15</sup>

*Tres Cruces Shopping Center:* Fue inaugurado en el año 1994. Cuenta con 24.000m<sup>2</sup> edificados. Se ubica en el barrio Tres Cruces, de poder adquisitivo medio. Su desarrollo y construcción están asociados a la terminal de ómnibus que posee en su planta inferior.<sup>16</sup>

---

<sup>14</sup> Página Web de Montevideo Shopping Center - [www.montevideoshopping.com.uy](http://www.montevideoshopping.com.uy) - año 2009 - (última visita 17.12.09)

<sup>15</sup> Página web de Portones Shopping Center - [www.portones.com.uy](http://www.portones.com.uy) - año 2009 - (última visita 17.12.09).

<sup>16</sup> Página Web de Shopping Tres Cruces - [www.trescruces.com.uy](http://www.trescruces.com.uy) - año 2009 - (última visita 17.12.09),

*Punta Carretas Shopping*: Fue inaugurado en 1994. Cuenta con más de 200 locales y 10 salas de cine. Se sitúa en el barrio de Punta Carretas, de alto poder adquisitivo.<sup>17</sup>

Se puede observar que los shopping centers de Montevideo fueron construidos en su mayoría en la misma época y están enfocados a un público de poder adquisitivo medio alto.

#### **4.4-Shopping centers y supermercados**

Es frecuente que los shopping centers entre la gran oferta y variada gama de productos y servicios ofrecidos, tengan dentro de sus instalaciones un supermercado perteneciente a una gran cadena. Este fenómeno se observa a nivel mundial, y como ejemplos del mismo en Uruguay, podemos mencionar los siguientes:

- Montevideo Shopping Center y supermercado Tienda Inglesa.
- Portones Shopping Center y supermercado Devoto.
- Tres Cruces Shopping Center y supermercado TaTa.
- Punta Carretas Shopping Center y supermercado Disco.

#### **4.5- Shopping centers y tarjetas de crédito**

En el intento de generar e incrementar la lealtad con sus clientes, los shopping centers han incursionado a partir de mediados de la década de 1990 en los programas de comprador frecuente. Se pueden observar que existen alianzas comerciales, con los bancos emisores de tarjetas de crédito, al igual que en el caso de los supermercados. En este caso se pueden observar similares ventajas de esta alianza, que en el caso mencionado anteriormente.

Como ejemplo de estos casos de alianzas comerciales, se pueden observar los siguientes casos:

---

<sup>17</sup> Página web de Punta Carretas Shopping Center - [www.puntacarretasweb.com.uy](http://www.puntacarretasweb.com.uy) - año 2009 - (última visita 17.12.09).

- *Montevideo shopping center* cuenta con un programa de afinidad, denominado “Comprador Frecuente”, el cual acumula “Gaviotas” con cada compra realizada con la tarjeta de crédito “Visa Gaviotas de Banco Comercial”. Las “Gaviotas” luego pueden ser canjeadas por vales para realizar compras dentro de los locales del shopping center. Las “Gaviotas” únicamente se acumulan por compras en efectivo o utilizando únicamente la tarjeta de crédito del programa. Adicionalmente se pueden generar “Gaviotas” por compras con la tarjeta de crédito fuera del shopping center.
- *Portones shopping* cuenta con un programa de afinidad denominado “Benefits” que se basa en otorgar descuentos significativos al cliente en cada compra. En este caso la alianza comercial es de Portones shopping con el Credit Uruguay Banco que emite la Tarjeta de Crédito “MasterCard Benefits”. Con cada compra realizada con la tarjeta de crédito “MasterCard Benefits” se generan “Benefits” que luego pueden ser canjeadas por vales para realizar compras dentro de los locales del Portones shopping. Adicionalmente se pueden generar “Benefits” por compras con la Tarjeta de Crédito fuera del Portones shopping.
- *Shopping Tres Cruces* cuenta con un programa de afinidad denominado “Sonrisas” que se basa en otorgar descuentos significativos al cliente en cada compra. En este caso la alianza comercial es de shopping Tres Cruces con el Nuevo Banco Comercial que emite la tarjeta de crédito “Visa Sonrisas”. Con cada compra realizada con la tarjeta de crédito “Visa Sonrisas” se generan “Sonrisas” que luego pueden ser canjeadas por pasajes de ómnibus. Adicionalmente se generan “Sonrisas” y se obtienen descuentos por compras con la tarjeta de crédito fuera del shopping Tres Cruces.
- *El Punta Carretas Shopping* cuenta con un programa de fidelidad llamado “Pétalos”. En este caso la alianza comercial es de Punta Carretas Shopping con el Nuevo Banco Comercial. Dicho banco emite la tarjeta de crédito “MasterCard Pétalos” la cual genera “Pétalos” con cada compra dentro y fuera del shopping. Luego los “Pétalos” pueden ser canjeados por vales para realizar compras dentro del shopping, estadías en hoteles, o minutos de celular.

## (III) DESARROLLO DE LA INVESTIGACIÓN

### 1 DESCRIPCIÓN DEL TRABAJO DE INVESTIGACIÓN

#### 1.1 Objetivos específicos de la investigación

Los objetivos específicos del presente trabajo de investigación son los siguientes:

- Identificar los mecanismos con los que cuentan los supermercados, empresas emisoras de tarjetas de crédito y shopping centers en Uruguay para recopilar datos de sus clientes.
- Evaluar en que medida dichas empresas utilizan los datos obtenidos de los programas de fidelización y con que herramientas cuentan para su análisis. Se apunta a conocer si las empresas realizan algún tipo de acción específica, basada en la información acumulada en sus bases de datos. El trabajo de campo busca adicionalmente conocer las herramientas tecnológicas que actualmente se utilizan, tanto en las etapas de recopilación y captura de datos como en las etapas posteriores de generación de información. Es de interés realizar una evaluación de la adecuación tecnológica de las herramientas y soportes informáticos utilizados en cada etapa.
- Conocer los planes de manejo de la información de clientes que las empresas tienen proyectados para los próximos 5 años. En particular se dirige la investigación a conocer si los planes de manejo de información de clientes efectivamente existen. En caso afirmativo, se procurará develar la antigüedad y grado de dificultad experimentada para la adecuada implantación de los mismos.
- Determinar cuál es la tendencia actual en estos rubros en Uruguay con respecto a la recopilación y utilización de datos de los clientes. La investigación procura descifrar si se conocen y aplican las nuevas tendencias que guían a los expertos, y las empresas vanguardistas en relación al uso estratégico de la información, como elemento de obtener una ventaja competitiva.

## • 1.2 Alcance de la Investigación

La investigación comprende un conjunto de empresas uruguayas pioneras en la implantación de programas de fidelización, cuyo foco de ventas se encuentra asociado al consumo masivo. La investigación se centra en aquellas empresas que basan sus programas de fidelización, en el otorgamiento de una tarjeta de puntos a los clientes. El trabajo se realiza con este tipo de empresas, debido a la madurez y experiencia que han acumulado después de dos décadas en el manejo de los programas de puntos. También se considera que su carácter de empresas masivas propicia la recopilación de un volumen de datos, sustancialmente elevado a los efectos de considerarlo interesante desde el punto de vista del uso de tecnologías de la información y la comunicación (TIC's).

La investigación se limita a supermercados, tarjetas de crédito y shopping centers, situados en la ciudad de Montevideo, capital del Uruguay.

El trabajo de campo incluyó las siguientes empresas presentadas por sector de actividad:

Supermercados: Multiahorro, Tata, La Cabaña, Super Frigo (Los dos últimos, son de dimensiones más pequeñas que los dos primeros).

Entidades emisoras de Tarjetas de Crédito: Oca, Cabal, Visa, Master y Diners.

Shopping Centers: Portones Shopping, Punta Carretas, Montevideo Shopping y Tres Cruces.

## 1.3 Resultados Esperados

Los resultados esperados del presente trabajo de investigación, son los siguientes:

- Descripción de programas de fidelización con un proceso recopilatorio de información debidamente instaurado y apoyado en elementos tecnológicos adecuados.
- Reconocimiento de la inexistencia o baja utilización de los datos recopilados.
- Constatación de un escaso desarrollo tecnológico para la elaboración de información estratégica a partir de los datos recopilados.
- Conocimiento acerca de la existencia de planes detallados por las empresas bajo análisis, para el manejo de la información de clientes en los próximos años.

- Conocimiento acerca del seguimiento o no, por parte de las empresas bajo análisis, de la tendencia mundial actual en el ámbito profesional, donde la utilización de los datos obtenidos se utiliza para generar una relación con el cliente que permite su fidelización.
- Confirmación del amplio potencial para la utilización de la información recopilada en los programas de fidelización que acumulan puntos.

## **2-METODOLOGÍA**

### **2.1-Descripción de la metodología**

Para la realización de la investigación se procedió a realizar entrevistas personales a integrantes de la gerencia del área de marketing y/o sistemas informáticos de entidades emisoras de tarjetas de crédito, supermercados y shopping centers.

Las entrevistas se basaron en un cuestionario guía elaborado con el fin de obtener información referida a los temas a investigar. El mismo se realizó en su mayoría con preguntas cerradas de múltiple opción, con el fin de obtener respuestas uniformes, para facilitar de esta forma la obtención de conclusiones. Se complementaron las preguntas cuantitativas, con preguntas cualitativas abiertas con motivo de ampliar la información. Otro motivo por el cual se hizo hincapié en las preguntas de múltiple opción, fue para que las entrevistas no se excedieran demasiado en tiempo. Se estimó una duración máxima de 60 minutos.

Con el fin de obtener un mayor entendimiento de los temas tratados en las entrevistas, en los casos que los entrevistados lo permitieran, se procedió a la grabación de las mismas.

A los entrevistados se les explicó el objetivo del relevamiento y se aseguró confidencialidad de los datos obtenidos. Las preguntas se leyeron textualmente y solo se explicaron las mismas en caso de así ser solicitado por el entrevistado.

## **2.2-Limitaciones al alcance del trabajo**

Las principales dificultades del trabajo se basan en la existencia de un mercado oligopólico tanto en grandes supermercados, tarjetas de crédito y shopping centers y en la escasa cantidad de empresas que accedieron a brindar información o entrevistas. Considerando este aspecto, se intentó entrevistar al 100% de las empresas existentes del ramo. Al no poder cumplirse con tal objetivo, se procedió a solicitar entrevistas a otras empresas que aceptaron participar

Por otro lado, las fuertes políticas internas de confidencialidad de las empresas investigadas, constituyen una barrera al momento de recabar información. Con motivo de mitigar dicha limitación, se procedió a informar a los entrevistados, el hecho de que la información revelada en las entrevistas se utilizaría únicamente con fines académicos y que la misma se trataría como confidencial., por lo que no se brinda información caso a caso, sino consolidada.

También se encontró la dificultad de realizar preguntas de carácter informático al personal de Marketing de las empresas, así como la dificultad de realizar preguntas relacionadas con Marketing al personal informático, evidenciándose un problema al querer recabar con solvencia información estrechamente relacionada con ambos ámbitos. Para superar este aspecto, se intentó realizar entrevistas a ambas partes de la organización. Este aspecto en la mayoría de los casos no fue posible.

Lo expuesto anteriormente, conlleva a que en el caso de los supermercados, la muestra no posea el tamaño deseado a los efectos de inferir conclusiones demasiado firmes, pero consideraos que de todas formas es suficiente como para detectar ciertas tendencias en la aplicación de los temas planteados.

## **2.3-Breve explicación de los aspectos investigados**

El cuestionario se dividió en 4 secciones:

- Fidelización
- Programas de puntos
- Base de datos
- Utilización de la Base de Datos

## ***Fidelización***

El cuestionario comienza preguntando por la definición del concepto de fidelización, ya que es el tema entorno al cual gira el trabajo de investigación. Se busca identificar que entiende el entrevistado por fidelización y que importancia le otorga la empresa al tema. Importa definir este concepto y la importancia relativa que el entrevistado le otorga al mismo, debido al hecho de que se parte de la base que para implementar programas efectivos de fidelización, es necesario creer en los beneficios de la misma. Las preguntas incluidas respecto a este tema en el cuestionario, fueron las siguientes:

- |   |        |   |
|---|--------|---|
|   |        | 1- ¿Qué entiende por fidelidad de los clientes? |
| 2- ¿Considera importante la fidelización de sus clientes? |        | 3- ¿Por qué?                                    |
| a) Si   |        |   |
| b) No   |        |   |
| c) Regular  |        |   |
| 4- ¿Sabe usted que clientes son fieles a su empresa?      |        | 5- ¿cómo?                                       |
| a) Si   | —————> |   |
| b) No   |        |   |

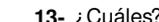
Otra de las preguntas realizadas a los entrevistados fue sobre el valor que les otorgan a los clientes. Se investigó acerca de si las empresas conocen y tienen definido el valor de sus clientes y en caso afirmativo, si poseen mecanismos para medir ese valor. Este aspecto es de importancia ya que al momento de buscar estrategias de fidelización, es necesario conocer el valor que cada cliente tiene para la compañía. A partir de este conocimiento, será posible segmentarlos y dirigir estrategias específicas para cada tipo de cliente, en función del valor que los mismos tienen para la empresa. Entre las preguntas incluidas en el cuestionario para abarcar ese tema figuran las siguientes:

- |  |        |   |
|--|--------|---|
| 6- ¿Tiene claramente definida una forma de medir el valor de los clientes? |        | 7- ¿Cuál?   |
| a) Si  | —————> |   |
| b) No  |        |   |
| 8- ¿Puede fácilmente listar a los mejores clientes?                        |        | 9- ¿En base a que criterios los identifica como mejores clientes? |
| a) Si  | —————> |   |
| b) No  |        |   |

La búsqueda de fidelización de clientes, es realizada con el fin de obtener mejores resultados a largo plazo, por lo que es fundamental conocer si las empresas que buscan este

objetivo, observan algún tipo de beneficio derivado de dichas estrategias y si el mismo es factible de ser cuantificado.

Por tal motivo, se incluyeron en el cuestionario preguntas acerca de los beneficios derivados de la aplicación de las estrategias de fidelización y si han encontrado formas de medirlos objetivamente:

- 10- ¿Utiliza habitualmente técnicas y/o tácticas de fidelización de clientes?  
a) Si  11- ¿Cuáles?  
b) No
- 12- ¿Cuentan con mecanismos para medir el grado de satisfacción del cliente?  
a) Si  13- ¿Cuáles?  
b) No
- 14- ¿Preguntan los aspectos positivos y negativos de la empresa al cliente?  
a) Si   
b) No
- 15- ¿Con qué frecuencia?  
a) Anualmente  
b) Mensualmente  
c) Semanalmente
- 16- ¿Buscan anticiparse a las necesidades del cliente?  
a) Si  17- ¿De qué forma?  
b) No
- 18- ¿Realizan un seguimiento post compra?  
a) Si  19- ¿Cuál?  
b) No
- 20- ¿Cuentan con un centro de atención al cliente?  
a) Si  21- ¿Cómo está conformado?  
b) No
- 22- ¿Percibe ventajas comparativas derivadas de la utilización de dichas técnicas y/o tácticas?  
a) Si  23- ¿Cuáles?  
b) No
- 24- ¿Existió un aumento en los beneficios de la empresa derivado de la fidelización de los clientes?  
a) Si  
b) No

- 25- ¿Cómo fue el incremento de los beneficios?
- Entre 0% y 10%
  - Entre 10% y 25%
  - Más de 25%
  - No lo pueden medir
- 26- ¿Que grado de personalización hacia sus clientes tiene la oferta de sus productos y/o servicios?
- Alto
  - Mediano
  - Bajo

- 28- ¿Conoce la antigüedad media de sus clientes?
- Si
  - No



- 27- ¿Cuenta con mecanismos para identificar y clasificar a los clientes desertores y evalúa el porque de esa fuga? ¿busca mecanismos para recuperarlos? ¿Cuáles?
- 29- ¿Qué comentarios le merece esa antigüedad?

### ***Programas de puntos***

Otro de los grandes aspectos en que se basa el presente trabajo de investigación, es el de los programas de puntos, como herramienta de uso generalizado para atraer y retener clientes.

La investigación realizada, gira en torno a la utilidad que le dan las empresas Uruguayas a la información obtenida con los programas de puntos. Es así, que es de interés investigar acerca de este tipo de programas. Por tal motivo, se incluyeron preguntas acerca de la antigüedad de los mismos y la evaluación de su utilidad:

- 30- ¿La empresa posee un programa de puntos?
- Si
  - No
- 31- ¿Con que finalidad se creó?
- 32- ¿Qué antigüedad tiene el mismo?
- De 1 a 2 años
  - De 3 a 5 años
  - De 6 a 10 años
  - Más de 10 años
- 33- ¿Cómo evalúa el éxito del programa de puntos?
- Bueno
  - Indiferente
  - Malo
- 34- ¿Considera que los clientes adheridos al programa de puntaje, eligen sus productos o servicios en base a este diferencial?
- Si
  - No

Es importante destacar, que la mayoría de las empresas relevadas (supermercados, tarjetas de crédito y shopping centers), cuentan con un programa acumulador de puntos con las compras realizadas.

Por este motivo, surgió la interrogante de que grado de fidelización logran obtener estos programas. El hecho de que todas las compañías que compiten entre si, cuenten con la posibilidad de acumular puntos con sus compras, para luego canjearlos por otros productos, en principio no constituiría un factor diferencial. Sin embargo, se puede observar el hecho de que para poder obtener el beneficio deseado, es necesario repetir la compra con la misma entidad, por lo que se estaría contribuyendo con el incremento de la tasa de repetición de compra.

Por lo mencionado anteriormente, surge la interrogante de si estos programas fidelizadores, han quedado obsoletos o mantienen la utilidad buscada originalmente. Por otra parte, es de interés investigar, si los datos obtenidos por estos programas, son utilizados con otros fines.

35- ¿Considera que los programas de puntos todavía tienen utilidad?

- a) Si
- b) No



36- ¿Cuál?

### ***Base de Datos***

La tercera sección del cuestionario elaborado, se centra en las bases de datos de clientes. El motivo de este trabajo de investigación, trata sobre la utilización de los datos, es así, que interesa investigar sobre cómo se almacenan los datos con que cuentan las empresas relevadas. En primer lugar, se preguntó acerca de si las tarjetas de puntos permitían capturar todas las transacciones realizadas por los clientes, con independencia de los objetivos contables y logísticos.

En el supuesto que con las tarjetas de puntos es posible capturar los datos de las transacciones de los clientes, interesa investigar si los mismos son almacenados en alguna base de datos. Es por tal motivo que se investigó acerca de si las empresas relevadas, poseen el hardware y software necesarios para la captura y procesamiento de los mismos. En el caso afirmativo de contar con dichos sistemas y que los mismos fueran utilizados para su captura y procesamiento, se investigó sobre el tipo de datos en que se focalizaban, si en los datos propios del cliente (filiatorios, comportamentales, gustos y preferencias, comunicación, psicodemográficos), en los transaccionales (referentes a las compras realizadas por los clientes), en los de relacionamiento (teniendo en cuenta los contactos realizados, quejas y sugerencias), en los datos derivados de actividades específicas en todos ellos.

A nuestro entender, es importante para la aplicación de una estrategia de fidelización, utilizar todos los tipos de datos almacenados, de esta forma se puede obtener información más completa, lo cual solo es posible en el caso de contar con sistemas de procesamiento de información. Con este fin, el cuestionario incluyó las siguientes preguntas:

- 37-** ¿Las tarjetas de puntos permiten almacenar información acerca de las transacciones?
- a)** Si
  - b)** No
- 38-** ¿Sus sistemas de información logran capturar datos de los clientes?
- a)** Si
  - b)** No
- 39-** ¿Cuenta con medios informáticos apropiados, incluyendo SW y HW para procesar dicha información?
- a)** Si
  - b)** No
- 40-** ¿Que tipo de datos almacena?
- a)** datos propios del cliente (filiatorios, comportamentales, gustos y preferencias, comunicación)
  - b)** datos transaccionales (compras)
  - c)** datos de relacionamiento (contactos, reclamos, sugerencias)
  - d)** datos de actividades específicas
- 41-** ¿Esos datos son almacenados en una base de datos?
- a)** Si
  - b)** No
- 42-** En caso afirmativo ¿cómo son almacenados?
- a)** En forma conjunta
  - b)** Planillas de una sola persona

## ***Utilización de la Base de datos***

En caso de que las empresas relevadas, posean una base de datos, es relevante investigar qué utilidad se le otorga a la misma. Este aspecto compone uno de los objetivos principales de este trabajo de investigación. Por lo que las preguntas en este sentido, apuntaron a obtener información acerca de cómo y para qué utilizan los datos. Interesa averiguar acerca de si los utilizan para segmentar a sus clientes, qué criterios utilizan y con qué herramientas informáticas cuentan para dicha segmentación:

- 43- ¿Considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad?  
a) Si  
b) No
- 44- ¿Cuál?
- 45- ¿La información obtenida de sus clientes, es utilizada?  
a) Si  
b) No
- 46- ¿Con qué fin?
- 47- ¿Segmenta a los clientes?  
a) Si  
b) No
- 48- ¿Qué criterios utiliza para segmentar?
- 49- ¿Con qué herramientas cuenta para la segmentación?
- 
- ```
graph LR; Q43[43- ¿Considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad?  
a) Si  
b) No] --> Q44[44- ¿Cuál?]; Q45[45- ¿La información obtenida de sus clientes, es utilizada?  
a) Si  
b) No] --> Q46[46- ¿Con qué fin?]; Q47[47- ¿Segmenta a los clientes?  
a) Si  
b) No] --> Q48[48- ¿Qué criterios utiliza para segmentar?]; Q47 --> Q49[49- ¿Con qué herramientas cuenta para la segmentación?];
```

Finalmente, se consulta si creen que los datos obtenidos y procesados, pueden ser utilizados para elaborar estrategias de fidelización y si los utilizan con tal fin. En caso afirmativo, se investigó acerca de los resultados obtenidos y el por qué de los mismos:

- 50- En caso de contar con una base de datos de sus clientes ¿Cree que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización?  
a) Si  
b) No
- 51- ¿Por qué?
- 52- ¿Los utiliza con tal fin?  
a) Si  
b) No
- 53- ¿Le otorga buenos resultados?  
54- ¿Por qué?
- 55- ¿Qué planes tienen en cuanto al manejo de información de sus clientes para los próximos 5 años?

## (IV) ANALISIS DEL RELEVAMIENTO POR SECTOR

### ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

A continuación se exponen las principales conclusiones extraídas del trabajo de investigación, basadas en el análisis crítico de los resultados cuantitativos y cualitativos observados.

Las conclusiones se exponen en el orden de las 4 secciones del cuestionario utilizado:

- Fidelización
- Programas de puntos
- Base de datos
- Utilización de la Base de Datos

### 1-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN SUPERMERCADOS

#### **1.1- Fidelización**

Se observó que los entrevistados vinculan el término fidelización a la preferencia de la empresa en primer lugar por parte del cliente, antes que la competencia. Adicionalmente se vincula el concepto a una relación de largo plazo, en la cual ocurre de forma sistemática la repetición de compra, y también se observa el diferencial que la fidelidad del cliente otorga en un mercado competitivo. El 100% de los entrevistados consideró importante la fidelización de sus propios clientes, exponiendo un criterio unánime en el resultado cuantitativo.

Entre los motivos por los cuales expresaron que la fidelidad es importante, se mencionaron la conservación de clientes y el aumento de ventas. Si bien los entrevistados coincidieron unánimemente en lineamientos generales con la definición e importancia del concepto de fidelización, una de las empresas aún no puede identificar a sus clientes fieles. Los mecanismos que utilizan las empresas que efectivamente identifican a sus clientes fieles, consisten en un reconocimiento personal y en la utilización de bases de datos.

Se observo que el 50% de los entrevistados no cuenta con un mecanismo definido de medir el valor de sus clientes, independientemente del tamaño del supermercado. Los entrevistados que efectivamente poseen un mecanismo definido para medir el valor de sus clientes, revelaron en la mayoría de los casos que el método utilizado se asocia con el volumen de ventas efectuadas por cliente, o la tasa de repetición de compra.

Los entrevistados fueron consultados acerca de su capacidad para listar a los mejores clientes y el 50% expresó que esto no es posible, independientemente del tamaño del supermercado. El motivo más común expresado por los sujetos de estudio, fue la falta de medios tecnológicos adecuados para tal fin. El restante 50% que efectivamente puede listar a los mejores clientes, lo hace en base a los volúmenes y frecuencia de compra.

Se consultó a los representantes de las empresas, acerca de la utilización habitual de técnicas y/o tácticas de fidelización de clientes, obteniendo como resultado cuantitativo que el 50%, con independencia del tamaño, incursiona en las mismas. Las técnicas y/o tácticas de fidelización mas utilizadas consistieron en descuentos al momento de pago y a tener precios bajos especialmente en zafras como el comienzo de los cursos escolares o la navidad. Se pudo observar un escaso desarrollo en este aspecto, limitándose únicamente a realizar acciones basadas en precios bajos.

En el trabajo de investigación se consultó a los entrevistados que efectivamente utilizan técnicas y/o tácticas de fidelización, acerca de la percepción de ventajas comparativas derivadas de las mismas, constatándose que la totalidad no las percibe.

Entre las empresas relevadas el 50% compuesto por las de menor tamaño, manifestó que existió un incremento de los beneficios derivado de la fidelización de los clientes, estimando el mismo entre un 10% y un 25%. El 50% restante compuesto por las empresas de mayor tamaño, expresó que las técnicas y/o tácticas de fidelización ayudaron a mantener el nivel de ventas constante, evitando la fuga de clientes.

## **1.2-Programas de puntos**

Una sola de las empresas relevadas posee un programa de puntos. La finalidad con la que se creó dicho programa fue aumentar la fidelidad de los clientes, procurando conservar el

negocio en el largo plazo, mencionando objetivos de carácter secundario perseguidos en la creación del mismo, ya que también se buscaron alianzas de carácter comercial con bancos.

La antigüedad del programa de puntos existente es de entre uno y dos años desde que fuera completamente instaurado y se encontrara en pleno funcionamiento. La autoevaluación acerca del éxito del mismo es positiva, aunque se manifiesta que no constituye un diferencial para que sus clientes escojan sus productos o servicios.

Los entrevistados fueron consultados acerca de si creían que los programas de puntos habían alcanzado su madurez y no tenían alguna utilidad adicional a la originalmente pensada, y se constató que la mayoría respondió que estos efectivamente no constituían más una herramienta novedosa, pero igual siguen siendo útiles, mencionando elementos que no son novedosos, tal como la retención de clientes.

También se pudo observar que los programas de puntos se constituyeron en verdaderos commodities para los clientes.

### **1.3-Base de datos**

La empresa que posee un programa de puntos, expresó que sus sistemas permiten almacenar la información acerca de las transacciones realizadas por los clientes. Por otra parte se consultó acerca de si los sistemas de información logran capturar datos de los clientes, obteniendo como resultado que el 50% de las empresas cumplen con eficacia esta tarea.

Analizando el tipo de datos que almacenan los sistemas, se observa que la mayoría son transaccionales y filiatorios. Los datos de mayor complejidad como los datos de relacionamiento (contactos, reclamos, sugerencias) o datos mas específicos, no son almacenados.

### **1.4-Utilización de la Base de Datos**

La totalidad de las empresas entrevistadas considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad, coincidiendo en aspectos relacionados con el conocimiento más profundo del cliente y la actuación en consecuencia, haciendo por ejemplo promociones específicas.

En la instancia de profundizar sobre la efectiva utilización de la base de datos, se consultó a los entrevistados si la información de sus clientes es utilizada, y el 100% respondió de forma afirmativa, expresando que la información es utilizada con el fin de realizar promociones, llamar a los clientes más fieles en su cumpleaños, para mejorar internamente y satisfacer necesidades de los mismos.

La mayoría de las empresas relevadas afirmó que no segmenta a sus clientes. Por otra parte, la minoría de las empresas que efectivamente aplica técnicas de segmentación de clientes, lo realiza en base a volúmenes de compra y no cuenta con herramientas específicas diseñadas para este propósito, haciéndolo únicamente en base al volumen de compra.

Se consultó a las empresas que tienen base de datos de sus clientes, si consideran que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización, obteniendo que la totalidad de las mismas opina afirmativamente, basándose en que si se conoce al cliente se puede mejorar la oferta. Se trabaja a nivel de clusters de clientes, ya que la personalización de la oferta, se dificulta con un gran número de clientes. Si bien el 100% opina que los datos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización de clientes, solamente el 50% los utiliza con tal fin, obteniendo buenos resultados derivados de un mayor crecimiento de las ventas.

## **2-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN TARJETAS DE CRÉDITO**

### **2.1-Fidelización**

Las respuestas que brindaron los entrevistados del rubro tarjetas de crédito, cuando fueron consultados acerca de la fidelidad de los clientes, hicieron mención a la repetición de compra. También se observó que los entrevistados incluyeron el aspecto temporal, ya que para que un cliente posea la cualidad de fiel, debe repetir sus compras a lo largo del tiempo. Adicionalmente se constata que los entrevistados mencionan que la fidelidad se basa en una relación de largo plazo y que involucra sentimientos de afinidad.

El 100% de los entrevistados consideró importante la fidelización de sus propios clientes, exponiendo un criterio unánime en el resultado cuantitativo. Entre los motivos por los cuales mencionaron que la fidelización de los clientes es importante, fueron comunes las referencias asociadas al retorno de largo plazo y a la mayor facilidad que tiene mantener un cliente que atraer uno nuevo. Incluso se mencionó que la fidelidad es una cuestión de supervivencia. Consecuentemente la totalidad de las empresas puede identificar a sus clientes fieles.

Los mecanismos más comunes encontrados para saber que clientes son fieles a la empresa, consisten en bases de datos que otorgan información acerca de la antigüedad de los clientes e información acerca de la tasa de repetición del uso de los productos ofrecidos.

Se observó que la mayoría de los entrevistados no cuenta con un mecanismo definido para medir el valor de sus clientes. Entre la minoría que efectivamente posee un mecanismo definido, los métodos utilizados se asocian con el volumen del consumo, y la tasa de repetición del uso de la tarjeta por cliente. También se mencionó la antigüedad de los clientes de las tarjetas de crédito, como forma de medir el valor.

Los entrevistados fueron consultados acerca de su capacidad para listar a los mejores clientes y el 100% expreso que esto es efectivamente posible. Los criterios más utilizados para identificar a los mejores clientes fueron asociados a volúmenes de consumo, tasa de repetición y aspectos técnicos relacionados con calificadores de pago.

Consultadas las empresas emisoras de tarjetas de crédito acerca de la utilización habitual de técnicas y/o tácticas de fidelización de clientes, se obtuvo como resultado cuantitativo que el 100% incursiona en las mismas, siendo las más utilizadas, los programas de fidelidad, cobrandings<sup>18</sup> y acciones focalizadas en grupos de clientes selectos. En concordancia con este resultado, la amplia mayoría de los entrevistados contestó afirmativamente acerca de la percepción de ventajas comparativas derivadas de la utilización de estos mecanismos, habiendo coincidencia unánime acerca del aumento de la tasa de repetición de compra, y la posibilidad de mantener una cartera de clientes rentables.

Vinculando la fidelización de los clientes con los beneficios, se encontró que el 100% manifestó que existió un incremento de los beneficios derivado de la fidelización de los clientes. Las empresas que efectivamente lo pudieron cuantificar, lo estimaron en más de un 25%.

## **2.2-Programas de puntos**

El porcentaje de empresas relevadas que poseen programas de puntos asciende al 80%, habiendo sido creados con el objetivo en común, de aumentar la fidelidad de los clientes y retenerlos mediante el otorgamiento de beneficios de diversa índole, constatándose que la mayor parte de los programas tienen una antigüedad de más de 10 años, desde que fueron completamente instaurados en las empresas y se encontraban en pleno funcionamiento, autoevaluando el éxito de su propio programa de puntos positivamente en todos los casos.

La investigación tuvo entre sus cometidos, indagar acerca del diferencial que según las empresas emisoras de tarjetas de crédito, representa el programa de puntos para los clientes, al momento de escoger los productos o servicios que ofrecen, encontrándose que para la mayor parte de las mismas, no constituye efectivamente un diferencial.

Los entrevistados fueron consultados acerca de si creían que los programas de puntos habían alcanzado su madurez y no tenían alguna utilidad adicional a la originalmente pensada, y se constato que el 100% respondió que estos efectivamente no constituían más una herramienta novedosa, pero coinciden en que siguen siendo útiles, teniendo incluso plena vigencia

---

<sup>18</sup> El co-branding es la asociación de dos marcas con el fin de potenciar el valor y la rentabilidad de las mismas. Definición de cobranding - Enciclopedia Wikipedia - <http://en.wikipedia.org/wiki/Cobranding> - año 2009 - (última visita 30.12.09)

algunos de los programas de puntos actuales. La utilidad mencionada en la mayoría de los casos fue la de otorgarle un beneficio al cliente.

### **2.3-Base de datos**

Se relevó si las tarjetas de puntos permiten almacenar información acerca de las transacciones realizadas por los clientes, encontrándose que el 50% de los sistemas de las empresas emisoras de tarjetas de crédito tienen la capacidad de almacenar dicha información. Adicionalmente se analiza la posibilidad que tienen los sistemas de información de lograr capturar datos de los clientes, obteniendo como resultado que el 100% de las empresas cumplen con eficacia esta tarea.

Si se analiza el tipo de datos que almacenan los sistemas, se observa que el espectro es muy amplio, ya que la totalidad de los entrevistados almacena datos propios del cliente, datos de carácter transaccional y datos de relacionamiento. Los datos de actividades específicas, no son almacenados en la mayoría de los casos.

Se constató que los datos en el 100% de los casos son almacenados en una base de datos.

### **2.4-Utilización de la Base de Datos**

La amplia mayoría de los entrevistados coincidió en que la información que se encuentra en las bases de datos tiene utilidad. Los entrevistados actualmente realizan acciones concretas, para obtener utilidad de la información de la base de datos propia, entre las cuales se mencionaron: Análisis de comportamiento de los consumidores, lograr acuerdos comerciales con empresas en las cuales compra el cliente y segmentación de clientes.

En la instancia de profundizar sobre la efectiva utilización de la base de datos, se consultó expresamente a los entrevistados si la información de sus clientes es utilizada, y el 100% respondió de forma afirmativa, expresando que la información es utilizada con el fin de realizar acciones tendientes a segmentar, incrementar el consumo, generar nuevos negocios y fidelizar a los clientes.

El 100% de las empresas relevadas afirmó que segmenta a sus clientes, utilizando criterios en base al volumen de consumo y al tipo de consumo. También se encontraron criterios

geográficos, antigüedad, edad y calificadoros de pago. La herramienta más utilizada entre las empresas que realizan la segmentación de sus clientes, consiste en el uso de software específicamente diseñado para este propósito, que extrae de una base de datos, cubos de información. También existen empresas que utilizan herramientas de escaso desarrollo tecnológico como planillas electrónicas.

Se consultó a las empresas que tienen base de datos de sus clientes, si consideran que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización, obteniendo que la totalidad de las mismas, opinan afirmativamente, señalando motivos que se centran en que si conocen al cliente, pueden personalizar la oferta para que siga siendo cliente de la empresa, manteniendo de esta forma su fidelidad. La opinión afirmativa es congruente con la efectiva utilización de los datos obtenidos con el fin de fidelizar a sus clientes, por parte de la totalidad de los entrevistados, destacando que obtuvieron buenos resultados en el mantenimiento de clientes, logrando mayor eficiencia en las promociones y obteniendo mayor consumo.

### **3-ANÁLISIS DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS EN SHOPPING CENTERS**

#### **3.1-Fidelización**

Los entrevistados del rubro shopping centers entendieron por fidelización de los clientes, las acciones que realizan las empresas hacia el público objetivo, con el fin de mantenerlo como cliente en el largo plazo, actuando sobre diversos factores y estímulos que éste puede llegar a valorar. Buscan lograr la preferencia de la empresa en primer lugar por parte del cliente, antes que la competencia y a su vez que realice la mayor parte de sus compras en la empresa, recurrentemente y a largo plazo.

El 100% de los entrevistados consideró importante la fidelización de sus propios clientes, exponiendo un criterio unánime en el resultado cuantitativo. Los motivos por los cuales expresaron que la fidelidad es importante, fueron, entre otros, el menor costo de retener clientes que generar nuevos en mercados saturados. Los clientes fieles permanecen más tiempo dentro de los shopping centers, lo que fomenta compras impulsivas. El vínculo con el cliente, genera un mayor conocimiento del mismo y resulta más fácil la comunicación con clientes conocidos que masivamente.

Si bien las empresas coincidieron en lineamientos generales con la definición e importancia del concepto de fidelización, las mismas no pueden identificar al universo de sus clientes fieles. Las mismas logran identificar solo a un grupo de clientes fieles, mediante el monitoreo de un conjunto de clientes que buscan fidelizar a lo largo del tiempo. La forma más utilizada para su conocimiento, consiste en bases de datos que obtienen por la utilización de las tarjetas de beneficios y programas, en que las personas se registran para obtener beneficios.

Se observó que la mayoría de los entrevistados cuenta con un mecanismo definido de medir el valor de sus clientes. Se reveló en la mayoría de los casos, que el método utilizado se asocia con el nivel de ventas efectuadas por cliente, a través de las compras y participación en las promociones. Para obtener esta información algunas de las empresas entrevistadas cruzan bases de datos donde surge información sobre los consumos y frecuencia de concurrencia al shopping.

Los entrevistados fueron consultados acerca de su capacidad para listar a los mejores clientes resultando que el 100% de los mismos afirma que puede hacerlo. Los criterios más

utilizados por los entrevistados para definir a los mejores clientes son a través del gasto monetario, por el nivel de frecuencia de visita y del tiempo que transcurre desde su última visita y participación en una promoción.

Se consultó si las empresas utilizan habitualmente técnicas y/o tácticas de fidelización de clientes, obteniendo como resultado cuantitativo que el 100% incursiona en el uso de las mismas utilizando las tarjetas de puntos y descuentos. Algunas realizan regalos en fechas especiales, como cumpleaños y días del padre y las más avanzadas en el tema CRM, realizan marketing diferenciado otorgando variados beneficios según el análisis de cada perfil de cliente.

En el trabajo de investigación se consultó a los entrevistados acerca de la percepción de ventajas comparativas derivadas de la utilización habitual de técnicas y/o tácticas de fidelización, encontrándose que la mayoría de los entrevistados contestó de manera afirmativa, coincidiendo en que las mismas derivan en una mejor imagen, genera un mayor vínculo con el cliente y provocan mayor concurrencia al shopping center.

Entre las empresas relevadas, la mayoría manifestó que existió un incremento de los beneficios derivado de la fidelización de los clientes, estimándolo en la mayoría de los casos entre un 0% y un 10%. En la minoría de los casos, si bien cree que existió un incremento de los beneficios, no lo puede estimar en cifras.

### **3.2-Programas de puntos**

Todas las empresas relevadas poseen programas de puntos. La totalidad coincidió en que la finalidad con la que se crearon los mismos, fue la de premiar al cliente por su elección por la empresa y propiciar de esta forma la fidelidad de los mismos, pero nunca se buscó acceder a más información del cliente.

Se estudio la antigüedad de los programas de fidelización constatándose que: 1 programa tiene una antigüedad de entre 3 y 5 años, 2 de los mismos tienen una antigüedad de 6 a 10 años y 1 programa es mayor a 10 años, desde que fueron completamente instaurados en las empresas y se encontraban en pleno funcionamiento.

La autoevaluación de las empresas, acerca del éxito de su propio programa de puntos, fue en la mayoría de los casos bueno, constatándose que para la mayoría de las mismas, no constituye un diferencial para que sus clientes escojan sus propios productos o servicios.

Los entrevistados fueron consultados acerca de si creían que los programas de puntos tenían utilidad adicional a la originalmente pensada. El 100% respondió que estos efectivamente ya no constituían una herramienta novedosa, teniendo como utilidad adicional elementos tales como la identificación y retención de clientes.

### **3.3-Base de datos**

Se relevó si las tarjetas de puntos permiten almacenar información acerca de las transacciones realizadas por los clientes, encontrándose que la mayoría no tiene la capacidad de almacenar dicha información. Adicionalmente, se consultó acerca de si los sistemas de información, logran capturar datos de los clientes, obteniendo como resultado que la mayoría de las empresas cumplen con eficacia esta tarea.

Si se analiza el tipo de datos que almacenan los sistemas, se observa que la mayoría son propios del cliente (filiatorios, comportamentales, gustos y preferencias) y de relacionamiento (contactos, reclamos, sugerencias).

Con referencia al almacenaje de datos, el 100% de las empresas afirmó que guardan los datos que surgen de las transacciones con los clientes, en una base de datos.

### **3.4-Utilización de la Base de Datos**

La totalidad de las empresas considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad, incluso la utilizan con variados fines como segmentar clientes y elaborar estrategias de fidelización. Dichas empresas coinciden en que la información almacenada en la base de datos de sus sistemas, puede ser utilizada para la elaboración de estrategias de fidelización de sus clientes, considerando que la información almacenada tiene un gran potencial para inferir a partir de la misma, el comportamiento de los clientes para adelantarse con el fin de llegarle con la oferta concreta que le interesa y maximizar así los recursos.

En la instancia de profundizar sobre la efectiva utilización de la base de datos, se consultó a los entrevistados si la información de sus clientes es utilizada, resultando que el 100% de las empresas, utilizan de alguna forma la información que obtienen de sus clientes. La mayoría de las empresas, expresaron la intención de contar con un sistema de información que les permita procesar con mayor efectividad la información pero que por el momento cuentan con medios más básicos como planillas de Excel y realizan las consultas de forma “manual”. El impedimento de contar con sistemas de mayor efectividad para procesar la información, se debe en algunos casos a que la decisión final consiste en una inversión cuyos resultados no se pueden medir con claridad. Esta información obtenida de los clientes, es utilizada con diversos fines por las empresas, entre los cuales se mencionaron: premiar a los mejores clientes, personalizar la oferta y realizar promociones.

La totalidad de las empresas relevadas afirmó que segmenta a sus clientes, buscando satisfacer las necesidades de cada segmento. Los criterios mas utilizados para este fin son la edad, el sexo, el consumo y barrio. La empresa más avanzada, mencionó que utiliza también criterios más específicos tales como si le gusta determinado deporte. Analizando las herramientas utilizadas para llevar adelante la segmentación, se pudo observar que las planillas electrónicas se encuentran entre las de mayor uso. Solamente una de las empresas entrevistadas utiliza un software específicamente diseñado para este propósito. Las empresas que no contaban con un software específico, se encuentran en proceso de implantación, o expresaron su deseo de contar con uno en un futuro cercano ya que conocen las ventajas que se pueden obtener de la utilización de los mismos.

Se consultó a las empresas que tienen bases de datos de sus clientes si consideran que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización, obteniendo que el 100% de las mismas respondió afirmativamente, indicando que los motivos se basan en que si se conoce al cliente se puede mejorar la oferta, adelantándose y adecuándose a las necesidades y preferencias del cliente.

La totalidad de las empresas, manifestó que utiliza la información que obtiene de sus clientes para elaborar estrategias de fidelización, observando buenos resultados en la aplicación. Entre los beneficios observados por las empresas, se incluyen: el poder medir la evolución de un grupo sensible e importante de clientes para el negocio pudiendo predecir su comportamiento y conocer el nivel de satisfacción con el producto o servicio otorgado.

La aplicación de estas técnicas, derivan en el incremento de ventas, mejora la imagen de la empresa y aumenta la cantidad de visitas. La base para afirmar la obtención de buenos resultados, consistió en que pudieron focalizar acciones de venta, logrando una mayor eficiencia al economizar recursos.

## (V) ANALISIS GENERAL DE LOS RESULTADOS OBTENIDOS

En el marco del presente trabajo de investigación se exponen las principales conclusiones generales, para las empresas estudiadas, otorgando respuestas a las interrogantes planteadas.

### 1-¿Qué es lo que hacen hoy las empresas uruguayas para recopilar datos de los clientes?

De las encuestas realizadas se puede concluir que la mayoría de las empresas uruguayas de los sectores analizados, actualmente cuentan con sistemas informáticos que permiten la recopilación de datos de los clientes e información vinculada a las transacciones, a través de la utilización de tarjetas de fidelización acumuladoras de puntos. Incluso, empresas que no cuentan con un programa de puntos, disponen de sistemas que les permiten recopilar información de los clientes.

#### **Utilidad de los programas de puntos**

La implementación de los programas de puntos en las empresas estudiadas, se realizó en un principio, con el fin de premiar a los clientes, y en otros casos para no quedar en una desventaja con la competencia que contaba con un programa de puntos.

La mayoría de las empresas entrevistadas, coincide en afirmar que los programas de puntos efectivamente poseen una utilidad adicional a la inicialmente pensada. Coinciden en que los programas de puntos han alcanzado su madurez en lo que refiere a otorgar una ventaja competitiva, ya que la mayoría de las empresas competidoras cuentan con uno. Sin embargo, la mayoría de las empresas afirmaron que los programas de puntos, tienen un gran potencial en lo que refiere a la captación de datos de los clientes.

Las acciones a realizar con la información adquirida a partir de la captación de datos, en la mayoría de los casos refieren al mismo fin con el que se crearon los programas de puntos: utilizarla para elaborar estrategias de fidelización de los clientes, desarrollando acciones de marketing focalizado. Una pequeña minoría de los entrevistados, afirmó que el potencial de los datos recopilados, es el de utilizarlos con el fin de realizar un manejo más eficiente del stock de mercadería.

En este sentido, se puede concluir, que la nueva utilidad que le otorgarían a los programas de puntos, es el de obtener más información de los clientes, para realizar acciones de marketing, analizando las preferencias y gustos del cliente, pero siempre con el mismo fin: obtener la fidelización de clientes, pero de una forma diferente a la originalmente pensada.

Respecto a este punto, se consultó a los entrevistados acerca de si consideran que los programas de puntos tienen una utilidad adicional a la originalmente pensada. La gran mayoría de los entrevistados respondió que efectivamente tienen una utilidad adicional.

Los entrevistados de shopping centers y tarjetas de crédito, opinan que los programas de puntos si bien han alcanzado su madurez en cuanto al motivo por el cual se crearon, tienen una nueva utilidad a partir de la utilización de la información que generan los mismos. En el caso de los supermercados, sólo una empresa respondió que los mismos no tienen ninguna utilidad, explicándose esto por ser una empresa familiar que no cuenta con tarjetas de puntos y trabaja con una clientela de mucha antigüedad cuya estrategia de ventas gira en torno al stock, analizando cuales son los productos con mayor y menor movimiento y en función de estos resultados se toman decisiones sobre los productos a vender.

### **Importancia de la captura de datos de los clientes**

Todos los entrevistados coincidieron en la importancia de capturar datos de los clientes, en el contexto de una competencia que va en aumento. Coincidieron en que es importante obtener datos que les permitan conocer más a su cliente, con el fin de adecuar la oferta a sus gustos y preferencias y enfocarse en los clientes más rentables.

### **Medios informáticos para el procesamiento de datos**

La mayoría de las empresas entrevistadas, cuentan con software para capturar los datos de las transacciones de los clientes cuando utilizan sus tarjetas de puntos, pero la mayoría no puede obtener datos específicos de la compra. Los datos que más comúnmente se obtienen de las transacciones, son acerca del ramo en que se realizó la compra, pero no cuales fueron los artículos específicos que el mismo adquirió. Por ejemplo, en el caso de la mayoría de las tarjetas de crédito relevadas, si un cliente realiza una compra en un comercio de ropa, sus sistemas le permiten conocer en que comercio realizó la misma y el total abonado, pero no reflejan que tipo y cantidad de prendas adquirió. En el caso de los supermercados, sus

sistemas permiten conocer el importe abonado en cada compra y la variedad de productos adquiridos pero en la mayor parte de los casos, no permiten asociar la compra al cliente. Los sistemas informáticos de la mayoría de los shopping centers, al igual que los de las tarjetas de crédito relevadas, permiten conocer el local y el importe donde realizó sus compras, pero no generan información detallada de las compras realizadas en dichos establecimientos.

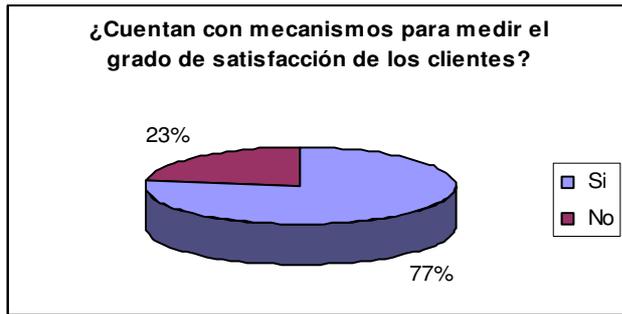
La totalidad de las empresas relevadas cuyos sistemas de información logran capturar datos de los clientes, respondieron afirmativamente a la pregunta acerca de si cuentan con medios informáticos apropiados incluyendo SW y HW para procesar dicha información.

Del lo expuesto anteriormente, se puede concluir que la mayoría de las empresas relevadas otorgan importancia al análisis de la información que se obtiene de las transacciones, ya que la mayoría cuenta con un software para procesar dicha información. En el caso de los shopping centers, uno de ellos respondió que no cuenta con un software para el procesamiento de los datos, no obstante, realiza acciones para obtener información de diferentes bases de datos, con el fin de conocer a sus clientes y elaborar estrategias de fidelización.

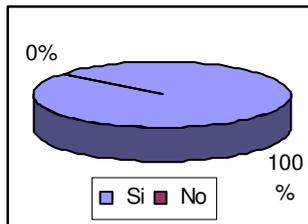
### **Técnicas utilizadas para el conocimiento del cliente**

Se puede observar de las entrevistas realizadas, que la mayoría de las empresas, realizan encuestas para medir el grado de satisfacción de los clientes. La forma en que realizan estas encuestas, difiere en cada entidad. Las empresas que cuentan con herramientas de procesamiento de datos más sofisticadas, realizan encuestas a los clientes que le han aplicado estrategias para fidelizar, comparan sus respuestas con el resto de los clientes en general, analizando de esta forma en que medida han tenido éxito las acciones emprendidas con el fin de lograr la satisfacción del cliente. En otras empresas, contratan consultoras una vez al año para que realicen encuestas de satisfacción del cliente y otras cuentan con un call center al cual el cliente puede llamar en cualquier momento y expresar su conformidad o disconformidad con la empresa.

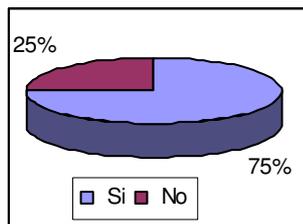
A continuación se expone el gráfico que resume las respuestas a la pregunta de referencia. En este aspecto se puede observar que hay empresas que se encuentran más enfocadas al cliente que otras. Siendo las empresas con más enfoque al análisis de satisfacción al cliente, las tarjetas de crédito, siguiéndole los shoppings y por último los supermercados.



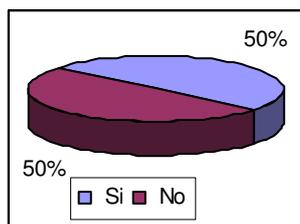
### Tarjetas de crédito



### Shopping centers



### Supermercados



Cabe destacar, que de los supermercados relevados, los dos que no cuentan con mecanismos para medir el grado de satisfacción de los clientes, son los más pequeños, los más grandes sí cuentan con mecanismos para dicha medición.

## 2-¿Qué hacen las empresas con los datos obtenidos y con que herramientas cuentan?

### Utilización de los datos obtenidos

La totalidad de las empresas relevadas, considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad.

En consonancia con el hallazgo mencionado anteriormente y a través de la investigación realizada, se llega a la conclusión de que la totalidad de las empresas relevadas, utilizan los datos que obtienen en sus programas de fidelización.

Se observa que las empresas aprovechan el potencial de los estos datos, utilizándolos para construir información para desarrollar acciones de carácter estratégico. También se observa que el potencial que brinda la información no es utilizado en su totalidad.

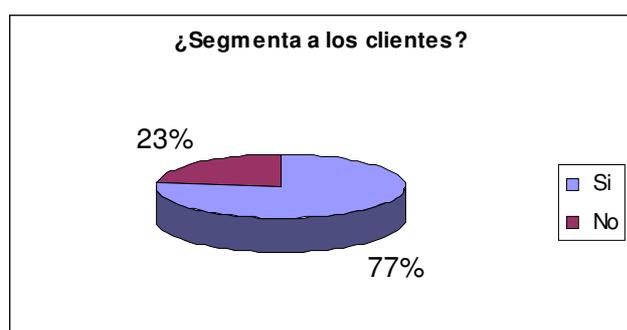
## Búsqueda de patrones de consumo

Las empresas investigadas, cuentan con programas que permiten detectar patrones de consumo. En el caso de los supermercados, los mismos cuentan con sistemas informáticos de facturación que les permiten monitorear en tiempo real las ventas, obteniendo datos como los días y horas en las cuales se incrementan las ventas, pero no por cliente, si no que en forma global. Las empresas emisoras de tarjetas de crédito, cuentan con programas que permiten clasificar los consumos por rubro (por ejemplo: alimentación, vestimenta, entretenimiento, etc.). En el caso de los shopping centers, en la mayoría de los casos también cuentan con sistemas que permiten almacenar datos transaccionales y obtener patrones de consumo.

Se puede observar la existencia de mecanismos que permiten recolectar datos de transacciones de clientes y bases de datos que permiten almacenarlos, también se constata la existencia de programas informáticos que procesan los datos, de forma de permitir la detección de patrones específicos de consumo.

## Segmentación de clientes

Un aspecto investigado en las empresas fue el de la segmentación de clientes. Sobre este aspecto se concluye, que la segmentación de clientes representa una práctica habitual en las empresas orientadas al consumo masivo. Son pocas las empresas relevadas que no desarrollan e implementan estrategias comerciales en base a la segmentación de clientes. A nuestro juicio la misma es indispensable a los efectos de lograr eficacia y eficiencia en las acciones de comercialización. A continuación se exponen en forma gráfica los resultados obtenidos:



La minoría de las empresas relevadas que no segmenta a sus clientes corresponde al rubro de los supermercados con la excepción de uno de ellos que segmenta por volumen de compra, realizando un descuento por volumen.

### **Criterios utilizados para la segmentación**

La segmentación se puede realizar en función de los siguientes criterios:

- Socioeconómicos (edad, sexo, ingresos anuales, educación, raza)
- Psicológicos o de personalidad (Impulsivo-no impulsivo, extrovertido-introvertido, conservador-progresista, ahorrador-desprendido, seguro-inseguro)
- Comportamentales (índice de venta o consumo, motivos de compra, grado de fidelidad a la marca, sensibilidad al precio, sensibilidad a la comunicación).

El criterio mencionado con mayor frecuencia en las empresas relevadas que segmentan sus clientes, es el volumen de ventas por cliente (comportamental). Adicionalmente se observa que las empresas relevadas utilizan un criterio socioeconómico ya que realizan segmentaciones utilizando criterios tales como edad, sexo, zona geográfica, etc.

### **3-¿Qué planes tienen las empresas en cuanto al manejo de información de sus clientes para los próximos 5 años?**

#### **Planes relativos a fidelización de clientes**

A los efectos de comprobar si las ideas que tienen las empresas en cuanto a la fidelización de sus clientes, se encuentran basadas en planes concretos que posibiliten la materialización de los mismos, se consultó acerca del grado de detalle, la cuantificación y el horizonte temporal de los mismos. Se observó que la mayoría de las empresas no cuenta con planes específicos, ya que los elementos básicos como el detalle, la cuantificación y el horizonte temporal, no se encontraron presentes en la mayoría de los casos.

Si bien las empresas relevadas en la mayoría de los casos no cuentan con planes específicos, son comunes a ellas los siguientes elementos: Importancia de la fidelidad de los clientes, ya que saben quienes son los mejores clientes y aplican técnicas y/o tácticas de fidelización. A continuación se exponen los resultados cuantitativos relacionados con la afirmación:

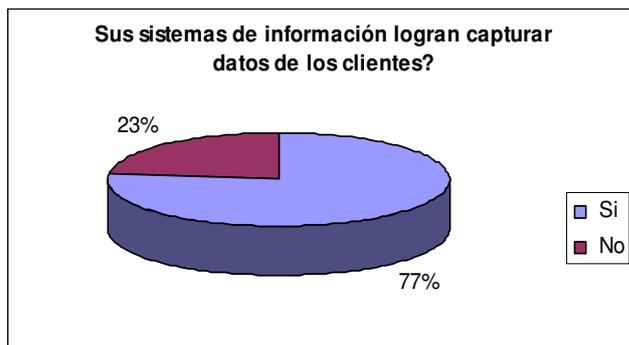


## Inversión en SW y/o HW como herramientas de fidelización de clientes

La inversión en SW y HW se encuentra diferenciada según el sector investigado. Se observa que las tarjetas de crédito cuentan en todos los casos con un gran desarrollo tecnológico que incluye HW y SW desarrollado a medida. Incluso contar con estos elementos en el negocio de las tarjetas de crédito, es indispensable ya que sin ellos probablemente no se podría competir, por lo cual carece de características diferenciadoras que puedan otorgar una ventaja competitiva. Por lo mencionado anteriormente se concluye que el grado de inversión en SW y HW es elevado en este tipo de empresas.

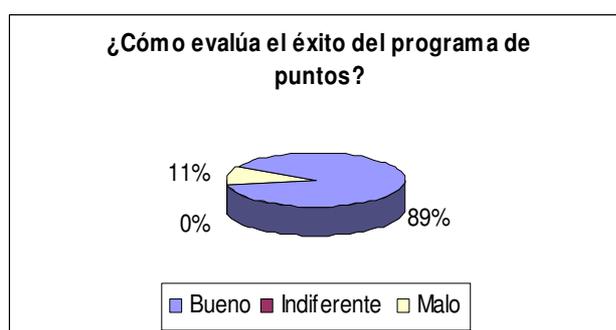
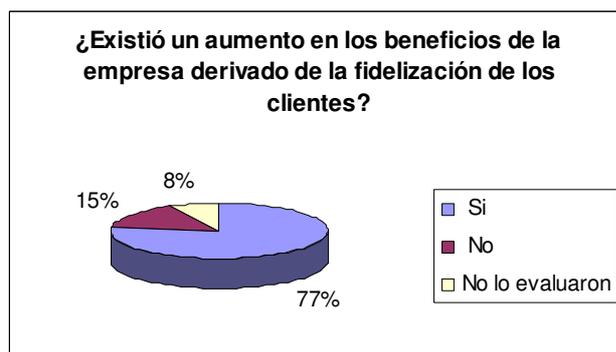
Las empresas vinculadas al sector de los shopping centers, poseen herramientas tecnológicas y realizan acciones fidelizadoras con las mismas. Actualmente se ubican en una fase intermedia de avance tecnológico, ya que la mayoría se encuentra en un proceso de modernización de sus herramientas, a los efectos de lograr mayor eficiencia en el uso de las mismas. Se observa que este tipo de empresas, actualmente invierte en SW y HW como herramienta para fidelizar a sus clientes.

Por ultimo se encuentran los supermercados con una gran dispersión en la aplicación de tecnología. Por un lado se observa un 50%, que actualmente invierte en SW y HW como herramientas para fidelizar a sus clientes y también lo utiliza para tal fin. Por otro lado también se observó que el restante 50% de los entrevistados no posee sistemas que logren capturar datos de los clientes, y consecuentemente no cuenta con medios informáticos apropiados para su procesamiento. Estas últimas no han evaluado la posibilidad de invertir en software o hardware como herramienta para fidelizar a sus clientes.



### Percepción de la rentabilidad de la inversión en programas de fidelización

Al igual que en el inicio de la instauración de los programas actuales de fidelización, las empresas continúan apostando a la inversión en programas de fidelización, ya que efectivamente piensan que los mismos pueden tener algún tipo de viabilidad. Estos resultados se desprenden de los siguientes gráficos:



Debido a que los entrevistados efectivamente tuvieron aumentos en los beneficios derivados de la fidelización de los clientes, y la mayoría que posee un programa de puntos lo evalúa con éxito, y además continúan considerando importante la fidelización de los clientes, se

concluye que los mismos se encuentran proclives a continuar invirtiendo en dichos programas.

Investigando en profundidad, los entrevistados informaron que consideran que los programas de puntos ya han alcanzado su madurez, pero todos mencionaron que siguen teniendo utilidad. Incluso existen empresas que conociendo esta situación quieren instaurar su propio programa de puntos, debido a que el cliente los considera como un commodity y además pueden lograr obtener información acerca del cliente.



Debido a que las empresas siguen apostando a los programas de fidelización, y si aún no los tienen, desean instaurarlo a la brevedad, se desprende que el retorno sobre la inversión es adecuado.

### **Marketing relacional**

En el presente trabajo de investigación monográfica, se deduce que los entrevistados no demuestran claras intenciones de comenzar a elaborar estrategias de marketing relacional. Si bien las empresas reconocen la importancia de la relación con el cliente y apuestan a lograr la fidelidad del mismo, no existen indicios de que realicen un cambio de estrategia hacia una de marketing relacional. Si bien manejan información respecto a patrones de comportamiento, identificando que un determinado porcentaje de la clientela es más rentable, no identifican cuales de sus clientes componen ese grupo más rentable.

## (VI) CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

### Tendencias actuales en cuanto a recopilación y utilización de datos de los clientes

#### **Utilización de los datos de los clientes y fidelización**

Actualmente, se tiende a utilizar los datos obtenidos de los clientes con el fin de fidelizarlos. Las grandes empresas utilizan esta información para obtener una ventaja estratégica mediante la personalización de la oferta. Existen empresas que incluso generan ingresos adicionales al vender a terceros las bases de datos generadas a partir de la interacción con los clientes. Un ejemplo de este caso lo constituye la cadena de supermercados Tesco en el Reino Unido, que monitorea los hábitos de consumo de 16 millones de familias, recolectando toda la información que surge de sus compras, para luego segmentarlos y personalizarles la oferta. También obtiene ingresos por la venta de los derechos de utilización de los datos recolectados a grandes empresas como Coca Cola, Nestlé y Unilever (Times Online, 2009).

#### **Estrategias CRM y fidelización de clientes**

En las grandes empresas la utilización de estrategias CRM para fidelizar clientes, constituye una realidad ya instaurada. También se deben diferenciar el tipo de empresas, ya que existen negocios que son más proclives a la adopción de estrategias CRM, debido a que la generación de una proximidad y un conocimiento del cliente proporcionan una ventaja competitiva real y sostenible en el tiempo, a diferencia de otro tipo de negocios en los cuales el conocimiento del cliente no constituye una ventaja tan claramente definida.

#### **Aplicabilidad de estrategias a nivel mundial, a las empresas uruguayas**

Las estrategias aplicadas a nivel mundial parecen ser posibles de adoptar a nivel local. No se encuentran en principio razones que imposibiliten la aplicación de estrategias de fidelización en las empresas uruguayas, más que limitaciones en la inversión inicial, ya que las mismas implican un costo importante. Tampoco se encuentran limitaciones en el tamaño del mercado que supongan una amenaza económica para un proyecto de esta envergadura.

En el plano legal se encuentran limitaciones al manejo de datos de carácter personal, establecidas por la ley n° 18331 del 11 de agosto de 2008. Con relación al presente trabajo, los aspectos más importantes a observar acerca de esta ley, son la exigencia de registrar la base de datos y que para poder tratar los datos personales del cliente, el mismo debe otorgar su consentimiento libre, previo, expreso e informado, el que deberá documentarse. Entendemos que ninguna de estas limitaciones constituye un obstáculo para implementar programas de manejo de la información del cliente, sino que se circunscribe a regular el tema estableciendo límites precisos.

### **Resultados obtenidos por empresas que utilizan estrategias CRM**

Actualmente existe una controversia con respecto a los resultados que han obtenido las distintas empresas que incursionaron en estrategias CRM. Las estadísticas a lo largo de los últimos 10 años indican una tasa de fracaso en la implementación que oscila entre un 18% y 69% (Krigsman, 2009). La controversia surge debido a los diferentes criterios utilizados para evaluar el correspondiente éxito o fracaso de la implantación de sistemas CRM, obteniéndose incluso lecturas de fracaso debido a que simplemente no se colmaron las expectativas iniciales del proyecto. No obstante y a pesar de que los sistemas CRM en algunos casos fueron calificados como fracasos, las mejoras en diversas áreas de las empresas fueron notorias, limitándose el problema a una cuestión de medición de expectativas.

Mediciones más recientes indican una tasa de fracaso del 56% en el año 2007 (The Economist Business Intelligence Unit, 2007) y en el año 2009 del 47% (Band, 2008). Las principales causas que se asocian con estas elevadas tasas son las siguientes (Krigsman, 2009):

#### ***Causa 1: Instalar tecnología sin una estrategia de negocio***

Habitualmente se suele confundir este tipo de estrategia con una solución tecnológica de tipo informático. Una implantación de un sistema no logra un cambio estratégico por si sola, sino que es necesario orientar todos los procesos para poner al cliente en el centro de toda las acciones.

### ***Causa 2: Prestar insuficiente atención a las necesidades y beneficios del usuario del sistema***

Esta causa se basa habitualmente en que los sistemas pueden llegar a ser complejos en su utilización y el propio usuario no percibe los beneficios de la herramienta por lo cual no la utiliza adecuadamente.

### ***Causa 3: Utilización ambigua o inexistente de medidas de avance del proyecto y del grado de éxito.***

Sucede que frecuentemente se persiguen objetivos que luego para medir los resultados se utilizan métricas que no son las adecuadas. Por ejemplo, se busca lograr los objetivos de: incrementar la efectividad del Marketing, mejorar la entrega del servicio u obtener nueva utilidad, midiendo estos resultados a través de las siguientes métricas: satisfacción del cliente o a través de la retención (The Economist Business Intelligence Unit, 2007). Si bien estas métricas se encuentran relacionadas no son las apropiadas para la medición, lo cual explica en gran parte la elevada tasa del fracaso.

A nuestro juicio la estrategia CRM es una herramienta muy útil entre otras y su grado de éxito se debe en gran medida a su correcta implantación y utilización. También es importante mencionar que las métricas seleccionadas para evaluar el éxito juegan un rol crucial, ya que son estas mismas las que nos van a indicar el grado de desvío con respecto a los objetivos preestablecidos.

## **Conclusiones y recomendaciones específicas del trabajo de investigación**

### **Fidelización de clientes**

De las entrevistas realizadas, podemos concluir la gran importancia que otorgan las empresas relevadas a la fidelización de sus clientes, ya que el 100% respondió que la misma es de suma importancia para la vida de una empresa. Se deduce de esta forma que la fidelización es un elemento estratégico para las empresas bajo análisis.

Como se expresa en el marco conceptual del presente trabajo, la fidelidad se puede obtener entre otros aspectos, a partir de la satisfacción del cliente. Dicha satisfacción, dependerá de la diferencia entre la percepción post compra y la expectativa previa a la compra, que el cliente tenga del producto. De esta forma, podemos deducir que conociendo los gustos y

preferencias del cliente, se puede anticipar a los mismos, con el fin de lograr que la percepción acerca de la compra supere positivamente la expectativa previa del cliente. En consecuencia, para cumplir con el objetivo de aumentar la satisfacción del cliente a través de la superación de las expectativas del mismo, es necesario conocer al cliente, lo cual se puede lograr a partir de la información que surge de la utilización de las tarjetas de puntos.

Sobre este aspecto es importante tener en cuenta el hecho de que la utilización de la información que por este medio se obtiene, puede traer tanto ventajas como desventajas dependiendo del uso que se le de a la misma. Si se vulnera la confianza que el cliente deposita en la compañía, se puede perder al cliente junto con su valiosa información. Por lo que es importante obtener la información con el consentimiento del cliente y que este perciba que la misma será utilizada para su beneficio.

Por otra parte, se puede señalar que la información que se obtiene de la utilización de las tarjetas de lealtad, no necesariamente es un fiel reflejo de la conducta de consumos del cliente, ya que las personas pueden realizar sus compras y no presentar la tarjeta, comprar en otros establecimientos, o adquirir productos para otras personas, por lo que la información que se obtiene puede por ejemplo reflejar aquellos alimentos que han sido comprados pero no necesariamente consumidos. (Davenport, Thomas; Jeanne, H y Harris, G., 2007) No obstante, la información obtenida por este tipo de mecanismo, permite adquirir un amplio conocimiento del cliente que es de gran utilidad para realizar estrategias de fidelización.

Para elaborar dichas estrategias, es necesario contar con mecanismos que permitan listar a los mejores clientes para luego focalizar los esfuerzos en los mismos.

En el marco conceptual se mencionan estudios realizados, que coinciden en que la mayoría de empresas cuentan con un número considerable de clientes que podrían ser catalogados como de poco rentables y algo rentables para la misma, por lo que es necesaria su identificación para la elaboración de medidas estratégicas. Esta tarea se facilitaría utilizando herramientas informáticas, para el procesamiento de la información que se obtiene de los clientes. Sobre este aspecto, el estudio realizado permite apreciar la existencia de una importante brecha tecnológica entre los diferentes rubros analizados, en relación a los mecanismos de identificación de clientes fieles con los que cuentan actualmente.

Para el caso de las empresas emisoras de tarjetas de crédito, la totalidad de las mismas que fueron relevadas, afirman poder listar a sus mejores clientes, lo cual concuerda con la tecnología con que cuentan siendo las más avanzadas en este tema respecto de los restantes rubros. Con un grado de desarrollo tecnológico sensiblemente menor los shopping centers, afirmaron en su totalidad también conocer a sus mejores clientes.

Por último en el caso de los supermercados, solamente la mitad de los entrevistados afirma saber cuales son sus mejores clientes. Se considera que estos últimos podrían obtener la mencionada información si invirtieran en tecnología que les permita recopilar y procesar los datos que obtienen de sus clientes a partir de la utilización de tarjetas fidelizadoras.

Si bien la mayoría de las empresas relevadas afirma poder listar a sus mejores clientes, las mismas no cuentan con mecanismos definidos para medir su valor, y las que si afirman contar con dichos mecanismos, utilizan criterios basados en volúmenes de compra. Consideramos que aplicando otros criterios más sofisticados de medición tales como el ciclo de vida, o la rentabilidad por cliente, se puede obtener información más completa descubriendo clientes que aportan mucho valor a la empresa y que de otra forma no sería posible conocerlos. De la misma forma pueden salir a relucir aquellos clientes que no son rentables para la empresa, lo que permite tenerlos en cuenta para emprender acciones para volverlos rentables. Dichas formas de medir el valor de los clientes, se puede obtener a partir de la información que surge de la utilización de las tarjetas de lealtad mediante la aplicación de herramientas tecnológicas.

### **Captación y procesamiento de datos**

La investigación realizada indica que la mayor parte de las empresas relevadas, actualmente cuenta con programas de puntos. Evalúan que los mismos son exitosos, se encuentran vigentes y en pleno funcionamiento. No obstante consideran que actualmente, los programas de puntos no constituyen un factor diferencial tan claro frente a la competencia ya que la cantidad de años que tienen los mismos constituye un indicio de que actualmente se encuentran en una etapa madura. Incluso el propio comportamiento de los clientes, teniendo varias tarjetas de fidelización en sus billeteras refleja que los programas de puntos actualmente se han constituido en verdaderos commodities.

Se observa que los clientes adheridos a los programas de puntos no necesariamente son

fieles a la empresa por este diferencial, sino que pueden ser fieles por otros motivos o inclusive estar adheridos al programa de puntos y no serlo.

Se puede ver un cambio en la importancia relativa de los programas de fidelización que consisten en programas de puntos. Antes el diferencial era para el cliente el cual elegía el comercio por este factor, inducido por la recompensa que ofrecen los premios de cada programa de puntos. Como estos programas ya no constituyen un diferencial, ahora la importancia es para el propio supermercado, a los efectos de poder obtener información necesaria para personalizar la oferta, buscando la fidelización del cliente y su consiguiente rentabilidad en el largo plazo.

Entendemos que los programas de puntos no han alcanzado su pleno potencial, ya que es posible darles nueva utilidad a estos programas, si se maneja la información que son capaces de registrar y almacenar.

Consideramos que las empresas deberían centrar esfuerzos en captar, procesar y utilizar la mayor cantidad de información posible de sus clientes para poder lograr una personalización de la oferta aprovechando el potencial que tienen las tarjetas de puntos para recolectar dicha información.

El relevamiento indica que la mayor parte de las empresas objeto de estudio, actualmente cuentan con sistemas de información que logran capturar datos de los clientes, medios informáticos incluyendo Software y Hardware para procesar dicha información y con bases de datos en donde la almacenan. El tipo de datos almacenados actualmente consta de datos propios del cliente y datos transaccionales.

Analizadas las condiciones tecnológicas actuales, todo indica que son adecuadas para incluir con suma facilidad, datos de relacionamiento y de otras actividades, que en la constante interacción favorezcan el establecimiento y fortalecimiento de una relación más cercana al cliente, para aplicar una estrategia de Marketing Relacional.

Consideramos entonces que las empresas deberían incluir datos de relacionamiento en sus sistemas de información para aplicar una estrategia de Marketing Relacional. En el proceso las empresas deben comenzar escuchando las necesidades de los clientes, transformando lo que antiguamente se constituía en un monólogo en un diálogo, para luego atenderles de

acuerdo a sus expectativas y demandas siempre que sea posible y luego personalizarles la oferta adelantando a la competencia y manteniéndoles fieles como clientes.

A continuación se exponen las siguientes conclusiones y recomendaciones relacionadas con la captación y el procesamiento de datos para cada sector relevado en particular:

#### *Supermercados*

En el sector de los supermercados el estudio revela la existencia de una gran brecha tecnológica, encontrándose negocios de gran tamaño que cuentan con un desarrollo tecnológico satisfactorio, coexistiendo con establecimientos menores con un marcado atraso tecnológico.

A los supermercados que no cuentan con los medios tecnológicos adecuados, se les recomienda invertir en sistemas que logren capturar información de los clientes, para luego utilizarla con fines estratégicos. Si no es posible una inversión en un programa de puntos, que logre obtener información de compra asociada a cada cliente, se recomienda por lo menos que el sistema de información capture y conserve la información relativa a cada compra individual anónima. Luego para el procesamiento de los datos se recomienda invertir en herramientas de datamining, siendo las mismas útiles a los efectos de investigar comportamientos de compra de la clientela actual y poder actuar en consecuencia.

Se propone a los supermercados de mayor tamaño que ya cuentan con programas de puntos, y los medios tecnológicos apropiados, utilizar los datos que han recolectado e incluir datos de relacionamiento con el cliente y comenzar con la implementación de técnicas de Marketing Relacional, a modo de incrementar la fidelidad de sus clientes obteniendo mayor utilidad y conservando el negocio en el largo plazo.

#### *Tarjetas de crédito*

En el sector de las tarjetas de crédito, se observa un gran desarrollo tecnológico, que vinculado al gran volumen de información de carácter transaccional que manejan, establecen las condiciones propicias para recomendar la utilización de herramientas de datamining y datawarehouse, que permitan extraer valiosa información estadística para segmentar a los clientes y poder personalizar la propuesta de valor que la empresa ofrece.

Adicionalmente se recomienda en lo posible, que incorporen datos de relacionamiento y

datos acerca de otras actividades a sus sistemas de información. La idea es que intenten lograr recopilar información con mayor grado de detalle, profundizando más allá del rubro específico de compra que actualmente obtienen. Se recomienda adicionalmente que junto con la información que tienen del historial de consumo, inicien estrategias de Marketing Relacional, para lograr obtener una ventaja competitiva importante.

### *Shopping centers*

Los shopping centers actualmente cuentan con un mediano grado de desarrollo tecnológico y se encuentran en un proceso de transformación, configurando y centralizando sus bases de datos actuales, a los efectos de obtener información de los clientes individualmente y de manera más eficiente. Se recomienda centralizar los sistemas informáticos de los comercios de manera de permitir conocer el historial de compra del cliente que actualmente no lo tienen.

A los efectos del procesamiento de la información se recomienda la instalación de un paquete de software CRM para aquellos que no lo posean, de manera de comenzar a gestionar con mayor eficiencia las relaciones con los clientes y obtener una ventaja competitiva.

### **Utilización de las bases de datos**

A partir de los aspectos mencionados anteriormente, se puede concluir que las empresas relevadas de una manera u otra utilizan los datos que obtienen de sus clientes. En este sentido, la forma en que son utilizados, difiere en un ramo y otro de las empresas relevadas.

Los supermercados en general utilizan la información que obtienen con fines promocionales, para llamar a los mejores clientes en su cumpleaños, para satisfacer sus necesidades y mejorar internamente. En este rubro, como mencionamos anteriormente, se puede apreciar cierta diferencia entre los supermercados de mayor y menor tamaño.

Los más chicos, no poseen sistemas de información adecuados para capturar y procesar la información que surge de las transacciones diarias con sus clientes, por lo que la misma no es aprovechada. En la medida en que inviertan en equipos informáticos que les permitan capturar y procesar dicha información, se encuentran capacitados para aplicar datamining a los efectos de buscar patrones de comportamiento con el fin de personalizar la oferta. Una

opción para este tipo de supermercados que no poseen programas de puntos, sería la instalación de un software que procese la información de las compras determinando patrones de consumo. A partir de esos patrones identificados, ofrecerle al cliente determinadas promociones acordes a la compra realizada. Por ejemplo, ofrecerle a un cliente que realiza una compra que indica que se va de vacaciones, una oferta de bronceadores, de esta forma no se necesita una tarjeta de puntos para conocer al cliente, si no que simplemente en función de lo que compra, se le realiza la oferta<sup>19</sup>.

Para el caso de los grandes supermercados, que tienen instaurado el sistema de puntos y un desarrollo tecnológico más avanzado, consideramos recomendable que utilicen la información obtenida para interiorizarse en conocer cuales son los clientes más valiosos a través de la aplicación de estrategias CRM para focalizar esfuerzos en ellos. Por ejemplo, a partir de la información que se obtiene de los sistemas informáticos, se puede conocer cuales son los clientes más rentables. A estos clientes ya identificados, se les puede por ejemplo enviar una tarjeta VIP a través de la cual puedan obtener beneficios tales como la posibilidad de pagar en una caja especial reduciéndoles así el tiempo de espera.

A partir de estos sistemas de información se puede conocer cuales son los clientes potenciales que adquirirían los productos más rentables de la empresa y realizar promociones especiales enfocadas en los mismos. Conociendo en mayor profundidad al cliente se pueden realizar variadas estrategias de ventas y fidelización de clientes ya que a diferencia de otros programas, permiten no solo conocer el 20% de los clientes que generan el 80% de los ingresos de la empresa como expresa la ley de Pareto<sup>20</sup>, si no que pone nombre y apellido a esos porcentajes, permitiendo de esta forma realizar estrategias focalizadas.

Las tarjetas de crédito, que como ya mencionamos, cuentan con medios informáticos más desarrollados que el resto de los rubros analizados, obtienen mayor utilidad de la información recopilada, pero se basan más en la información sobre la mora de sus clientes que en sus gustos y preferencias. El hecho de que sus sistemas les permiten obtener

---

<sup>19</sup> La empresa de marketing “Concreta”, propone una idea de fidelización de clientes alternativa, que no necesita tarjeta que identifique a la persona. La idea consiste en la instalación de un software que busca patrones de consumo partiendo de la idea de que los clientes que compran productos similares tienen comportamientos similares, por lo que a partir de la información generada, es posible entregar en cada compra y a cada cliente, una oferta personalizada según sus patrones de compra, que podrá hacer efectiva en su próxima visita. [www.concreta.com.uy](http://www.concreta.com.uy)

<sup>20</sup> El principio dice que el 20% de una acción producirá el 80% de los efectos, mientras que el 80% restante sólo origina el 20% de los efectos. Fuente: Definición de Principio de Pareto - Enciclopedia Wikipedia - [http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto\\_principle](http://en.wikipedia.org/wiki/Pareto_principle) - año 2009 - (última visita 30.12.09).

información acerca del comportamiento de pago y los rubros en los que realizan las compras, nos lleva a concluir que este tipo de empresas cuentan con un grado de desarrollo óptimo para elaborar estrategias de marketing relacional.

El disponer de una información más detallada del cliente en el momento adecuado, da lugar a una gran oportunidad para detectar nuevas necesidades de los clientes y generar oportunidades para personalizar la oferta y realizar ventas cruzadas, diferenciándose así de la competencia.

En el caso de las tarjetas de crédito, al igual que en los shopping centers consideramos entonces recomendable la aplicación de estrategias CRM con el fin de personalizar la oferta. Si los sistemas permiten conocer no solo el rubro donde los clientes realizan las compras, si no que también permite conocer que es lo que compraron en cada establecimiento, esto otorga a la empresa una base más amplia para personalizar la oferta. Por ejemplo, si el sistema les permite conocer que un cliente compra libros de cocina, esta información es mucho más útil que saber solo que compra libros, ya que en este caso la información sobre la persona es mucho mas amplia y ayuda a decidir sobre una estrategia de venta apuntando al perfil de esa persona, ofreciéndole en este caso por ejemplo un descuento en la compra de artículos de cocina o realizarle un regalo relacionado a la cocina en caso de querer premiarlo por su compra.

La información detallada, permite afinar la puntería hacia los gustos y preferencias del cliente y detectar nuevas oportunidades de venta que de no contar con dicha información se perderían de vista. Si se observa que un cliente por las compras que realiza, viaja seguido, esto da la pauta que se le puede ofrecer el seguro de viaje que tiene la tarjeta, o si por ejemplo, compra en una tienda de deportes raquetas y pelotas de tenis, una estrategia a seguir podría ser ofrecerle entradas a la copa Davis dos por uno.

El mayor conocimiento que se obtiene de los clientes a partir de la información transaccional asociada a cada uno de ellos, no solo otorga una ventaja competitiva para adecuar la oferta, si no que además, otorga información valiosa para poder personalizar los beneficios, contribuyendo de esta forma a retroalimentar la fidelidad del cliente.

Siguiendo el mismo razonamiento, en el caso de los shopping centers, a partir del análisis del comportamiento de compra, se puede deducir por ejemplo que la persona tiene hijos

chicos, de esta deducción puede surgir la estrategia de ofrecerle la guardería gratis para sus hijos a los efectos de que la persona pueda realizar tranquilamente sus compras.

Por lo expuesto anteriormente, consideramos entonces que es necesario seguir apostando a la fidelización de clientes, apoyándose en las nuevas tecnologías y aprovechando las estructuras existentes. Los shopping centers y tarjetas de crédito deberían apostar al CRM para el mejor aprovechamiento de los datos que se obtienen y realizar estrategias de micro segmentación, apuntando a los clientes que generan la mayor parte de la ganancia y en los que adquieren los productos más rentables, específicamente en el 20% de los clientes que estadísticamente generan el 80% del ingreso de acuerdo con la ley de Pareto. Sería adecuado que buscaran ofrecer productos rentables a quienes no los adquieren procurando transformar en rentables a clientes que actualmente no lo son.

Es recomendable también realizar estrategias de agrupación de marcas como co-brandings en las tarjetas de crédito y hacer hincapié en el otorgamiento de “experiential rewards”<sup>21</sup> en los shoppings para incrementar el tráfico y la permanencia con el fin de lograr mayor cantidad de compras. Sería bueno el otorgamiento de beneficios basados en experiencias únicas para cada cliente, que en lo posible fueran dentro del propio shopping, posibilitando que el cliente se sienta a gusto y permanezca por más tiempo en el local, induciendo de esta forma a la realización de más compras. Estas estrategias pueden ir desde el ofrecimiento de un te completo para 2 clientes en una cafetería del propio shopping, entradas al cine, o clases de cocina también dentro del propio shopping, apelando mas hacia las propias experiencias que a los beneficios tangibles.

Del análisis de las respuestas de las empresas relevadas, se puede constatar una fuerte correlación positiva entre la fidelización de los clientes y el incremento de los beneficios. La fidelidad tiene una buena tasa de retorno si se considera que una vez instaurados los programas, los costos de mantenimiento no resultan demasiado caros, por lo cual consideramos importante seguir apostando a la fidelización de los clientes, pero aumentando el grado de sofisticación, personalizando la oferta a través de la micro segmentación.

---

<sup>21</sup> Los experiential rewards son recompensas que consisten en experiencias que por lo general apelan a los sueños personales y al sentido de autorrealización. - Experiential rewards - Jeremy Simon - <http://www.creditcards.com/credit-card-news/credit-card-amazing-rewards-1277.php> - año 2009 - (última visita 30.12.09)

Es importante tener en cuenta que la segmentación debe girar en base al valor del cliente. El perfil de cada consumidor o grupo de consumidores, proporciona la información necesaria para estimar su valor y saber cuál será su reacción frente a la propuesta de la empresa y que rentabilidad generará en el futuro.

Se debe tener presente las nuevas tendencias en cuanto a la comunicación con el cliente. Hoy en día la red “Facebook” y otras redes sociales cumplen un factor fundamental en la comunicación con el cliente. Las redes sociales y los foros han cambiado radicalmente la forma de comunicación, donde ahora el cliente, escucha a otros clientes prefiriendo los comentarios de estos a los de la empresa. Es necesario monitorear estas redes sociales ya que se obtiene información muy valiosa acerca de las percepciones que los clientes tienen sobre la empresa y sus productos a la velocidad de un click. El monitoreo de esta información permite reaccionar rápidamente a los errores cometidos por la empresa y a los cambios de gustos y preferencias de los consumidores.

Por último, en una sociedad caracterizada por las tecnologías de la información y la comunicación y los vertiginosos cambios tecnológicos, es importante no perder de vista que el centro de nuestro interés se sitúa en el cliente y por ende debiera constituir el principio fundamental que guía las acciones para el logro de las estrategias planteadas. Los medios tecnológicos y las herramientas disponibles continuaran mejorando y cambiando, pero la utilización de la información generada por el propio cliente, seguirá siendo siempre utilizada como elemento estratégico.

## BIBLIOGRAFIA

- Band, William. 2008. *"Answers to 5 FAQ about CRM projects - Forrester Research"*. Tomado de:  
[http://www.forrester.com/rb/Research/answers\\_to\\_five\\_frequently\\_asked\\_questions\\_about/q/id/46432/t/2](http://www.forrester.com/rb/Research/answers_to_five_frequently_asked_questions_about/q/id/46432/t/2) (última visita 30.12.09)
- Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia. 2007. *"Diferencia entre lealtad y fidelidad"*. Tomado de:  
[http://www.ceyd.org/ambitos/actores/proyectos/bancodeestudio/pdfs/investigacion\\_nov\\_a1.pdf](http://www.ceyd.org/ambitos/actores/proyectos/bancodeestudio/pdfs/investigacion_nov_a1.pdf) (última visita 11.10.09).
- Centro de Estrategias y Desarrollo de Valencia.2007. *"Diferencia entre lealtad y fidelidad"* Tomado de:  
[http://www.ceyd.org/ambitos/actores/proyectos/bancodeestudio/pdfs/investigacion\\_nov\\_a1.pdf](http://www.ceyd.org/ambitos/actores/proyectos/bancodeestudio/pdfs/investigacion_nov_a1.pdf) (última visita 11.10.09).
- Cram, Tony. 2008. *"Clientes que cuentan-Nuevos Retos En La Atención Al Cliente"*. Tomado de:  
<http://www.yenny.com.uy/articulo/indiceDeContenidos.jsp?idArticulo=379483>
- Davenport, Thomas; Jeanne, H y Harris, G. 2007. *"El lado oscuro del análisis del consumidor"*. Harvard Business Review.
- Directory /M Artículos informativos.2007. *"Evolución del Marketing"*. Tomado de:  
[http://www.articulosinformativos.com.mx/Evolucion\\_Del\\_Marketing-a1023788.html](http://www.articulosinformativos.com.mx/Evolucion_Del_Marketing-a1023788.html) (última visita 17.12.09).
- El espectador. 2000. *"La relación industria nacional-supermercados: informe de circulación interna en el ámbito empresarial"* Tomado de:  
<http://www.espectador.com/text/documentos/doc06304.htm> (última visita 17.12.09)
- El Mercurio SAP.2007. *"Fidelización del cliente: Desde la venta hasta después de la compra"*. Tomado de:  
<http://www.edicionesespeciales.elmercurio.com/hoy/detalle/index.asp?idnoticia=0115112005021X1020076&idcuerpo=464> (última visita 17.12.09).
- El País. 2005. *"Tienda Inglesa y su tradición forjada en la alta calidad de sus servicios"*. Suplemento Economía y Mercado.
- El Prisma. 2009. *"Mezcla de Marketing - Marketing Mix en compras"*. Tomado de:  
[http://www.elprisma.com/apuntes/administracion\\_de\\_empresas/marketingmixcompras/default3.asp](http://www.elprisma.com/apuntes/administracion_de_empresas/marketingmixcompras/default3.asp) (última visita 17.12.09).
- Goldman ,Sylvan. 2009. *"El carrito de compras"*. Enciclopedia Wikipedia. Tomado de:  
[http://es.wikipedia.org/wiki/Sylvan\\_Goldman](http://es.wikipedia.org/wiki/Sylvan_Goldman) (última visita 30.12.09).
- González Báez, Conti. 2002. *"Supermercados y carritos de autoservicio"*. Radio Red AM. Tomado de:

<http://www.radioredam.com.mx/grc/homepage.nsf/main?readform&url=/grc/redam.nsf/vwALL/MLOZ-5Q5RP8> (última visita 17.12.09).

Guerra, Pablo. 2003. "Condiciones de trabajo en los supermercados de Uruguay". Tomado de: <http://pabloguerra.tripod.com/supermercados.PDF> (última visita 17.12.09)

Gutierrez Tano, Desiderio. 2009. "Vinculación vrs fidelidad" Tomado de: <http://webpages.ull.es/users/dgtano/ppt/lecturas/Lectura%2012.doc> (última visita 17.12.09).

Haro, Sebastián. 2004. "No venda productos: venda soluciones, Satisfacción plena: la mejor forma de lograr la fidelidad de sus clientes" Revista Decisión.

IMM- Digesto municipal Artículo D.341. Tomado de: <http://monolitos.montevideo.gub.uy/digesto.nsf/aeba754b8325492103256a86006ae73c/3b2beb5badd980ac03257137005b1837?OpenDocument> (última visita 30.12.09).

Kotler, Philip; Gary Armstrong, John Saunders, Veronica Wong. 2002. "Principles of Marketing" - Editorial: Essex. Inglaterra: Prentice Hall. 3ª edición europea ISBN 0-273-64662-1.

Krigsman, Michael. 2009. "Three big reasons CRM initiatives fail". Tomado de: <http://blogs.zdnet.com/projectfailures/?p=5143&tag=rbxccnbzd1> (última visita 30.12.09).

Krigsman, Michael. 2009. "CRM failure rates: 2001-2009" Tomado de: <http://blogs.zdnet.com/projectfailures/?p=4967> (última visita 30.12.09)

Marketingtech, consultora. 2008. "Sistemas de puntos no logran fidelizar a lo montevideanos" Tomado de: <http://www.marketingdirecto.com/noticias/noticia.php?idnoticia=25521>

Miquel Peris, Salvador. 1996. "Distribución comercial". Editorial ESIC ISBN 84-7356-442-1.

Miquel Peris, Salvador. 1996. "Distribución comercial". Editorial ESIC. ISBN 84-7356-442-1.

Molinari, Carlos. 2007. "Impacto tecnológico y Supermercadismo. Relaciones entre tecnología e Historia del modelo del Supermercado en la economía Argentina". Tomado de: <http://www.vaneduc.edu.ar/Uai/facultad/empresas/informes/Impacto%20Tecnol%F3gic%20y%20Supermercadismo.pdf> (última visita 17.12.09).

Nova Castillo, Guillermo. 2007. "Propuesta de un modelo basado en iniciativas de CRM orientado a potenciar la lealtad de los turistas que visitan destinos de turismo urbano". Tomado de: <http://mingaonline.uach.cl/pdf/gestur/nEspecial/art07.pdf> (última visita 17.12.09).

- Olamendi, Gabriel. 2009. “*Fidelización de los clientes*”. Tomado de: [www.estoemarketing.com](http://www.estoemarketing.com) (última visita 18.12.09).
- Pezzatti , Gonzalo; Malladotte , Marcos. 2003. Trabajo Monográfico “*CRM: Oportunidades de mejora en los procesos de atención al cliente - Un caso de estudio*” UDELAR.
- Real Academia Española. 2009. Diccionario - Vigésima segunda edición. Tomado de: (última visita 30.12.09).
- Reinares, Pedro. 2005. “*Los 100 errores del CRM: Mitos, mentiras y verdades del marketing de relaciones*”. Editorial ESIC - ISBN 847356409X.
- Ricoveri Marketing. 2009. “*Las 4 P del mercadeo*”. Tomado de: <http://ricoverimarketing.es.tripod.com/RicoveriMarketing/id11.html> (última visita 16.12.09).
- Rizzotto, Carla. 2008. “*Economía De Bolsillo*”. Revista Paula diario “El País”.
- Ruiz, María Eugenia. 2008. “*Importancia e implicaciones de la creación y el intercambio de valor en las relaciones empresa consumidor: tipología variables determinantes y resultados*” Universidad de Valencia. Tomado de: [http://www.escepap.net/conferences/marketing/2008\\_cp/Materiali/Paper/Fr/Ruiz\\_Jimenez\\_Llamas\\_Martinez.pdf](http://www.escepap.net/conferences/marketing/2008_cp/Materiali/Paper/Fr/Ruiz_Jimenez_Llamas_Martinez.pdf) (última visita 18.12.09).
- Stone, Bob; Jacobs, Ron. 2001. “*Successful Direct Marketing Methods*”. Mc Graw Hill ISBN 0-658-00145-0.
- The Economist Business Intelligence Unit. 2007. “*Improving customer relationships: An integrated approach*”. Tomado de: [http://graphics.eiu.com/upload/SAP\\_CRM.pdf](http://graphics.eiu.com/upload/SAP_CRM.pdf) (última visita 30.12.09).
- Times Online. 2009. “*Every little piece of data helps Tesco rule retail*”. Tomado de: [http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry\\_sectors/retailing/article6859996.ece](http://business.timesonline.co.uk/tol/business/industry_sectors/retailing/article6859996.ece) (última visita 18.12.09)
- Vineet, Gard. 1999. “*PriceWaterhouseCoopers 25th anniversary paper*”.

## ANEXO

### 1- Resultados obtenidos en supermercados

#### 1.1-Fidelización

##### 1) ¿Qué entiende por fidelidad de los clientes?

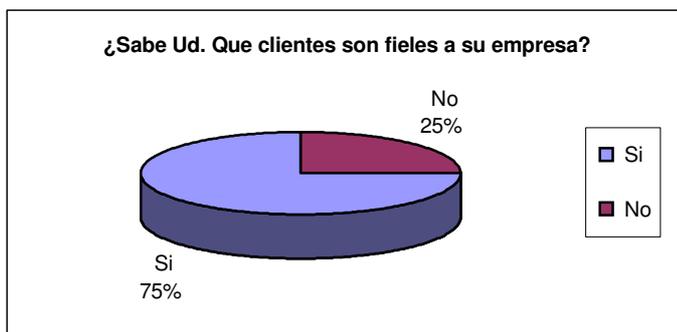
Cuando se consultó a los entrevistados sobre que entendían por fidelidad de los clientes, las respuestas coincidieron en términos tales como repetición de compras, sentimientos y relación de largo plazo.

2) El 100% de los entrevistados considera importante la fidelización de sus clientes.

##### 3) ¿Por qué?

Entre los motivos por los cuales mencionaron que la fidelización de los clientes es importante, fueron comunes las referencias asociadas al aumento de las ventas y a la conservación de los clientes.

4) Se consultó a los entrevistados acerca del conocimiento de sus clientes fieles. Los resultados se exponen en el siguiente gráfico:



##### 5) ¿Cómo?

Entre los mecanismos mas comunes para saber que clientes son fieles a la empresa, los más mencionados fueron el reconocimiento personal y a través de la utilización de una base de datos.

6) El siguiente gráfico revela los resultados obtenidos acerca de si los entrevistados tienen claramente definida una forma de medir el valor de sus clientes:



7) ¿Cuál?

Entre los entrevistados que contaban con una forma definida de medir el valor de sus clientes, se halló que dicha medición es efectuada a través del volumen de compra, la tasa de repetición de compras o a través de investigaciones de mercado.

8) Consultados acerca de si tenían facilidad para listar a sus mejores clientes, los entrevistados respondieron según el siguiente gráfico:



9) ¿En base a que criterios los identifica como mejores clientes?

Los criterios más utilizados para identificar a los mejores clientes fueron asociados a volúmenes de compra y frecuencia.

10) Se consultó acerca de la utilización habitual de técnicas y/o tácticas de fidelización de clientes, obteniendo las siguientes respuestas:



11) ¿Cuáles?

Las técnicas y tácticas de fidelización más utilizadas, consistieron en la tarjeta de descuentos al momento de pago y a tener precios bajos especialmente en zafras (día del niño, comienzo de clases, día de la madre, navidad, etc.).

12) ¿Cuentan con mecanismos para medir el grado de satisfacción del cliente?

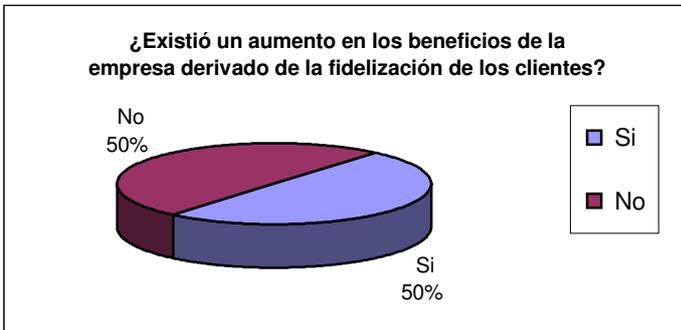


22) El 100% de los entrevistados que efectivamente utilizan técnicas y/o tácticas de fidelización, no percibe ventajas comparativas derivadas de las mismas.

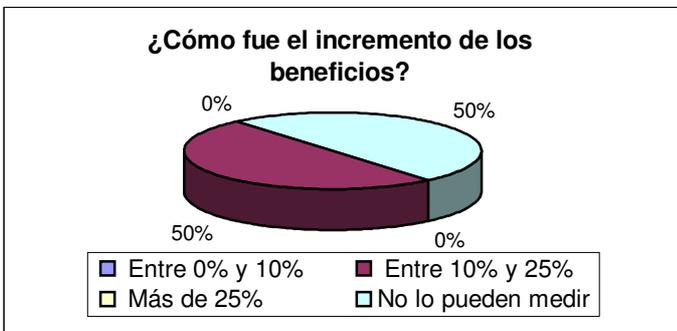
23) ¿Cuáles?

La ventaja comparativa mencionada en la totalidad de los casos fue la posibilidad de realizar ventas cruzadas. También expresaron que las tarjetas de fidelidad ya no diferencian debido a que todos utilizan similares esquemas de compensación al cliente.

24) La relación entre incremento del beneficio y fidelización de clientes, se percibió en los entrevistados de la siguiente forma:

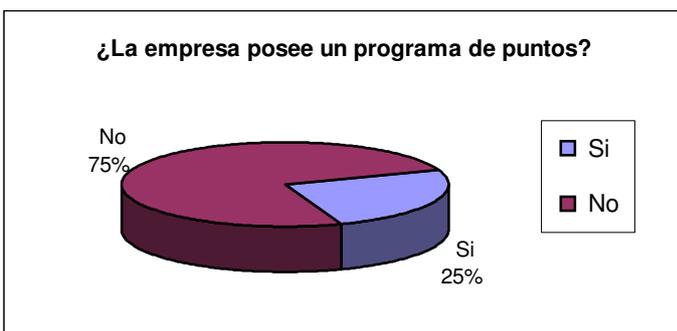


25) El subgrupo de los entrevistados que afirmó la existencia de un incremento en los beneficios, lo mide según el siguiente gráfico:



### 1.2-Programa de puntos

30) El porcentaje de empresas relevadas que posee programas de puntos, se expone a continuación:



### 31) ¿Con qué finalidad se creó?

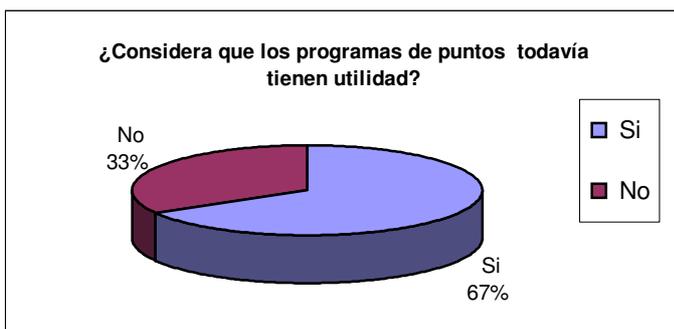
Los objetivos principales perseguidos por las empresas mencionados en las entrevistas fueron el de aumentar la fidelidad de los clientes y procurar conservar el negocio en el largo plazo. Otro motivo fue la búsqueda de alianzas comerciales con instituciones bancarias.

32) La antigüedad del programa de puntos de la empresa entrevistada que posee uno, se encuentra entre 1 a 2 años.

33) La autoevaluación que la empresa entrevistada que posee un programa de puntos realizó acerca del mismo es buena.

34) Se consultó acerca de si el programa de puntos marca un diferencial en los clientes al momento de elegir sus productos o servicios de la empresa. El 100% de los entrevistados respondió negativamente.

35) La percepción de los entrevistados acerca de si los programas de puntos todavía tienen utilidad, se resume en el siguiente gráfico:



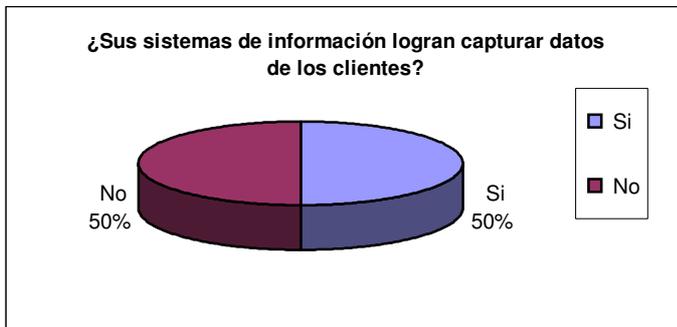
### 36) ¿Cuál?

Si bien la mayor parte de los entrevistados coincide en que ya alcanzaron el nivel de madurez por lo cual no otorgan una ventaja competitiva, el cliente los considera un commodity y siguen siendo útiles a los efectos de retener clientes. Todavía son efectivos pero no constituyen un diferencial.

### 1.3-Base datos

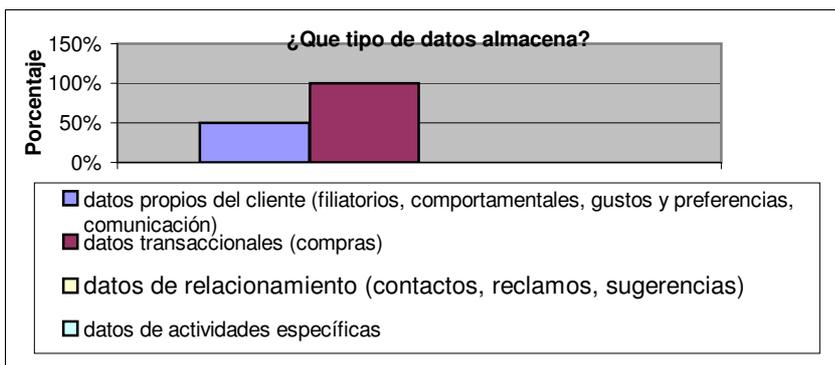
37) Se investigó si las tarjetas de puntos utilizadas por las empresas, permiten almacenar la información acerca de las transacciones realizadas por el cliente, obteniendo que la empresa que lo posee respondió afirmativamente a esta pregunta.

38) El porcentaje de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información que capturan datos de los clientes, se resume de la siguiente forma:



39) La totalidad de las empresas relevadas cuyos sistemas de información logran capturar datos de los clientes, cuentan con medios informáticos apropiados incluyendo SW y HW para procesar dicha información

40) A continuación se exponen por tipo de datos, el porcentaje de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información, que logran almacenarlos:



41) El 100% de las empresas relevadas que utilizan bases de datos para almacenar los mismos, lo realizan en una base de datos.

#### 1.4-Utilización de la Base de datos

43) El 100% de las empresas relevadas considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad.

#### 44) ¿Cuál?

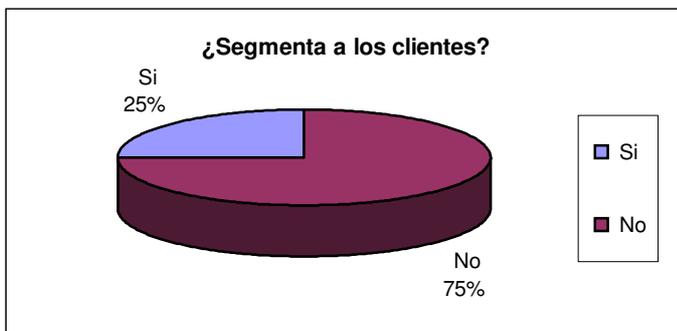
Los entrevistados coincidieron en que la información que se encuentra en las bases de datos tiene utilidad, a los efectos de conocer más a los clientes y actuar en consecuencia, haciendo por ejemplo promociones específicas.

45) Se investigó si la información obtenida de los clientes es actualmente utilizada, resultando que el 100% de las empresas relevadas respondió afirmativamente.

#### 46) ¿Con que fin?

Los entrevistados en general expresaron que la información es utilizada con el fin de realizar promociones, llamar a los clientes más fieles en su cumpleaños, para mejorar internamente y satisfacer necesidades de los clientes.

47) El porcentaje de las empresas entrevistadas que realizan una segmentación de sus clientes, se expresa en el siguiente gráfico:



#### 48) ¿Que criterios utiliza para segmentar?

El criterio mas común de segmentación fue el volúmen de compra.

#### 49) ¿Con que herramientas cuenta para la segmentación?

Las empresas relevadas que realizan la segmentación de sus clientes, no poseen ninguna herramienta específica.

50) El 100% de las empresas que cuenta con una base de datos de sus clientes, cree que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización.

#### 51) ¿Por qué?

Los motivos señalados para sostener que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramientas de fidelización, se centran en que si conocen al cliente, pueden adaptar la oferta. Se trabaja a nivel de clusters de clientes, ya que la personalización de la oferta se dificulta con un gran numero de clientes.

**52)** Las empresas relevadas que utilizan los datos obtenidos como herramienta para fidelizar clientes, se expone a continuación:



**53) ¿Le otorga buenos resultados?**

Los entrevistados que utilizan los datos como herramienta de fidelización en su mayoría destacaron que obtuvieron buenos resultados.

**54) ¿Por qué?**

El motivo mayormente mencionado fue la obtención de un mayor crecimiento en ventas.

## **2- Resultados obtenidos en tarjetas de crédito**

### **2.1-Fidelización**

#### **1) ¿Qué entiende por fidelidad de los clientes?**

Cuando se consultó a los entrevistados sobre que entendían por fidelidad de los clientes, las respuestas coincidieron en términos tales como repetición de compras, sentimientos de afinidad y relación de largo plazo.

2) El 100% de las empresas relevadas considera que la fidelización de sus clientes es importante.

#### **3) ¿Por qué?**

Entre los motivos por los cuales mencionaron que la fidelización de los clientes es importante, fueron comunes las referencias asociadas al retorno de largo plazo y a la mayor facilidad que tiene mantener un cliente que atraer uno nuevo. Incluso se mencionó que la fidelidad es una cuestión de supervivencia.

4) El 100% de las empresas relevadas sabe que clientes son fieles a su empresa.

#### **5) ¿Cómo?**

Los mecanismos más comunes para saber que clientes son fieles a la empresa, consisten en bases de datos que otorgan información acerca de la antigüedad de los clientes e información acerca de la tasa de repetición del uso de los productos ofrecidos.

6) El siguiente gráfico revela los resultados obtenidos acerca de si los entrevistados tienen claramente definida una forma de medir el valor de sus clientes:



#### **7) ¿Cuál?**

Entre los entrevistados que contaban con una forma definida de medir el valor de sus clientes, las más mencionadas fueron a través del volumen del consumo y la tasa de repetición del uso de la tarjeta. También se mencionó la antigüedad como forma de medir.

8) La totalidad de las empresas relevadas puede listar a sus mejores clientes.

**9) ¿En base a que criterios los identifica como mejores clientes?**

Los criterios más utilizados para identificar a los mejores clientes fueron asociados a volúmenes de consumo, tasa de repetición y aspectos técnicos relacionados con calificadores de pago.

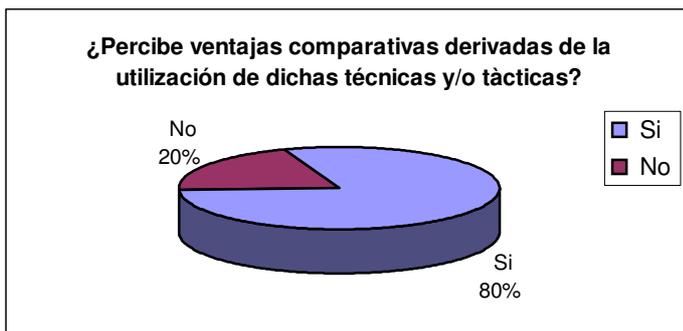
10) El 100% de las empresas relevadas utilizan técnicas y/o tácticas de fidelización de clientes.

**11) ¿Cuáles?**

Las técnicas y tácticas de fidelización más utilizadas, consistieron en programas de fidelidad, cobrandings y en acciones focalizadas en grupos de clientes selectos.

12) La totalidad de las empresas relevadas cuentan con mecanismos para medir el grado de satisfacción de los clientes.

22) Los encuestados percibieron ventajas comparativas derivadas de la utilización de la técnicas de fidelización antes mencionadas, según el siguiente detalle:



**23) ¿Cuáles?**

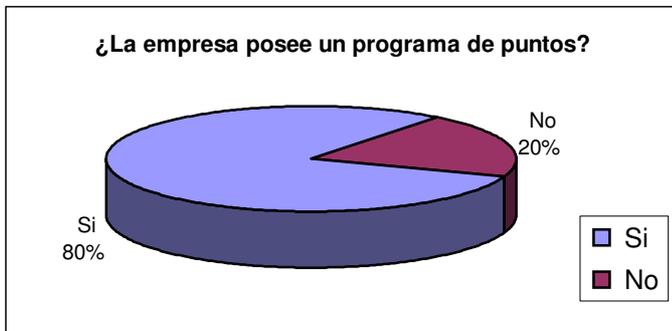
La ventajas comparativas mencionadas fueron el aumento de la tasa de repetición, y la posibilidad de mantener una cartera de clientes rentables.

24) El 100% de los entrevistados afirmó que existió un incremento en los beneficios derivado de la fidelización de los clientes.

25) El 100% de los entrevistados afirman que el incremento de los beneficios fue superior a 25%.

## 2.2-Programa de puntos

30) El porcentaje de empresas entrevistadas que posee programa de puntos, se expone a continuación:



31) ¿Con qué finalidad se creó?

Los objetivos principales perseguidos por las empresas mencionados en las entrevistas fueron el de aumentar la fidelidad de los clientes, retener a los clientes y beneficiar a los mismos.

32) Relevada la antigüedad de los programas de puntos de las empresas encuestadas, se obtuvieron los siguientes resultados:



33) De la autoevaluación que las empresas entrevistadas realizaron acerca del éxito de su programa de puntos, surge que el 100% de las mismas los consideran como bueno

34) Se consultó acerca de si el programa de puntos marca un diferencial en los clientes al momento de elegir sus productos o servicios de la empresa, obteniendo los siguientes resultados:



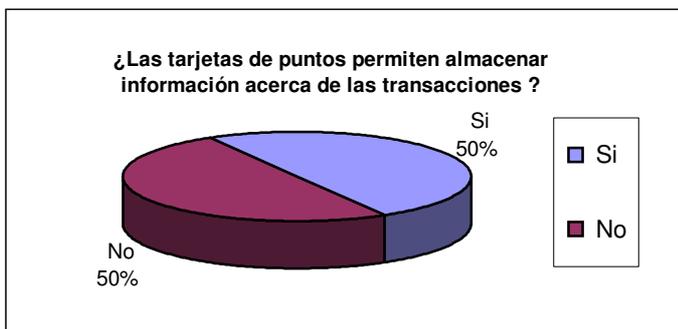
35) El 100% de los entrevistados considera que los programas de puntos aún tienen utilidad.

36) ¿Cuál?

Si bien la mayor parte de los entrevistados coinciden en que ya alcanzaron el nivel de madurez por lo cual no otorgan una ventaja competitiva que constituya un diferencial, los entrevistados coinciden en que siguen siendo útiles, teniendo incluso plena vigencia algunos de los programas de puntos actuales. La utilidad mencionada fue la de otorgarle un beneficio al cliente.

### 2.3-Base datos

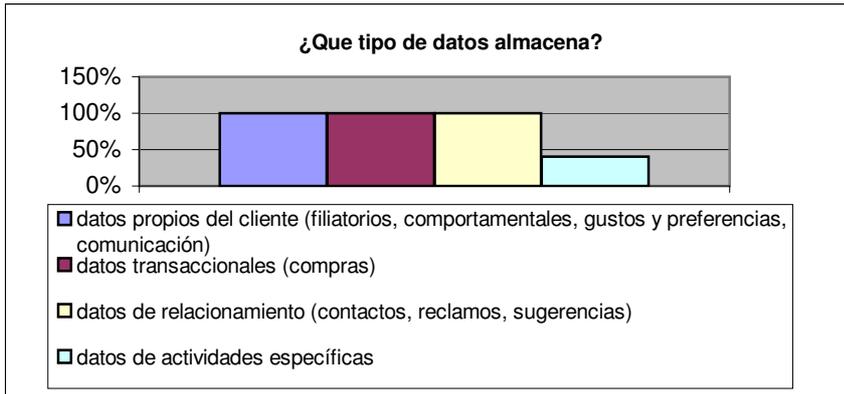
37) Se investigó si las tarjetas de puntos utilizadas por las empresas, permiten almacenar la información acerca de las transacciones realizadas por el cliente, obteniendo las siguientes respuestas:



38) El 100% de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información logran capturar datos de los clientes.

39) La totalidad de las empresas relevadas cuyos sistemas de información logran capturar datos de los clientes, cuentan con medios informáticos apropiados incluyendo SW y HW para procesar dicha información.

40) A continuación se exponen por tipo de datos, el porcentaje de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información, que logran almacenarlos:



41) La totalidad de las empresas relevadas almacena los datos obtenidos en una base de datos.

## 2.4-Utilización de la Base de datos

43) Se consultó a los entrevistados acerca de la utilidad de la información obtenida, resultando que el 100% de los mismos considera que dicha información puede tener utilidad.

### 44) ¿Cuál?

La amplia mayoría de los entrevistados coincidió en que la información que se encuentra en las bases de datos tiene utilidad. Las formas mencionadas se relacionaron con acciones a realizar para atraer y fidelizar a los clientes.

**45)** El 100% de los entrevistados afirmó utilizar la información de sus clientes.

**46) ¿Con que fin?**

Los entrevistados en general expresaron que la información es utilizada con el fin de hacer acciones tendientes a segmentar, incrementar el consumo, generar nuevos negocios y fidelizar.

**47)** Se constató que la totalidad de las empresas relevadas segmenta a sus clientes.

**48) ¿Qué criterios utiliza para segmentar?**

Los criterios para segmentar que utilizan los entrevistados son, en base al volumen de consumo y al tipo de consumo. También se encontraron criterios geográficos, antigüedad, edad y calificadoros de pago.

**49) ¿Con qué herramientas cuenta para la segmentación?**

Las herramientas más utilizadas entre las empresas encuestadas que realizan la segmentación de sus clientes, consisten en software creado para dicho fin, que extrae de una base de datos, cubos de información. En algunos casos no poseen ninguna herramienta.

**50)** Entre las empresas que cuentan con una base de datos de sus clientes, se les consultó su opinión acerca de si estos datos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización. La respuesta fue afirmativa en la totalidad de las empresas relevadas.

**51) ¿Por qué?**

Los motivos señalados para sostener que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramientas de fidelización, se centran en que si conocen al cliente, pueden personalizar la oferta para que sigan siendo clientes de la empresa, manteniendo de esta forma su fidelidad.

**52)** La totalidad de las empresas relevadas utilizan los datos obtenidos como herramienta para fidelizar clientes.

**53) ¿Le otorga buenos resultados?**

Los entrevistados que utilizan los datos como herramienta de fidelización en su mayoría destacaron que obtuvieron buenos resultados manteniendo clientes.

**54) ¿Por qué?**

Los motivos mencionados consistieron en: lograr mayor eficiencia en las promociones, obtener mayor consumo y mantener clientes.

### **3- Resultados obtenidos en shopping centers**

#### **3.1-Fidelización**

##### **1) ¿Qué entiende por fidelidad de los clientes?**

Cuando se consultó a los entrevistados sobre que entendían por fidelidad de los clientes, las respuestas coincidieron en términos tales como repetición de compras, sentimientos y relación de largo plazo.

2) La totalidad de las empresas relevadas considera importante la fidelización de sus clientes.

##### **3) ¿Por qué?**

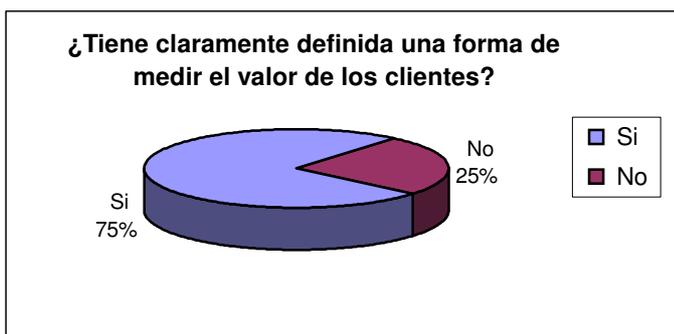
Entre los motivos por los cuales mencionaron que la fidelización de los clientes es importante, fueron comunes las referencias asociadas al aumento de las ventas y a la conservación de los clientes.

4) Se consultó a los entrevistados acerca del conocimiento de sus clientes fieles. Resultando que el 100% de los entrevistados dice no conocer a la totalidad de sus clientes fieles, si no que a un grupo significativo.

##### **5) ¿Cómo?**

Entre los mecanismos mas comunes para saber que clientes son fieles a la empresa, el más mencionado fue la tarjeta de puntos y bases donde se registran los clientes para obtener beneficios.

6) El siguiente gráfico revela los resultados obtenidos acerca de si los entrevistados tienen claramente definida una forma de medir el valor de sus clientes:



##### **7) ¿Cuál?**

Entre los entrevistados que contaban con una forma definida de medir el valor de sus clientes, la más mencionada fue a través de los valores numéricos asociados a las ventas por cliente.

8) El 100% de las empresas relevadas afirma poder listar fácilmente a sus mejores clientes.

**9) ¿En base a que criterios los identifica como mejores clientes?**

Los criterios más utilizados para identificar a los mejores clientes fueron asociados a volúmenes de compra y frecuencia de visita.

10) La totalidad de las empresas relevadas utiliza habitualmente técnicas y/o tácticas de fidelización.

**11) ¿Cuáles?**

Las técnicas y tácticas de fidelización más utilizadas, consistieron en la tarjeta de puntos y en acciones focalizadas en grupos de clientes selectos.

12) ¿Cuentan con mecanismos para medir el grado de satisfacción del cliente?



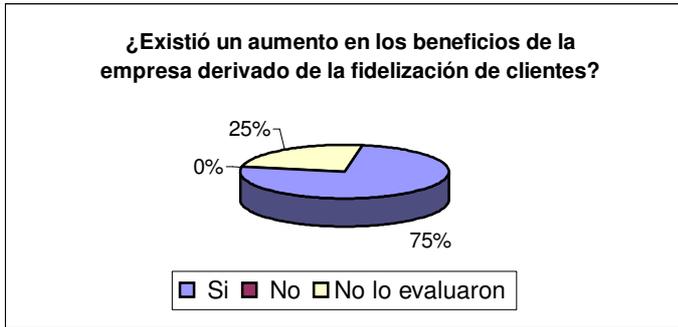
22) Los encuestados percibieron ventajas comparativas derivadas de las utilización de las técnicas de fidelización antes mencionadas, según el siguiente detalle:



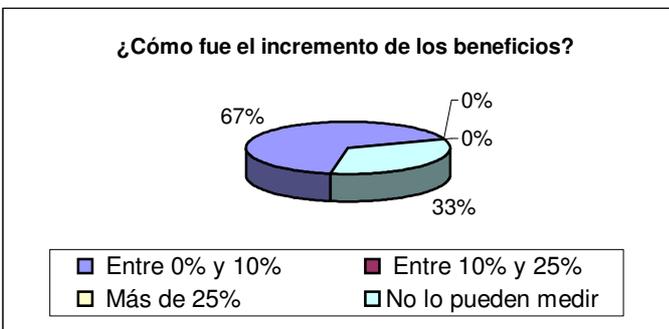
**23) ¿Cuáles?**

La ventaja comparativa más mencionada fue la de mejoramiento de la imagen y mayor concurrencia al shopping.

24) La relación entre incremento del beneficio y fidelización de clientes, se percibió en los entrevistados de la siguiente forma:



25) El subgrupo de los entrevistados que afirmó la existencia de un incremento en los beneficios, lo mide según el siguiente gráfico:



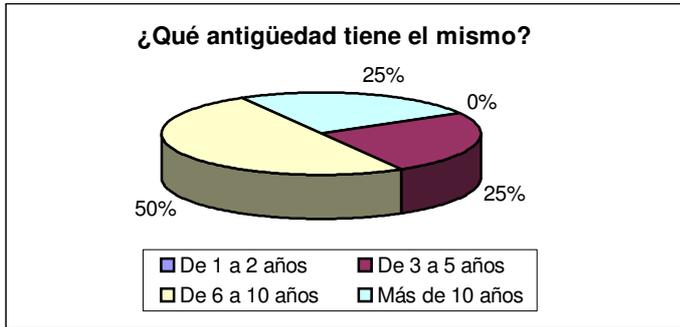
### 3.2-Programa de puntos

30) Todas las empresas relevadas poseen un programa de puntos.

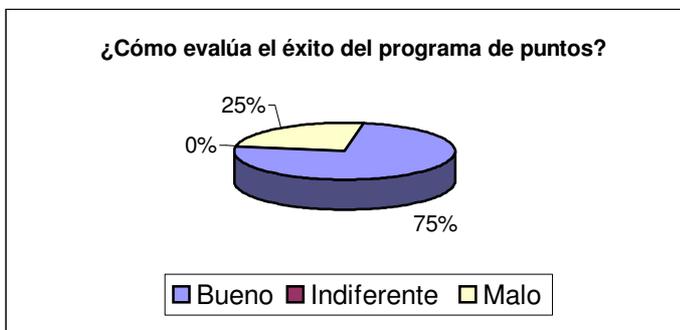
#### 31) ¿Con qué finalidad se creó?

Los objetivos principales perseguidos por las empresas mencionados en las entrevistas fueron premiar a los clientes para aumentar la fidelidad de los mismos y procurar conservar el negocio en el largo plazo.

32) Relevada la antigüedad de los programas de puntos de las empresas relevadas, se obtuvieron los siguientes resultados:



33) De la autoevaluación que las empresas entrevistadas realizaron acerca del éxito de su programa de puntos, se obtuvo el siguiente resultado:



34) Se consultó acerca de si el programa de puntos marca un diferencial en los clientes al momento de elegir sus productos o servicios de la empresa, obteniendo los siguientes resultados:



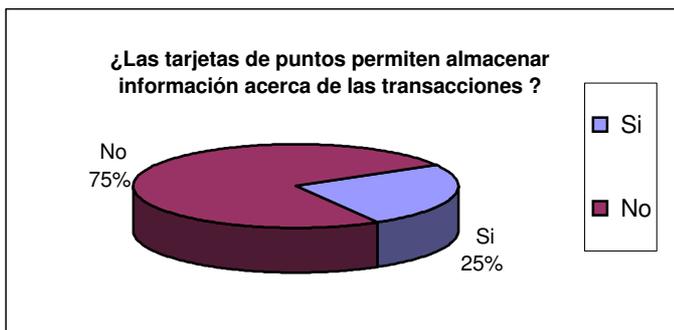
35) El 100% de las empresas relevadas consideran que los programas de puntos aún tienen utilidad.

### 36) ¿Cuál?

Si bien la mayor parte de los entrevistados coinciden en que ya alcanzaron el nivel de madurez por lo cual no otorgan una ventaja competitiva, el cliente los considera un commodity y siguen siendo útiles a los efectos de retener clientes. Muchos creen que aún tienen potencial por lo cual está trabajando en mejorarlo.

### 3.3-Base datos

37) Se investigó si las tarjetas de puntos utilizadas por las empresas, permiten almacenar la información acerca de las transacciones realizadas por el cliente, obteniendo las siguientes respuestas:

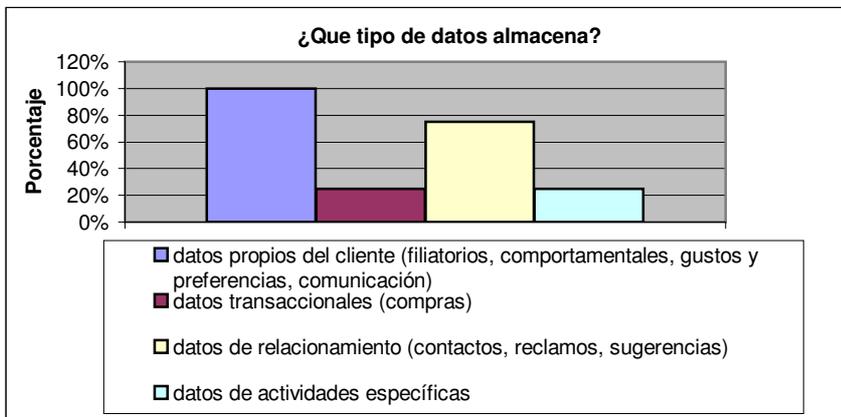


38) El porcentaje de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información que capturan datos de los clientes, se resume de la siguiente forma:



39) La totalidad de las empresas relevadas cuyos sistemas de información logran capturar datos de los clientes, cuentan con medios informáticos apropiados incluyendo SW y HW para procesar dicha información.

40) A continuación se exponen por tipo de datos, el porcentaje de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información, que logran almacenarlos:



41) La totalidad de las empresas relevadas almacenan los datos en una base de datos

### 3.4-Utilización de la Base de datos

43) La totalidad de las empresas relevadas, considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad.

44) **¿Cuál?**

Las empresas relevadas coincidieron en que la información que obtienen de sus clientes tiene un gran potencial para elaborar estrategias para fidelizar a los clientes.

45) Se investigó si la información obtenida de los clientes es actualmente utilizada, resultando que el 100% de las empresas relevadas respondió afirmativamente.

46) **¿Con que fin?**

Los entrevistados en general expresaron que la información es utilizada con el fin de realizar acciones de marketing, para fidelizar clientes para incrementar las ventas.

47) La totalidad de los entrevistados afirmó segmentar a sus clientes.

48) **¿Que criterios utiliza para segmentar?**

Los criterios más utilizados para la segmentación son la edad, el sexo y el consumo.

49) **¿Con que herramientas cuenta para la segmentación?**

Las herramientas más utilizadas entre las empresas encuestadas que realizan la segmentación de sus clientes, consisten en software creado para dicho fin, pero en muchos casos no poseen ninguna herramienta específica.

**50)** El 100% de las empresas cree que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización.

**51) ¿Por qué?**

Los motivos señalados para sostener que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramientas de fidelización, se centran en que si conocen al cliente, pueden personalizar la oferta.

**52)** La totalidad de las empresas relevadas utiliza los datos para fidelizar a sus clientes.

**53) ¿Le otorga buenos resultados?**

El 100% de los entrevistados que utilizan los datos como herramienta de fidelización destacaron que obtuvieron buenos resultados de la utilización de los mismos.

**54) ¿Por qué?**

El motivo mayormente mencionado fue: porque permite focalizar las acciones logrando una mayor eficiencia que permite economizar recursos.

#### **4- Resumen de los resultados**

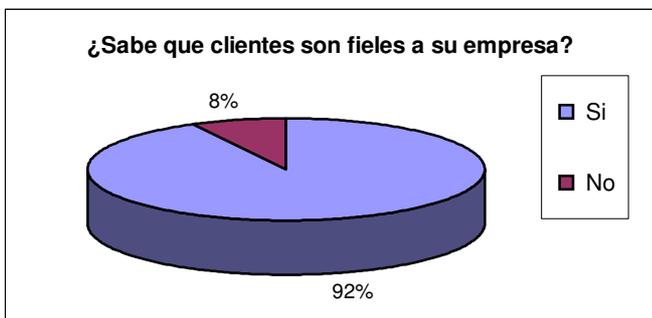
A continuación se exponen los gráficos compilados correspondientes a las respuestas de las preguntas cuantitativas de todas las entidades entrevistadas:

##### **4.1-Fidelización**

###### **1) ¿Qué entiende por fidelidad de los clientes?**

2) La totalidad de las empresas relevadas considera importante la fidelización de sus clientes.

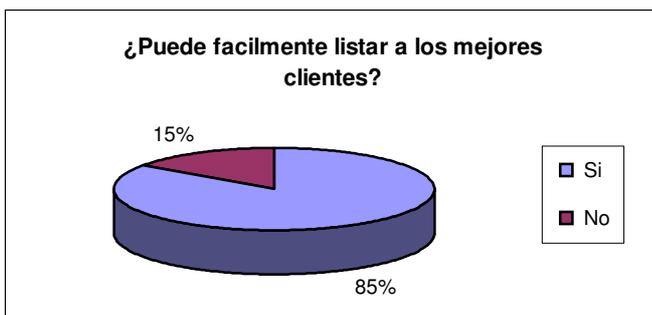
4) Se consultó a los entrevistados acerca del conocimiento de sus clientes fieles. Los resultados se exponen en el siguiente gráfico:



6) El siguiente gráfico revela los resultados obtenidos acerca de si los entrevistados tienen claramente definida una forma de medir el valor de sus clientes:



8) Consultados acerca si tenían facilidad para listar a sus mejores clientes, los entrevistados respondieron según el siguiente gráfico:



10) Se consultó acerca de la utilización habitual de técnicas y/o tácticas de fidelización de clientes, obteniendo las respuestas:



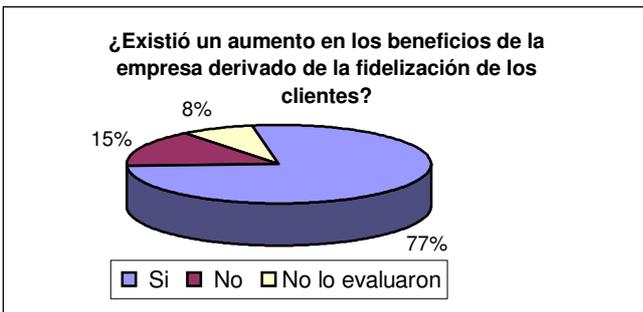
12) A continuación se expone el gráfico correspondiente a las respuestas sobre si cuentan con mecanismos para medir el grado de satisfacción de los clientes:



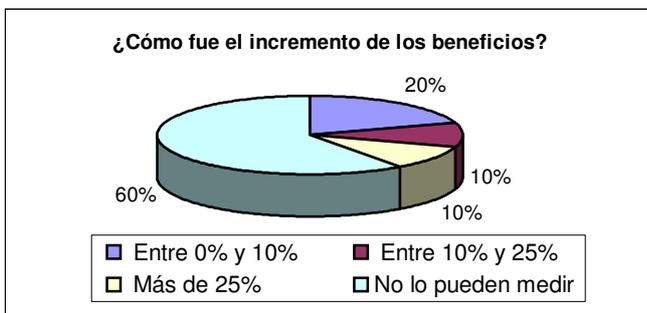
22) Los encuestados percibieron ventajas comparativas derivadas de la utilización de la técnicas de fidelización antes mencionadas, según el siguiente detalle:



24) La relación entre incremento del beneficio y fidelización de clientes, se percibió en los entrevistados de la siguiente forma:



25) A continuación se expone el gráfico que muestra cómo fue el incremento de los beneficios:



#### 4.2-Programa de puntos

30) El porcentaje de empresas relevadas que poseen programas de puntos, se expone a continuación:



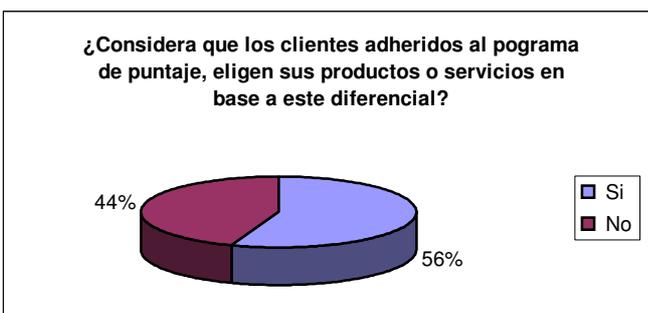
32) Relevada la antigüedad de los programas de puntos de las empresas, se obtuvieron los siguientes resultados:



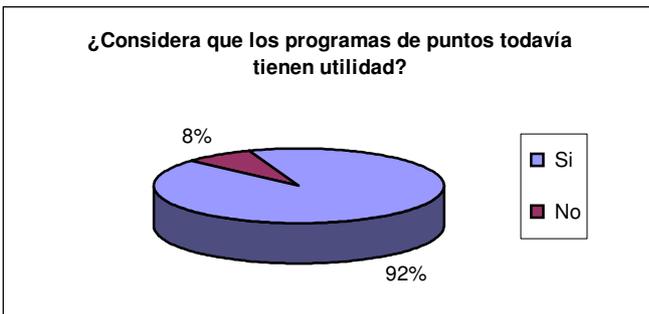
33) De la autoevaluación que las empresas relevadas realizaron acerca del éxito de su programa de puntos, se obtuvo el siguiente resultado:



34) Se consultó acerca de si el programa de puntos marca un diferencial en los clientes al momento de elegir los productos o servicios de la empresa, obteniendo los siguientes resultados:



35) La percepción de los entrevistados acerca de si los programas de puntos ya alcanzaron su madurez, se resume en el siguiente gráfico:

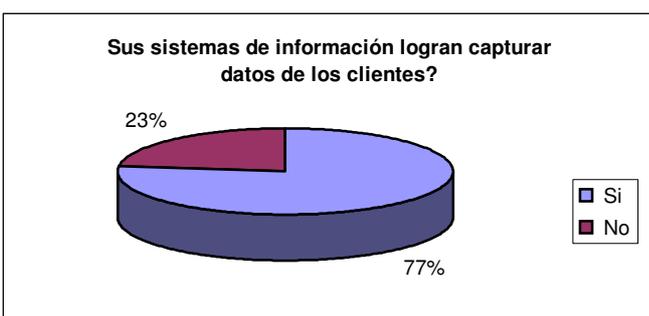


#### 4.3-Base datos

37) Se investigó si las tarjetas de puntos utilizadas por las empresas, permiten almacenar la información acerca de las transacciones realizadas por el cliente, obteniendo las siguientes respuestas:

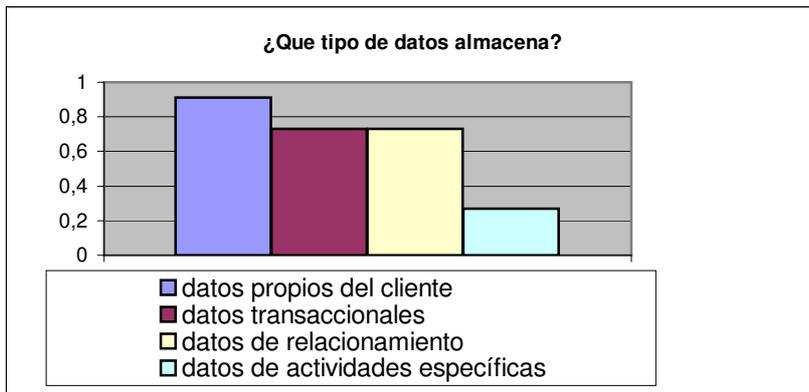


38) El porcentaje de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información que capturan datos de los clientes, se resume de la siguiente forma:



39) La totalidad de las empresas relevadas cuyos sistemas de información logran capturar datos de los clientes, cuentan con medios informáticos apropiados incluyendo SW y HW para procesar dicha información.

40) A continuación se exponen por tipo de datos, el porcentaje de las empresas relevadas que cuentan con sistemas de información, que logran almacenarlos:



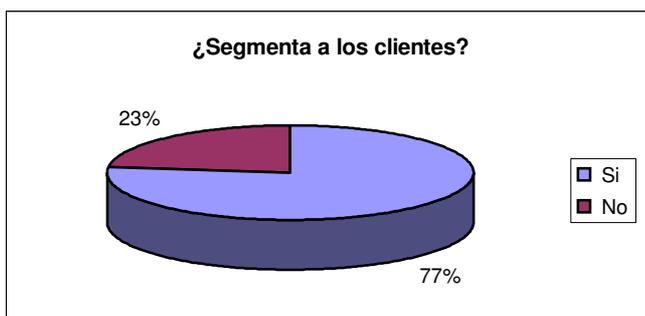
41) El 100% de las empresas relevadas que utilizan bases de datos para almacenar los mismos, lo realizan en una base de datos.

#### 4.4-Utilización de la Base de datos

43) La totalidad de los entrevistados considera que la información obtenida en su base de datos puede tener alguna utilidad.

45) El 100% de las empresas afirmó utilizar la información que obtiene de sus clientes.

47) El porcentaje de las empresas entrevistadas que realizan una segmentación de sus clientes, se expresa en el siguiente gráfico:



50) El 100% de las empresas cree que los datos obtenidos pueden ser utilizados como herramienta de fidelización.

52) El porcentaje de las empresas relevadas que utilizan los datos obtenidos como herramienta para fidelizar clientes, se expone a continuación:

