



**UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO**

**Administración**  
Facultad de Ciencias Empresariales

**Propuesta de plan de lealtad de clientes para un centro de  
fisioterapia y estética, en Lima – Perú**

**Trabajo de Suficiencia Profesional presentado para optar al  
Título Profesional de Licenciado en Administración**

**Presentado por  
YACO NAHUEL MEDINA VEGA**

**Asesor: Jorge Enrique Trujillo Sosa**  
**[0000-0003-1565-3605](tel:0000-0003-1565-3605)**

**Lima, noviembre 2 023**



UNIVERSIDAD  
DEL PACÍFICO

**REPORTE DE EVALUACIÓN DEL SISTEMA ANTIPLAGIO**  
**FACULTAD DE CIENCIAS EMPRESARIALES**

A través del presente, la Facultad de Ciencias Empresariales deja constancia de que el Trabajo de Suficiencia Profesional titulado "Propuesta de plan de lealtad de clientes para un centro de fisioterapia y estética, en Lima-Perú" presentado por don YACO NAHUEL MEDINA VEGA, con DNI N° 77812022, para optar al Título Profesional de Licenciado en Administración, fue sometido al análisis del sistema antiplagio Turnitin el 17 de noviembre de 2023. El siguiente fue el resultado obtenido:

Turnitin Informe de Originalidad

[Visualizador de documentos](#)

Procesado el: 16-nov-2023 23:43 -05  
Identificador: 2230875933  
Número de palabras: 17663  
Entregado: 1

10. MedinaVegaYaco\_TSP\_Licenciatura\_2023.pdf Por YACO MEDINA VEGA

Índice de similitud	Similitud según fuente
7%	Internet Sources: 6% Publicaciones: 1% Trabajos del estudiante: 2%

De acuerdo a la política vigente, el porcentaje obtenido de similitud con otras fuentes está dentro de los márgenes permitidos.

Se emite el presente documento para los fines estipulados en el Reglamento de Grados y Títulos de la Facultad a la que pertenece el interesado.

Lima, 17 de noviembre de 2023

Karen Weinberger  
Decana  
Facultad de Ciencias Empresariales

## RESUMEN

El presente trabajo tiene como objetivo el desarrollar una propuesta de plan de lealtad de clientes para un centro de fisioterapia y estética, en Lima – Perú, la cual presenta desafíos sobre la retención de clientes a pesar de tener altos niveles de satisfacción. Por tal motivo se realizó la consulta de fuentes secundarias, análisis del entorno y entrevistas a profundidad donde se identificó que la principal causa correspondería a factores interno y externos. Y que por lo tanto, la creación de un programa de lealtad sería una solución correcta para influir sobre el comportamiento de los clientes en el corto y largo plazo. Más aún porque resulta ser: deseable, ya que los clientes apreciarían el contar con un trato distinto por su lealtad (ya sea a nivel económico y psicológico); factible, puesto que se cuenta con las herramientas tecnológicas para la gestión relacional de clientes; y viable, pues la teoría sustenta que la retención de un cliente cuesta menos que la adquisición de uno nuevo. Sin embargo su éxito dependerá de tener en cuenta la combinación correcta de variables que refieren al concepto de comportamiento del consumidor, al marketing relacional, la lealtad del cliente y los programas de lealtad del cliente.

## ABSTRACT

*The present document aims to develop a proposed customer loyalty plan for a physiotherapy and aesthetic center in Lima - Peru, which presents challenges regarding customer retention despite having high levels of satisfaction. For this reason, secondary sources were consulted, environmental analysis and in-depth interviews were carried out, where it was identified that the main cause would correspond to internal and external factors. And therefore, the creation of a loyalty program would be a correct solution to influence customer behavior in the short and long term. Even more so because it turns out to be: desirable, since customers would appreciate having different treatment due to their loyalty (either on an economic or psychological level); feasible, since there are technological tools for customer relationship management; and viable, since the theory supports that retaining a customer costs less than acquiring a new one. However, its success will depend on considering the correct combination of variables that refer to the concept of consumer behavior, relationship marketing, customer loyalty and customer loyalty programs.*

## TABLA DE CONTENIDO

<b>RESUMEN</b> .....	3
<b>ÍNDICE DE TABLAS</b> .....	6
<b>ÍNDICE DE FIGURAS</b> .....	7
<b>ÍNDICE DE ANEXOS</b> .....	8
<b>CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO</b> .....	9
<b>CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA</b> .....	10
<b>CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA</b> .....	14
<b>1. Comportamiento del consumidor</b> .....	14
<b>2. Marketing relacional</b> .....	16
2.1. Definición del marketing relacional.....	16
2.2. Marco teórico del mediador relacional .....	16
2.3. Marketing relacional de servicios .....	19
2.4. Etapas del marketing relacional .....	20
<b>3. Lealtad del cliente</b> .....	21
3.1. Definición de la lealtad del cliente.....	21
3.2. Variables de la lealtad del cliente .....	21
3.3. Programas de lealtad del cliente.....	25
3.4. Medición de la lealtad del cliente .....	27
<b>CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES</b> .....	28
<b>1. Análisis del macroentorno</b> .....	28
1.1. Análisis del entorno político .....	28
1.2. Análisis del entorno económico .....	29
1.3. Análisis del entorno social .....	29
1.4. Análisis del entorno tecnológico.....	30
1.5. Análisis del entorno ecológico .....	30
1.6. Análisis del entorno legal.....	31
<b>2. Análisis del microentorno</b> .....	31
2.1. Poder de negociación de los proveedores .....	31
2.2. Poder de negociación de los clientes.....	32
2.3. Amenaza de nuevos competidores.....	32
2.4. Amenaza de servicios sustitutos .....	32
2.5. Rivalidad entre competidores actuales.....	33
<b>3. Plan de investigación 2023</b> .....	33
3.1. Objetivos y metodología de la investigación .....	33
3.2. Principales hallazgos de la investigación.....	34

<b>4. Análisis de la matriz FODA.....</b>	<b>38</b>
<b>5. Misión y visión empresarial.....</b>	<b>38</b>
<b>6. Objetivo del plan de lealtad.....</b>	<b>39</b>
<b>7. Plan de lealtad de clientes .....</b>	<b>39</b>
7.1. Justificación del programa de lealtad.....	39
7.2. Estructura del programa de lealtad de clientes .....	41
7.3. Fases de adopción del programa de lealtad.....	43
7.4. Ejecución del programa de lealtad .....	46
<b>8. Mecanismos de control.....</b>	<b>46</b>
<b>CAPÍTULO V: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA .....</b>	<b>47</b>
<b>RECOMENDACIONES .....</b>	<b>48</b>

## ÍNDICE DE TABLAS

<b>Tabla 1.</b> Retención de clientes, en porcentaje, por mes, del 2022 .....	13
<b>Tabla 2.</b> Los tres niveles del marketing relacional .....	19
<b>Tabla 3.</b> Resultados de relación entre personalidad y beneficio relacional .....	20
<b>Tabla 4.</b> Tipos de lealtad del cliente .....	23
<b>Tabla 5.</b> Objetivos y metodología de investigación.....	33
<b>Tabla 6.</b> Análisis de la matriz FODA.....	38
<b>Tabla 7.</b> Objetivos de corto y largo plazo .....	39
<b>Tabla 8.</b> Evolución proyectada de indicadores .....	39
<b>Tabla 9.</b> Valor del cliente en el tiempo o “Life Time Value (LTV)” en soles (2024) ....	47

## ÍNDICE DE FIGURAS

<b>Figura 1.</b> Ventas por mes en soles (desde enero del 2021 hasta julio del 2023) .....	10
<b>Figura 2.</b> Número de clientes por mes (desde enero del 2021 hasta julio del 2023) .....	11
<b>Figura 3.</b> Puntuación Neta de Promotores (desde noviembre 2021 hasta julio 2023)....	12
<b>Figura 4.</b> Modelo de toma de decisiones del consumidor .....	15
<b>Figura 5.</b> Mediadores del marketing relacional del marketing.....	17
<b>Figura 6.</b> Marco conceptual de la lealtad del cliente de Dick, A. y Basu, K. (1994). ....	22
<b>Figura 7.</b> Representaciones de la satisfacción y a lealtad .....	24
<b>Figura 8.</b> Estructura de un programa de lealtad .....	26

## ÍNDICE DE ANEXOS

<b>Anexo 1.</b> Evaluación de sistemas en lealtad de clientes.....	53
<b>Anexo 2.</b> Mapa de competidores directos e indirectos.....	54
<b>Anexo 3.</b> Premios en el programa de lealtad Fisio Club .....	55
<b>Anexo 4.</b> Diseño de afiche: Pasos de afiliación al Fisio Club .....	56
<b>Anexo 5.</b> Diseño de afiche: regalo de bienvenida .....	56
<b>Anexo 6.</b> Propuesta de diseño para página web Fisio Club.....	57
<b>Anexo 7.</b> Simulación de consulta de puntos por Whatsapp .....	57
<b>Anexo 8.</b> Vista real de plataforma de atención al cliente .....	58
<b>Anexo 9.</b> Diseño referencial para el tablero de gestión .....	58

## **CAPÍTULO I: CONTEXTO DEL TRABAJO**

La empresa ENCANTO VIVO S.A.C. cuenta con más de 20 años de trayectoria en el mercado peruano. Cuya marca principal, sobre la que se realizará el presente trabajo, por temas de confidencialidad, será llamada al igual que la empresa como “Fisio Estetic”.

Fisio Estetic es una marca peruana con la oferta de servicios en fisioterapia y estética, que cuenta con dos líneas de servicio. 1) Salud: Terapias de masaje y aparatología especializada en la recuperación muscular; tales como, presoterapia, agentes físicos, y equipos afines. 2) Belleza: tratamientos para el cuidado de la piel.

Es así como la empresa resuelve la necesidad de muchas personas que frente al estrés laboral y malestar físico buscan una solución para sentirse y verse mejor. Tal y como lo evidencia el reporte de macrotendencias elaborado por Euromonitor (2020) donde se afirma que el bienestar físico y mental, se convierte en una prioridad impulsando la demanda de productos que buscan reducir el estrés, la preocupación y mejorar la calidad del sueño de las personas. Lo cual se confirma en un estudio realizado por la empresa Fisio Estetic, en el 2021, donde se identifica las principales formas en las que se suele manifestar el estrés: el 72.7% con problemas para dormir; 68.2%, con malestar muscular; el 40.9%, con pensamientos ansiosos; el 36.4%, con cambios de humor y el 27.3% con cambios físicos (como la aparición de acné o cambios en el peso de la persona).

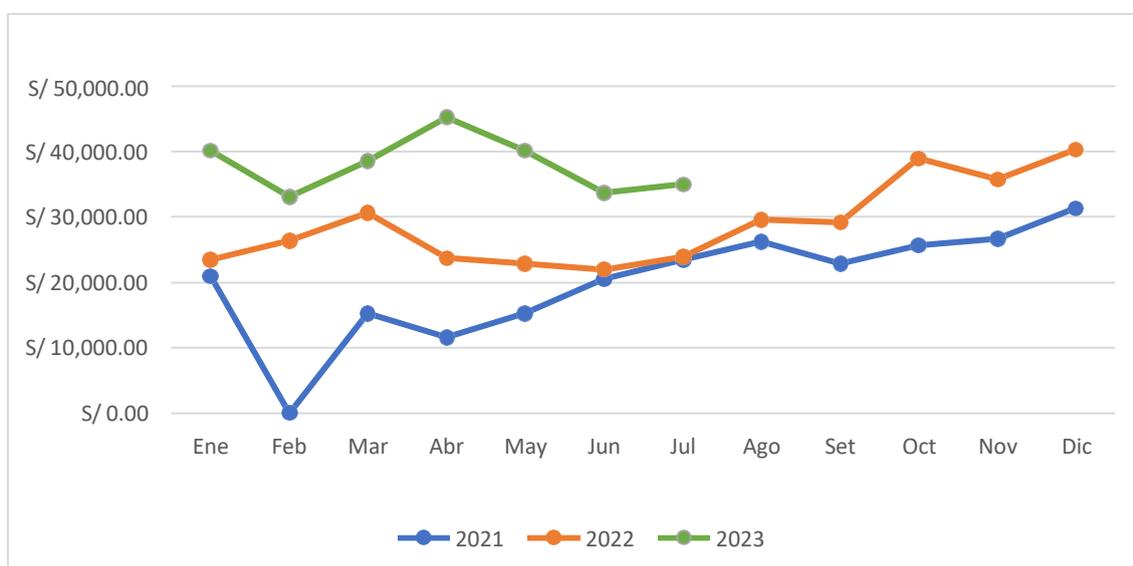
Es por ello que, Fisio Estetic ha establecido tres líneas de acción para brindar un servicio de calidad: primero, el diseño de sus instalaciones como pieza clave para brindar satisfacción y comodidad al cliente (con ambientes temáticos, con música y aromaterapia). En segundo lugar, el staff de profesionales que se compone por personal de salud entre enfermeras, técnicas en fisioterapia y rehabilitación, y cosmiatras. Y en tercer lugar el diseño de servicios de calidad y con resultados desde la primera sesión.

Actualmente, la empresa Fisio Estetic cuenta con una sola sede en Lima Metropolitana, con un aproximado de 15 trabajadores, para un total de 400 ventas por mes, donde el 70% corresponde a un público femenino entre los 30 y 40 años, de Jesús María y otros distritos aledaños, con un ticket promedio de S/150 (según datos internos del registro de compras para el segundo trimestre del 2023 de Fisio Estetic).

## CAPÍTULO II: PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

Tras la pandemia del COVID-19, la empresa logró recuperar sus ventas de manera progresiva, siendo el mes de abril del 2023 el punto máximo de ingresos (ver Figura 1). Sin embargo, esto no sería suficiente para sostener la nueva estructura de costos que incrementó en los últimos años por distintos factores; a nivel político y económico, tanto a nivel nacional como internacional que afectaron al país. Es por ello que, en el mismo periodo se tomó la decisión de subir los precios en un 20% y que, para el cliente, se justificaría con la propuesta de mejora continua en la compra de nuevos equipos, remodelación de las instalaciones y con el lanzamiento de nuevos servicios. Sin embargo, esto no sería suficiente ya que para mayo del 2023 se produjo una contracción en las ventas, lo que genera preocupación a la empresa por su proyección en el largo plazo.

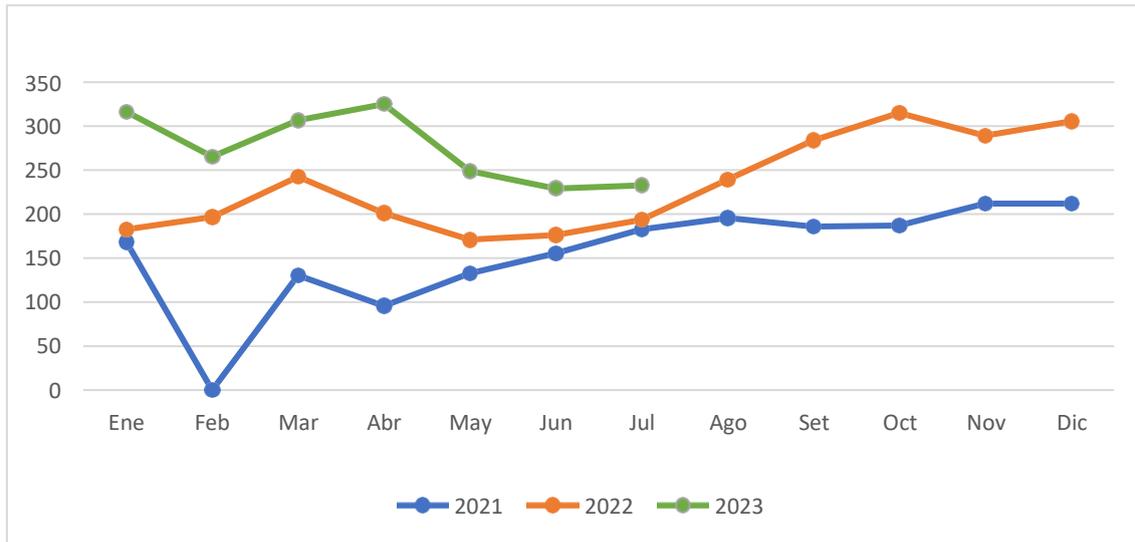
**Figura 1.** Ventas por mes en soles (desde enero del 2021 hasta julio del 2023)



*Nota.* Elaborado en base a datos internos de la empresa Físio Estetic.

Es por ello que la empresa requiere de nuevas estrategias para incrementar su nivel de facturación ya sea mediante la captación de nuevos clientes o con la retención de los actuales. Para poner en contexto, en el 2023, ya se contaba con la venta mensual de 400 servicios, siendo equivalente a 250 clientes atendidos en promedio por mes (ver Figura 2). De los cuales, el 15% realizaba su compra por primera vez, quienes llegaban a Físio Estetic siendo referidos (90%), exposición del local físico (8%) y por medio de las redes sociales (2%), según las estadísticas internas de la empresa. Sin embargo, solo el 30.69% de clientes nuevos repite su compra, lo cual sería 11.86% menos que para el año 2022.

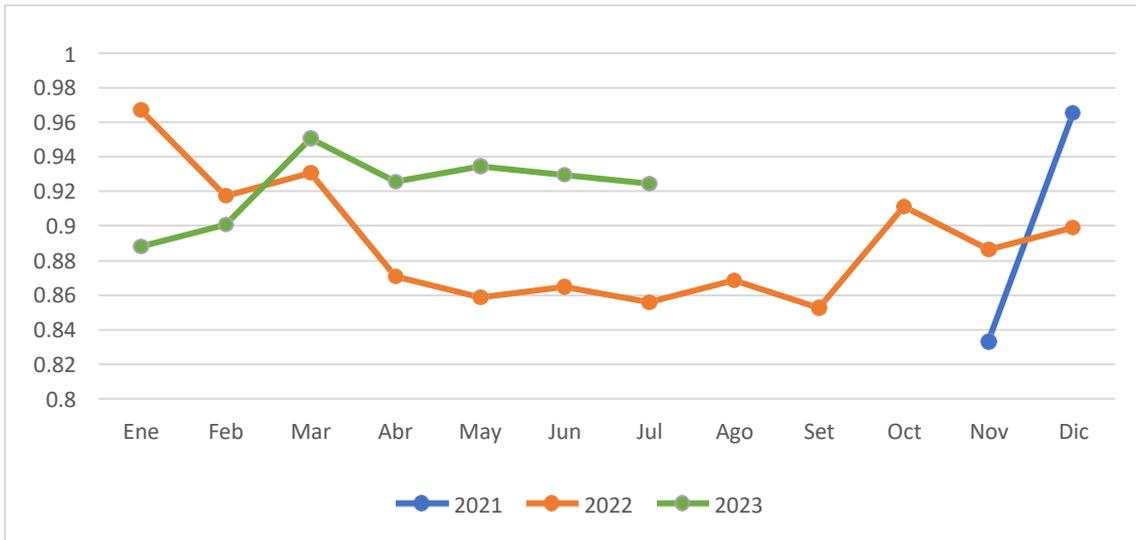
**Figura 2.** Número de clientes por mes (desde enero del 2021 hasta julio del 2023)



*Nota.* Elaborado en base a datos internos de la empresa Físio Estetic.

Por lo tanto, resulta de interés indagar sobre los niveles de satisfacción que podrían ser una causa para justificar el tener una tasa de abandono del 69.31%; de clientes nuevos que no repiten su compra para el 2023. Por tal motivo se hizo uso de la métrica del “Net Promoter Score (NPS)” o Puntuación Neta del Promotor que consta de una sola pregunta: “En una escala del 1 al 10, donde 1 es la puntuación más baja, ¿Qué tan probable es que nos recomiendes a un amigo o familiar” (Reichheld, 2003). Donde, como se puede ver en la Figura 3, de manera acumulada de diciembre del 2021 hasta julio del 2023, con un total 1964 respuestas, se tuvo como resultado un 90.33% en el NPS, lo que podría ser un aproximado a la satisfacción del cliente. Cabe precisar que cifra es confiable, ya que se trata de una encuesta, en formato de mensaje de texto vía Whatsapp, que se le realiza a cada cliente al finalizar el día en el que se atendió, por lo que de haber algún reclamo, se puede fácilmente responder por el mismo canal, sin ser redireccionado a otra plataforma y que pudiese desalentar el presentar una queja. Por lo tanto se puede resumir en que si bien 9 de cada 10 clientes está satisfecho con el servicio que recibe, aunque parezca contradictorio, la mayoría no repite su compra en los próximos meses. La justificación podría ser, según estudios internos de la empresa, para el 2022, donde se pregunta por el factor más importante que genera baja recurrencia, en general, para negocios como el de Físio Estetic, se identificó al 25% por la calidad del servicio, 20% por la experiencia del consumidor, 17% por precios y promociones, 15% por la competencia, 10% cambios en las preferencias, el 5% por falta de visibilidad en internet, y el 8% por otras razones.

**Figura 3.** Puntuación Neta de Promotores (desde noviembre 2021 hasta julio 2023)



*Nota:* Puntuación Neta de Promotores o “Net Promoter Score” (NPS). Se consigue a través de la pregunta: ” Del 1 al 10, ¿Qué tan probable es que nos recomiendes a un amigo o familiar?”. Se aplica la fórmula  $Net\ Promoter\ Score = \% Promotores - \% Detractores$ . La línea naranja corresponde al periodo 2022, donde luego de implementar mejoras en el servicio se tuvo un incremento que se visualiza en la línea verde de marzo a julio del 2023.

Por otro lado, cuando líneas más arriba se menciona sobre la tasa de abandono, esta solo considera a los clientes primerizos y si es que repiten o no su compra. Mientras que, sobre la Tabla 1, se inspecciona de manera específica el porcentaje de clientes que sí repiten su compra mes a mes, durante el 2022. Con lo cual se visualiza que, en promedio; del 100% de clientes que compra el primer mes; el 12%, repite su compra para el siguiente (promedio de la columna 1), luego el 5%, 2%, 1%, 1%, 0% el resto de los meses, respectivamente. Esta situación es similar para el 2023, donde se tiene la siguiente secuencia de retención que del 100% (primer mes de compra), luego se mantiene: 15%, 6%, 3%, 2%, 1%, 0%, el resto de los meses, respectivamente. Es decir, que en ambos casos solo el 1% repite su compra de manera mensual y consecutiva hasta el sexto mes. Mientras que, si se contrasta con la tasa de retención de forma bimestral, para el 2022 (siendo este un año completo de análisis), se muestra la siguiente secuencia de retención: 100%, 19%, 8%, 5%, 3%, 4%, respectivamente. Esto quiere decir que la retención bimestral es mayor a la mensual por 4 puntos porcentuales, en promedio, aunque su comportamiento es similar con una notoria caída para el segundo periodo. Cabe resaltar que, a la fecha, la empresa Fisio Estetic no cuenta con un plan de lealtad, por lo que la retención actúa de forma orgánica. Pero lo que sí se hace son promociones o descuentos excepcionales frente a determinada conducta positiva del cliente. Sin embargo, al no estar sistematizado queda solo a juicio de la persona encargada el otorgar algún beneficio.

**Tabla 1.** Retención de clientes, en porcentaje, por mes, del 2022

Nro	Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
1	Ene	100%	21%	13%	7%	4%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	1%
2	Feb	100%	16%	5%	2%	2%	2%	1%	1%	1%	1%	1%	
3	Mar	100%	11%	3%	2%	2%	0%	0%	0%	0%	0%		
4	Abr	100%	10%	5%	1%	0%	0%	0%	0%	0%			
5	May	100%	9%	1%	1%	0%	0%	0%	0%				
6	Jun	100%	10%	5%	1%	1%	0%	0%					
7	Jul	100%	7%	3%	0%	0%	0%						
8	Ago	100%	8%	3%	2%	2%							
9	Set	100%	11%	1%	1%								
10	Oct	100%	11%	2%									
11	Nov	100%	16%										
12	Dic	100%											

*Nota.* Se interpreta de la siguiente manera: del 100% de clientes atendidos en enero del 2022, de los cuales el 21% repitió su compra el siguiente mes (febrero); el 13%, en marzo y así sucesivamente. Elaborado con datos internos de la empresa Físio Estetic en el 2022. Se eligió el periodo 2022 ya que se cuenta con la información completa del año.

Finalmente, se puede concluir en que la propuesta de un plan de lealtad de clientes es oportuna para la empresa puesto que, para el segundo trimestre del 2023 se verifica una caída notoria en las ventas, al igual que del número de clientes atendidos. Mientras que, si bien la tasa de recomendación es alta, el abandono de clientes también lo es. Por lo tanto, frente a la decisión de captar o de retener clientes, se toma el segundo camino por lo antes expuesto con el objetivo de fortalecer su relación con los clientes (como barrera de salida), influir sobre la compra mensual, identificar oportunidades, reducir los costos de adquisición (a través de la recomendación entre pares), brindar una mejor oferta, fortalecer su ventaja competitiva e incrementar su rentabilidad en el largo plazo.

## **CAPÍTULO III: FUNDAMENTACIÓN TEÓRICA**

A continuación se desarrolla la fundamentación teórica necesaria para la creación de un plan de fidelización o lealtad de clientes, partiendo de lo más amplio a lo específico. Por ello, se dará inicio a este capítulo con el “comportamiento del consumidor” donde se revisan los modelos que justifican la toma de decisiones en una compra. Luego, se cita al “marketing relacional” para entender cómo se forma una relación comercial en el largo plazo y finalmente, se revisa el marco teórico sobre la “lealtad de clientes”, siendo este el eje central sobre el que se realiza el presente proyecto y que se detalla más adelante.

### **1. Comportamiento del consumidor**

Según Schiffman y Kanuk (2010) el comportamiento del consumidor es:

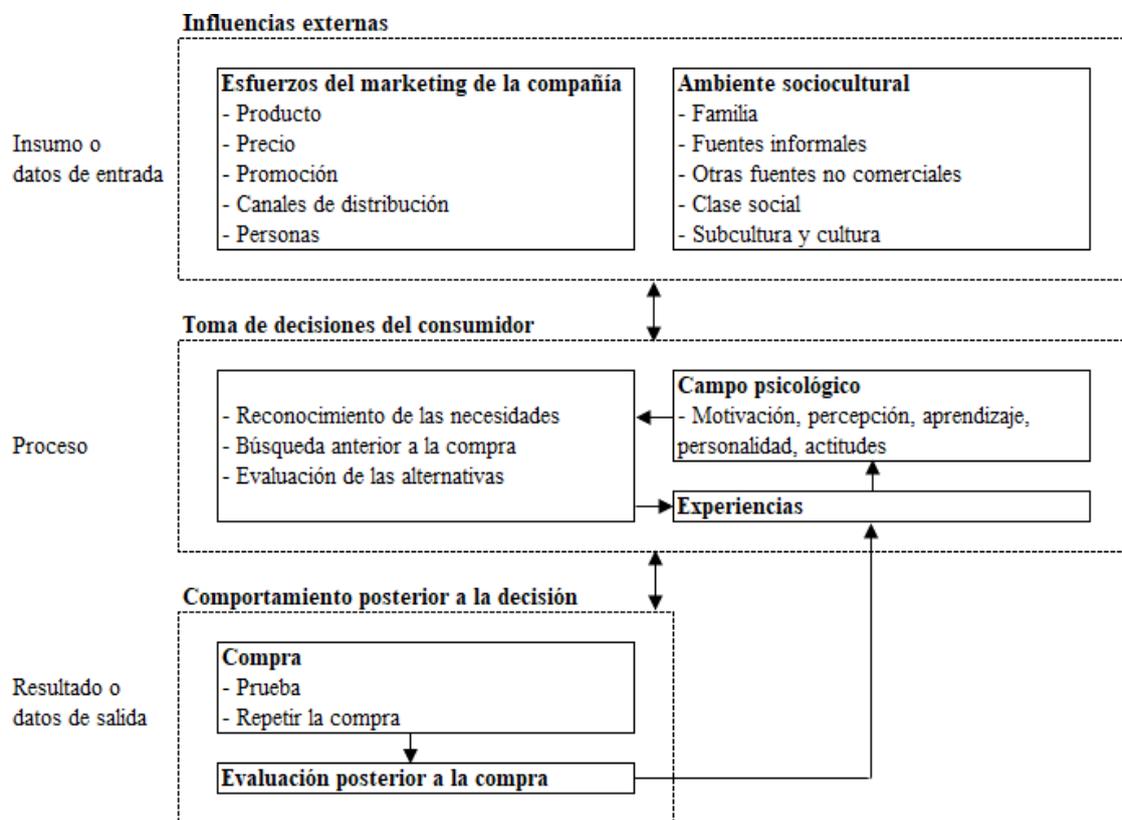
“La manera en que los consumidores y las familias o los hogares toman decisiones para gastar sus recursos disponibles (tiempo, dinero, esfuerzo) en artículos relacionados con el consumo. Eso incluye lo que se compra, por qué se compra, cuándo, dónde, con qué frecuencia se compra, con qué frecuencia se utiliza, cómo se evalúa el producto o servicio después de la compra y el efecto de estas evaluaciones sobre las compras futuras” (p. 5).

Es por ello que este concepto resulta de interés ya que permite profundizar sobre los factores o procesos que determinan el porqué de una compra. Según Arnould y Thompson (2005), esta se justifica, en parte, por aspectos socio culturales, simbólicos e ideológicos. Por ejemplo, para Hofstede (1984) en el Perú, las personas tienen una “orientado al corto plazo”; es decir, en su mayoría se prefiere de aquellas soluciones que den una satisfacción inmediata. Este podría ser el caso de los programas de fidelización cuando se establecen los plazos para el canje de beneficios. Sin embargo, este no sería el único factor por tener en cuenta, tal como veremos a continuación.

En cuanto a los modelos que describen el comportamiento del consumidor, Kotler y Keller (2012) argumentan que toda persona, en primer lugar, recibe un estímulo del mercado que lo induce a la compra (estrategias de comunicación a nivel producto, precio, plaza, promoción u otros factores externos). Luego, esta información se procesa a nivel cognitivo donde se combinan variables psicológicas (motivación, percepción, aprendizaje y memoria) con características específicas (culturales y personales). Seguidamente, se

procede a tomar la decisión de compra (reconociendo el problema, información, alternativas, compras pasadas) para que finalmente se pueda concretar la compra u otra acción visible. Por su lado Russel y Mehrabian (1978) abrevian este proceso como la secuencia estímulo-organismo-respuesta (S-O-R) en el que el comprador se ve expuesto a una serie de estímulos que generan una respuesta emocional primaria (placer, excitación o dominio), que conllevan a una respuesta a favor o en contra, que puede ser la compra, abandono u otro comportamiento no visible (Afonso, 2013). Finalmente, se presenta el modelo de Schiffman y Kanuk (2010), que agrupa la teoría de los autores antes expuestos (ver Figura 4), donde se considera a los factores que influyen de manera externa, a la toma de decisiones y al comportamiento posterior a la decisión; como por ejemplo, la compra repetida. Es aquí donde se da paso al próximo capítulo donde se investiga sobre los determinantes de una relación comercial exitosa y su impacto sobre la recompra.

**Figura 4.** Modelo de toma de decisiones del consumidor



Nota. Tomado de “Comportamiento del Consumidor” (10 ma.). Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). Pearson. Pg. 18.

## **2. Marketing relacional**

### 2.1. Definición del marketing relacional

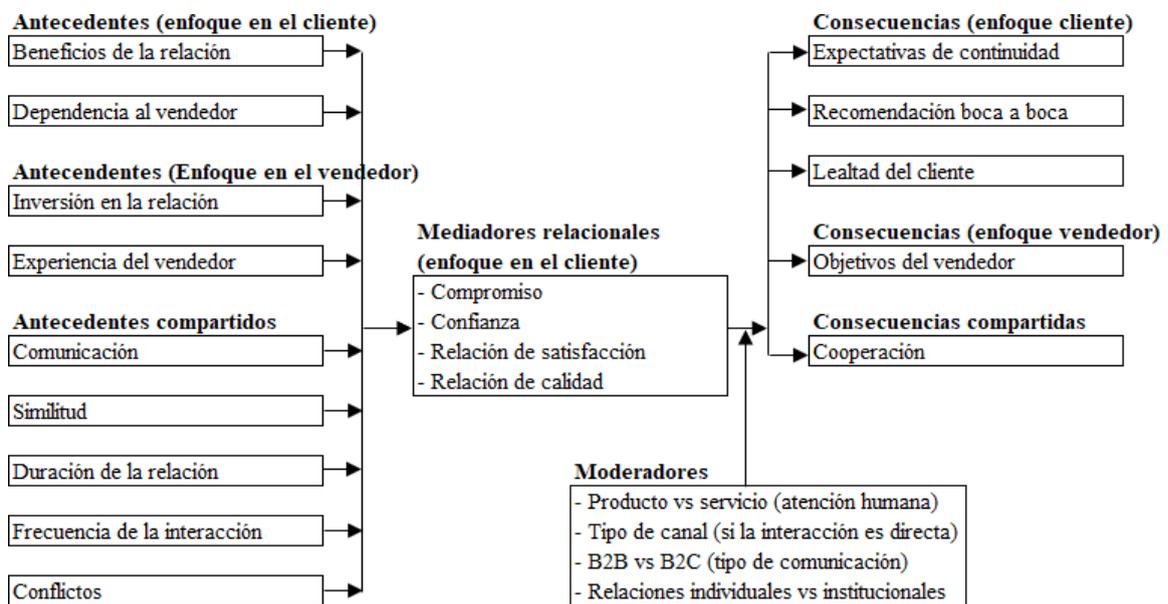
Se define al marketing relacional como “toda acción de marketing dirigida a establecer, desarrollar y mantener relaciones exitosas de intercambio” (Morgan & Hunt, 1994), que a diferencia del “marketing masivo” cuyo enfoque es el de la captación de clientes a corto plazo; el “marketing relacional” busca desarrollar acciones de largo plazo para la retención de los clientes (Dwyer et al., 1987). Para lo cual, se ha de tener en cuenta distintos factores: por ejemplo, influye si se trata de un negocio de servicios donde predomina la interacción humana y la formación de relaciones comerciales toma un rol protagónico (Berry, 1995); o por otro lado, el tipo de personalidad que tenga cierto grupo de clientes y que pueda predisponerlos a este tipo de acciones de marketing (Caliskan, 2019), entre otras variables que se desarrollarán a continuación.

### 2.2. Marco teórico del mediador relacional

Según Palmatier et al. (2006), en su propuesta de marco teórico para entender las variables mediadoras que determinan una relación comercial se ha de tener en cuenta un enfoque por separado de las dos partes involucradas en una transacción: por un lado la perspectiva del cliente quien realiza una compra; y por otro, la empresa o ejecutivo de ventas (vendedor) a cargo de la negociación, tal y como se puede ver en la Figura 5. Sin embargo, para la presente investigación, se revisa solamente el enfoque de cliente con el objetivo de precisar el análisis respectivo. En cuanto a las variables antecedentes, del cliente, se resalta la importancia del beneficio percibido por mantener una relación comercial y de su dependencia con el vendedor de la empresa: sobre todo en servicios que requieren de la asistencia humana; por ejemplo, en productos financieros, por su grado de complejidad. Asimismo, se requiere de la comunicación (para establecer un vínculo), similitud de valores, duración de la relación, frecuencia de las interacciones previas y la predisposición para resolver conflictos de manera positiva.

Por otro lado, en cuanto a las variables mediadoras, que desarrolla el mismo autor, se identifica al compromiso, la confianza, la satisfacción de la relación y la calidad de la relación como pieza clave para una relación exitosa. De todas estas, para Morgan y Hunt (1994) el compromiso y la confianza resultan ser las más importantes.

**Figura 5.** Mediadores del marketing relacional del marketing



*Nota.* Tomado de “Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis”. Palmatier, R., Dant, R., Grewal, D., & Evans, K. (2006). *Journal of Marketing*, 70, 136-153. <https://www.jstor.org/stable/30162119>.

En primer lugar, el compromiso se define como el “deseo perdurable a mantener una relación percibida como valiosa”. Según Gundlach et al. (1995) el compromiso se subdivide en 3 componentes: 1) Componente instrumental, es decir se requiere de una acción que represente al compromiso y no solo sea un deseo; 2) Componente actitudinal, que refiere al compromiso afectivo (como congruencia de valores y apego psicológico); y 3) Componente temporal, en el que debe existir la intención de mantener la relación entre ambas partes en el largo plazo. Mientras que, Gustafsson et al. (2005) añaden que además se debe tener en cuenta la dimensión lógica llamada “Compromiso calculador” que representa a la parte racional en la que los individuos analizan el beneficio que pueden conseguir de la otra parte. Por ello Gundlach et al. (1995) sostienen que resulta necesaria la voluntad de ambas partes ya que de lo contrario aparece el “oportunismo”, donde el actor menos comprometido tratará de sacar ventaja sobre la otra parte que sí lo esté.

En segundo lugar, la confianza se representa por la voluntad de creer en la honestidad e integridad de la otra parte (Garbarino & Johnson, 1999). Con lo cual, Morgan y Hunt (1994) afirman que la confianza tiene como variables antecedentes y con su respectivo signo de relación lo siguiente: los valores compartidos (+), la comunicación (+), el comportamiento oportunista (-); dando como resultado a la cooperación (+), el conflicto funcional (+) que se refiere a la resolución amigable de problemas que naturalmente puedan surgir, incertidumbre (-). Mientras que la confianza afecta de manera directa sobre el compromiso, el cual presenta como variables antecedentes: los costos de cambio (+), beneficios relacionales (+), valores compartidos (+); que da como resultado: consentimiento (+), propensión al abandono (-) y cooperación (+).

Luego, Palmatier et al. (2006) afirman como variable moderadora: 1) La distinción entre la oferta de un producto o servicio, donde la interacción humana puede ser un paso clave para la generación de confianza o de ventaja competitiva. 2) El tipo de canal, que según Cox & Rich (1964), la percepción de riesgo que denota un cliente entre un canal físico y virtual es distinta y que por ende puede afectar la predisposición a entablar una relación comercial. 3) Se debe tener en cuenta si se trabaja en una venta del tipo “negocio a cliente” o “Business to Consumer (B2C)”, o “negocio a negocio” o “Business to Business (B2B)”, ya que para la segunda opción se considera más importante el uso de relaciones estratégicas entre socios clave. 4) Si se trata de una relación directa con uno o varios ejecutivos de venta, ya que se identificó que las personas suelen establecer una mejor relación si se trata de una sola persona ya que les permite crear de manera rápida un juicio de valor y que por ende los predispone a fortalecer su confianza. Finalmente, según el modelo de Palmatier et al., (2006) se puede ver la expectativa de continuar la relación, la recomendación boca a boca, así como la lealtad del cliente.

### 2.3. Marketing relacional de servicios

Según Berry (1995) es en la categoría de servicios donde se ha de prestar mayor atención al marketing relacional, puesto que las personas se relacionan entre pares y no entre objetos. Más aún cuando por su naturaleza suelen ser intangibles y por ello se requiere del soporte humano, entre otras características como: importancia, variabilidad, complejidad e involucramiento; por ejemplo, en servicios de salud.

Según Berry (1995) una estrategia de marketing relacional se puede agrupar en tres niveles (ver Tabla 2): 1) Beneficio financiero, se trabaja solamente incentivos monetarios; sin embargo, su potencial de ventaja competitiva es bajo ya que solo se rige por el precio. 2) Beneficio social, se cuenta con un grado de personalización medio donde lo que se busca es atender a cada cliente como único; por ejemplo, a través de correos electrónicos donde se salude al cliente por su nombre y con un mensaje acorde a sus preferencias. 3) Beneficio estructural, se realiza cambios estructurales en la organización para la resolución de problemas a través de sistemas, políticas, personas y protocolos.

**Tabla 2.** Los tres niveles del marketing relacional

Nivel	Beneficio	Grado de personalización de servicio	Potencial de ventaja competitiva
Uno	Financiero	Bajo	Baja
Dos	Social	Medio	Media
Tres	Estructural	Medio o alto	Alta

*Nota.* Tomado de “Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives”. Berry, L. (1995). *Journal of the Academy of Marketing Science*.

Por otro lado, Caliskan (2019) afirma que no todos los clientes reaccionan a favor del mismo beneficio, es por ello que se ha de tener en consideración los distintos rasgos de personalidad. Para McCrae y Costa (1989), “la personalidad se define como el comportamiento de una persona en diferentes situaciones y procesos de interacción, dependiendo de emociones, motivaciones, experiencias y demostrando continuidad”. Para Costa y McCrae (1990), los rasgos de personalidad se dividen en cinco: amabilidad (cooperativos), extroversión (sociables), escrupulosidad (cuidadosos), estabilidad emocional (relajados) y apertura a la experiencia (creativos). Finalmente Caliskan (2019) concluye en la Tabla 3, donde se interpreta que sí existe una relación entre la efectividad de una estrategia relacional frente a un beneficio financiero, social y estructural.

**Tabla 3.** Resultados de relación entre personalidad y beneficio relacional

Relación	Relevancia (t)	Interpretación
Amabilidad → B. Financiero	2.90	Relevante
Amabilidad → B. Social	3.24	Relevante
Amabilidad → B. Estructural	2.04	Relevante
Estabilidad emocional → B. Financiero	3.53	Relevante
Estabilidad emocional → B. Social	0.31	No relevante
Estabilidad emocional → B. Estructural	0.72	No relevante
Escrupulosidad → B. Financiero	3.46	Relevante
Escrupulosidad → B. Social	1.73	No relevante
Escrupulosidad → B. Estructural	2.19	Relevante
Extroversión → B. Financiero	3.84	Relevante
Extroversión → B. Social	2.26	Relevante
Extroversión → B. Estructural	5.12	Relevante
Abiertos a nuevas experiencias → B. Financiero	2.42	Relevante
Abiertos a nuevas experiencias → B. Social	5.76	Relevante
Abiertos a nuevas experiencias → B. Estructural	0.85	No relevante

*Nota.* Tomado de “Applying the Right Relationship Marketing Strategy through Big Five Personality Traits”. Caliskan, A. (2019). *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 196-215. Página 206.

#### 2.4. Etapas del marketing relacional

Dwyer et al. (1987) proponen entender la formación de una relación comercial en cinco fases: concientización, exploración, expansión, compromiso y disolución. Es decir, aunque la proyección sea la de mantener una relación comercial en el largo plazo, esta debe tener en cuenta un final. Para la primera fase de concientización, todavía no se da una interacción entre las partes, pero sí existe la exposición de la marca que incentiva a dar el primer paso de compra para el cliente. En segundo lugar, para la fase de exploración se da la primera interacción, que se subdivide en: 1) Atracción, 2) Comunicación, 3) Desarrollo y ejercicio del poder, 4) Desarrollo de normas, 5) Desarrollo de expectativas. Para la fase de expansión, se considera la repetición de interacciones. Mientras que para la fase de compromiso se involucra la parte actitudinal de recomendación (se ha de tener en cuenta la duración y consistencia). Finalmente, es la fase de disolución con la cual se da fin a la relación comercial cuando se deja de percibir un valor mutuo.

### **3. Lealtad del cliente**

#### **3.1. Definición de la lealtad del cliente**

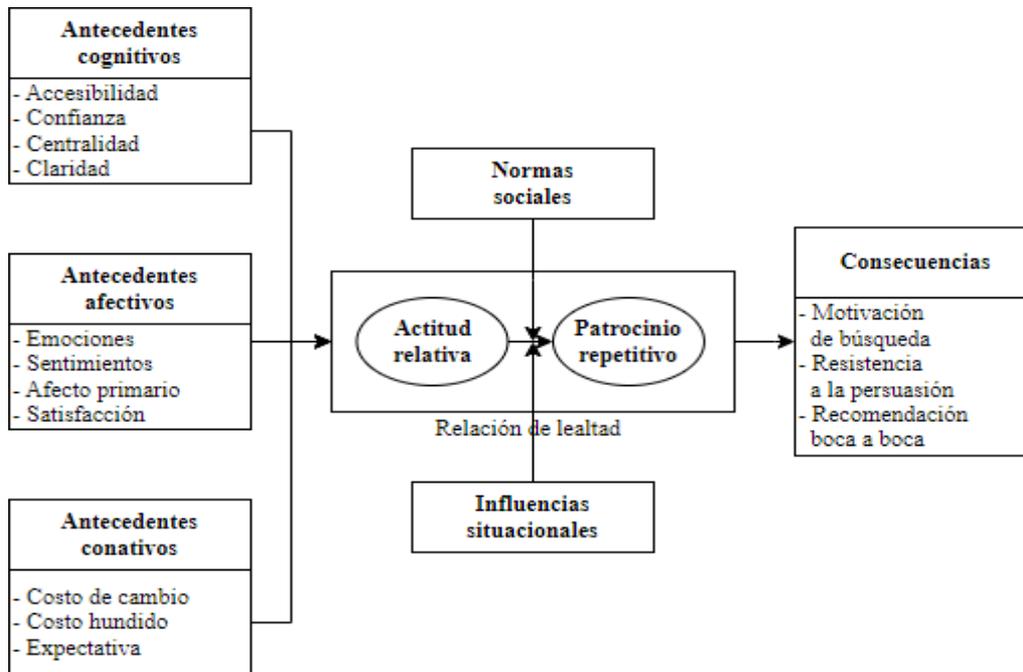
Se define la lealtad del cliente como “un compromiso profundamente arraigado de volver a comprar o volver a patrocinar un producto o servicio preferido de manera constante en el futuro, lo que provoca compras repetitivas de la misma marca o del mismo conjunto de marcas, a pesar de las influencias situacionales y los esfuerzos de marketing que tienen el potencial de provocar un comportamiento de cambio” (Oliver, 1999). Esto quiere decir que no solo se trata de conseguir la retención o la recompra, lo cual puede ser un resultado a corto plazo, sino más bien de conseguir un compromiso a largo plazo.

Por su lado, Jacob y Kyner (1973) sugieren una definición más estructurada para evitar confusiones, por ello proponen entenderla como la suma de seis condiciones: La lealtad del cliente se trata de 1) una compra repetida, pues no basta con solamente la intención; 2) no aleatoria, ya que de lo contrario sería incontrolable e impredecible; 3) que se expresa en el tiempo, donde al menos debe ocurrir dos compras en un tiempo determinado, 4) teniendo en cuenta a un decisor, que no necesariamente es quien concreta la compra; 5) que elige a una marca frente a otras, es decir existe una comparación; 6) y que conlleva un proceso psicológico, a favor de una marca.

#### **3.2. Variables de la lealtad del cliente**

A continuación se desarrolla el marco teórico que Dick y Basu (1994) proponen para el entendimiento de las variables que toman un rol protagónico en la formación de la lealtad del cliente. Tal y como se puede ver en la Figura 6, ambos autores afirman que lealtad del cliente es el resultado de una relación entre variables actitudinales (es decir, de las evaluaciones internas que realiza un cliente para determinar si la compra de una marca valió la pena frente a otras) y de patrocinio repetitivo (comportamiento visible).

**Figura 6.** Marco conceptual de la lealtad del cliente de Dick, A. y Basu, K. (1994).



Nota. Tomado de "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework". Dick, A., & Basu, K. (1994). *Journal of the Academy of Marketing Science*. Página 100.

Sin embargo, en la práctica, no necesariamente estas dos variables actúan en la misma proporción, en ocasiones podrían estar en sentido contrario. Para Dick & Basu (1994) es aquí donde según el grado de relación entre la actitud relativa y el patrocinio repetitivo, la lealtad del cliente podría dividirse hasta en cuatro tipos (Ver Tabla 4). Primero, se visualiza a la "No lealtad" (un bajo patrocinio repetitivo y baja actitud relativa) en aquellos productos con baja diferenciación, en etapa de introducción en el mercado o que no cumplen con la expectativa del cliente. Luego, la "Falsa lealtad" (alto patrocinio repetitivo y baja actitud relativa), que se da cuando la lealtad del cliente está condicionada por factores situacionales, más no porque exista una lealtad genuina. Por ejemplo al incentivar la compra con ofertas agresivas de precio. Por otro lado se tiene a la "Lealtad latente" (bajo patrocinio repetitivo y alta actitud relativa) que se da cuando a un cliente le gusta una marca; sin embargo, no la compra, como consecuencia de normas sociales. Por ejemplo para productos donde su uso genera debate o prejuicios, como podría ser el consumo excesivo de bebidas alcohólicas. Y finalmente aparece el cuadrante de la "Lealtad" (patrocinio repetitivo y alta actitud relativa), siendo este el objetivo mayor.

**Tabla 4.** Tipos de lealtad del cliente

	Patrocinio repetitivo	
Actitud relativa	Alta	Baja
Alta	Lealtad	Lealtad latente
Baja	Falta lealtad	No lealtad

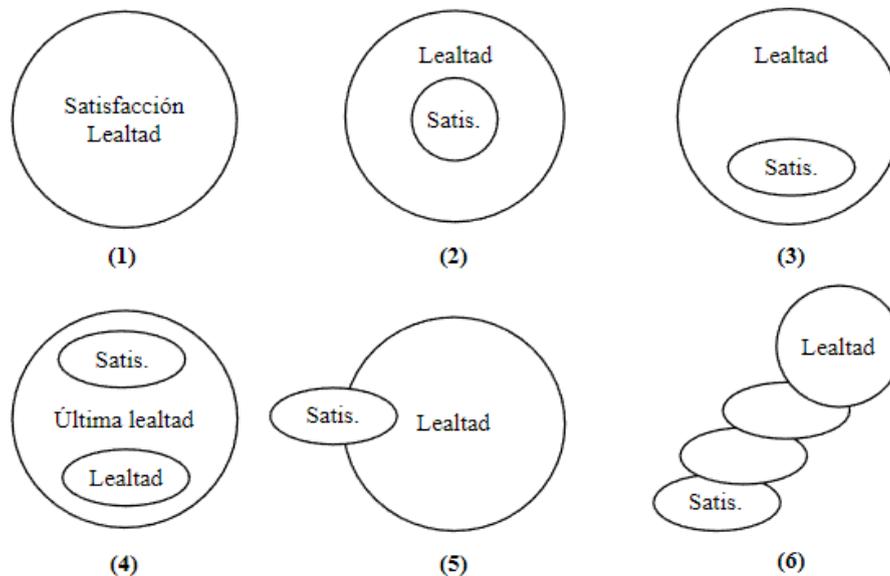
*Nota.* Tomado de “Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework”. Dick, A., & Basu, K. (1994). *Journal of the Academy of Marketing Science*. Página 101.

Por otro lado, se debe tener en cuenta, en principio, al conjunto de variables antecedentes, para lo cual Dick y Basu (1994) identifican tres grupos. La primera se refiere a las variables cognitivas (razones para confiar): accesibilidad (facilidad para recordar una experiencia pasada), confianza (certeza sobre una evaluación), centralidad (similitud de valores con una marca) y claridad (un solo juicio a favor o en contra de una marca). En segundo lugar, las variables afectivas (evocar sentimientos): emociones, estados de ánimo (menos intensos, de corta duración, y menos influyentes que las emociones), afecto primario (no racional, más psicológico) y satisfacción (cuando se cumple con las expectativas del cliente). Y en tercer lugar, las variables conativas (disposición conductual): costos de transferencia, costos hundidos y expectativas.

Al respecto, cabe precisar lo siguiente: la variable de satisfacción por sí sola, no necesariamente determina la lealtad del cliente (Gustafsson et al., 2005). Para Oliver (1999), la satisfacción se define como la sensación de plenitud cuando una compra satisface una necesidad o deseo. Luego se representa en el Figura 7, los seis tipos de relación que la literatura identifica entre la lealtad y la satisfacción. En la sub figura 1, la satisfacción es el único camino hacia la lealtad. En la sub figura 2, la satisfacción es el núcleo de la lealtad, y donde a su alrededor se pueden encontrar otras variables secundarias. En la sub figura 3, la satisfacción es solo un insumo de la lealtad, entre muchos otros de igual peso. En la sub figura 4, la satisfacción más la lealtad dan como resultado al concepto de una “última lealtad” como objetivo máximo. En la sub figura 5, solo una parte de la satisfacción es la que causa lealtad y en la sub figura 6, se visualizan distintos grados de satisfacción que de manera progresiva consiguen la lealtad del cliente. Finalmente el autor concluye en que la satisfacción es necesaria para la lealtad pero que funciona mejor cuando se trabaja con otras variables como el determinismo (o fortaleza

para rechazar a otras ofertas de la competencia en base a la lealtad y no a la información ofrecida) y normas sociales (la sociedad influye sobre la compra).

**Figura 7.** Representaciones de la satisfacción y a lealtad



*Nota.* Tomado de “Whence Consumer Loyalty?” Oliver, R. (1999). *Journal of Marketing*, 63, 33-44. <https://www.jstor.org/stable/1252099>. Página 34.

En cuando a las variables moderadoras, que pueden afectar el sentido de la relación entre una actitud relativa y el patrocinio repetitivo, Dick y Basu (1994) agregan dos variables: situacionales (por ejemplo: con estrategias de marketing agresivas que inducen a la compra tanto en canales físicos como digitales) y normas sociales (es decir, aspectos culturales o dónde la presión social puede ser un factor determinante sobre la decisión de compra o recompra, por ejemplo: si una persona consume de manera excesiva cierto producto o servicio, puede que deje de hacerlo si su familia no lo aprueba).

Finalmente, los autores del presente marco teórico, señalan como variables consecuentes de la lealtad a la: 1) Motivación de búsqueda: se busca reducir la intención de búsqueda de otras marcas, 2) Resistencia a la contrapersuasión: resistencia al cambio frente a otras marcas y la 3) Recomendación boca a boca. Si bien estas variables conllevan a la recompra, en este modelo se evita el término directo ya que si se utiliza de forma aislada se puede confundir con una “Falsa lealtad” (condicionada por el factor económico, por ejemplo). Sin embargo, más adelante se agrega que por fines operativos, sí se utilizará el concepto de “recompra”, ya que resulta fácil de identificar y medir, sin caer en lo

subjetivo o abstracto como lo podrían ser las actitudes y sentimientos. Asimismo, Oliva et al. (1992) sugieren analizar la combinación correcta de variables y no tomar solo una.

### 3.3. Programas de lealtad del cliente

Kim et al. (2021) definen el concepto de programa de lealtad del cliente como “Cualquier sistema de incentivos institucionalizados que intente mejorar el comportamiento de consumo a lo largo del tiempo”. A continuación se desarrolla el esquema de la estructura de un programa de lealtad según Belli et al., (2022), quienes afirman que su efectividad radica en su diseño y en el tipo de la industria. Ver Figura 8.

En primer lugar, se detallan las características de diseño en un Programa de Lealtad del cliente (PL), las cuales se dividen en grupos: 1) Estructura (cómo funcionará), 2) Beneficios (qué se entregará) y 3) Entrega de premios (cómo se entregará). Sobre la estructura; primero, esta podrá ser abierta o cerrada si es que para ingresar al PL se requiere de alguna invitación; segundo, si es que se tuvo que realizar algún pago para ser parte del PL (Bhattacharya, 1998); tercero, si existe niveles escalonados de beneficios (Dreze & Nunes, 2009; Tillmann et al., 2009); y cuarto, si es que los beneficios son exclusivos de la marca o si es que pueden ser canjeados en otro comercio (Bombaij & Dekimpe, 2020). En la categoría de beneficios estos podrán ser económicos (Kivetz & Simonson, 2002; Melnyk & Bijmolt, 2015) y psicológicos. Por otro lado, sobre la entrega de beneficios, según Yi y Jeon (2003) estos podrán “retrasados” o “inmediatos” según el que tan rápido se pueda realizar el canje de premios. Así como directos o indirectos según su relación con el giro del negocio, por ejemplo: en un centro de fisioterapia, un beneficio directo sería regalar uno de sus servicios; y uno indirecto, regalar una crema.

En segundo lugar, sobre las características de la industria, si bien Belli et al. (2022) afirman que no existe suficiente evidencia empírica para demostrar la efectividad de un programa de lealtad para cada sector, propone diferenciar los tipos de negocio en base a la frecuencia de compra del cliente: si es baja (como en una aerolínea o salones de belleza), un programa de lealtad cumple un rol fundamental para crear confianza, sentido de pertenencia, gratitud hacia la marca y crear barreras de salida para el afiliado (Ashley et al., 2016). Asimismo, un PL disminuye el “riesgo percibido” en la toma de decisiones (inherentes al producto, marca, lugar de compra y la forma de compra) y que usualmente se suele dar en las primeras interacciones con una marca (Cox & Rich, 1964).

**Figura 8.** Estructura de un programa de lealtad



*Nota.* Tomado de “40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis”. Belli, A., O’Rourke, A.-M., Carrillat, F., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). *Journal of the Academy of Marketing Science*, 147-173. <https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>. Página 149.

Sin embargo, Meyer-Waarden (2008), sostienen lo contrario, ambos afirman que los programas de lealtad son también necesarios en industrias donde existe una alta tasa de recompra. Por ejemplo, en ciertos productos de conveniencia que al no contar con un alto grado de diferenciación, a través de un PL pueden mantener la recompra al enfocarse en dar beneficios exclusivos y así aumentar su porcentaje de retención. Por lo tanto, en cualquiera de los casos resulta válida la implementación de este tipo de programas.

Por su lado, Kim et al. (2021) agrega algunas variables extra a nivel cognitivo (percepción de valor, satisfacción, hábitos, dependencia) y a nivel afectivo (gratitud, status, injusticia y escepticismo). Es decir, un PL puede dar un resultado opuesto al esperado si no se cuenta con una estructura clara (por ejemplo, desconfianza). Por ello se recomienda hacer uso de métricas de gestión para evaluar su desempeño en las distintas fases de su adopción: 1) Adquisición, el cliente se siente atraído por los beneficios (Klein, 1991), 2) Inducción, gratitud hacia los programas de fidelización (Bagozzi, 1995), 3) Expansión, efecto aspiracional por el estatus (Dreze & Nunes, 2009) y 4) Retención, se crean hábitos que reducen su probabilidad de abandono e incrementan su interacción.

Finalmente, la estructura de un programa de lealtad termina con los conductores cognitivos y afectivos que impulsan las dimensiones de la lealtad a nivel conductual y actitudinal. Por ejemplo a nivel cognitivo el cliente evalúa el costo-beneficio que la brinda el PL. Por otro lado, en cuanto los conductores afectivos encontramos a las emociones y que, por ejemplo: podrán ser negativas cuando los clientes que no son parte del PL sientan “injusticia” al no tener acceso a los beneficios del programa de lealtad (Belli et al., 2022).

#### 3.4. Medición de la lealtad del cliente

Butscher (2016) sostiene que según las variables y el enfoque que se considere para el desarrollo de un PL se podrá utilizar un análisis cuantitativo o cualitativo. Por ejemplo, sobre las métricas cuantitativas se puede usar la tasa de afiliados, de retención, de abandono y valor del cliente en el tiempo o “Life Time Value” (Belli et al., 2022). Mientras que, en el caso de variables actitudinales, el reto será mayor al tratar de medir la conexión emocional con una marca debido a su condición subjetiva y sensibilidad a factores situacionales difíciles de trazar o atribuir (Butscher, 2016).

Sin embargo, Bennett y Rundle-Thiele (2002) para las variables actitudinales recomiendan usar métricas individuales, donde se visualizan dos categorías: 1) Rasgos de personalidad, es decir: qué tan probable es que una persona desarrolle lealtad hacia una marca, 2) Categorías de producto, que identifica el grado de lealtad que se puede llegar a desarrollar en un tipo de producto. Por lo tanto, el presente autor concluye en que si una persona cuenta con una personalidad propensa a desarrollar lealtad hacia una marca, es probable que en sus hábitos de consumo compre las mismas marcas, en una categoría específica. Asimismo, sugiere utilizar de manera conjunta las métricas “específicas de marca”, donde se resaltan dos tipos: primero, la intensidad de compra; y luego, el compromiso hacia una marca. En cualquiera de los casos, todas estas resultan ser predictores de la compra futura (Bennett & Rundle-Thiele, 2002).

## **CAPÍTULO IV: PROPUESTA DE PLAN DE LEALTAD DE CLIENTES**

A continuación se desarrolla la propuesta de plan de lealtad de clientes donde se sigue la secuencia de pasos sugeridos por los autores Reinares y Ponzoa (2002), quienes indican primero realizar un análisis del entorno, conocer la misión y visión de la empresa, desarrollar la matriz FODA, establecer los objetivos del trabajo, detallar la propuesta del plan, para finalizar con las conclusiones y recomendaciones del caso.

### **1. Análisis del macroentorno**

#### **1.1. Análisis del entorno político**

Con la destitución del expresidente Pedro Castillo, por el presunto delito de rebelión, sería la vicepresidenta Diana Boluarte quien asumiría el nuevo cargo como presidenta del Perú a partir de diciembre del 2022 (BBC News Mundo, 2022). Sin embargo, la opinión popular no estaría de su lado ya que para febrero del 2023 se contaba con una desaprobación del 77% (Statista, 2023a). La cual incrementó con el pasar de los meses llegando a ser del 88% para junio del 2023; mientras que, de manera similar, solo el 6% está conforme con la gestión del Congreso de República del Perú (Instituto de Estudios Peruanos, 2023). Lo que se justifica frente a la percepción de los peruanos al no ver solución en los que se considera los principales problemas del país la corrupción (58%), la delincuencia (35.6%), la situación económica del país (23.1%), estabilidad política (21.9%), costo de vida (20.8%) y desempleo (20.2%), según Statista (2023). Sin embargo, la insatisfacción acumulada pareciera desmotivar cualquier intento de cambio, tal y como lo afirma el Director del Instituto Peruano de Economía (IPE), el Sr. Diego Macera quien, agrega lo siguiente: “El apetito por reformas políticas públicas se agotó. Cualquier acción medianamente atrevida, que incomode a cualquier grupo de presión organizado, es considerada políticamente inviable”. Por lo tanto, si bien para junio del 2023, la protesta social pareciera haber terminado, se concluye en un entorno político desfavorable por la falta de confianza e incertidumbre sobre los funcionarios públicos involucrados en actos de corrupción, destitución de ministros, mociones de vacancia, conflictos internos y la poca visión estratégica que demuestran liderando al país.

## 1.2. Análisis del entorno económico

Según el Banco Central de Reservas del Perú (BCRP), el Producto Bruto Interno (PBI) se contrajo de manera consecutiva en el primer y segundo trimestre del 2023, de forma interanual en 0.4% y 0.5%, respectivamente, lo cual se justifica por lo siguiente:

“1) Retroceso de la inversión privada en un contexto de eventos climáticos adversos, conflictividad social y una disminución de la inversión residencial, 2) Menor dinamismo del consumo privado, afectado por la inflación y la baja confianza de los agentes, 3) Una utilización de los inventarios acumulados en los últimos dos trimestres. En contraste, la inversión pública mostró un avance en el nivel de Gobierno Nacional, mientras que las exportaciones de bienes tradicionales aumentaron debido a la producción minera de Quellaveco” (p. 1).

Sin embargo, según el actual presidente del BCRP, el Sr. Julio Velarde, se proyecta una recuperación económica para el 2024 al contar con un PBI del 3% y con un nivel de inflación según el rango meta entre el 1% y el 3%. Sin embargo, también se resalta que los resultados podrían ser opuestos ante “1) La ocurrencia de fenómenos naturales de mayor intensidad, 2) Conflictos sociales internos, 3) Desaceleración del crecimiento mundial, 4) Tensiones geopolíticas, 5) Presiones a la alza del tipo de cambio”. Por tal motivo es que se concluye en un escenario económico moderado.

## 1.3. Análisis del entorno social

A continuación, se detalla cinco de las principales macrotendencias que definirán el comportamiento de las personas en los próximos años. Pero antes, según la consultora BMI (2020) una macrotendencia se define por su alcance (potencialmente mundial), su sostenibilidad (por más de 10 años) y su impacto (relevancia). Según Euromonitor International (2020) estas serán: 1) “Más allá de lo humano”, haciendo referencia a la confianza de usar nuevas herramientas tecnológicas para el provecho de las personas; como el uso de la inteligencia artificial que simula la comunicación humana. 2) “Cautívame en segundos”, la difusión masiva de información a través de las redes sociales hace que las personas no presten atención a todo; sino que, en su lugar, se vuelvan selectivos. Lo cual es importante reconocer para comunicar de manera precisa ya sea por los medios escritos o visuales. 3) “Cuidado personal”, dando como prioridad al bienestar físico y emocional de los individuos. 4) “Personalización privada”, esperando que las

empresas hagan uso correcto de los datos personales para brindar una mejor experiencia de consumo y no para fines ajenos. 5) “Revolucionarios de la reutilización”, se busca reducir la huella ambiental y el desperdicio. Por lo tanto, se puede concluir en un escenario social favorable siempre y cuando la empresa privada se adapte a los cambios.

#### 1.4. Análisis del entorno tecnológico

Tras la pandemia del COVID-19 y las restricciones al libre tránsito, como política sanitaria, conllevó a que se incremente de manera exponencial el uso de plataformas digitales para completar las tareas de rutina como lo podrían ser las compras por internet, trabajo remoto, telemedicina, entre otras (CEPAL, 2022). Lo cual es importante resaltar, aun estando en el 2023, ya que la curva de adopción de nuevas tecnologías se reduce al conocer su potencial y beneficio para las personas. Lo cual favorece al interés de las grandes empresas que desarrollan productos tecnológicos debido a su potencial demanda de uso. Entre los que se resalta: 1) Los avances del Metaverso por la empresa Meta (antes Facebook), presentados en el Meta Connect 2023 en lo que refiere a la realidad virtual. 2) Mejoras en la inteligencia artificial generativa “ChatGPT-4” en marzo del 2023, por OpenAI, que replica la comunicación humana y responde a preguntas de cualquier tema 3) Se fortalecen las herramientas “No Code”, que facilitan la creación de aplicaciones sin la necesidad de saber de programación, ideal para el desarrollo de prototipos funcionales para validar un proyecto tecnológico en el mercado, lo que representa un ahorro significativo en tiempo y dinero (Microsoft, 2023). Con lo cual se puede concluir en un escenario tecnológico positivo que proyecta muchas otras disrupciones en el largo plazo.

#### 1.5. Análisis del entorno ecológico

Según el Marco Teórico de las Megatendencias por EY (2020) el factor ambiental es una de las fuerzas primarias que determinará los próximos años. Donde se resalta la rapidez con la que el cambio climático está afectando el calentamiento de los océanos, que derrite los glaciares del Himalaya y de la capa de hielo de Groenlandia e incrementa los niveles del mar. Mientras tanto, el caso peruano, no es ajeno a esta realidad; por ejemplo, con el fenómeno del Niño Costero, que corresponde a un calentamiento de la superficie del océano Pacífico, señala el Servicio Nacional de Meteorología e Hidrología del Perú (SENAMHI). Entre otros como: el incremento en la radiación ultravioleta (INEI, 2023). Sin embargo, esta problemática ya es de conocimiento mundial y por ende se

incrementa la conciencia social sobre el cuidado del medio ambiente y con ello la demanda de productos eco-sostenibles y con un propósito a favor de la sociedad (Euromonitor International, 2020); por ejemplo, al reducir el consumo de bolsas de plástico. Por lo tanto se concluye en un entorno ecológico moderado.

#### 1.6. Análisis del entorno legal

Se ha de tener en cuenta la regulación vigente sobre la protección de datos personales en el Perú, para lo cual se dispone la: 1) Constitución Política del Perú, donde se resalta que “Los servicios informáticos, computarizados o no, públicos o privados, no suministren información que afecte la intimidad personal y familiar”. 2) Ley 29733: “Ley de Protección de Datos Personales”. 3) Decreto Supremo 003-2013-JUS: “Reglamento de la Ley de Protección de Datos Personales”. Sin embargo, la ciberdelincuencia no ha tenido frenos al respecto, sobre todo por la innovación delictiva encontrando nuevas formas de concretar robos y que dificultan el seguimiento policial. Según el reporte de Ciberdelincuencia en el Perú, por la Defensoría del Pueblo (2023), se registra que por cada 100 mil habitantes, 39% declara ser víctima de fraude informático. Por ejemplo, a través de robos por aplicativo, clonación de páginas web o suplantación de identidad con inteligencia artificial. Es por ello que se concluye en un entorno legal desfavorable.

## **2. Análisis del microentorno**

Para realizar el análisis del microentorno se tuvo de referencia al modelo de las Cinco Fuerzas de Porter, con el que se pudo concluir en lo atractivo que resulta la industria para el desarrollo de un programa de lealtad como fuente de ventaja competitiva.

### 2.1. Poder de negociación de los proveedores

Se considera un alto poder de negociación de los proveedores que ofertan soluciones tecnológicas para la gestión de programas de lealtad de clientes ya que cuentan con la propiedad intelectual de su propio sistema. Esto quiere decir que no necesariamente se podrá encontrar otra solución con las mismas características y a menor precio. Por otro lado, se ha de tener en cuenta que mientras más se dependa de la plataforma (usuarios internos, trabajadores; y externos, clientes), mayor serán los costos de cambio en caso se considere necesario utilizar otro aplicativo. Por lo tanto resulta necesario el contar con herramientas que proyecten esa confianza en el largo plazo. Ver Anexo 1.

## 2.2. Poder de negociación de los clientes

En cuanto al poder de negociación de los clientes se considera un nivel moderado, por dos motivos principalmente. Por un lado, se trata de un mercado altamente competitivo lo que conlleva a que ante cualquier tipo de insatisfacción el cliente elija a otra empresa del mismo rubro. En contraste, se ha de resaltar que Fisio Estetic sostiene su poder de negociación sobre la base de su propuesta de valor. La cual se fundamenta en características únicas como: el capital humano de profesionales de salud con los que se trabaja, y su capacitación continua; el diseño de sus instalaciones, recientemente reacondicionadas; así como la ubicación comercial que tiene, siendo esta la más distintiva en todo el distrito de Jesús María, Lima-Perú. Entre otros factores como la calidad de su servicio que se justifica con un NPS del 95% (2023) y su área de atención al cliente; que cuenta con sistemas para brindar un soporte rápido ante los requerimientos del cliente.

## 2.3. Amenaza de nuevos competidores

Se tiene un alto nivel de amenaza de nuevos competidores, ya que la industria en la que opera Fisio Estetic no tiene barreras de entrada que limiten a la competencia. Por ejemplo, un fisioterapeuta podría realizar la terapia de sus pacientes a domicilio, con lo cual se ahorra el costo de inversión en un local físico entre otros costos fijos. Sin embargo, las empresas que se posicionan en el transcurso del tiempo logran desarrollar procesos más eficientes y gestionar una base de datos que retenga a su clientela actual. Por lo tanto, esta podría entenderse como barrera de entrada frente al reto de competir por una cuota del mercado frente a otras empresas más constituidas y con mayor capital de trabajo.

## 2.4. Amenaza de servicios sustitutos

Se identifica un alto nivel de amenaza de productos o servicios sustitutos. Por ejemplo, en cuanto a productos, los clientes podrían hacer uso de equipos masajeadores, compresas de semillas o gel, medicamentos, artículos para el cuidado de la piel o cremas dermocosméticas para continuar su tratamiento en casa. Por otro lado, en cuanto a servicios, se podría recurrir a centros quiroprácticos o de medicina alternativa, así como realizar otro tipo de actividades cuyo fin sea el de contribuir con su salud: cuidar las horas de sueño, realizar ejercicio físico, yoga, meditación, entre otras similares.

## 2.5. Rivalidad entre competidores actuales

Se considera un alto nivel de rivalidad entre los competidores actuales. Cabe precisar que algunas ya están utilizando ciertas acciones para retener a sus clientes actuales; sin embargo, solo serían estrategias sueltas, de corto plazo y no sistematizadas, por ejemplo: si se trata de un cliente antiguo, frecuente o de compras altas, si se deja algún testimonio social, o si se recomienda a otra personas, si se trata de su cumpleaños, donde la persona encargada según su criterio pone a disposición promociones y descuentos. Por otro lado, se ha de tener en cuenta el tipo de servicio que se ofrece: si se trata de un centro de médico, puede que la recurrencia del paciente sea solo hasta que termine su tratamiento; este no sería el caso de Fisio Estetic cuyo enfoque es el ayudar a combatir los efectos del estrés laboral. Sin embargo, esta no sería la única empresa con el mismo propósito por lo tanto la rivalidad se mantiene, como se puede ver en el ver Anexo 2.

## 3. Plan de investigación 2023

### 3.1. Objetivos y metodología de la investigación

**Tabla 5.** Objetivos y metodología de investigación

Objetivo General (OG)	Objetivo Específico (OE)	Herramientas de Investigación				
		FS	EE	O	CF	EP
Identificar las características de los clientes que son leales a un comercio	Identificar los atributos que generan lealtad	X				X
	Conocer el comportamiento de un cliente leal	X				X
	Conocer qué hacen otros negocios del rubro, para fomentar la lealtad entre sus clientes			X	X	
Identificar las características de los clientes que utilizan un programa de lealtad	Identificar el tipo de programa de lealtad a los que un cliente está afiliado actualmente					X
	Conocer la opinión del cliente sobre lo positivo de los programas de lealtad en los que está					X
	Conocer la opinión del cliente sobre lo negativo de los programas de lealtad en los que está					X
Evaluar la propuesta de programa de lealtad para Fisio Estetic	Validar el interés del implementar un PL propio		X			X
	Conocer la opinión del cliente respecto a la estructura, premios y forma de entrega del PL	X	X			X
	Conocer las recomendaciones de mejora		X			X

Nota. Leyenda: FS (Fuente secundaria, de revistas científicas), EE (Entrevistas a expertos, tres en total), O (Observación, a once comercios en total), CF (Cliente falso), EP (Entrevista en profundidad, quince en total).

Se desarrolló la metodología de investigación sobre la base de fuentes secundarias (de alto prestigio) que se detallan en la fundamentación teórica y bibliografía. Luego se tuvo en consideración la entrevista a tres expertos: la Sra. Adriana Gladis Vega Avalos, Gerente General y fundadora de la empresa; al Sr. Juan Alberto Medina Ibañez, ex Gerente de Marketing de la empresa; a la Srta. Juliana Evelyn Villavicencio López, actual coordinadora del centro. Asimismo, se desarrolló el instrumento de observación visitando, como cliente incógnito, a once locales de la competencia directa e indirecta de Físio Estetic (ver Anexo 2). Luego se realizó, quince entrevistas en profundidad a los clientes actuales de la empresa (once mujeres, cuatro hombres), entre los 30 y 40 años, cuya proporción representa a la población actual de clientes de Físio Estetic.

### 3.2. Principales hallazgos de la investigación

#### OG 01: Identificar las características de los clientes que son leales a un comercio

Entre los atributos que generan lealtad, según KPMG (2019) el 74% de lealtad se origina por la calidad del producto, mientras que el 66% cuando haya una buena relación de precio y calidad; el 65%, que la calidad del producto o servicio sea consistente; el 56%, buena calidad de atención al cliente y el 55% cuando el proceso de compra es fácil. Mientras que, según afirma la misma consultora cuando un cliente es leal el 86% recomendará a esa marca y el 46% podrá perdonar una mala experiencia. Por ello es que un programa de lealtad es una excelente alternativa ya que incrementa la percepción de valor, según afirman los clientes en las entrevistas. Además que, según la coordinadora del centro, la Srta. Juliana Evelyn Villavicencio López, actualmente ella sería quien se encarga de dar constante seguimiento a la calidad del servicio brindado a través de la supervisión, además que comenta que la empresa viene continuamente realizando mejoras en las instalaciones, y que sería buena idea el implementar un PL.

Según lo que se refiere por parte de los clientes entrevistados, no todos los rubros son idóneos para la formación de lealtad. Por ejemplo, la cliente Kattia A. (ID: MABLgM) precisa que ella visita distintos supermercados por un tema de conveniencia más no por lealtad. Mientras que para negocios como los de Físio Estetic donde la frecuencia de compra es menor, ticket promedio alto y mayor interacción entre personas (con las especialistas que atienden), entonces existe una mayor predisposición a la formación de lealtad ya que según afirman no confiarían su salud en cualquier centro, a pesar de que se han visto expuestos a la oferta de otros negocios con mejor precio.

Por otro lado, se aplicó el instrumento de observación a once negocios de la competencia directa e indirecta de Fisio Estetic (ver Anexo 2). Donde se identificó lo siguiente: 1) La mayoría trata de conseguir la misma ventaja competitiva de lealtad en cuanto a infraestructura, contratación de profesionales y atención al cliente. Sin embargo, esto será limitado por el ticket promedio de consumo, ya que si la utilidad es baja, se disminuye la calidad en alguna de las variables antes mencionadas. 2) Ninguna cuenta con un programa de fidelización por puntos, pero sí con promociones sueltas que se logran negociar con la recepcionista. Se prioriza el enfoque sobre la calidad del servicio.

#### OG 02: Identificar las características de los clientes que utilizan un programa de lealtad

El 60% de los clientes entrevistados participan actualmente en un programa de lealtad, en su totalidad en el formato de “puntos por consumo”, entre los que se menciona: “Socios Cineplanet”, “Puntos Bonus”, “CMR Puntos”, “Ripley Puntos Go”, así como los que corresponden a las tarjetas bancarias. Donde se resalta que lo que más les agrada de un programa de lealtad por puntos es el canje de premios, ya sea en cualquiera de sus modalidades: productos o servicios gratis, descuentos, cupones, etc. Se resalta la preferencia por la opción de productos o servicios gratis, aunque si se tratase de un descuento, este debería ser equivalente al esfuerzo que se realiza para conseguirlo.

En contraste, lo que menos les agrada de un programa de lealtad es: 1) La falta de comunicación; es decir, que no se informa de manera adecuada cuando el cliente está próximo a ganar un premio o que le faltan X puntos para canjear algo, y que si bien se cuenta con plataformas para el usuario donde se puede ver el historial de puntos, sería mejor que la información la envíen por canales más directos como Whatsapp (Cliente: Susy S, ID: kYqEoo). 2) Que el monto mínimo para llegar a un premio es muy alto y no compensa lo gastado (Cliente: Jhuliana C., ID: NAKWEQ). 3) Poca flexibilidad y personalización; por ejemplo, en la tarjeta de “millas” solo se puede canjear los puntos en una sola aerolínea, y a veces les gustaría elegir a otra empresa. Lo mismo ocurre en otras empresas que solo te dan pocas opciones de canje (Cliente: Carolina S., ID: kYM6qM).

Finalmente, la razón por la que no están afiliados a otros (o ningún) programa de lealtad es que 1) No se les ha informado sobre su existencia. 2) Complejidad del PL, ya que se debe instalar aplicaciones adicionales y la lógica de beneficios es complicada 3). El costo de afiliarse es mayor al beneficio recibido (Cliente: Mirtha C., ID: PAKoje).

### OG 03: Evaluar la propuesta de programa de lealtad para Fisio Estetic

Para los clientes, un programa de lealtad por puntos sería una buena idea sobre todo porque premia su preferencia, más aún porque ellos mismos se identifican como “clientes antiguos” y se sienten en el derecho de ser tratados de manera distinta por su lealtad. Cabe resaltar que los entrevistados aluden experiencias pasadas, en Fisio Estetic, que datan de cinco años atrás. Por tal motivo se confirma su posición de lealtad. Por ejemplo, se recuerda la “tarjeta de puntos” que tuvo la empresa, y que si bien cumplía su función, la limitación más grande que tuvo era que como solo estaba disponible en formato físico, en ocasiones se les perdía (Cliente: Kattia A., ID: MABLgM). Por ello se afirma que de implementarse un programa de lealtad para Fisio Estetic, este debería ser digital, además de: 1) En cuanto a su estructura: se sugiere que el tipo de afiliación sea abierta y sin la necesidad de realizar pagos, además que contar con niveles de jerarquía para incentivar su consumo (Cliente: Jean Sanchez, ID: 6daJ6P), 2) Que los premios sean atractivos y flexibles para compensar el esfuerzo que realiza un cliente para mantenerse fiel, ya sea a través de un beneficio económico o psicológico. Al respecto, según la entrevista con el cliente Antonio Pegam (ID: KMb9Dg), se sugiere dar fuerza a la parte emocional, para que la conexión sea con la marca, más allá del programa en sí mismo, 3) En cuanto a la entrega, que sea directa sobre los mismos servicios que brinda la empresa y que la meta de puntos no sea muy alta, como el anterior PL que tuvo la empresa.

Se agrega que a todos los clientes entrevistados les gustaría contar con una plataforma del tipo “portal de clientes” donde puedan llevar por individual la información resumida de sus puntos y beneficios, además de alertas dinámicas por Whatsapp que les avise sobre los próximos beneficios a los que se les pueda sacar provecho. Además, se resalta que no requieren de aplicativo móvil, ya que según ellos ocupa espacio en su celular y a su percepción es más complicado. Cabe precisar que, por un lado los clientes prefieren el tener un portal específico para cada uno; sin embargo, a pesar de que los programas a los que están afiliados cuentan con esta herramienta, la mayoría desconoce sobre su uso, salvo que se cuente con integraciones avanzadas que fomenten su uso.

En cuando la perspectiva de la empresa, se realizó entrevistas en profundidad a los directivos de la empresa, y se hizo referencia a que se tuvo entre los años 2015-2019 un programa de lealtad basado en puntos por consumo, donde se acumulaba calcomanías y que luego de llegar a diez puntos podía canjear su tarjeta por un servicio gratis. Se

menciona por todos los entrevistados que la iniciativa funcionó parcialmente bien. Sin embargo, presentaba algunos inconvenientes, en primer lugar para el cliente: 1) Poca personalización de beneficios: no se podía elegir otro tipo de premio, 2) Pérdida u olvido de tarjeta física: por lo tanto no se podía colocar la calcomanía respectiva; mientras que para la empresa: 1) No se tenía un registro adecuado, ni físico ni virtual, no se sabía quiénes eran los clientes afiliados o del número de tarjetas en circulación; por lo tanto, menos se podía realizar alguna estrategia de segmentación sobre quienes completasen su tarjeta varias veces o más rápido para identificar oportunidades, 2) Faltaba precisar los términos y condiciones: por ejemplo, en algunos casos el cliente acudía para el canje de su servicio gratis los días con mayor concurrencia de citas (los fines de semana), lo cual afectaba la disponibilidad del personal para servicios que sí eran pagados; luego, no había fecha de caducidad por lo cual el cliente no tenía incentivos (ni urgencia) para comprar.

Por tal motivo, la Sra. Gladis Vega (Gerente General y Fundadora) confirma su interés por el desarrollo de un programa de lealtad ya que al estar en un mercado altamente competitivo donde la rivalidad por precio puede ser una de las principales razones por la reciente pérdida de clientes; más aún por la situación económica que limita el poder adquisitivo, tener una fuerte cartera de clientes fidelizados puede ser una barrera de salida. Lo cual se considera como estrategia viable el retener a los clientes actuales, frente al esfuerzo de conseguir nuevos. Ya que según refiere el ex Gerente de Marketing (el Sr. Alberto Medina), se carece de buenos resultados en cuanto al pauteo publicitario, por tal motivo la prioridad siempre fue la construir la mejor experiencia posible para que sean los mismos clientes quienes refieran a otros y así sucesivamente.

#### 4. Análisis de la matriz FODA

Tabla 6. Análisis de la matriz FODA.

Fortalezas	Oportunidades
<p><b>F1.</b> NPS del 93.09% (3er Trim. 2023).</p> <p><b>F2.</b> Tiempo de respuesta por llamada y medios escritos menor a 30 segundos.</p> <p><b>F3.</b> Se cuenta con herramientas digitales para la gestión de contactos (CRM).</p> <p><b>F4.</b> Base de datos estructurada con la información de +3000 clientes activos.</p> <p><b>F5.</b> 0% de rotación de trabajadores en el área de atención al cliente (3Q 2023).</p>	<p><b>O1.</b> Cambios en el comportamiento de consumo a favor de un PL.</p> <p><b>O2.</b> Mayor confianza en el uso de soluciones digitales por parte de los clientes (como chatbots con I.A.)</p> <p><b>O3.</b> Herramientas “No Code” para el desarrollo de prototipos a bajo costo.</p> <p><b>O4.</b> Competencia directa no cuenta con programas de lealtad sofisticados.</p>
Debilidades	Amenazas
<p><b>D1.</b> Al ser una pequeña empresa se cuenta con pocos recursos de gestión.</p> <p><b>D2.</b> No se cuenta con experiencia documentada sobre acciones de lealtad.</p> <p><b>D3.</b> No se tiene información específica de la competencia o la industria.</p> <p><b>D4.</b> No se cuenta con métricas sobre los efectos de la lealtad de clientes.</p> <p><b>D5.</b> No se dispone de un presupuesto claro para marketing y publicidad.</p>	<p><b>A1.</b> Problemas económicos a nivel país que afecten al poder adquisitivo.</p> <p><b>A2.</b> Cambios en el marco legal sobre la protección y uso de datos personales.</p> <p><b>A3.</b> Rivalidad entre otros programas de lealtad que compitan afiliar a un cliente.</p> <p><b>A4.</b> Prohibiciones en la difusión masiva de mensajes por medios escritos.</p> <p><b>A5.</b> Crisis económica que afecte la situación del país y el poder adquisitivo.</p>

#### 5. Misión y visión empresarial

Según el manifiesto de la empresa, se declara la misión y visión de la siguiente manera:

**Misión:** *Ayudar a que las personas sean más felices y saludables a través de nuestra cartera de servicios, cómodas instalaciones y profesionales calificados.*

**Visión:** *Ser reconocidos en el mercado peruano por la excelencia de nuestras marcas que buscan contribuir con el bienestar de nuestros clientes y sociedad en general.*

## 6. Objetivo del plan de lealtad

**Tabla 7.** Objetivos de corto y largo plazo.

Objetivos a largo plazo (5 años)	Objetivos a corto plazo (1 año)	Actividades clave (priorización)	Indicadores clave desempeño (KPI)
Incrementar las ventas en un 30% por año en el periodo 2024-2028	Incrementar las ventas en un 10% para la marca Fisio Estetic para el 2024	Desarrollo de un plan de lealtad de clientes, para incrementar su valor a largo plazo.	Nro de afiliados
			Tasa de retención
			Tasa de abandono
			Valor del cliente

**Tabla 8.** Evolución proyectada de indicadores.

Indicadores clave	2024	2025	2026	2027	2028
N° de afiliados	500	800	1100	1400	1500
Tasa de retención*	+5%	+10%	+15%	+25%	+30%
Tasa de abandono**	75%	70%	65%	60%	55%
Valor del cliente	25%	30%	35%	40%	45%

Nota: \*\*Se tuvo de referencia el periodo 2022. \*Se refiere a clientes primerizos.

## 7. Plan de lealtad de clientes

### 7.1. Justificación del programa de lealtad

Primero se tuvo en consideración lo deseable que podría ser esta solución para el cliente, siendo este el usuario final. Por lo tanto, en agosto del 2023, se realizó una investigación de mercado donde, a través de un cuestionario, se solicitaba a los clientes actualizar sus datos personales y brindar autorización escrita para el envío de mensajes promocionales dando a conocer el lanzamiento del programa de lealtad Fisio Club, con lo cual se obtuvo un total de 73 afiliados en agosto y 55 para setiembre del mismo año (en promedio, una conversión del 20%). Donde, donde quienes se registrasen, además de tener actualizaciones sobre el lanzamiento del programa de lealtad, ganarían un regalo en su próxima visita, cuya fecha de vencimiento sería en 30 días, con lo cual se tuvo un 30% de recompra. Por consiguiente, se puede concluir en que sí existe el interés de utilizar un programa de lealtad que reconozca y premie la preferencia de los clientes.

Por otro lado; en cuanto a la factibilidad, se ha de tener en cuenta que la empresa, entre el 2015 y 2019, implementó un programa de lealtad basado en “puntos” por consumo, donde por cada servicio tomado el cliente ganaba un punto que se representaba por una calcomanía en una tarjeta física. Cuando el cliente llegaba a los diez puntos, podía canjear su tarjeta, por un servicio gratis. Según la Sra. Gladis Vega, actual Gerente General de la empresa, esta dinámica tuvo una excelente acogida por los clientes, quienes llegaban a redimir una tarjeta completa por semana, en promedio.

Sin embargo, como bien detalla el ex Gerente de Marketing a cargo, el Sr. Alberto Medina, el programa de puntos funcionó, pero era necesario cambiar “las reglas del juego” porque tenía muchas limitaciones para cliente, en cuanto a su uso, y para la empresa, en cuanto a su gestión, tal como se detalla en la sección de hallazgos. Por ello, para el año 2020, se discontinuó su uso, aludiendo que por motivos de pandemia del COVID-19 y políticas sanitarias se buscaba reducir el intercambio de objetos (como lo era la tarjeta); sin embargo, la principal razón sería otra. Por lo tanto si la empresa fue capaz de implementar este tipo de programa, aún con las limitaciones del caso; para el 2023, ya sería un proyecto factible puesto que se cuenta con las herramientas digitales que permitirían su correcta gestión (ejemplo: sistemas de relación con el cliente).

Finalmente, a nivel de viabilidad, según las estadísticas que se desarrollaron en el Capítulo II, la empresa requiere de un plan estratégico que le permita incrementar su nivel de ventas; a través de la captación, retención y recurrencia de clientes. Es por ello que, según el marco teórico de Belli et al. (2022), un programa de lealtad es una opción correcta si lo que se busca es: 1) Cambios en el comportamiento de consumo 2) Crear barreras de salida para evitar el abandono de clientes 3) Recolección de data e identificar patrones de compra 4) Incrementar la lealtad de los consumidores. Por su lado, Reichheld (1996) agrega que crear o fortalecer la lealtad de clientes permite: 1) Reducir costos de adquisición, 2) Incrementar las ventas cruzadas, 3) Reducir costos operativos, 4) Aumentar tasa de recomendación, 5) Venta de servicios de mayor valor ya que se crea un vínculo de confianza. Mientras que la consultora Deloitte (2017a) afirma que el costo de adquisición de un nuevo cliente puede ser hasta cinco veces más que retener a un cliente antiguo. Con lo cual se puede dar un primer argumento sobre su potencial rentabilidad. Más aún cuando, si bien el ticket promedio de compra es de S/150, se tiene registro de un grupo de veinte clientes (5% del total) cuyo gasto promedio está entre los S/500 y S/1000

por mes en el 2do. trimestre 2023 (según datos de la empresa). Por tal motivo resulta de interés el entender a este grupo de clientes para fortalecer y replicar su comportamiento.

En conclusión, el presente proyecto cuenta con el criterio de ser deseable, factible y viable. Asimismo se cuenta con el respaldo teórico en el que se fundamenta su idoneidad para negocios como Fisio Estetic, donde: 1) Se brinda servicios 2) Importa la interacción humana 3) El tipo de relación es uno a uno 4) Baja frecuencia de consumo, entonces un programa de lealtad es una opción correcta (Belli et al., 2022; Palmatier et al., 2006). Además se cuenta con alineación estratégica ya que forma parte de la visión, misión y objetivos de la empresa puesto que les permitirá identificar oportunidades de mejora y ser esta una fuente de ventaja competitiva frente a otras empresas que solo realizan acciones sueltas que premian al cliente, pero no de manera estratégica y a largo plazo.

Es por ello que se toma la decisión de proceder con el desarrollo del presente trabajo sobre la propuesta de un programa de lealtad de clientes a nivel estructural, para lo cual se desarrollará en el subtítulo 7.2 la estructura del PL; mientras que en el subtítulo 7.3, la forma en la que se llevará a cabo su proceso de adopción el mercado.

## 7.2. Estructura del programa de lealtad de clientes

A continuación se aplica la propuesta de Belli et al. (2022) que sugiere, para la creación de un programa de lealtad, el tener en cuenta su estructura, el tipo de premio (qué regalar) y su entrega (cómo regalarlo) para garantizar la fidelización del cliente. Entre otras variables expuestas en la fundamentación teórica.

### 7.2.1. Programa de lealtad: Estructura

Para una mejor distinción y posicionamiento en el mercado, se diseñará una variante del nombre comercial de la empresa y que será utilizada solamente para referirse al programa de lealtad, por tal motivo se propone la denominación de “Fisio Club”. Cabe precisar que la empresa cuenta con otras marcas en su portafolio, por tal motivo se tuvo en consideración el desarrollar una variante de marca genérica, que haga referencia a un programa de lealtad compartido y que permita el canje de beneficios entre otros comercios (ya sea propios o de terceros, con fines estratégicos). Sin embargo, se descarta dicha idea ya que según Bombaj y Dekimpe (2020) esto podría conllevar a situaciones adversas en

el largo plazo, como el diluir el valor de la marca, problemas de colaboración interna o alguna falla de servicio que pueda afectar al resto de los negocios asociados.

Por otro lado, la forma de afiliación será cerrada; es decir, se requiere de una invitación por parte de la empresa, cuyo criterio de selección será que por lo menos la persona interesada haya realizado una compra en el establecimiento, asegurando así su condición como cliente actual. Si bien ambas políticas podrían reducir el número de afiliados, se justifica en su objetivo de causar gratitud, deseo y exclusividad (Bhattacharya, 1998) e incrementar las barreras de salida por el beneficio percibido que dejaría de recibir si abandona el programa de lealtad (Ashley et al., 2016).

Asimismo, el programa de lealtad contará con tres niveles de jerarquía (“clásico”, “dorado” y “platino”) a través de los que el cliente podrá subir de beneficios según el número de puntos acumulados. Lo cual mejora la percepción de valor y sentido de estatus en el cliente al desbloquear un nuevo nivel (Dreze & Nunes, 2009). En contraste, bajo ningún criterio se reducirá de nivel al cliente ya que podría causar un efecto contrario al esperado: insatisfacción o percepción de injusticia (Tillmann et al., 2009).

#### 7.2.2. Programa de lealtad: Premios

Según Belli et al. (2022), un programa de lealtad puede tener premios económicos o psicológicos. Si bien el autor señala que no necesariamente se debe aplicar los dos, para fines de la presente sí serán considerados. Lo cuales se detallan en el Anexo 3, donde se presenta la lista de premios económicos donde se considera: 1) Descuentos; es decir, promoción del mes que incluirá rebajas sobre el precio. Según Melnyk y Bijmolt (2015) esto permite incrementar la percepción de valor al tener un beneficio en el corto plazo e incentivar la compra de los productos o servicios que se resalten como parte de la oferta. 2) Puntos por consumo, donde se propone que por cada S/5 de compra, el cliente gane 1 punto. Luego, para el proceso de canje, 1 punto será equivalente a S/1. Esto según Kivetz & Simonson (2002) genera un estímulo para llegar a la meta, además de crear una barrera de salida para no perder los puntos acumulados. 3) Servicios gratis, al completar el equivalente en puntos al precio de un servicio se podrá realizar el canje. Según el tipo de cambio propuesto, con un ticket promedio de S/150, se calcula que un cliente podrá llegar a la meta en un promedio de cinco visitas. Lo cual se considera un tiempo adecuado para mantener su interés, en comparación al programa de lealtad que implementó la empresa,

años atrás, donde se requería de diez visitas para llegar a la meta. Asimismo, se tendrá en consideración que para su quinta visita ya sea posible habilitar el canje de premios, que según los puntos acumulados podrá ser un servicio gratis o un descuento equivalente a S/1 por punto. Con el objetivo de incrementar la percepción de valor sobre el PL.

Por otro lado, según Belli et al. (2022) un programa de lealtad funciona mejor si lo que se busca es influir sobre los patrones de consumo y no necesariamente sobre las actitudes. Por tal motivo, para no descuidar a este último factor, se incluirá también a los beneficios psicológicos tales como: “atención especial” con un regalo de bienvenida al PL, otro en su cumpleaños y en ocasiones especiales. Además se aplicarán excepciones en los términos y condiciones para el canje de premios, por ejemplo que pueda utilizarlos cualquier día de la semana. Luego, se personalizará la comunicación según los datos del cliente (nombre, género e intereses) para fortalecer su sentido de gratitud y conexión emocional con la empresa (Belli et al., 2022). Además no solo se registrará las preferencias del cliente en cuanto a la personalización del programa de lealtad, sino que también sobre el servicio mismo que brinda Fisio Estetic. Tales como: el aroma y la música de su preferencia; así como el personal por el que desea ser atendido, lo cual favorece a la creación y fortalecimiento de relaciones comerciales (Palmatier et al., 2006).

### 7.2.3. Programa de lealtad: Entrega

Se podrá ganar un servicio gratis cuando el número de puntos sea equivalente al precio en soles de un servicio. Es decir se trata de una “premiación retrasada”, ya que se puede realizar el canje de puntos una sola vez, cuando se cumpla con la meta, o se llegue a las cinco atenciones, lo que ocurra primero; y será un “beneficio directo” pues el canje de los premios se da sobre los servicios que la empresa brinda (Yi & Jeon, 2003).

### 7.3. Fases de adopción del programa de lealtad

Luego de tener clara su estructura, tal y como se desarrolló en la sección anterior; ahora se procede con las etapas de su adopción: adquisición, inducción, expansión y retención (Kim et al., 2021). A este modelo se le agrega una fase adicional: disolución, que considera el abandono al programa de lealtad (Dwyer et al., 1987). Para lo cual se sugiere la creación de un “asistente virtual por Whatsapp” que permita la consulta de puntos y beneficios al cliente, de forma inmediata con el uso de palabras clave.

La justificación de por qué se priorizó la versión de “asistente por Whatsapp” frente a otras alternativas como el desarrollo de un aplicativo o un “portal de clientes vía página web” es que según la investigación realizada los clientes no requieren de aplicativo móvil porque consideran que resulta ser un proceso tedioso y ocupa espacio en su celular. Luego, en cuando a la opción del “portal de clientes vía página web”, se descartó ya que los clientes, quienes pertenecer a un programa de lealtad actualmente, a pesar de disponer de dicha opción, no la utilizan de forma recurrente, salvo que funcione de manera integrada a otras funciones: realizar compras, seguimiento de pedidos, o afines.

Por lo tanto se considera que un asistente virtual por Whatsapp es un excelente punto de partida, considerando que la lógica sería la misma en caso se utilice alguna otra plataforma en el futuro. Asimismo, la empresa, actualmente, cuenta con las herramientas necesarias para su creación e implementación, a través de un sistema de gestión relacional de clientes o “CRM” que integra toda la información del cliente. Además, se precisa que las respuestas en automático serán solo un complemento al área de atención al cliente quienes deberán brindar soporte humano a las consultas subyacentes al PL y el cliente perciba que no está solo y sienta compromiso y confianza (Morgan & Hunt, 1994).

### 7.3.1. Fase I: Adquisición de clientes al PL

En la primera fase de adquisición, con el objetivo de conseguir la mayor cantidad de afiliados, se dará a conocer el programa de lealtad a través de los canales físicos y digitales. En cuanto a los canales físicos se utilizarán afiches donde se resalte la existencia del programa, sus beneficios y los pasos para registrarse (ver Anexo 4). Por otro lado; en cuanto a los medios digitales, se hará uso de difusiones masivas por correo electrónico y mensajes por Whatsapp a la lista de clientes actuales invitándolos a ser parte del “Fisio Club”. Para lo cual se requiere que completen un formulario con preguntas básicas de contacto (N° D.N.I., nombres completos, N° celular, correo electrónico y dar su conformidad para el manejo de datos y difusión de mensajes), al terminar en automático serán redirigidos al Whatsapp de la empresa, con un mensaje predeterminado dando su conformidad por escrito y que desea recibir más información. Cabe precisar que solo se aprobará el registro de quienes tengan la condición de ser clientes. Con lo cual se proyecta incrementar el valor percibido del programa, expectativas e interés (Klein, 1991).

### 7.3.2. Fase II: Inducción de clientes al PL

Para la fase de inducción al PL se dará un regalo de bienvenida, a través de minutos extra gratis en su próxima cita (ver Anexo 5), para fortalecer su sentido de gratitud y reciprocidad con la empresa (Bagozzi, 1995). Luego se brindará información, vía Whatsapp o página web (ver Anexo 6) de cómo ganar más beneficios, como por ejemplo los que corresponden al nivel inicial: “Clásico” y cómo puede subir de nivel.

### 7.3.3. Fase III: Expansión de clientes al PL

Para la fase de expansión, donde lo que se busca es incrementar la participación de los afiliados en el programa de lealtad se propone: 1) Difusión de mensajes y alertas según corresponda para cada cliente, a través del Whatsapp de la empresa (ver Anexo 7), haciendo uso de automatizaciones con el “CRM”, ver Anexo 8, donde se podrá consultar su historial de puntos, beneficios y promociones disponibles. Cabe precisar que se utilizará la siguiente lógica: si se trata de mensajes anticipados con quince días a más, se hará uso de notificaciones por correo electrónico; caso contrario, por Whatsapp, con lo cual se busca reducir la sobre saturación de mensajes pero que al mismo tiempo sean alertas de las que se pueda sacar provecho. Aunque según las entrevistas a profundidad, no se incomodarían al recibir mensajes de una empresa a la que anticipadamente dan su consentimiento y es porque les interesa. 2) Asimismo, se sugiere disponer de un código de referidos, por afiliado, para incrementar la captación de nuevos clientes. 3) Para dinamizar el PL, se podrán habilitar promociones eventuales a cambio de acciones específicas como completar encuestas para recopilar data sobre gustos y preferencias del cliente, o incrementar el número de puntos si realizan una reserva en los días/horas menos concurridas y así despertar el interés al simular un juego de retos (Deloitte, 2022).

### 7.3.4. Fase IV: Retención de clientes al PL

Por otro lado, en cuanto a la fase de retención, se hará uso de mensajes personalizados por correo y Whatsapp para notificar al cliente afiliado cuando gane puntos o esté cerca de subir de nivel o canjear algún beneficio. Se ha de resaltar que cuando se realiza el proceso de inscripción, el cliente da su consentimiento al envío de mensajes. Asimismo, los mensajes contarán con diseños y botones interactivos que le permitan al usuario ver su avance en el programa de lealtad, así cuánto le falta para llegar

a su próxima meta, de tal forma se genere un incentivo a través del “juego”. Con lo cual se busca crear hábitos en el cliente para fortalecer su lealtad (Dreze & Nunes, 2009).

#### 7.3.5. Fase V: Disolución de clientes al PL

Finalmente, se concluye con la fase de disolución cuando el cliente deja de percibir un valor en el programa de lealtad (Dwyer et al., 1987). Lo cual en principio será determinado por tres meses de inactividad. Para tal caso, el área de atención al cliente realizará una encuesta de salida (en formato de mensaje de texto, para incrementar la tasa de respuestas) donde el cliente pueda indicar los motivos por los que desea dar de baja su cuenta en el programa de lealtad y que podría ser por: falta de valor percibido, experiencia negativa, cambio en las preferencias, falta de transparencia o poca flexibilidad. Luego se tratará de conseguir una segunda oportunidad con el cliente ofreciéndole alguna promoción disponible, sin embargo de recibir una respuesta negativa se procederá con la desafiliación rápida para evitar cualquier tipo de reclamo o insatisfacción.

#### 7.4. Ejecución del programa de lealtad

Para la construcción del programa de lealtad se proyecta el trabajo requerido por el plazo de un mes donde se considera: 1) Actualización del CRM con las palabras clave y mensajes predeterminados, 2) Actualización de la página web informativa con el detalle de los beneficios, 3) Capacitación y reuniones con el equipo de atención al cliente para brindar un soporte adecuado al cliente, 4) Evaluación de métricas de gestión.

### **8. Mecanismos de control**

En cuanto a la gestión interna de la empresa, el área de atención al cliente llevará registro de toda la información sobre el programa de lealtad en el sistema de gestión relacional o “Customer Experience Management Software” (CRM), ver Anexo 8. Donde semanalmente se sincronizará la información con el tablero de gestión central (ver Anexo 9) que será desarrollado en “Looker Studio”, una herramienta gratuita de Google, para el análisis y visualización de datos. Donde se analizará las métricas clave que corresponden a las fases de adopción del PL: Fase I – Inducción (número de afiliados), Fase II – Inducción (número de canjes: regalo de bienvenida), Fase III – Expansión (número de canjes: vales descuento, conversión de mensajes, tasa de referidos), Fase VI – Retención (número de canjes: puntos acumulados), Fase V – Abandono (tasa de abandono).

## CAPÍTULO V: VALORACIÓN DEL IMPACTO DE LA PROPUESTA

A continuación se desarrolla la valorización del programa de lealtad considerando la métrica de retención y valor del cliente en el tiempo o “Life Time Value (LTV)” que se sugiere en el marco teórico (Belli et al., 2022). Para lo cual se proyecta que con incrementar la retención de los clientes en un 25% más, respecto al año 2022, se puede conseguir un LTV de S/397 por cliente en un año, siendo en términos absolutos un total S/54,502 al año y S/4,517.03 por mes para el 2024. Lo cual resulta ser una cifra razonable frente a cierto tipo de clientes (20 en total) que actualmente consumen entre S/500 y S/1000 por mes, por tal motivo el objetivo del presente trabajo es en parte tratar de replicar ese tipo de conducta para el resto de los consumidores. Cabe precisar que para la proyección de las ventas del resto de años se realizó el método de regresión lineal para seguir la tendencia del mismo, sobre la cual se agregó el porcentaje por lealtad.

Por otro lado, en cuanto para la estructura de costos se identifica de forma directa al CRM con el que trabaja la empresa, cuyo pago mensual es de S/192. Pero que para fines del programa de lealtad se requiere de funciones avanzadas que implicarían el pago adicional de S/152 por mes. Luego como costo indirecto: 1) Hosting y dominio web, 2) personal de atención al cliente, 3) Plan mensual de teléfono para Whatsapp y 4) Correos electrónicos; para los que se considera un prorrateo equivalente a las posibles horas de uso, siendo un total de S/219 soles. Por lo tanto, con costo total de S/371 por mes se consigue un Retorno de la Inversión del 15%, el 2024; 17%, el 2025; 19%, el 2026.

**Tabla 9.** Valor del cliente en el tiempo o “Life Time Value (LTV)” en soles (2024)

Mes	Mes	0	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11
0	Ene	178	213	248	265	272	281	287	294	306	350	360	<b>397</b>
1	Feb	172	201	214	221	226	234	238	243	247	248	250	
2	Mar	146	164	167	170	171	171	171	171	171	171		
3	Abr	127	145	152	155	155	155	155	155	155			
4	May	150	159	162	164	164	164	164	164				
5	Jun	133	149	161	164	167	167	167					
6	Jul	139	151	155	155	155	155						
7	Ago	143	155	162	169	171							
8	Set	141	156	158	165								
9	Oct	142	155	157									
10	Nov	161	185										
11	Dic	170											

*Nota.* Se interpreta de la siguiente manera: se estima que el consumo promedio de los clientes captados en enero 2024, sea de S/178; luego, para los que se mantienen en febrero, de S/213; y al culminar el año un total de S/397.

## CONCLUSIONES

- La propuesta de plan de lealtad de clientes “Fisio Club” permite incrementar las ventas en un 12.90% mensual, así como la retención de clientes en un 25% mensual. Además se concluye en un retorno de la inversión del 15% para el 2024.
- Se resalta la importancia de un programa de lealtad de clientes para la empresa Fisio Estetic, que permita incrementar el valor de su cartera de clientes. Ya que 1) Reduce costos de adquisición, 2) Incrementa las ventas cruzadas, 3) Reduce costos operativos, 4) Aumenta la tasa de recomendación, 5) Venta de servicios de mayor valor ya que se crea un vínculo de confianza (Reichheld, 1996).
- Finalmente, gracias a la propuesta de plan de lealtad es posible crear barreras de salida para los clientes y esto podría ser una ventaja competitiva frente a otras empresas que gestionan la lealtad de sus clientes de forma estructural.

## RECOMENDACIONES

- Para conseguir la verdadera lealtad del cliente se recomienda no solo enfocarse en el comportamiento de compra; sino que también en sus actitudes. Para lo cual será necesario fortalecer las habilidades blandas de los trabajadores que interactúan con los clientes, y así mejorar sus vínculos relacionales.
- Por otro lado, se sugiere el desarrollo paulatino de la documentación de procesos, de tal forma, ante la salida de algún trabajador involucrado, se pueda mantener la continuidad y realizar una correcta gestión del conocimiento.
- Tener actualizadas las plataformas y distintos medios de comunicación con las reglas del programa de lealtad, ya que de realizarse cambios sin previo aviso, puede afectar negativamente la percepción de transparencia y confianza.
- Asimismo, se sugiere más adelante realizar estrategias avanzadas para la gestión analítica de datos donde no solo se considere el volumen de compras.
- Evaluar la deseabilidad, factibilidad y viabilidad de contar con un “portal de clientes” ya sea en versión página web o aplicativo móvil.

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Afonso, V. (2013). Stimuli-organism-response framework: A meta-analytic review in the store environment. *Journal of Business Research*, 66, 1420-1426.
- Arnould, E., & Thompson, C. (2005). Consumer Culture Theory (CCT): Twenty Years of Research. *Journal of Consumer Research*, 31, 868-882.  
<https://www.jstor.org/stable/10.1086/426626>
- Ashley, C., Gillespie, E. A., & Noble, S. M. (2016). The effect of loyalty program fees on program perceptions and engagement. *Journal of Business Research*, 964-973.
- Bagozzi, R. P. (1995). Reflections on relationship marketing in consumer markets. *Journal of Academy of Marketing*, 272-277.
- BBC News Mundo. (2022). *Pedro Castillo: destituyen y detienen por rebelión al presidente de Perú después de que disolviera el Congreso en una jornada de caos político*. [https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63895102#:~:text=La única agenda del Congreso,detenido y acusado de rebelión](https://www.bbc.com/mundo/noticias-america-latina-63895102#:~:text=La%20única%20agenda%20del%20Congreso,detenido%20y%20acusado%20de%20rebeli3n).
- Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2022). 40 years of loyalty programs: how effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 147-173.  
<https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z>
- Bennett, R., & Rundle-Thiele, S. (2002). A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches. *Brand Management*, 9, 193-209.
- Berry, L. (1995). Relationship Marketing of Services- Growing Interest, Emerging Perspectives. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23(4), 236-245.
- Bhattacharya, C. B. (1998). When customers are members: Customer retention in paid membership contexts. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 31-44.
- BMI. (2020). *Industry Megatrends In A Post-Covid-19 World: Shifts Accelerated And Megatrends Amplified*. [https://www.fitchsolutions.com/agribusiness/industry-megatrends-post-covid-19-world-shifts-accelerated-and-megatrends-amplified-09-04-2020?fSWebArticleValidation=true&mkt\\_tok=NzMyLUNLSC03NjcAAAGOfRun2mYEFrsAaMXIZZoCQZSQoUxZycJEK-q6iRDGi0dZ06ZZTM8XbCOFEjI](https://www.fitchsolutions.com/agribusiness/industry-megatrends-post-covid-19-world-shifts-accelerated-and-megatrends-amplified-09-04-2020?fSWebArticleValidation=true&mkt_tok=NzMyLUNLSC03NjcAAAGOfRun2mYEFrsAaMXIZZoCQZSQoUxZycJEK-q6iRDGi0dZ06ZZTM8XbCOFEjI)
- Bombaij, N. J., & Dekimpe, M. G. (2020). When do loyalty programs work? The moderating role of design, retailer-strategy, and country characteristics. *International Journal of Research in Marketing*, 175-195.

- Butscher, S. (2016). *Customer Loyalty Programmes and Clubs* (2<sup>a</sup> ed.).
- Caliskan, A. (2019). Applying the Right Relationship Marketing Strategy through Big Five Personality Traits. *Journal of Relationship Marketing*, 18(3), 196-215.  
<https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1080/15332667.2019.1589241>
- CEPAL. (2022). *Impacto del COVID-19 en la digitalización de America Latina*.  
<https://www.cepal.org/es/publicaciones/48486-impacto-covid-19-la-digitalizacion-america-latina>
- Costa, P. T., & McCrae, R. R. (1990). Personality disorders and the five-factor model of personality. *Journal of Personality Disorders*, 362-371.  
<https://doi.org/10.1521/pedi.1990.4.4.362>
- Cox, D., & Rich, S. (1964). Perceived Risk and Consumer Decision Making - The Case of Telephone Shopping. *Journal of Marketing Research*, 32-39.
- Defensoría del Pueblo. (2023). *La Ciberdelincuencia en el Perú: Estrategias y Retos del Estado*. <https://www.defensoria.gob.pe/wp-content/uploads/2023/05/INFORME-DEF-001-2023-DP-ADHPD-Ciberdelincuencia.pdf>
- Deloitte. (2017). *Beyond the Noise: The Megatrends of Tomorrow's World*.
- Dick, A., & Basu, K. (1994). Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 22, 99-113.
- Dreze, X., & Nunes, J. (2009). Feeling Superior: The Impact of Loyalty Program Structure on Consumers' Perceptions of Status. *Journal of Consumer Research*, 35, 1-17. <https://doi.org/10.1086/593946>
- Dwyer, R., Shurr, P., & Oh, S. (1987). Developing Buyer-Seller Relationships. *Journal of Marketing*, 51, 11-27.
- EY. (2020). *Are you reframing your future or is the future refrming you?*
- Garbarino, E., & Johnson, M. (1999). The Different Roles of Satisfaction, Trust, and Commitment in Customer Relationships. *Journal of Marketing*, 63, 70-87.
- Gundlach, G., Achrol, R., & Mentzer, J. (1995). The Structure of Commitment in Exchange. *Journal of Marketing*, 59, 78-92.
- Gustafsson, A., Johnson, M., & Roos, I. (2005). The Effect of Customer Satisfaction, Relationship Commitment Dimensions, and Triggers on Customer Retention. *Journal of Marketing*, 69, 210-218. <https://www.jstor.org/stable/30166563>
- Hofstede, G. (1984). *Hofstede Insights*. <https://www.hofstede-insights.com/the-culture-factor>
- INEI. (2023). *Informe técnico de estadísticas ambientales Agosto 2023*.

- <https://m.inei.gob.pe/media/MenuRecursivo/boletines/informe-de-estadisticas-ambientales-setiembre-2023.pdf>
- Instituto de Estudios Peruanos. (2023). *IEP Informe de Opinión - Junio 2023 (Informe Completo)*. <https://iep.org.pe/wp-content/uploads/2023/06/IEP-OP-Junio-2023-Informe-completo-v2-1.pdf>
- Jacob, J., & Kyner, D. (1973). Brand Loyalty vs. Repeat Purchasing Behavior. *Journal of Marketing Research*, 10, 1-9. <https://www.jstor.org/stable/3149402>
- Kim, J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Academy of Marketing Science*, 71-95. <https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1>
- Kivetz, R., & Simonson, I. (2002). The idiosyncratic fit heuristic: Effort advantage as a determinant of consumer response to loyalty programs. *Journal of Marketing Research*, 155-170.
- Klein, H. J. (1991). Further evidence on the relationship between goal setting and expectancy theories. *Organizational Behaviour and Human Decision Processes*, 230-257.
- Kotler, P., & Keller, K. (2012). *Dirección de marketing* (Decimocuar). Pearson.
- KPMG. (2019). *The truth about customer loyalty*.
- McCrae, R. R., & Costa, P. T. (1989). Reinterpreting the Myers-Briggs type indicator from the perspective of the five-factor model of personality. *Journal of Personality*, 17-40.
- Melnyk, V., & Bijmolt, T. (2015). The effects of introducing and terminating loyalty programs. *European Journal of Marketing*, 398-419.
- Meyer-Waarden, L. (2008). The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour. *European Journal of Marketing*, 42, 87-114.
- Microsoft. (2023). *Low-code vs no-code app development*. <https://powerapps.microsoft.com/en-us/low-code-no-code-development-platforms/>
- Morgan, R., & Hunt, S. (1994). The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing. *Journal of Marketing*, 58, 20-38. <https://www.jstor.org/stable/1252308>
- Oliva, T., Oliver, R., & MacMillan, I. (1992). A Catastrophe Model for Developing Service Satisfaction Strategies. *Journal of Marketing*, 56, 83-65. <https://www.jstor.org/stable/1252298>
- Oliver, R. (1999). Whence Consumer Loyalty? *Journal of Marketing*, 63, 33-44. <https://www.jstor.org/stable/1252099>

- Palmatier, R., Dant, R., Grewal, D., & Evans, K. (2006). Factors Influencing the Effectiveness of Relationship Marketing: A Meta-Analysis. *Journal of Marketing*, 70, 136-153. <https://www.jstor.org/stable/30162119>
- Reichheld, F. (1996). *The Loyalty Effect: The Hidden Force Behind Growth, Profits and Lasting Value*. Harvard Business School.
- Reichheld, F. (2003). The One Number You Need to Grow. *Harvard Business Review*.
- Reinares, P., & Ponzoa, J. (2002). *Marketing Relacional: Un nuevo enfoque para la seducción y fidelización del cliente*. Financial Times-Prentice Hall.
- Russel, J. A., & Mehrabian, A. (1978). Approach-avoidance and affiliation as functions of the emotion eliciting quality of an environment. *Environment and Behavior*, 11, 355-387.
- Schiffman, L., & Kanuk, L. (2010). *Comportamiento del Consumidor* (10 ma.). Pearson.
- Statista. (2023a). ¿Apruebas o desapruebas el mandato de la presidenta del Perú, Dina Boluarte? <https://www.statista.com/statistics/1356720/opinion-on-the-appointment-of-peruvian-president-boluarte/>
- Statista. (2023b). *Problemas más importantes que afectan a Perú según la opinión pública en 2023*. <https://es.statista.com/estadisticas/1206719/principales-problemas-opinion-publica-peru/>
- Tillmann, W., Thorsten, H.-T., & Thomas, R. (2009). Does Customer Demotion Jeopardize Loyalty? *Journal of Marketing*, 73, 69-85.
- Venegas, R., Beteta, M., Castillo, J., Perez, G., Rodriguez, C., Surco, L., Bernedo, M. del R., Ramos, C., Ruelas, W., Melendez, A., Rojas, C., Mamani, D., & Gonzaga, B. (2023). *Informe Macroeconómico: II Trimestre de 2023*. <https://www.bcrp.gob.pe/docs/Publicaciones/Notas-Estudios/2023/nota-de-estudios-36-2023.pdf>
- Verma, N. (2022). *How to create a loyalty program that actually works*. Deloitte. <https://www.deloittedigital.com/us/en/blog-list/2022/customer-loyalty.html>
- Westbrook, G. (2020). *The Impact of Coronavirus on Top 10 Global Consumer Trends 2020*.
- Yi, Y., & Jeon, H. (2003). Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty. *Journal of the Academy of Marketing Science*, 229-240.

## ANEXOS

### Anexo 1. Evaluación de sistemas en lealtad de clientes

Plataforma	Página web	Resultado
Loyalty Lion	<b>Detalles:</b> Solo para comercio en línea con Shopify. <b>Web:</b> <a href="https://loyaltylion.com/">https://loyaltylion.com/</a>	Descartado
Smile	<b>Detalles:</b> Solo funciona para comercio en línea con Shopify, Big Commerce y Wix. <b>Web:</b> <a href="https://smile.io/">https://smile.io/</a>	Descartado
SquareUP	<b>Detalles:</b> No disponible para Perú. <b>Web:</b> <a href="https://squareup.com/">https://squareup.com/</a>	Descartado
Okendo	<b>Detalles:</b> Solo para comercio en línea con Shopify. <b>Web:</b> <a href="https://okendo.io/">https://okendo.io/</a>	Descartado
Bonda	<b>Detalles:</b> No disponible para Perú. <b>Web:</b> <a href="https://www.bonda.com/">https://www.bonda.com/</a>	Descartado
Apprecio	<b>Detalles:</b> Canje de puntos en cualquier comercio afiliado. Un solo tipo de cambio: S/1=1PTO. <b>Web:</b> <a href="https://soluciones.apprecio.com/">https://soluciones.apprecio.com/</a>	Descartado
Pretii	<b>Detalles:</b> Empresa peruana, pero sus planes gratuitos preocupan frente al manejo de datos. <b>Web:</b> <a href="https://pretii.lat/">https://pretii.lat/</a>	Evaluar
Bederr	<b>Detalles:</b> No ofrece funciones avanzadas. Sin embargo cumple con criterios mínimos. <b>Web:</b> <a href="https://www.bederr.com/">https://www.bederr.com/</a>	Evaluar
Loyverse	<b>Detalles:</b> Se trata de un sistema de punto de venta que además cuenta con funciones de fidelización. Más no es una plataforma especializada. <b>Web:</b> <a href="https://loyverse.com/">https://loyverse.com/</a>	Descartado
ClienteVip	<b>Detalles:</b> Empresa peruana, tiene un solo tipo de cambio: S/1=1PTO, no se puede cambiar. <b>Web:</b> <a href="https://clientevip.pe/">https://clientevip.pe/</a>	Descartado
OpenLoyalty	<b>Detalles:</b> No responden los mensajes. <b>Web:</b> <a href="https://www.openloyalty.io/">https://www.openloyalty.io/</a>	Descartado
Kangaroo	<b>Detalles:</b> Evaluar funcionamiento. <b>Web:</b> <a href="https://loyalty.kangaroorewards.com/">https://loyalty.kangaroorewards.com/</a>	Evaluar
Antavo	<b>Detalles:</b> No disponible para Perú. <b>Web:</b> <a href="https://antavo.com/">https://antavo.com/</a>	Descartado
Lealfy	<b>Detalles:</b> Si bien la Plataforma está operativa, la empresa ha descontinuado su trabajo. Por lo tanto, no hay un área de soporte, según la empresa. <b>Web:</b> <a href="https://lealfy.com/">https://lealfy.com/</a>	Descartado
Zinrelo	<b>Detalles:</b> Precios >\$10,000 <b>Web:</b> <a href="https://www.zinrelo.com/">https://www.zinrelo.com/</a>	Descartado

**Anexo 2.** Mapa de competidores directos e indirectos

<b>Empresa</b>	<b>Servicios</b>	<b>PL Puntos</b>
Haniel	<b>Detalles:</b> Terapia física, masajes, tratamientos para el cuidado facial y corporales. <b>Web:</b> <a href="https://haniel.pe/">https://haniel.pe/</a>	No tiene
Almahal	<b>Detalles:</b> Terapias de masaje, tratamientos para el cuidado facial, servicios spa. <b>Web:</b> <a href="https://almahal.pe/">https://almahal.pe/</a>	No tiene
Columna Conectada	<b>Detalles:</b> Centro quiropráctico, terapias de masaje. <b>Web:</b> <a href="http://columnaconectada.com/">http://columnaconectada.com/</a>	No tiene
Body Balance	<b>Detalles:</b> Centro de terapias de masaje. <b>Web:</b> <a href="https://bodybalance.pe/">https://bodybalance.pe/</a>	No tiene
Bambu Massage	<b>Detalles:</b> Terapias de masaje y tratamientos para el cuidado facial y corporal.	No tiene
Possitiva	<b>Detalles:</b> Clase de baile, terapias de masaje, yoga, gimnasia laboral. Enfoque a empresas. <b>Web:</b> <a href="https://possitiva.com/">https://possitiva.com/</a>	No tiene
Fisiomasaje	<b>Detalles:</b> Terapia física, masajes, podología. <b>Web:</b> <a href="https://fisiomasajeperu.com/">https://fisiomasajeperu.com/</a>	No tiene
Elevate	<b>Detalles:</b> Terapias de masaje, yoga, medicina tradicional, pilates, nutrición	No tiene
Siglo XXI	<b>Detalles:</b> Tratamientos faciales y corporales	No tiene
Fisiorelax	<b>Detalles:</b> Centro de fisioterapia y masajes	No tiene
Estética y Salud Chino	<b>Detalles:</b> Masajes, reflexología, acupuntura, tratamientos faciales. <b>Web:</b> <a href="https://bellezaysaludchina.pe/">https://bellezaysaludchina.pe/</a>	No tiene

**Anexo 3. Premios en el programa de lealtad Fisio Club**

<b>Premios económicos</b>	<b>Clásico</b>	<b>Dorado</b>	<b>Platino</b>
Nro de puntos (histórico)	<200 puntos Acumulados	<400 puntos Acumulados	<600 puntos Acumulados
Puntos por compra S/5=1 Punto Para el canje 1 Punto=S/1	✓	✓	✓
Acceso a la promoción del mes (descuento)	✓	✓	✓
<b>Premios psicológicos</b>	<b>Clásico</b>	<b>Dorado</b>	<b>Platino</b>
Programa de referidos Todas las partes ganan	01 Servicio 10 min extra en una cita	01 Servicio 15 min extra en una cita	01 Servicio 20 min extra en una cita
Testimonio en redes	01 Servicio 10 min extra en una cita	01 Servicio 10 min extra en una cita	01 Servicio 10 min extra en una cita
Regalo de bienvenida	01 Servicio 20 min extra en una cita	✗	✗
Regalo de cumpleaños	01 Servicio 30 min extra en una cita	01 Servicio 45 min extra en una cita	01 Servicio 60 min extra en una cita
Atención especial canje Se aplican términos y condiciones: Canje de premios de lunes a jueves de 11 am a 4:00 pm, previa reserva.	✓	✓	✗

#### Anexo 4. Diseño de afiche: Pasos de afiliación al Fisioclub



Nota. El código QR no está disponible. Solamente figura como representación gráfica.

#### Anexo 5. Diseño de afiche: regalo de bienvenida



## Anexo 6. Propuesta de diseño para página web Fisioclub



## Anexo 7. Simulación de consulta de puntos por Whatsapp



## Anexo 8. Vista real de plataforma de atención al cliente

The screenshot shows a customer service platform with the following data:

DIFUSIONES	INFORMACION	POTENCIALES	PENDIENTES
172 Clientes potenciales: 0 \$/	13 Clientes potenciales: 0 \$/	6 Clientes potenciales: 0 \$/	5 Clientes potenciales: 460 \$/
Lead rápido	Lead #15525519, Whatsapp Melissa Trauco Fernandez Cielo Cueto	Lead #15533953, Whatsapp Cesar Augusto Sanchez Flores Cielo Cueto	Lead #15533021, Whatsapp Isabel Gamarra Cielo Cueto
Lead #15525517, Whatsapp Jorge Gustavo Antonio Leey Napuri Cielo Cueto	Lead #15524265, Whatsapp Delia Cielo Cueto	Lead #15502487, Whatsapp Judith Sabina Falcon Hurtado Cielo Cueto	Lead #15497617, Whatsapp Janett Calle Yaco Medina
Lead #15525513, Whatsapp Daniel Cesar Castañeda Caveró Cielo Cueto	Lead #15522595, Whatsapp Katherine Peña Yaco Medina	Lead #15496945, Whatsapp María Mercedes Chang Alvarado Cielo Cueto	Lead #15492365, Whatsapp Yuriko Valerin Pando Guerra Cielo Cueto
Lead #15525509, Whatsapp Milagros Chiang Merida De Sanfelu Cielo Cueto	Lead #15502949, Whatsapp Carla Ponce Cielo Cueto	Lead #15465091, Whatsapp Wendy Yovanna Alejandria Balcazar Cielo Cueto	Lead #15299509, Whatsapp Diana Lourdes Champienter Kruger Yaco Medina
Lead #15525505, Whatsapp Greta Pamela Monge Del Valle Cielo Cueto	Lead #15498289, Whatsapp Aury Teresa Linares Cajahuaringa Cielo Cueto	Lead #15358399, Whatsapp Sofia Morales López Cielo Cueto	Lead #15139997 Juana Villar Cielo Cueto
Lead #15525493, Whatsapp Erika Mariela Santa Cruz Patroni Cielo Cueto	Lead #15498803, Whatsapp Rosario Netida Berrosipi Lopez De Lopez Yaco Medina	Lead #15278593, Whatsapp Julio Cesar Rebaza Vivero Cielo Cueto	
Lead #15503525, Whatsapp Aly Ivette Quiroz Villa Cielo Cueto	Lead #15492047, Whatsapp Kattia Patricia Arribasplata Purizaca Cielo Cueto		
Lead #15503247, Whatsapp Yolanda Barbieri Moquillaza Cielo Cueto	Lead #15489655, Whatsapp Ana Cecilia Cielo Cueto		

Nota. Extraído de: <https://kommo.com/>

## Anexo 9. Diseño referencial para el tablero de gestión

The dashboard provides a comprehensive overview of customer loyalty metrics:

General overview						
Registered members	Active members	Revenue (USD)	Avg. spending (USD)	Transactions	Avg. transaction value	Avg. number of transactions
1,443	841	40,400.93	546.58	151	268.54	1.21

Points overview				
Earned points	Used points	Expired points	Pending points	New members
21,443	7,241	2,300	1,002	599

**Jane Smith**  
jane.smith@acme.com  
+1 202 555 0117

- Earned 213 points for a transaction
- Reached Gold tier
- Redeemed \$100 voucher
- Probability of the next purchase: 78%
- Predicted spending: \$108.23

Nota. Extraído de: <https://www.openloyalty.io/product/customer-loyalty-analytics>