

IMPACTO DEL OMOTENASHI EN EL SERVICIO Y FIDELIDAD DE LOS CLIENTES EN LAS MARCAS DE LUJO

**Laura Echeverri Rozo
Carolina López Guillén**

Administración de Empresas; Pregrado

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, Colombia

2020

**IMPACTO DEL OMOTENASHI EN EL SERVICIO Y FIDELIDAD DE LOS CLIENTES
EN LAS MARCAS DE LUJO**

Laura Echeverri Rozo

Carolina López Guillén

Carlos Mansilla, director

Administración de Empresas; Pregrado

Colegio de Estudios Superiores de Administración – CESA

Bogotá, Colombia

2020

ÍNDICE

RESUMEN	1
INTRODUCCIÓN.....	3
1. MARCO TEÓRICO	9
1.1 Neuromarketing	9
1.1.1 Servicio al cliente	10
1.1.2 Omotenashi.....	12
1.2. Marcas de lujo	13
1.3. Estado del arte	14
2. MARCO METODOLÓGICO.....	20
2.1. Criterios	20
2.2. Diseño de la investigación.....	21
2.2.1 Fase 1. Entrevistas a expertos.	22
2.2.2 Fase 2. Diagnóstico. (encuestas a consumidores y empleados)	22
2.2.3 Fase 3. Conocer la percepción real del cliente para transferir el concepto Omotenashi ajustado al mercado seleccionado.	23
2.3. Resumen diseño de investigación.....	24
2.3.1. Diagrama	24
2.3.2. Matriz de consistencia.....	25
3. EL PRINCIPIO OMOTENASHI EN LA BÚSQUEDA DEL DELEITE DEL CLIENTE.....	26
3.1. Comparación entre satisfacción y deleite.....	26
3.2. El deleite.....	28
3.3. Modelo Kano.....	28
3.4. ¿Cómo se mide el deleite?.....	31
3.5. Del deleite a la lealtad	32
3.6. Implementar un programa estratégico hacia la lealtad.....	34
4. RETENCIÓN DEL CLIENTE E IMPACTO EN RESULTADOS ECONÓMICOS.....	37
4.1. ¿Cómo aumentar el valor de una empresa?	37
4.2. Retención y Fidelización	37
4.3. Retención y resultados económicos	40
4.4. Servicio al cliente y retención en marcas de lujo	45
5. PERCEPCIÓN ACTUAL EN EL MERCADO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA.....	50
5.1. Encuestas a clientes de las marcas de lujo en Colombia.....	50
5.2. Entrevista con Testuya Sakata, experto en Omotenashi	57
5.3. Casos de éxito con Omotenashi.....	59
5.3.1. Shiseido.....	59
5.3.2. Hoteles Belmond	61
CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES	64
BIBLIOGRAFÍA	66

TABLA DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 : Diagrama de fases de investigación.....	24
Ilustración 2: Matriz de Consistencia	25
Ilustración 3 : Razones clientes perdidos.....	39
Ilustración 4 : Clientes que regresan.....	39
Ilustración 5 : Relación clientes y Rentabilidad (Reinart y Thomas (2005))	41
Ilustración 6 : Decisiones del usuario dependiendo del historial de visitas. (Monetate (2017)) ..	42
Ilustración 7 : Ingresos por sesión. (Monetate (2017)).....	43
Ilustración 8 : Tipos de cliente y su tipo de consumo. (Monetate (2017))	44
Ilustración 9 : Media y coeficientes de correlación. (Thakur y Kapur (2016, p.76))	46
Ilustración 10 : Modelo de regresión lineal. (Thakur y Kapur (2016, p.76))	46
Ilustración 11: Relación de factores para fidelización de marca (Hur y Kim (2012, p.336)).....	47
Ilustración 12: Respuestas encuesta. Elaboración propia.	51
Ilustración 13: Respuestas Encuesta. Elaboración propia.....	52
Ilustración 14: Respuestas encuesta. Elaboración propia.	53
Ilustración 15: Respuestas encuesta. Elaboración propia.	54
Ilustración 16: Respuestas encuesta. Elaboración propia.	55
Ilustración 17: Análisis resultados. Elaboración propia.	56
Ilustración 18: Análisis resultados. Elaboración propia.	57

TABLA DE TABLAS

Tabla 1 : Modelo Kano	29
Tabla 2 : Modelo Kano Zonas	30

RESUMEN

El servicio al cliente es la forma con la cual una empresa satisface las necesidades del consumidor. En algunos sectores, dichos planes son más sensibles que otros, porque su valor está en esa estrecha relación con los usuarios. El sector de lujo, por ejemplo, muestra que estas estrategias son de vital importancia porque no sólo las hacen ser más competitivas, sino que les aumenta la posibilidad de retener más usuarios y aumentar su rentabilidad.

A propósito de un servicio al cliente excepcional, la corriente japonesa Omotenashi muestra una forma de satisfacer las necesidades de una manera hospitalaria. Dicha metodología consiste en proporcionar un servicio que supera las expectativas y se convierte en una herramienta que permite la mejora de la experiencia de compra de los clientes en las marcas de lujo.

Por consiguiente, este trabajo demostrará el impacto que tiene el Omotenashi en la experiencia y lealtad de un cliente. Para lograr este objetivo, en primer lugar, se analizará las diferencias entre satisfacción y deleite, y la excelencia en el servicio al cliente. Este análisis se realizará por medio de las comparaciones de los principales modelos de atención al usuario que se aplican en el mundo y las diferentes formas de medir el deleite para fidelizar a los clientes.

En segundo lugar, se demostrará cómo la retención y fidelización de clientes aumenta la rentabilidad de las compañías. Para iniciar con este argumento, se explicará el vínculo que existe entre el servicio al cliente y en la retención del cliente. En adición, se expondrán resultados económicos que demuestran que los clientes fidelizados son la principal fuente de ingresos de diferentes sectores. Además, como el sector de lujo tiene diferentes aspectos para la retención de clientes, se mostrarán los diversos factores para fidelizar a un cliente con una marca de lujo.

Por último, pero no menos importante, se presentará la percepción actual del servicio al cliente en el sector de lujo a través de encuestas respondidas por diferentes personas que han

comprado diferentes productos de esta industria. En adición se evidenciará la opinión de un experto del Omotenashi frente al servicio al cliente en este sector y los casos de éxitos de esta cultura en diferentes industrias.

INTRODUCCIÓN

Este estudio aportará un conocimiento teórico y metodológico a las empresas de marcas de lujo, ya que les contribuirá con un mayor conocimiento sobre la experiencia de compra en relación con el servicio al cliente que pueden ser utilizadas para generar una mayor satisfacción y lealtad del cliente, y, por ende, generar una ventaja competitiva en el ámbito internacional y posiblemente global. El neuromarketing estudia las emociones que experimentan los consumidores en el proceso de compra, tanto antes como durante y después. Es por esta razón que la experiencia del cliente frente al servicio se relaciona directamente con esta área del mercadeo. Según Ming Hsu, existe un mayor interés en un enfoque neuropsicológico sobre los pensamientos, sentimientos e intenciones del consumidor, y cómo se pueden direccionar a una compra al generar un mayor entendimiento sobre las expectativas de los clientes. (Hsu, 2017) No solo es un estudio que es necesario para el desarrollo de este sector en la economía colombiana, sino también es un concepto que desde hace ya dos años ha sido estudiado y adaptado a diferentes marcas de lujo, filiales de organizaciones como el grupo LVMH (Louis Vuitton Moët Hennessy) para elevar la competitividad de estas, y generar ambientes de trabajo motivacionales. Según Kitagawa (2017), la compra de marcas de lujo japonesas por el grupo empresarial LVMH, generó consciencia de las diferencias en tratamiento de personal y clientes entre las empresas orientales y occidentales, por esta razón la organización se unió con JASPA (Japan Sales Professional Organization) para implementar el Omotenashi en las filiales. Este ha sido un proceso largo (desde 1980) pero, ha dado resultados, pues en la actualidad el grupo LVMH no solo es la organización de marcas más importante y grande del mundo, sino la más rentable. No solo se podrán hacer casos de estudio, pero al mismo tiempo, inculcar el espíritu Omotenashi puede generar un beneficio en conjunto para toda la sociedad. Si esta monografía logra influenciar diferentes empresarios, se reflejará en

el negocio al aumentar la eficiencia y efectividad.

En un mercado siempre cambiante, con una altísima competitividad, las empresas han buscado maneras de diferenciarse con el resto. Los bajos costos y altas tecnologías han permitido que los productos innovadores se repliquen con mayor rapidez, cubriendo los mercados con gran agilidad. Las últimas tendencias buscan mejorar el servicio al cliente por medio de las experiencias y el acompañamiento pre y post venta, esto se ha visto con la implementación de centros de llamado, servicio en línea de soporte y encuestas sobre el uso del producto una vez adquirido. Esto, ya que, en el panorama de una alta competencia por producto, la mejor forma de crear una ventaja competitiva es generando una relación con el cliente, a través de un servicio al cliente de alta calidad, que supere expectativas y genere un estado emocional positivo frente a la marca. Según Karl Albrecht existe una escala jerárquica que define los niveles de las expectativas que tiene un consumidor frente a un producto. En primer lugar, las expectativas básicas aquellas que definen el producto como tal. Segundo, las expectativas esperadas, aquellas que el cliente pretende que tendrá. Tercero, las expectativas deseadas, los atributos que el cliente no espera, pero que conoce que tiene el producto y desea que le brinde. Por último, están las expectativas inesperadas, son las que sorprenden al cliente ya que superan sus expectativas. Generar una sorpresa positiva frente a un producto es la manera en que los clientes se pueden ver motivados a comentar y a recomendar el producto, generando una voz a voz y una mayor fidelidad frente a la competencia, siendo la lealtad a la marca el mayor símbolo de satisfacción del cliente que pueda haber. Existen tipos de productos que generan un nivel de lealtad con el cliente por temas de facilidad de uso, precio o conveniencia, como por ejemplo marcas de celulares, marcas de carros, o incluso, marcas de productos alimentarios. Al mismo tiempo, las marcas de ropa no generan tanta lealtad ya que se

valen del principio del gusto y de las tendencias, y estas condiciones hacen que el consumidor tenga muchos puntos de comparación entre las diferentes posibilidades. Sin embargo, en general la lealtad del consumidor ha disminuido, pues según el Estudio Global de Nielsen sobre la Lealtad del Consumidor 2019, solo el 7% de la población se mantiene completamente fiel a las marcas, por otro lado, el 54% de las personas tienen marcas preferidas, pero están abiertas a productos nuevos competitivos. Esto es consecuencia de la amplia variedad de productos que existen en cada sector, resultando en un incremento en el poder de negociación del consumidor (Nielsen, 2019).

Un mercado que genera un bajo nivel de lealtad es el de las marcas de lujo. Esto se puede entender por los cambios en tendencias, en gustos, pero sobre todo por los precios. Los productos de estas marcas, para la mayoría, son aspiracionales, es decir, no son compras regulares, y pesa mucho el precio del producto. Por otro lado, para la minoría de personas que compran regularmente productos de lujo, el precio ya no es un factor principal, es el gusto y la tendencia del momento.

Sin embargo, no sobra decir que, aunque existen marcas tradicionales que ya están tan bien posicionadas en el mercado que si generan un nivel de lealtad del cliente (por ejemplo, Gucci, Louis Vuitton y Hèrmes), para los nuevos diseñadores de lujo, es difícil posicionarse en ese mercado y hacer valer sus productos como de lujo. Ahora bien, entre las empresas más reconocidas y líderes del mercado, se reconocen a las empresas japonesas, que, con una mezcla entre la tecnología, el diseño y el servicio, se logran posicionar como líderes mundiales. Las condiciones del mercado que le permiten a estas empresas 5 crecer, no son únicamente temas de inversión o de conocimientos, sino temas culturales que han regido tradicionalmente, y hoy en día le da una ventaja frente a la competencia internacional. Según Haruo (marzo, 2014), “(Un principio para el éxito empresarial de las empresas japonesas es) llevar al extremo el principio de dar la máxima prioridad al cliente. No será necesario decir que las empresas, tanto las grandes como las chicas,

se constituyen y perduran solo cuando disponen de una clientela. Sin embargo, que existe también una tendencia a dejarse cegar por las ansias de lucro, y descuidar al cliente, es algo de lo que deben estar bien apercibidos los dirigentes de las empresas centenarias.” Dentro de este marco del servicio al cliente, es importante hablar del Omotenashi. El Omotenashi se puede definir como una forma de servicio al cliente. Con mayor profundidad, es el factor cultural más importante de la cultura japonesa que se destaca por tener en cuenta la atención hacia los terceros (clientes o no). Comúnmente, se incluye en el marco empresarial, pero es un concepto que está inculcado en todos los ámbitos de esta cultura. Omotenashi es un término que se hizo conocer en la presentación para la candidatura de los Juegos Olímpicos de Tokio 2020, en el discurso de Christel Takigawa. El espíritu Omotenashi significa la hospitalidad tradicional japonesa, que hace que un huésped se encuentre confortable, relajado y con sensación placentera, superando sus expectativas. Este concepto tiene que ver con la hospitalidad amable, seguro y cálido. Son los pequeños detalles, tal vez insignificantes que se convierten en algo placentero. (Sapporo Higashi Tokushukai Hospital, 2014) El Omotenashi se ha convertido en uno de los pilares de grandes marcas de lujo. Por ejemplo, el CEO francés de la marca de cosméticos de lujo Shiseido, Phillipe Lesné, atribuye parte del éxito empresarial al modelo de negocio guiado por un servicio al cliente de naturaleza Omotenashi. A pesar de ser una de las compañías de cosméticos más antiguas, Shiseido es actualmente la marca de cosméticos más grande de Japón y la quinta del mundo. Se ha logrado mantener sin casa matriz en un ambiente competitivo y de constante innovación. (CEO Magazine, 2018). “Somos privilegiados al ser capaces de inspirar una vida de belleza y cultura, y crear un impacto positivo en nuestros clientes y sociedad – motiva nuestro propósito. Personalmente creo en Omotenashi y creo que nos ha permitido realmente diferenciarnos en el mercado” (Lesné, 2018 citado por CEO Magazine, 2018) Existen otros ejemplos de empresas japonesas que han impartido

el conocimiento del Omotenashi a el mundo occidental. La marca de moda y perfumería, Kenzo, ha mantenido su espíritu jovial y un modelo de negocio basado en el servicio al cliente desde su fundación por el japonés Kenzo Takada en el año 1970, aun siendo parte del conglomerado LVMH con sede en Francia. A pesar de ser un concepto tradicional y antiguo, no existen muchos estudios sobre el Omotenashi desde un punto de vista empresarial. Es un arraigo cultural que se desenvuelve automáticamente en la vida diaria de los japoneses, y al ser tan abstracto se presenta una dificultad para ser medido o determinado. Sin embargo, existen algunos artículos con relación al Omotenashi en el servicio al cliente. Hiroyuki Mikai y Chizuru Nishio realizan un análisis de los factores clave del Omotenashi en los restaurantes. En conclusión, afirman que el mejor servicio tiene una relación directa positiva en la cantidad de platos pedidos por mesa y en el porcentaje de propina que gana el que presta el servicio. (Mikai, Nishio, 2017) Las marcas colombianas consideradas de lujo, se diferencian por el uso de técnicas y coloridos tradicionales colombianos, pero la diferenciación de los productos no ha permitido llegar a conquistar otros mercados. Habrá que hacer una excepción para Silvia Tcherassi, que su marca 7 ha logrado llegar a las mejores semanas de la moda del mundo, y con presencia de tienda física en las calles de lujo más representativas del mundo de la moda, como por ejemplo Bond Street en Londres y Avenue Montaigne en París. Se debe hacer una investigación enfocada a la implementación del Omotenashi en las marcas de lujo colombianas, desde un enfoque de servicio al cliente, pero también, desde un punto de vista del neuromarketing, donde se estudia la satisfacción del cliente y cómo este puede ser un indicador de desarrollo para la marca. El desarrollo de este mercado en Colombia no solo podría mejorar la economía y la concepción del país en el exterior. Con el potencial existente de los productos, desde un punto de vista de diseño y calidad, la deficiencia del servicio al cliente puede nublar estos factores. La cultura empresarial se debe mantener, ya que un buen servicio no se puede dar sin

darle la importancia merecida al capital humano de una empresa, todo es un tema cultural que se debe arreglar desde a raíz, para mejorar la competitividad, en otros sectores que no sean primarios de la economía, en Colombia (Vallejo, 2018). La competencia en el mundo no dejará de aumentar, por los avances en tecnología, comunicaciones, y sobre todo en la inconformidad del cliente. Colombia se ha destacado en sectores primarios de la economía, pero hay que buscar que comencemos a ser competitivos en otros sectores, donde se evidencie un desarrollo económico del país. Para lograr esto, el conocimiento del Omotenashi puede llevar la satisfacción del cliente a otro nivel.

En la siguiente monografía, se busca contestar la pregunta general: ¿Cómo el Omotenashi, desde el servicio al cliente, puede impactar la experiencia y lealtad del consumidor en las marcas de lujo?

Así mismo, se plantean unos objetivos que guiarán la tesis en su cuerpo y conclusiones, en primer lugar, el objetivo principal es: analizar el impacto del Omotenashi en las marcas de lujo y cómo este se relaciona con la experiencia del cliente. Más específicamente, se espera, examinar la relación directa entre la buena experiencia del cliente y la productividad de una marca de lujo, evaluar la importancia del servicio al cliente del mercado relevante en su retención de clientes y el impacto en los resultados económicos, y, por último, investigar la percepción real del consumidor frente al servicio al cliente y analizar los diferentes casos de éxito en marcas de lujo.

1. MARCO TEÓRICO

En la actualidad, las marcas de lujo buscan una diferenciación en el mercado. Esto, no solo para conseguir ser más competitivas sino también para generar una más alta fidelización de los clientes. La cultura japonesa ha mantenido en el tiempo una tradición frente a la hospitalidad, llamada Omotenashi, que hoy en día se admira como una forma efectiva de llevar a cabo el servicio al cliente, pues hay una relación proporcional positiva entre el servicio al cliente y las ventas (Hyken, 2017).

1.1 Neuromarketing

Durante el último siglo, se le ha dado una mayor importancia a entender que pasa en el cerebro de un consumidor antes, durante y después de realizar una compra. Para la Asociación Española de Neuromarketing y Neuro comunicación (AENENE), el neuromarketing es “el uso de las neurociencias con la finalidad de facilitar y mejorar la creación, la comunicación y el intercambio de acciones, servicios y productos de valor entre grupos e individuos que necesitan y desean satisfacer sus necesidades mediante estos intercambios”.

A raíz de estas investigaciones científicas sobre el proceso de compra, se han generado ciertas estrategias para volver más eficiente dicho proceso y garantizar la fidelización de los clientes en un mundo cambiante y con extrema competencia. Estas estrategias van desde la presentación de un producto hasta la interacción o experiencia que tiene el cliente en el lugar de compra. Un famoso caso es el de los paquetes Frito-Lay, la filial de Pepsi-Co, que después de una amplia investigación de mercados descubrieron que un paquete con colores más opacos hace que

el consumidor vea el producto como más natural, y se motive a comprarlo no solo por necesidad momentánea sino para un consumo frecuente, sin necesidad de cambiar los componentes como tal del producto. Otras estrategias incluyen estimular los sentidos, generar empatía y crear contenido visual. (Neetwork Business School)

Por el lado de la experiencia del cliente en el proceso de compra es importante analizar cómo el comportamiento de este es determinado por un ambiente de servicio y de persuasión. Entre las estrategias de neuromarketing en el punto de venta existen las variables de los olores, diseño y sonidos, pero, también influyen las relaciones humanas que se llevan a cabo in situ. Así como un buen servicio puede o no llegar a generar una compra, un mal servicio nunca generará ni una compra voluntaria ni la fidelidad del cliente, por esta razón siempre es mejor llevar a cabo un mejor servicio.

1.1.1 Servicio al cliente

Dentro del marco de la investigación de la experiencia del cliente en el neuromarketing, está el servicio al cliente. Según el autor del libro *Conceptos Básicos En Servicio al Cliente*, Humberto Serna Gómez, define el servicio de atención al cliente como:

El servicio al cliente es el conjunto de estrategias que una compañía diseña para satisfacer, mejor que sus competidores, las necesidades y expectativas de sus clientes externos. De esta definición deducimos que el servicio de atención al cliente es indispensable para el desarrollo de una empresa. (pag.19)

El servicio al cliente se puede medir de distintas maneras. Existen certificaciones como las ISO, especialmente las ISO 9000, que se basan en la satisfacción del cliente por medio del

servicio. La satisfacción del cliente se entiende como el valor percibido menos las expectativas de un cliente al tomar una decisión de compra.

Entre las ISO 9000, la 9001, es fundamental, ya que proporciona unos requisitos a cumplir para poder destinarse a la verdadera satisfacción del cliente. Sin embargo, es importante aclarar que estos requisitos exponen qué debe hacerse, mas no cómo debe hacerse.

Según ISO 9001, una organización debe interesarse genuina y seriamente por la percepción que tienen los clientes de sus productos o servicios. Este interés se expresa en dos etapas, la primera en la obtención de información relevante, es decir la averiguación de esta percepción mediante encuestas o análisis de pérdida de negocios. Por otro lado, la segunda etapa consiste en la determinación de los métodos más adecuados para enfrentar la información obtenida de tal manera que genere acciones que favorezcan la mejora en el servicio al cliente. (ISOTools, 2015)

Las normas ISO en servicio al cliente se basan en el modelo KANO de satisfacción al cliente para medir hasta qué punto se cumple. El modelo KANO, creado por el docente de la Universidad de Ciencias de Tokio y consultor del campo de la gestión de calidad, Noriaki Kano, cuestiona la premisa de que la satisfacción del cliente depende únicamente de la capacidad de una empresa de hacer sus productos o prestar sus servicios. Por el contrario, Kano explica cómo no todas las características producen el mismo nivel de satisfacción.

En este orden de ideas, existen diferentes niveles de características, desde las básicas hasta las de deleite, que contribuyen de formas diferentes a la fidelidad hacia un producto. En primer lugar, las características básicas son aquellas que el consumidor considera obligatorias. No aumentan la satisfacción, pero causan mucha insatisfacción si no se cumplen. En segundo lugar, las características de desempeño son las que aumentan proporcionalmente la satisfacción del

cliente en cuánto más se añaden. En último lugar, las características de deleite son las que no son esperadas, generan mucha satisfacción, pero si no se aportan no generan insatisfacción. (Martín, 2015)

1.1.2 Omotenashi

El Omotenashi hace referencia a la hospitalidad japonesa. Este arraigo cultural es usado en todos los ámbitos de la vida cotidiana, pero, comúnmente se relaciona al mundo empresarial como una manera de llevar a cabo la atención al cliente. El concepto consiste en hacer que los demás tengan la mejor experiencia posible, es generar un ambiente y unos procesos para que el visitante, en este caso, cliente, tenga una vivencia superior a sus expectativas. (Lexus, 2016)

Aunque es un concepto bastante abstracto, la hospitalidad japonesa (Omotenashi) ha llamado la atención al ser nombrada la fórmula del éxito empresarial de las compañías de esta cultura. Pero la formula como tal se ha ido descifrando en los últimos cinco años, con una urgencia por parte de las empresas en convertirse en más competitivas.

En agosto de 2016, el Ministerio de Economía, Comercio e Industria (METI por sus siglas en inglés) de Japón, teniendo en cuenta que el 75% del PIB del país viene de la industria de servicios, creó la Certificación de Estándares Omotenashi, con el objetivo de vitalizar y mejorar la productividad de la industria de servicios volviendo la calidad de los servicios más aparente a los consumidores potenciales.

La certificación la recibe el aspirante al cumplir con mínimo quince de los treinta requerimientos totales registrados, pero además de esto existen cuatro niveles de conseguir el Omotenashi. Los requerimientos incluyen desde resultados de encuestas de satisfacción, hasta

evaluaciones por expertos del ambiente laboral. (METI, 2016)

Además de los requerimientos más específicos que tiene en cuenta la anterior mencionada certificación, según el experto en servicio al cliente Bill Hogg, existen ocho factores críticos a la hora de generar una mejor experiencia al cliente. Estos son: oportunidad al responder inquietudes, actitud positiva por parte del empleado, empatía, responsabilidad en la situación, escucha activa, conocimientos especializados, dependencia en la información y en último lugar, seguimiento a las inquietudes o como un servicio post venta. (Hogg and Associates, 2019)

Es importante conocer este concepto innovador en el mundo occidental ya que, con una alta competencia en el mercado actual, hay que buscar una diferenciación que pueda ser duradera en el tiempo y creadora de valor para el cliente, desde un punto de vista más emocional.

1.2. Marcas de lujo

El lujo es una denominación que se le da a algunas categorías de producto. Una marca de lujo tiene diferentes componentes como la historia, exclusividad, naturaleza internacional, calidad, diseño y creatividad. Estos componentes se unen y siendo coherentes, crean una gran sofisticación. Las marcas de lujo que se reconocen hoy en día han sido construidas a través del tiempo y mantienen un nivel de deseo que es excluyente a las marcas de productos comunes y corrientes.

El concepto de lujo está muy vinculado al tema de la estratificación social. Pues la posibilidad de disfrutar de los productos de estas marcas se da luego de un proceso de enriquecimiento por encima del entorno social. Esta característica es clave, y le da una sensación de misterio, deseo y exclusividad que el lujo no puede perder, ya que se vale del hecho de ser escaso.

Además de los componentes dichos anteriormente, para que una marca se reconozca como de lujo, se debe mantener y desarrollar desde un punto de vista financiero y empresarial. Además, existe una gran competencia, y aunque las tendencias cambian, el lujo se mantiene y es valorizado en el tiempo. Por otro lado, no sobra decir que las marcas de lujo deben mantener cierto nivel en todos los ámbitos, generando una percepción del cliente completa de lujo. Por esta razón, el servicio al cliente en las marcas de lujo se hace de una manera diferente, ya que no se puede dejar a un lado la experiencia del consumidor que es lo que completa el ciclo del lujo.

Existen marcas reconocidas en todo el mundo y desde la moda, hasta transporte, todas las marcas de lujo se valen por unos principios comunes como la calidad, el servicio, exclusividad y diseño de alto nivel. (Chailan, 2018)

1.3. Estado del arte

En la investigación de Athwal Navdeep (2019), se busca entender el mercadeo en las marcas de lujo en las redes sociales utilizando la teoría de usos y gratificaciones. Esta teoría busca analizar y entender por qué una población observa determinados audiovisuales. Este trabajo se centra en un nuevo nicho de mercado para las marcas de lujo, como son los millenials, y su capacidad de seguimiento y conectividad con este tipo de productos. La metodología utilizada fue recolectar todos los datos de las tres redes sociales de las marcas de lujo y también realizar diferentes entrevistas con un grupo de treinta personas. A partir de esta recolección y análisis, se encontró que las marcas de lujo siguen siendo exclusivas y apartadas para todo el público. No obstante, a pesar de que un significativo porcentaje no pueden comprar estos productos, sienten satisfacción por la estética y entretenimiento al observar las redes sociales como una fuente de

información confiable.

Es importante para la presente investigación tener la perspectiva de hasta qué punto la decisión de compra de un producto de lujo es motivada por el deleite y gratificación personal que brinda la adquisición de un producto de lujo versus la satisfacción de una necesidad que le brinda un producto o servicio que no alcanza esta categoría. Como se puede ver, muchas personas consumen mucho contenido audiovisual de las marcas de lujo, sin embargo, esta publicidad no alcanza a tener el impacto de compra que se espera; es necesario tener en cuenta diferentes experiencias para el posible consumidor. De esta manera podemos evaluar cómo el servicio al cliente va más allá del momento de la decisión de compra, sino que se vuelve una causa a desencadenarla.

Por otro lado, Cortes Cuns (2019) afirma que el mercado actual es muy competitivo. El aumento de la variedad de productos y servicios ha provocado una gran competencia y rivalidad en las diferentes marcas. Las estrategias comerciales para sobresalir en el mercado son cada vez más monótonas y repetitivas. Además, la supervivencia a largo plazo de las diferentes casas comerciales es cada vez más difícil. Este artículo hace énfasis en que hay que entender que el consumidor ya no se comporta de la misma manera, cada vez está más informado y siempre está buscando algo diferente. Ese pensamiento es el que impulsa a la creación de nuevos modelos de negocio que buscan cambiar el concepto tradicional del marketing y revolucionarlo para establecer nuevos canales de comunicación, y así poder fidelizar un cliente. Es importante mencionar que las estrategias tradicionales para llegar al consumidor se están volviendo poco efectivas, ahora el cliente es el protagonista y tiene todo el poder de decisión. Por ende, las marcas deben entender que el potencial está en capturar las necesidades, pero, sobre todo, las emociones de los consumidores.

Este artículo es muy importante para la investigación ya que tiene en cuenta cómo la experiencia del consumidor puede ser un factor estratégicamente diferenciador. Se debe mirar bajo una perspectiva del Omotenashi en las marcas de lujo, ya que este se concentra de forma general. En adición, este artículo menciona el uso del Neuromarketing para poder conocer mejor el comportamiento del consumidor, sus preferencias y necesidades. Según Cortes Cuns (2019) es posible predecir el comportamiento del comprador de una manera más precisa que el mercadeo tradicional, creando así una ventaja competitiva. Es necesario incluir esta fuente, ya que por medio de esta técnica se puede empezar a indagar cómo es que los consumidores toman decisiones y satisfacen sus necesidades.

En relación con lo mencionado anteriormente, el estudio de Qihua Liu (2015) muestra que el mundo está cambiando debido a los avances tecnológicos y que los consumidores ya no quieren lo mismo. Es más, las visitas a las tiendas y las compras en centros comerciales se han reducido significativamente y las ventas en línea han crecido exponencialmente. Es por eso por lo que las estrategias de marketing de ventas en línea han aumentado. Sin embargo, según Qihua Liu (2015), las marcas que han decidido incursionar en el mundo online han ignorado el efecto de los factores psicológicos de los consumidores y han olvidado que uno de los principales factores a la hora de la compra es la experiencia. De esta manera, la investigación busca examinar la proximidad y la participación en el comportamiento de compra de los consumidores en grandes actividades de promoción en línea. Este estudio se realizó por medio del análisis de datos obtenidos en una encuesta a diferentes compradores en línea. Los resultados indican que la distancia y la falta de información tiene un impacto negativo en la decisión de compra de productos ya que al momento de la compra siempre existen dudas del producto que se está comprando y no hay quien se las resuelva. Estos hallazgos no solo promueven la comprensión

del papel de la distancia y la participación en la promoción de ventas en línea, sino que también ofrecen implicaciones con respecto a las estrategias que los vendedores pueden emplear para publicar sus productos y servicios en diferentes momentos y alentar a los consumidores a compartir más información promocional entre sus seguidores.

Por medio de esta visión del mundo online, se puede ver de qué manera se puede proporcionar un Omotenashi en línea, ya que cada vez es menor la cantidad de gente que va a los almacenes físicos, pero también son muy grandes las inseguridades de las personas que compran online. Es importante entender la necesidad del consumidor y, antes de la compra hacer una investigación a fondo para invertir con un mayor convencimiento y poder generar estrategias que cumplan las expectativas y necesidades de los clientes. Se busca tener una atención más personalizada para el cliente, para que así aumente la confianza y fidelidad (Qihua Liu 2015).

Por otro lado, volviendo a las marcas de lujo, la tendencia de productos usados o "vintage" se ha convertido en una amenaza para este tipo de empresas, ya que estos productos tienen un menor riesgo económico y con la misma calidad y diseño. Esto sirve para la presente monografía como un obstáculo y una nueva razón para implementar estrategias diferenciadoras desde un punto de vista de la experiencia "in situ" del cliente potencial. En el estudio hecho por Kessous (2019), se realizó un estudio cualitativo y cuantitativo en donde se mostró la relación de los consumidores con los productos de lujo y cual eran los factores más influyentes a la hora de la compra. El estudio se dividió en dos categorías productos de lujo de primera mano y productos de lujo de segunda mano, en el cual se dieron cuenta que para el cliente comprar productos de lujo de segunda mano representa la escala social, las preocupaciones ecológicas, una ganancia inesperada y el poder darse un gusto con esfuerzo. Mientras que para el cliente que compra productos de lujo de primera mano la compra significa poder, estatus, clasificación social y ostentación.

En este estudio también evidenció cómo son las motivaciones de compra de los consumidores y como la experiencia a la hora de comprar un producto es la motivación y el factor más influyente. Estos hallazgos sirven para la investigación ya que apoya la idea de generar la mejor experiencia para los consumidores a la hora de la compra (Kessous 2019).

En relación con las motivaciones e influencia que se necesitan crear, Karimi (2019) muestra que los estados afectivos de los consumidores y sus características individuales no han sido investigadas o exploradas. En otras palabras, el estado de ánimo es un factor principal que afecta las decisiones a la hora de comprar. Karimi (2019) realiza un experimento con dos tipos de estilos a la hora de comprar (maximizado y satisfecho). Se encontró que, los maximizadores compraban cuando estaban mal de ánimo, mientras que los satisfechos cuando estaban alegres o felices. Esto demuestra que el ánimo es crucial para entender el comportamiento del consumidor y así brindarle la influencia y aproximamiento necesario.

A partir del estudio realizado por Karimi (2019), empiezan a salir factores e ideas que deben ser consideradas para la investigación. Es necesario realizar una segmentación del comportamiento de los consumidores a la hora de comprar, pero, sobre todo cuando los consumidores estén interesados en marcas lujo. Además, este autor muestra una fuerte relación con el Omotenashi de una forma diferente: influencia no solo el comportamiento de un cliente, sino que al mismo tiempo lo ubica en un estado mental positivo que lo motiva a tomar acción sobre el deseo de la compra.

A partir de estos hallazgos realizados por Karimi (2019) y la importancia del ánimo a la hora de comprar, estos argumentos se pueden complementar con el estudio de Wang (2019), el cual se basa en los factores de actitud y ánimo en la adquisición de marcas de lujo. Este análisis se desarrolló en Taiwán, donde el mercado extranjero tiene un porcentaje significativo y la

población tiene conocimiento de las marcas de lujo. Para el análisis se explicó que es tener diferentes factores para entender el comportamiento de los posibles compradores, como lo son: la actitud del comprador, el estado de ánimo y la sensibilidad del precio. Los resultados muestran que la sensibilidad del precio causa un efecto negativo en los compradores, sin embargo, la percepción de calidad en el producto actúa positivamente en la decisión de compra en productos de lujo debido al factor emocional. Wang (2019) sugiere que los jefes de mercadeo de las marcas de lujo deben enfocarse en transmitir el verdadero valor del producto y de la marca, para que el efecto del precio no afecte la decisión de un posible cliente.

El artículo de Wang (2019) permite entender cómo la emoción y actitud del consumidor puede influenciar sus intenciones de compra. Además, también hace caer en cuenta que es necesario crear un ambiente y una imagen de los productos a vender para que la sensibilidad del precio no sea un limitante a la hora de comprar. Lo esencial está en hacer sentir cómodo al cliente, que su experiencia sea diferente y placentera, para que, además de comprar el producto, se quede con una imagen diferente de la marca. Por ende, el presente estudio se basará en el concepto del Omotenashi para motivar la compra por medio de hacer sentir al consumidor bienvenido y a gusto.

2. MARCO METODOLÓGICO

La presente investigación es de tipo cualitativa ya que en principio se basa en la obtención de datos no cuantificables, basados en la observación y de naturaleza descriptiva. Aunque se ofrecerá mucha información, esta será subjetiva y poco controlable, lo que no permite una clara explicación de fenómenos.

Sin embargo, se debe tener en cuenta que estos datos recolectados de dicha investigación pueden ser analizados a posteriori con el objetivo de darle una explicación más concreta y completa a las tendencias estudiadas.

2.1. Criterios

Ahora bien, los criterios que hemos definido para medir el nivel de Omotenashi de las empresas están divididos en dos categorías: ambiente laboral y eficiencia del servicio al cliente. Creemos que es importante evaluar el ambiente laboral, ya que, el Omotenashi empieza desde adentro. En una empresa donde el empleado se siente a gusto, conoce al cliente y tiene las herramientas para servirlo, siempre realizará un mejor servicio al cliente que el empleado que no tiene estos beneficios. Así mismo, la eficiencia del servicio también será importante, pues se podrá saber si este se puede mejorar.

Los criterios para medir el ambiente laboral serán:

- Satisfacción salarial,
- La empresa promueve el bienestar del empleado,

- Baja rotación de empleados,
- Independencia en el manejo de funciones propias,
- Políticas justas,
- Tiempo de descanso apropiado, y,
- Oficina limpia y comfortable

Por otro lado, los criterios para evaluar la eficiencia del servicio al cliente serán:

- Satisfacción del cliente,
- Retención de clientes,
- Posibilidad de recomendar marca por parte del cliente,
- Comparación con competidores,
- Rotación de vendedores (baja),
- Número de quejas y reclamos activos, y,
- Número de quejas y reclamos solucionados.

Estos criterios se medirán por medio de encuestas y entrevistas a empleados y clientes de diferentes marcas de lujo tanto colombianas como internacionales.

2.2. Diseño de la investigación

El diseño metodológico se dividirá en tres fases que pretenden dar respuesta a los objetivos planteados:

2.2.1 Fase 1. Entrevistas a expertos.

Entrevistar a expertos en los temas de estudio, Omotenashi, servicio al cliente y gerencia de marcas de lujo. De esta manera se puede construir un marco teórico más fuerte para la fase de las encuestas y de la recolección de datos de empresas.

Por otro lado, estas entrevistas pueden formar parte de la visión corporativa sobre la implementación de políticas que apoyen el servicio al cliente, así como los beneficios que se obtienen desde un punto de vista de desarrollo del negocio, o finanzas, con estos cambios en el proceso de venta. Las evidencias que se recolectarán serán los guiones de las entrevistas.

Para poder determinar ciertas tendencias, similitudes o diferencias entre las respuestas de los entrevistados, se generará un tipo de cuadro comparativo donde se podrán observar los temas recurrentes y las partes donde pueden existir desigualdades. En esta fase, también se estará al tanto de posibles propuestas que estos expertos puedan tener que permitan una visión más global en las fases a continuación.

2.2.2 Fase 2. Diagnóstico. (encuestas a consumidores y empleados)

Así como el paso anterior, es importante realizar unas encuestas que puedan agrupar las principales expectativas que tiene un consumidor, y un empleado sobre una marca en específico. Además, es importante conocer hasta qué punto el servicio al cliente hace una compra, o la recurrencia del punto de venta más probable. De esta manera se puede ver como desde el punto de vista del consumidor se puede analizar la efectividad de la implementación de estos servicios en diferentes industrias.

Estos datos, aunque sean cualitativos y subjetivos se pueden cuantificar y mostrar en mayor detalle con un buen diseño de la encuesta. Una vez se haya recolectado esta información, se pueden

sacar conclusiones sobre los factores más importantes para el cliente de perfil colombiano en cuanto al servicio al cliente.

La evidencia que se proporcionará en el estudio final son los datos recolectados en gráficas o formas visuales, así como el diseño de la encuesta inicial. Estos datos pueden demostrar la situación actual del servicio al cliente de las marcas, con lo cual se realizará una propuesta de mejoras de acuerdo con el marco del Omotenashi y así mejorar su efectividad también.

2.2.3 Fase 3. Conocer la percepción real del cliente para transferir el concepto Omotenashi ajustado al mercado seleccionado.

En esta fase, en conexión con la anterior se visitarán puntos de venta de marcas de lujo tanto colombianas como internacionales en la ciudad de Bogotá. Con esta actividad se busca tener un acompañamiento a las marcas con la implementación de las propuestas diseñadas de Omotenashi. La evidencia que se proporcionará por esta fase serán los diferentes informes de cada visita,

con las principales observaciones de los factores a mejorar. También se proporcionará un análisis detallado de cómo estas propuestas han ayudado a los puntos de venta y al ambiente interno de la compañía. Se debe tener en cuenta que estos cambios son a largo plazo, pero, se puede evidenciar un cambio inmediato en el ambiente laboral y en la satisfacción del cliente, más temas como la fidelidad, son temas que deben llevar un tipo de seguimiento.

2.3. Resumen diseño de investigación

2.3.1. Diagrama

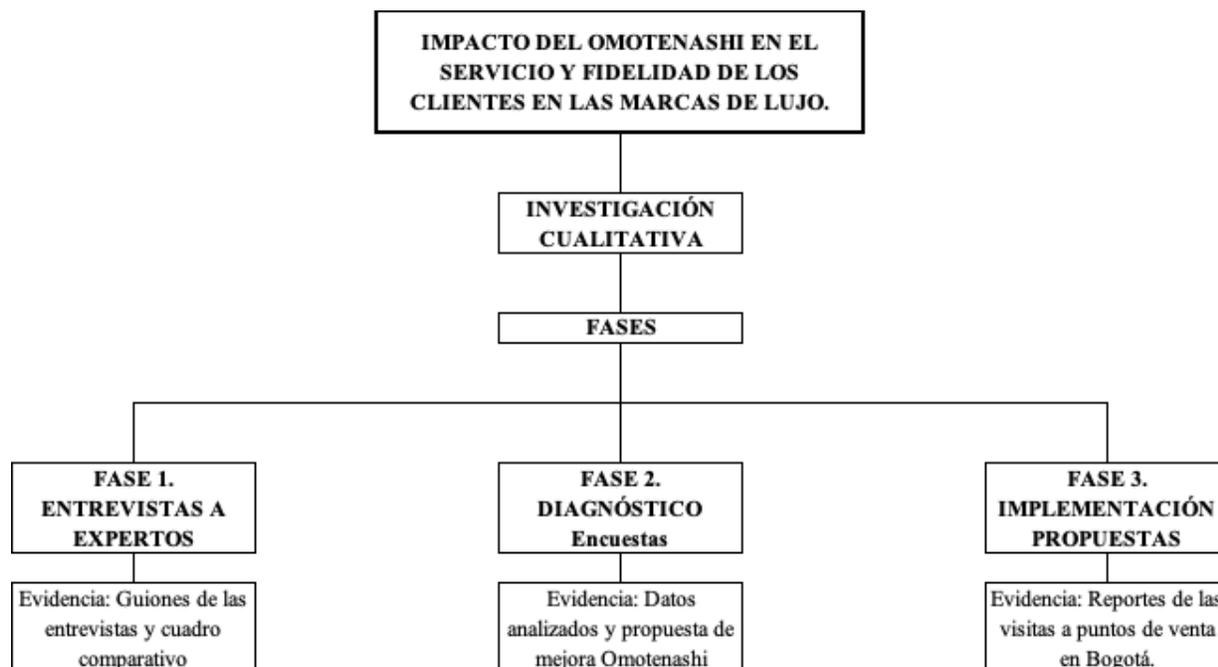


Ilustración 1 : Diagrama de fases de investigación.

2.3.2. Matriz de consistencia

MATRIZ DE CONSISTENCIA						
Problema de investigación	Pregunta de investigación	Hipótesis	Objetivo general	Variables	Autores	Indicadores
Las marcas de lujo colombianas no están informadas sobre la importancia del servicio al cliente desde un punto de vista de competitividad.	¿Cómo el Omotenashi, desde el servicio al cliente, puede impactar la experiencia y lealtad del consumidor en las marcas de lujo colombianas?	La mejor forma de llevar a cabo el servicio al cliente en una empresa de lujo, es el Omotenashi. Existe una relación proporcional positiva entre buen servicio de atención al cliente y las ventas.	Analizar el impacto del Omotenashi en las marcas de lujo y como este se relaciona con la experiencia del cliente.	Neuromarketing entendido desde la experiencia del cliente. La experiencia del cliente como una parte del servicio al cliente. El Omotenashi como una forma de llevar a cabo el servicio al cliente.	<u>Manuel Cortés Cuns</u> : The generation of experiences as a differentiating strategic factor in the design of products: An approach from neuromarketing	Nivel de Satisfacción. Fidelización.
			Objetivos específicos		<u>John Gountas</u> : Looking beyond traditional measures of advertising impact: Using neuroscientific methods to evaluate social marketing messages.	Impacto de redes sociales.
			Examinar la relación directa entre la buena experiencia del cliente y las ventas de una marca de lujo.	Las marcas de lujo como un concepto de negocio.	<u>Stephen Wang</u> : Analysis of consumers' attitudinal and emotional factors on luxury apparel brand purchase intentions	Sensitividad al precio en relación con las emociones en el momento.
			Evaluar la importancia del servicio al cliente del mercado relevante en su retención de clientes y el impacto en los resultados económicos		<u>Wei Shao</u> : Investigating brand visibility in luxury consumption	Calidad, precios, nivel de complejidad de diseño.
			Investigar la percepción real del consumidor frente al Servicio al cliente y analizar los diferentes casos de éxito en marcas de lujo.		<u>Aurelie Kessous</u> : "From Prada to Nada": Consumers and their luxury products: A contrast between second-hand and first-hand luxury products	Motivations to purchase.

Ilustración 2: Matriz de Consistencia

3. EL PRINCIPIO OMOTENASHI EN LA BÚSQUEDA DEL DELEITE DEL CLIENTE.

El Omotenashi habla de la excelencia del servicio, no es suficiente satisfacer, y aunque lograr la excelencia en el servicio traiga consigo una inversión importante de tiempo y capital, debe ser visto como un mecanismo de llegar a una mayor generación de valor económico. Para llegar a este entendimiento, se debe estudiar los conceptos actuales de calidad del servicio y cómo estos se deben ir transformando para poder llegar a una mayor competitividad. En este capítulo se evaluará cómo se logra la excelencia en el servicio para que esta tenga un impacto positivo en las finanzas de una empresa.

3.1. Comparación entre satisfacción y deleite.

Actualmente se concibe la idea de que la satisfacción de un cliente es generalmente basada en la superación de las expectativas de este. SERVQUAL es el modelo de mayor popularidad en el mundo del servicio al cliente. Este modelo se basa en la evaluación de la brecha entre la expectativa y lo que el cliente percibe que recibió.

SERVQUAL mide una satisfacción del cliente comparando el nivel de servicio que ha recibido con el que hubiera preferido recibir, y el que estaría dispuesto a aceptar como “adecuado”. Como mencionado anteriormente, se evalúa la satisfacción del cliente comparando su expectativa con su percepción. De esta manera se ve como se asume una relación lineal entre la satisfacción del cliente y el rendimiento de los atributos evaluados.

La satisfacción en este modelo se mide en una línea entre la insatisfacción, como el peor de los casos y la satisfacción, como el superior. El cumplimiento de la satisfacción de un cliente es medido con métricas como tiempos de entrega, tiempos de espera, y suficientes cantidades de los productos prometidos, entre otros. Este modelo propone la medición de “satisfactores” e “insatisfactores” por medio de escalas tipo Likert, que ponen “completamente insatisfecho” y “completamente satisfecho” a los extremos.

Varios de estos atributos pueden generar insatisfacción, no generarían satisfacción aun siendo completamente acertados. La insatisfacción/satisfacción no es una dicotomía por la presencia de tres categorías: satisfactores bivalentes, satisfactores monovalentes y insatisfactores monovalentes. Mientras los satisfactores bivalentes pueden causar ambos, satisfacción e insatisfacción, satisfactores monovalentes son aquellos “extras” que no contribuyen a la insatisfacción del cliente. Por otro lado, los insatisfactores monovalentes, son esos atributos básicos que no contribuyen a la satisfacción, pero, causan insatisfacción cuando no son cumplidos. Por ejemplo, un satisfactor bivalente puede ser el tiempo de entrega de un producto, un satisfactor monovalente puede ser el diseño del empaque, y un insatisfactor monovalente puede ser el funcionamiento básico del producto.

El problema que esto implica en la concepción del servicio es que se está llegando a una supuesta calidad del servicio al cumplir con meramente lo que está en el contrato. Cumplir con las expectativas que tiene un cliente debería ser el punto de partida en un servicio de calidad y excelencia. Con el alto nivel de competitividad entre empresas en la actualidad se necesita plantear la necesidad de mejora. Un servicio al cliente no puede ser suficiente al tan solo cumplir con lo propuesto. La excelencia en el servicio que propone el Omotenashi, y una nueva visión de cómo deleitar al cliente genera una diferenciación frente a la competencia difícil de igualar y

con la capacidad de generar lealtad, dando paso a una generación de valor económico.

3.2. El deleite

Existen confusiones entre los facultativos y académicos sobre las diferencias entre satisfacción y deleite del cliente. El deleite es una construcción relacionada pero separada de la satisfacción ya que está basado en cosas diferentes, de la misma manera que la insatisfacción se relaciona con la satisfacción. Mientras que la satisfacción de un cliente consiste en superar las expectativas, deleitar requiere que los clientes reciban una sorpresa positiva más allá de las expectativas, de acuerdo con los consultores en gerencia Bell y Zemke, el deleite es un servicio memorable en el que se crean las condiciones que son impredecibles, inesperadas, valiosas y reproducibles. En contraste con SERVQUAL que mide la satisfacción, el deleite es típicamente medido con una escala que va de indignación o terrible al deleite.

De acuerdo con el Dr. Darrel Edwards, presidente de Strategic Vision, una compañía de investigación de mercado, el deleite requiere una mezcla entre alegría y sorpresa. Mientras que satisfacer es cumplir con el contrato, la satisfacción es el punto medio en el índice de deleite, haciendo que deleitar venga con una respuesta más positiva y emocional que simplemente excelente. El deleite, en conclusión, es la respuesta emocional de un cliente que lo compromete a un producto.

3.3. Modelo Kano

En la década de los 80s, el profesor japonés Noriaki Kano desarrollo un modelo para un

mejor entendimiento entre la satisfacción del cliente y el deleite de un cliente. De acuerdo con este modelo, uno no puede llegar a la satisfacción por medio de un simple cumplimiento de las necesidades básicas y de desempeño. Kano desarrolló el sistema de categorización entre criterios de deber-ser, satisfactores y atractivos (tabla 1). Los requerimientos de deber-ser consisten en los criterios básicos de un servicio que resultan en una extrema insatisfacción si no son completados. Como los consumidores esperan e incluso demanda una experiencia positiva en estos criterios de deber-ser, estos requerimientos se toman por sentado. Como resultado, mientras insatisfacción severa ocurre cuando un requerimiento de deber-ser no es completado, el cumplimiento total no resulta en la satisfacción del cliente. Un ejemplo de un requerimiento deber-ser es el respeto en la interacción con el cliente.

Característica	Requisitos del Deber-Ser	Requisitos Satisfactorios	Requisitos Atractivos
Percepción del consumidor	Criterios básicos del producto. Si no se cumplen estos requerimientos, el producto no funciona.	Factores y servicios que tienen el potencial de incremental la satisfacción del cliente más allá de sus funciones básicas.	No son expresadas ni esperadas por el cliente, pero se disfrutan en un alto nivel si se consiguen.
Base de la satisfacción/deleite	Calidad en estos requerimientos es esperada y tomada por sentado.	Satisfacción basada en superar las expectativas.	Deleite basado en la sorpresa o evento inesperada y positiva.
Consecuencias de cumplir con requisitos	Cumpliendo no genera satisfacción. Cumpliendo dirige a estado de no insatisfacción.	Cumpliendo genera satisfacción. A mayor nivel de cumplimiento, mayor nivel de satisfacción.	Cumplimiento genera deleite. Si no se cumplen, no hay sensación de insatisfacción.
Consecuencias de no cumplir con requisitos	Si no se cumplen, el cliente estará supremamente insatisfecho.	Si no se cumplen, el cliente no estará insatisfecho.	Si no se cumplen, el cliente no estará insatisfecho.
Consecuencias de Voz-a-Voz del cliente	Cliente se convierte en "terrorista" si es deprimido de los requisitos básicos.	Cientes satisfechos tienen poca motivación para comunicar sentimientos.	Cientes deleitados están tan satisfechos que se convierten en "apóstoles" que comunican activamente su experiencia a otros.
Estrategia apropiada de gerencia	Enfoque en estos requerimientos. Esfuerzos a la mejora del servicio.	Reconocimiento que cumplir con satisfactores no es una ventaja competitiva suficiente.	Enfoque en atractivos es después de que los satisfactores y los deber-ser sean completamente cumplidos.

Tabla 1 : Modelo Kano

Ahora bien, un satisfactor consiste en las características del producto que tienen el potencial de elevar la satisfacción de un cliente más allá del simple producto básico. El nivel de satisfacción del cliente es relacionado al nivel de cumplimiento de dichos satisfactores (entre más alto el nivel de cumplimiento, más alto el nivel de satisfacción). Ejemplos de este tipo de requerimientos son los tiempos de entrega y los tiempos de espera.

A diferencia de los satisfactores, los requerimientos de atractivo no son ni explícitamente expresados ni esperados por el consumidor. Si estos requerimientos de atractivo no son cumplidos, no hay una sensación de insatisfacción, sin embargo, si son completados generarán deleite. Un ejemplo de deleite es la programación de los canales de radio en un Mercedes Benz nuevo de acuerdo con los preferidos por el cliente, sin que este haya tenido la idea o la expectativa de este servicio.

Mientras que SERVQUAL asume la relación directa entre la satisfacción y el desempeño de los atributos evaluados, el modelo de Kano asume que la relación depende en si el atributo es considerado ser un deber-ser, satisfactor o atractivo por el consumidor. El modelo de Kano les permite a las empresas a ver las fuentes de satisfacción y deleite, y diferenciarlas a los requerimientos básicos, de deber-ser. Desde un punto de vista gerencial, una empresa debe cumplir con todos los requerimientos de deber-ser, ser competitivo de acuerdo con los satisfactores ofrecidos por los competidores clave, y destacar de los competidores de acuerdo con las variables que generan deleite.

Zona de indignación y dolor	Zona de insatisfacción	Zona de satisfacción	Zona de deleite
Cuando un cliente experimenta una situación no anticipada y dolorosa	Expectativas de un cliente no son encontradas	Nivel de satisfacción depende del nivel de expectativas superadas.	Cumplimiento de una situación inesperada, valiosa, memorable, y positivamente reproducible.

Tabla 2 : Modelo Kano Zonas

La noción de los diferentes tipos de requerimientos puede ser mejor estudiada con las diferentes zonas de satisfacción del cliente (tabla 2). Un cliente cae en la zona de dolor e indignación porque como hay un alto nivel emocional en los momentos de insatisfacción, los consumidores que han experimentado fallas en el servicio comúnmente se sienten victimizados.

Por otro lado, la zona de satisfacción va desde que el cliente obtiene lo que esperaba a marginalmente superar estas expectativas. Las empresas que mantienen a sus clientes en esta zona son aquellas que no tiene una diferenciación adecuada de sus competidores. Por último, la zona de deleite, donde los ingredientes críticos son la sorpresa y la alegría.

3.4. ¿Cómo se mide el deleite?

En estudios de los perfiles emocionales de compradores, los investigadores encontraron diferencias significativas entre los consumidores satisfechos y deleitados. Mientras que un grupo demostró signos de felicidad y contentamiento, el otro grupo experimentó una sorpresa agradable o deleite. Mientras unos respondieron con unos altos niveles de excitación, los otros mostraron más bajos niveles de reacción emotiva o ninguna en absoluto (Westbrook and Oliver, 1991). Las conclusiones de los estudios determinaron que tanto la alegría como la sorpresa y la excitación, juegan un papel muy importante en el deleite de un consumidor.

Además, desafortunadamente, no existe una escala aceptada comúnmente para medir el deleite de un consumidor. Aunque se puede hacer una medición de diferentes maneras, como entrevistas, encuestas o investigaciones más neurosensoriales, los resultados pueden ser

subjetivos debido al alto nivel emocional que se incluye en este estado de deleitación. Lo que sí es indispensable, es entender las diferencias entre la satisfacción (incluso satisfacción extrema) del consumidor y el deleite:

La satisfacción es más cognitiva, basada en percepciones, mientras que el deleite es más afectivo, basado en emociones.

La sorpresa resulta de una discrepancia entre lo que se espera de una serie de eventos alrededor una compra o uso de un bien, y el desempeño actual. Mientras que la satisfacción es cumplir o superar las expectativas, el deleite requiere un desempeño fuera de lo normal.

Experiencias deleitosas son más memorables que experiencias vistas como satisfactorias.

Una sorpresa sea positiva o negativa puede generar más alegría o rabia, que no haber sido sorprendido.

3.5. Del deleite a la lealtad

La lealtad se ha convertido en la gran incógnita de las marcas al ser tan difícil de obtener y de altísimo valor. Un cliente leal significa un fiel seguidor que preferirá un producto por la marca y su valor percibido sobre los demás competidores. Pocas marcas llegan a tener una masa de clientes leales, por ejemplo, Apple y Coca-Cola son de las únicas marcas que han logrado un reconocimiento por esta área.

Aunque ha habido estudios sobre la relación entre la lealtad del cliente, retroalimentación, ingresos y precio en el mercado de valores, con la satisfacción del cliente, la asociación entre el deleite y la rentabilidad ha sido mucho menos estudiada. Un factor importante es que, efectivamente, la lealtad de un consumidor incrementa significativamente una vez la satisfacción

se convierte en deleite.

En el estudio de K.P. Coyne “Más allá del servicio- Estrategias Importantes para el Mundo Real” (“beyond Service Fads- Meaningful Strategies for the Real World”) se sugiere que la curva de la lealtad es relativamente plana una vez la satisfacción se ha conseguido, pero escala rápidamente una vez se logra el deleite. Sin embargo, existen otros estudios con resultados contrarios que sugieren que el deleite no mejora la retención del cliente por encima de la satisfacción (Ngobo, 1999).

En general, los resultados de las empresas que han logrado un nivel de deleite, es que hay una gran diferencia entre el grado de lealtad de un cliente satisfecho y deleitado. Por ejemplo, Mercedes-Benz USA en el año 2010 encontró que un cliente satisfecho es 29% más probable de volver a comprar o alquilar que un cliente insatisfecho, mientras que un cliente deleitado es 86% más probable de volver a comprar o alquilar que un cliente satisfecho.

Aún con resultados claros, no se puede asumir una relación lineal entre la satisfacción y la lealtad de un cliente, la mejor apuesta es el deleite. Sin embargo, estos efectos en el cliente deben ser mantenidos en el tiempo para seguir generando el mismo efecto y no dejar que la competencia atraiga a los clientes.

Es muy importante saber que la lealtad es el objetivo máximo en la inversión al servicio al cliente, ya que se ha demostrado que el efecto en la rentabilidad es bastante alto. En el famoso estudio de Reichheld y Sasser, “Cero Deserciones: Calidad viene al Servicio” (“Zero defections: Quality Comes to Service”) de Harvard Business Review en el año 1990, se encontró que un aumento de 5% en la lealtad del consumidor aumenta la rentabilidad de un 25% a un 85%. Esto, por el hecho de que los consumidores leales compran más cantidades más frecuentemente.

Además de generar lealtad el deleite además produce emociones positivas que se traducen

en comunicación de esta buena experiencia a otros. De acuerdo con Heskett (2002), consumidores deleitados reportan sus experiencias en las redes sociales y es más probable que regalen a conocidos el producto tamaño completo. Por medio de estas acciones el consumidor deleitado genera el mismo valor del tiempo de vida que 11 consumidores que estén satisfechos con el servicio.

Por ende, otros beneficios potenciales del deleite incluyen decrecimientos en costos de promoción dado al incremento de la voz-a-voz, menores costos de ventas y publicidad, bajos costos en adquisición de clientes, más altos ingresos dadas las aumentadas compras secundarias, ventajas a largo plazo por el valor de marca generado y la habilidad de resistencia a nuevos competidores.

3.6. Implementar un programa estratégico hacia la lealtad

Al implementar un programa de deleite o de Omotenashi para lograr la lealtad del cliente se deben tener en cuenta dos cuestiones. En primer lugar, existen diferentes formas de llegar al deleite del cliente, ya que se puede implementar el Omotenashi de muchas maneras, y, en segundo lugar, la organización debe hacer cambios desde adentro para poder entregar el deleite prometido.

Las empresas que implementan un programa de Omotenashi en el servicio al cliente lo hacen de diversas maneras, se debe tener en cuenta que el tipo de organización y de servicio que se presta juega un papel crucial en la decisión de qué estrategia implementar. Así mismo, existen muchas otras formas de llegar a deleitar a un cliente que no se tienen en cuenta a continuación.

En primer lugar, la forma más lógica y fácil con que las firmas que tienen programas de Omotenashi logran el deleite es con el reconocimiento de la importancia de la cortesía, empatía

y el entendimiento de las necesidades del cliente. La cortesía está compuesta además de respeto, amabilidad y consideración. Las personas notan la forma con la que el empleado responde a las necesidades inmediatas de un cliente, de acuerdo con su reacción emocional y de proactividad. Por otro lado, los clientes necesitan sentirse entendidos cuando tienen una necesidad o un deseo, y se valora el nivel de personalización de la solución dada a estas inquietudes.

Ahora bien, el cliente también se ve deleitado cuando encuentra el producto exacto o por un muy buen precio. Al encontrar el producto exacto que se ha estado buscando por un largo tiempo genera un nivel de satisfacción superior, ya que en este momento se convierte en un alivio emocional y físico. De esta manera, se posiciona el producto como una solución, y no simplemente como un producto o servicio. Por el lado del precio, un consumidor será deleitado cuando percibe que ha recibido un mejor nivel del que ha pagado por recibir. Por ejemplo, la compañía de vuelos económicos JetBlue, con tarifas desde un 60 a un 70% más bajas del promedio, ofrece un servicio con aviones nuevos, sillas de cuero, y televisión en directo en cada asiento. Esta empresa se ha mantenido número 1 en las encuestas de satisfacción del cliente de JD Powers and Associates y de Condé Nast Traveler Magazine.

Por otro lado, hay firmas que se destacan al no contentarse con tan solo satisfaciendo a los consumidores. Por ejemplo, la línea de hoteles de lujo Ritz-Carlton tiene el credo de realizar hasta los “deseos y necesidades más inesperados” de los clientes. De acuerdo con Jim Collins, el gerente de recursos humanos de la empresa, “en un buen hotel, pides algo, y te lo dan. En un gran hotel, ni siquiera tienes que preguntar”. Empresas como Ritz-Carlton usan la observación y el “tracking” para llevar el detalle de las necesidades de cada cliente en específico. El cliente al ser sorprendido con el buen servicio comienza a juntar experiencias memorables y plácidas generadas por el servicio de una empresa.

Es importante que las empresas creen la sensación de entretenimiento y sorpresa para los clientes. Un buen ejemplo es la empresa de muñecas American Girl, que construye una experiencia alrededor del producto para todos los clientes. Por otro lado, el constante contacto con el consumidor le permite a la empresa generar una mejor relación y hacerlo sentir involucrado en las decisiones. Por ejemplo, a Starbucks en Estados Unidos, un cliente leal puede visitar el café unas 18 veces al mes, estos se convierten en conocidos para los empleados y ya ni siquiera deben pedir su orden para que esta se les entregue. Es clave que los clientes se sientan involucrados, pues ellos tienen la única respuesta correcta de cómo pueden recuperarse de los problemas y fallas inevitables.

4. RETENCIÓN DEL CLIENTE E IMPACTO EN RESULTADOS ECONÓMICOS

4.1. ¿Cómo aumentar el valor de una empresa?

El principal objetivo de una empresa es incrementar su valor, aunque hay diferentes caminos para llegar a esta meta. Por ejemplo, se pueden reducir costos o conseguir mayores inversionistas para aumentar el flujo de caja y utilidades de la compañía. Pero ¿cómo estas estrategias las percibe el verdadero usuario del servicio o producto? Según Neil Patel, emprendedor británico, solamente existen tres maneras de aumentar el valor de una organización: “aumentando el número de clientes, incrementando el número de ventas por cliente o aumentando el valor de las ventas” (Patel, 2020). Como se puede observar, en estas tres medidas el principal sujeto es el cliente, por lo que es necesario mejorar su experiencia al máximo para que su satisfacción se vea reflejado en el valor de la empresa. Para lograr esto, es importante entender que la mejor manera es reteniendo al cliente y los impactos que esta estrategia tiene en la mejora de los resultados económicos.

4.2. Retención y Fidelización

La retención de clientes se refiere al número de usuarios que adquieren los servicios o productos de una compañía en el largo plazo. Por ejemplo, las personas que se suscriben a una revista, a una plataforma de *transmisión*, o aquellas que prefieren una marca de tecnología sobre otra. Estas decisiones se basan en las experiencias que cada usuario ha sentido con estos productos

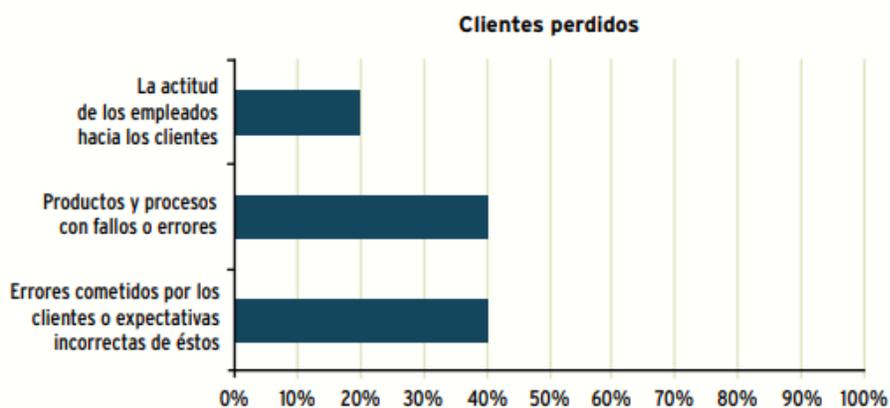
o servicios, y por eso continúan adquiriéndolos. No obstante, esta retención o fidelización no sólo se debe a dicha experiencia, también se debe a un plan estratégico de servicio al cliente que acompaña al usuario en cada momento.

Para tener un servicio al cliente de una retención efectiva, es necesario dividir este espacio en dos: la atención al cliente y la recuperación del servicio. La atención al cliente es el primer acercamiento que se tiene para capturar al usuario. Para esto, la empresa debe tener en cuenta diferentes factores: “accesibilidad para el cliente, seguridad, competencia, comunicación, cortesía, empatía, credibilidad, responsabilidad y comprensión del cliente” (DeTienne, Westwood, p. 239, 2019). Estos valores son importantes para que los usuarios se sientan satisfechos con la experiencia y se cree una expectativa alta por los servicios y competencias que la empresa puede ofrecer.

Sin embargo, esta atención al cliente solamente es la mitad de un servicio al cliente efectivo, ya que es necesario atender a los usuarios cuando estos tienen preguntas, quejas o reclamos; esta parte se llama recuperación del servicio. Según Zemke y Bell, la recuperación del servicio es “un proceso planificado y estructurado para atender a clientes agraviados y devolverlos a un estado de satisfacción con la organización después de que un servicio no pudo cumplir con sus expectativas” (1990, p. 43). A partir de esto, la idea de retención al cliente va más allá de una experiencia gratificante, ya que busca la resolución de problemas de una manera que su imagen no se vea comprometida y que el consumidor vuelva a creer en la misión de la empresa

En particular Navarro, Tricás y González-Sabaté afirman que “las quejas y las garantías pueden emplearse como instrumentos de gestión orientados a la mejora continua”. Dichas herramientas se pueden utilizar como una oportunidad para que las empresas puedan entender el comportamiento de los clientes y la mejor manera de resolver sus inquietudes.

Causas de la pérdida de los clientes

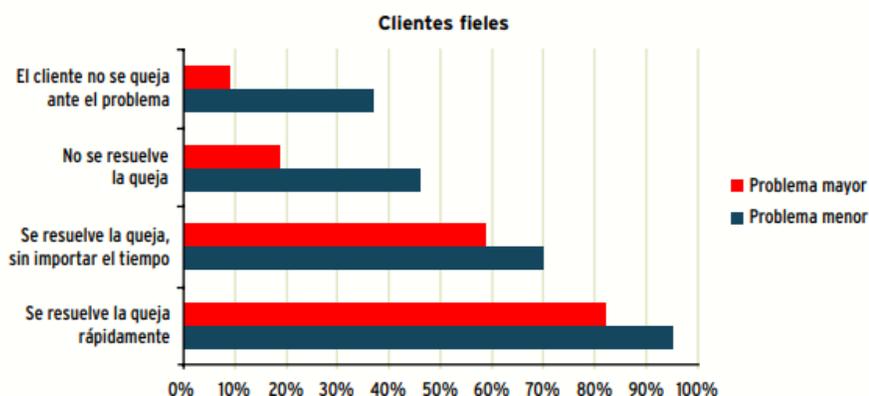


Fuente: TARP.

Ilustración 3 : Razones clientes perdidos

Según la gráfica anterior, la actitud de los empleados (20%), los productos y procesos con fallos (40%) y las expectativas incorrectas de los clientes (40%) son las causas principales de la pérdida de consumidores, por lo que hay que generar una estrategia de retención frente a las fallas.

Porcentaje de clientes que regresan dependiendo de la situación y del problema



Fuente: TARP.

Ilustración 4 : Clientes que regresan

En contraste con la ilustración 1, la ilustración 2 muestra que, si las organizaciones ya cuentan con una estrategia de resolución de conflictos para los clientes, pueden retener a estos entre un 58% y 95%. Es en este punto de la recuperación del servicio donde las compañías deben actuar para una verdadera fidelización, ya que se expone la verdadera calidad del servicio y su excelencia. Es necesario realizar una debida planeación para el servicio al cliente y su impacto efectivo en la retención, y de esta manera la satisfacción se vea reflejado en los resultados económicos de las compañías.

4.3. Retención y resultados económicos

La función del mercadeo es atraer el producto al consumidor, es decir, saber vender lo que la empresa ofrece. Por otro lado, la finalidad del área de servicio al cliente es satisfacer las necesidades de un cliente o usuario y hacer de su experiencia mucho más gratificante. Es en este punto donde la empresa debe hacer un esfuerzo para retener al cliente, ya que los clientes fieles son lo que hacen que el valor de la empresa aumente. Según Sun, Wilcox y Zhu, “retener clientes es, significativamente, más económico que encontrar nuevos” (2008, p.89), por lo que es necesario estar continuamente satisfaciendo sus requerimientos. Además, “satisfaciendo a los clientes más rentables incrementará de la manera más fácil la rentabilidad de la empresa” (Sun, Wilcox y Zhu, 2008, p. 89).

Para lograr esto, es necesario evaluar y modelar el plan de la empresa para retener clientes. Reinartz y Thomas (2005), realizan un análisis para determinar el óptimo de recursos a invertir en campañas de adquisición de clientes y retención. Para esto, han diseñado un modelo del sistema para encontrar la rentabilidad de un cliente fidelizado.

FIGURE 1
Linking Customer Acquisition, Relationship Duration, and Customer Profitability

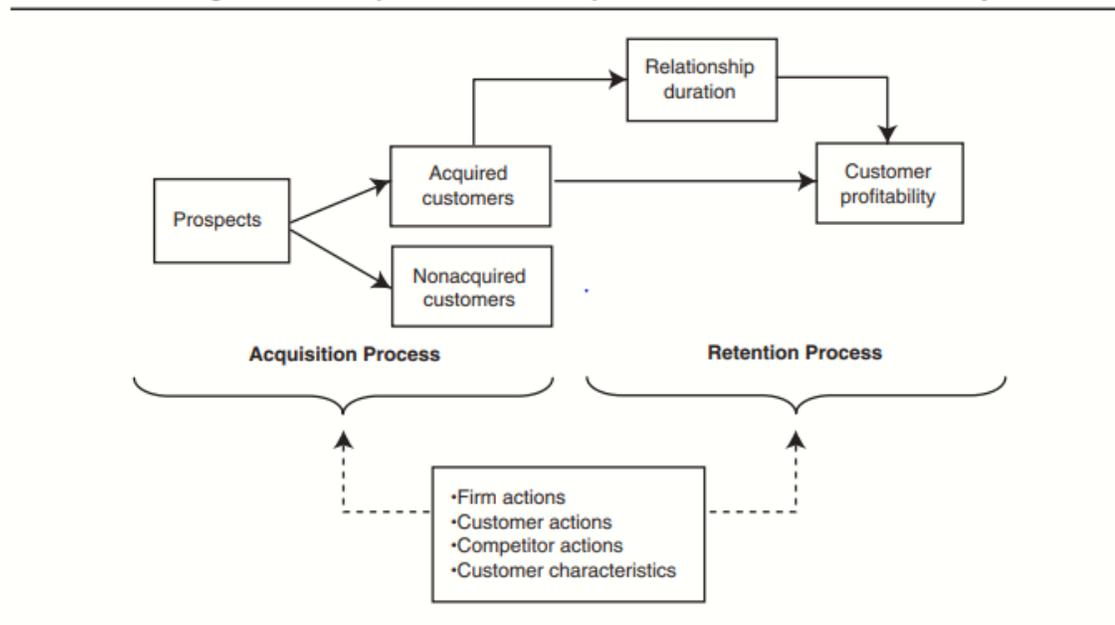


Ilustración 5 : Relación clientes y Rentabilidad (Reinart y Thomas (2005))

Como se puede observar en la ilustración 3, Reinartz y Thomas incluyen en el modelo el tiempo de relación del cliente con la empresa como un factor importante en el aumento de la rentabilidad. Es decir, entre más antiguo el cliente, más productos consumirá, lo que demuestra que la retención, por medio de la satisfacción, el deleite y la recuperación del servicio hacen que los consumidores elijan el producto de una empresa por encima de otras.

Por ejemplo, según el informe de 2017 de Monetate, empresa desarrolladora de softwares para el empoderamiento de diferentes marcas, afirma que “los visitantes frecuentes a las plataformas gastan aproximadamente el doble de dinero que los nuevos visitantes” (2017, p. 4). Para el sector del comercio electrónico, la retención al cliente se centra en cómo hacer que el cliente no olvide dónde compró, la facilidad del uso y la experiencia que sintió. Por ende, estas

empresas se centran en llegar al cliente por medio de diferentes canales (i.e correos electrónicos, mensajes de texto, anuncios en redes sociales). Sin embargo, también es necesario el acompañamiento al cliente mientras explora la página, entendiendo qué es lo que quiere y cómo lo quiere. Analizando esta información, y mejorando la experiencia del cliente, estos tomarán diferentes decisiones a lo largo de su relación con la empresa.



Ilustración 6 : Decisiones del usuario dependiendo del historial de visitas. (Monetate (2017))

En la gráfica anterior se puede observar cómo los visitantes que ya conocen el servicio aumentan sus acciones. En primer lugar, los clientes en primeras visitas son más indecisos, por lo que tomar la decisión de comprar es menor (5,5%). Sin embargo, al ir visitando más el sitio, conociendo su experiencia, calidad y servicio, la decisión de comprar aumenta en 3 puntos porcentuales. Por consecuencia, esto también se ve reflejado en los resultados económicos de las empresas, cuando se demuestra que es necesario retener a los antiguos clientes.



Ilustración 7 : Ingresos por sesión. (Monetate (2017))

Como se demuestra en la ilustración 5, los usuarios antiguos les dan un ingreso a las empresas el doble que los clientes iniciales, por lo que es necesario pensar en dos estrategias: ¿cómo vuelvo a estos nuevos usuarios fieles a mi producto? y ¿de qué manera retengo a mis antiguos clientes para que sigan aumentando los ingresos de la compañía?

Como se ha dicho anteriormente, la captura del cliente es diferente a la retención de este, sin embargo, ambas estrategias buscan que estos segmentos aumenten la rentabilidad de la empresa. No obstante, también es necesario segmentar a los clientes antiguos, para entender el comportamiento de cada tipo de cliente.

Shopper History	Add-to-Cart Rate	Conversion Rate	Revenue Per Session
New Shopper	5.29%	1.60%	\$1.73
Previous Browsing History	9.42%	1.90%	\$2.37
Single Purchase History	16.20%	5.83%	\$7.98
Multiple Purchase History	23.15%	8.55%	\$10.67

Ilustración 8 : Tipos de cliente y su tipo de consumo. (Monetate (2017))

Según la tabla anterior, un cliente con múltiples compras vale 5 veces más que un nuevo comprador. En adición, estos últimos toman decisiones de compra 50% más veces que un nuevo usuario. Finalmente, este tipo de clientes le da a la empresa 10 veces más ingresos que un nuevo usuario, y un 33% más que un usuario de compra única. Por este motivo, es necesario analizar a qué tipo de cliente es necesario retener.

Como se ha argumentado a lo largo de este capítulo, la idea de retención es importante, no sólo para la satisfacción del cliente, pero también para el crecimiento de la empresa. No obstante, es indispensable encontrar una estrategia que identifique a los verdaderos usuarios que tomen acción y crean en la propuesta que la organización les está ofreciendo. Según M2PressWire (2016), un estudio realizado por la consultora Bain & Company demostró que, si se crece en un 5% la retención de clientes, se podría aumentar la rentabilidad de una empresa en un 75%. Esto, en un sector de lujo, hace que las marcas tengan éxito, ya que no le apuestan a una fidelización del cien por ciento de sus clientes, sino a un segmento que hace la diferencia.

4.4. Servicio al cliente y retención en marcas de lujo

Un bien de lujo, según la definición económica, es un producto o servicio que cuando aumenta su precio, aumenta su demanda. Es decir, cuando una persona aumenta su poder adquisitivo, puede acceder a nuevos productos de mejor calidad a un mayor precio. No obstante, esta nueva oportunidad de un consumidor no está solamente asociada a la compra de bienes más costosos, sino que representa una experiencia satisfactoria y de deleite para el nuevo comprador. Sin embargo, ¿es posible retener a un cliente dada esta experiencia para que vuelva a adquirir un bien de lujo? ¿qué hace que estas marcas y compañías puedan retener a ese segmento de clientes y aumenten así sus utilidades? Para responder a estas preguntas, se explorará diferentes concepciones que se tienen de la relación de un cliente con una marca de lujo.

En primer lugar, es necesario entender que las diferentes marcas que existen son un reflejo cultural y social con el cual una persona se identifica. La relación que se crea entre una marca y una persona hace que esta invierta más dinero en los diferentes productos, mostrando así un apego emocional. Según Thakur y Kaur (2016), el apego a una marca se refiere a la capacidad que un consumidor está completamente conectado a una marca y muestra su nivel de compromiso y sacrificio hacia esa relación. Por esta razón, las compañías de lujo y sus marcas buscan analizar y segmentar debidamente a sus clientes para poder determinar quién está dispuesto a realizar este compromiso (Bennet & Bove, 2002 citado en Thakur y Kaur). Estos clientes identificados van a ser el punto más importante de las marcas de lujo ya que harán que su rentabilidad aumente de manera significativa.

Con base en lo anterior el estudio realizado por Anand Thakur and Rupinderdeep Kaur (2016), se busca demostrar esta relación entre el apego emocional con la fidelización y retención

de clientes en marcas de lujo. Esta investigación se realizó por medio de encuestas a diferentes grupos de mujeres de diferentes edades, nivel de educación y niveles de ingreso.

Variabes	Mean	Std. Deviation	Correlation
EA	3.6445	.71203	0.852
AL	3.6999	.65734	

Ilustración 9 : Media y coeficientes de correlación. (Thakur y Kapur (2016, p.76))

Como se puede evidenciar, la correlación entre EA (*Emotional Attachment*) y AL (*Attitudinal Brand Loyalty*) muestra un coeficiente de Pearson de 0.852 lo que demuestra que hay una relación positiva entre el apego emocional y la fidelización del cliente con la marca, es decir, si aumenta el apego de un cliente, aumentará la posibilidad de que un cliente se vuelva fiel a lo que la marca ofrece.

Model	Unstandardized Coefficients Beta	T	Sig.
Constant	.833	7.163	.000
EA	.787	25.116	.000

Ilustración 10 : Modelo de regresión lineal. (Thakur y Kapur (2016, p.76))

En adición, Thakur & Kapur (2016) buscaron demostrar la dependencia de esta relación por medio de una regresión lineal. Según los resultados, con una significancia menor al 5%, se

puede demostrar que existe una influencia del apego para fidelizar clientes en las diversas marcas de lujo.

En adición a estos hallazgos, Song, Hur y Kim (2012) muestran diferentes factores que afectan la confianza y el afecto de un consumidor a la hora de volverse un cliente fiel de una marca de lujo. Según Sichtmann (citado en Song, Hur y Kim, 2012, p. 332), una de las tareas más importantes del área de mercadeo y servicio al cliente de una compañía es reducir la incertidumbre de compra de los clientes y así aumentar la retención de estos. Sin embargo, para lograr esto, es importante tener diferentes factores a consideración, como, por ejemplo: valor de utilidad, valor de placer, satisfacción de la marca, confianza de la marca, fidelidad de la marca, riesgo de la marca.

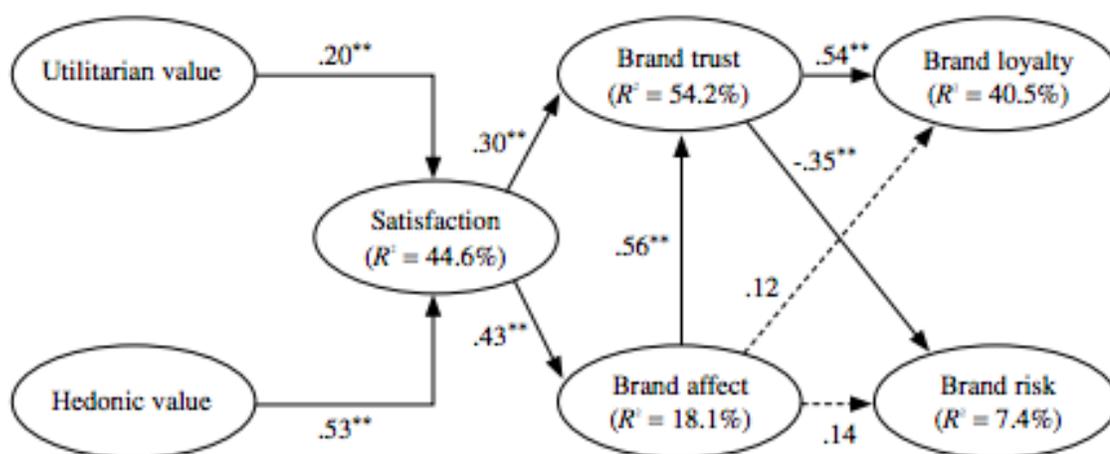


Figure 1. Results of hypotheses.

Note: $** p < .01$.

Ilustración 11: Relación de factores para fidelización de marca (Hur y Kim (2012, p.336))

Como se puede observar, en este modelo y con un nivel de significancia menor al 1%, los valores de utilidad y de placer afectan positivamente a la satisfacción que tiene un cliente por la marca. En adición, dicha satisfacción afecta positivamente la confianza y afecto que tienen los

consumidores hacia la marca. Además, dicha confianza también es afectada de una manera positiva por el afecto, haciendo que dicha confianza impacte de una manera positiva con un coeficiente del 0.54 la fidelidad de los usuarios con la marca.

En otras palabras, y siguiendo el orden del modelo, lo primero que se debe identificar es la percepción de valor que tiene el producto, y este se mide de dos maneras: el valor de utilidad y el valor de placer. El valor de utilidad muestra la necesidad que se expone al comprar un producto, y si este va a ser útil en diferentes ocasiones. El valor de placer o hedónico, por el contrario, muestra la conexión que se siente un consumidor con un producto y la satisfacción que este siente cuando lo obtiene. Por eso, Carpenter y Fairhurst (citado en Song, Hur y Kim, 2012, p. 334) sugieren que los beneficios de placer y utilidad derivados de la experiencia de comprar ropa y productos de marcas de lujo están positivamente conectados con la satisfacción.

A partir de esto, al tener una experiencia satisfactoria debido a un excelente servicio al cliente y una conexión con el producto, el consumidor tendrá una respuesta emocional o un afecto hacia la marca o empresa, y además aumentará la confianza que se tiene. Es necesario entender que el afecto y la confianza son dos procesos por separado. La confianza, por su parte, es un proceso sistemático, que se va dando dadas las respuestas que se obtienen por parte de la marca, el personal que atiende al cliente, la atención del cliente, la calidad del producto, entre otras. El afecto, por otro lado, según Chadhuri y Holbrook (citado en Song, Hur y Kim, 2012, p. 333) es un desarrollo espontáneo, más inmediato y orientado a una respuesta emocional. Es necesario entender que, aunque la confianza y el afecto son procesos diferentes existe una relación positiva, y al aumentar el afecto que un cliente siente por una marca la confianza del consumidor aumentará.

Por último, se puede determinar que la confianza en una marca es un factor significativo en la retención y lealtad de un cliente. La confianza hace que se reduzca la incertidumbre y se

mitigue el riesgo que una persona siente a la hora de comprar y aumenta la capacidad de adquisición. Entonces, lo que se necesita para aumentar la capacidad de retención es mejorar esa relación entre cliente-empresa, para que de esta manera aumenten los resultados económicos. Pero para lograr esto, hay que entender qué buscan los consumidores en una marca de lujo, y a partir de esto explotar todo este potencial.

5. PERCEPCIÓN ACTUAL EN EL MERCADO Y OPORTUNIDADES DE MEJORA

La comprensión de los clientes de las marcas de lujo que actualmente mueven el dicho mercado en Colombia. Para poder llegar a hacer una propuesta sobre la implementación de la cultura del Omotenashi, debemos comprender la situación actual en el mercado de lujo en el país y cómo existen unas oportunidades de mejora. A continuación, se hace la descripción y análisis de la investigación que se llevó a cabo por medio de encuestas y entrevistas a expertos.

5.1. Encuestas a clientes de las marcas de lujo en Colombia

Más allá de los análisis realizados, y la manera en que el servicio al cliente, la confianza de la marca, el efecto de la marca o el apego emocional impactan en la retención al cliente, es necesario entender lo que los usuarios buscan cuando entran a un establecimiento o sucursal de marca de lujo. Por este motivo, se realizó una encuesta que busca determinar los factores más importantes que se analizan por parte de un cliente a la hora de comprar productos de lujo. Por ende, esta voz del consumidor busca escuchar y entender la percepción y opinión del cliente sobre la situación actual que se está evaluando. No es posible hablar por el cliente, a pesar de las múltiples recopilaciones realizadas, por lo que se debe analizar su punto de vista. Según, Sandrine Santiago, “Las preguntas deben ser siempre abiertas animando al cliente a hablar y, a la vez, orientándolo hacia los temas que nos interesan. Las preguntas cerradas reflejan inevitablemente nuestra visión y no permiten captar las experiencias y deseos de los clientes” (Santiago García, 2016).

Esta encuesta tiene 7 preguntas, 5 cerradas y 2 abiertas. Se buscó orientar a los encuestados para que determinaran los puntos principales de una marca de lujo y su servicio al cliente. Las personas que respondieron la encuesta se encuentran dentro de una población mayor a 35 años que viven en barrios de estrato 6 en la ciudad de Bogotá. Este ejercicio recibió 154 respuestas y muestran varias visiones sobre las marcas de lujo. A continuación, se presentan los resultados:

¿Usted tiene o ha comprado productos de marcas de lujo?

154 respuestas

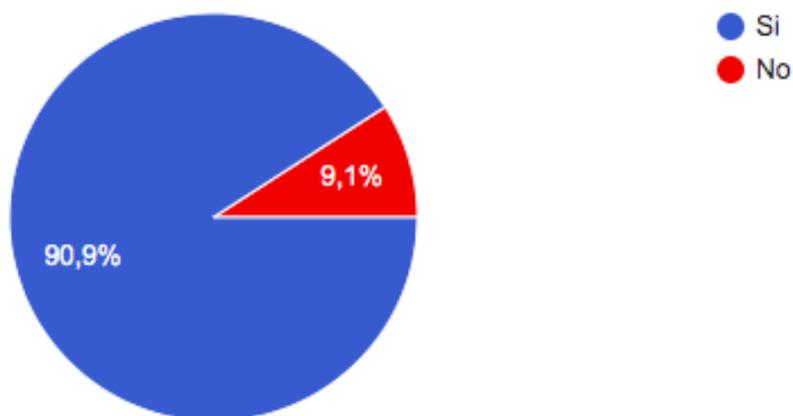


Ilustración 12: Respuestas encuesta. Elaboración propia.

Se puede observar que el 90,9% (150 personas) han comprado alguna vez productos de lujo, mientras que el 9,1% (14 personas) restante nunca ha adquirido ningún tipo de estos productos. Esta gráfica muestra el poder adquisitivo de los encuestados y el acceso que tienen para comprar objetos de tal magnitud. De esta manera, se comprueba que los encuestados tienen un patrimonio alto y pueden determinar cómo es el servicio de una marca de lujo.

¿Cuál es su motivación a la hora de comprar en una marca de lujo?

154 respuestas

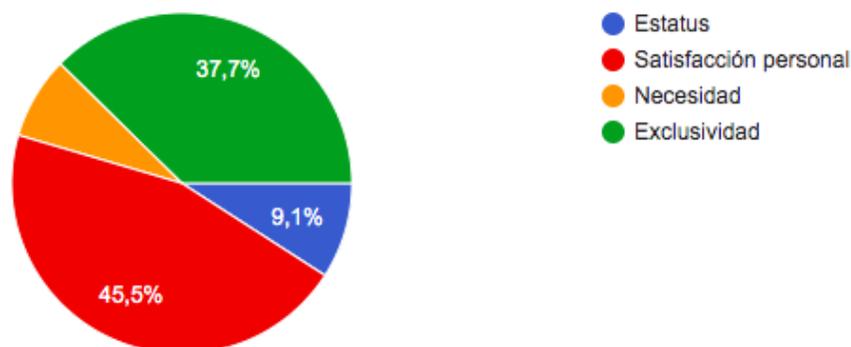


Ilustración 13: Respuestas Encuesta. Elaboración propia.

Por otro lado, se puede observar que el 45% de las personas consideran que la satisfacción personal es el factor más importante a la hora de realizar una compra y son las marcas las que contribuyen a esa satisfacción ya que tiene la misión de cumplir el deseo de sus clientes y usuarios. En segundo lugar, se puede observar que el 37% de las personas busca obtener una exclusividad sobre esa compra, es decir, tener una experiencia y sentirse único al momento de la compra. A partir de esta pregunta, se puede corroborar la idea sobre cómo el apego emocional y la confianza de la marca influyen en la compra y retención de clientes, ya que al tener acceso a esta posibilidad y vivir esta experiencia, los consumidores sentirán más atracción hacia este tipo de productos

¿Cuál es el valor más importante para usted a la hora de la compra de un producto de alto costo?

154 respuestas

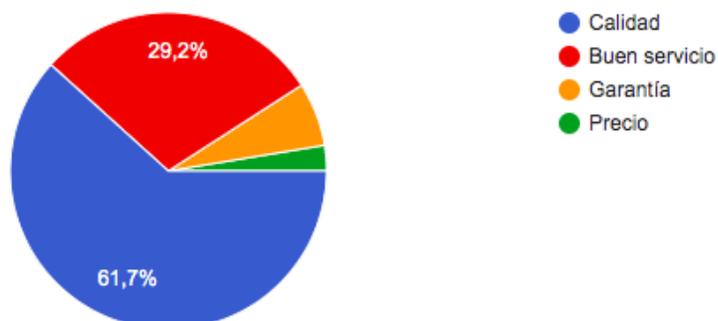


Ilustración 14: Respuestas encuesta. Elaboración propia.

Adicionalmente, se exponen los diferentes valores que hacen que este grupo de personas adquieran un producto de lujo. En primer lugar, con un 61,7% (95 personas) afirman que la calidad de los productos es el principal factor por el cual adquieren este tipo objetos. Sin embargo, con un porcentaje significativo de 29,2% (45 personas) exponen que el buen servicio es uno de los principales valores por los cuales las personas compran estos productos. Por último, con un 6,5% (10 personas) y 3,2% (5 personas) afirman que el principal valor de los productos de lujo son la garantía que ofrecen y el precio, respectivamente.

A pesar de que el buen servicio no fue la primera opción de los encuestados, si tiene una gran importancia en el retorno de estos, ya que, como se mencionó en el objetivo anterior, el objetivo del servicio al cliente es hacer una experiencia más gratificante, y uno de los factores que influye para cumplir estos objetivos es la atención de quejas y reclamos.

¿Qué tan importante es la accesibilidad de una marca de lujo a la hora de hacer un reclamo?

154 respuestas

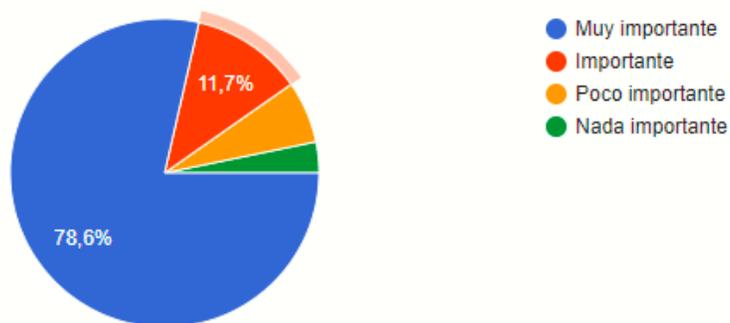


Ilustración 15: Respuestas encuesta. Elaboración propia.

Esta última pregunta busca mostrar la importancia sobre los servicios que puede ofrecer una empresa de marcas de lujo ante diversos acontecimientos que le puedan ocurrir a un cliente. Por ejemplo, si los clientes pueden acceder a algún servicio a pesar de que no existe una sucursal en su ubicación. Según la gráfica anterior, el 78,6% de las personas afirman que muy importante, lo que refleja la necesidad de que dichas empresas reflexiones sobre la experiencia que le están brindando a sus clientes y consumidores.

¿Usted estaría dispuesto a pagar un precio superior por el producto adquirido, si la marca le ofrece un mejor servicio al cliente?

154 respuestas

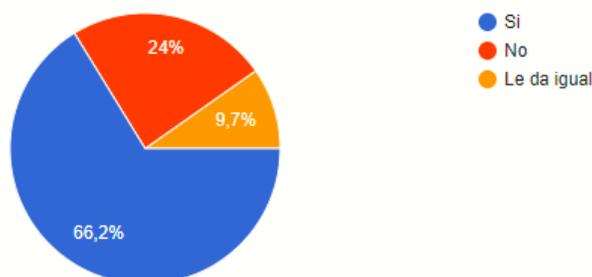


Ilustración 16: Respuestas encuesta. Elaboración propia.

A partir de la reflexión sobre los diferentes servicios que pueden ofrecer las marcas de lujo a sus consumidores, surge la idea sobre el costo de oportunidad que dicho grupo asumiría para obtener estos beneficios. Como se puede observar, un tercio de los encuestados están dispuestos a asumir un costo mayor por el producto para así obtener un mayor provecho de este. Esto significa que si se aumenta el precio del producto debe ser por una mejor experiencia para el cliente, le aumente su confianza y le de tranquilidad y satisfacción.

Para entrar más en detalle, se realizaron dos preguntas abiertas para determinar qué es lo que busca un consumidor de productos de lujo en un servicio al cliente. La primera pregunta abierta fue: ¿Cómo describe usted un buen servicio en una marca de lujo? (Ver Anexo 1 para ver respuestas abiertas) Las respuestas a estas preguntas fueron muy variadas, sin embargo, se realizó un análisis de reconocimiento para conocer las respuestas que se parecían. Este análisis se hizo a partir de la frecuencia de palabras que agregan valor a la respuesta, es decir, palabras como sustantivos, adjetivos, verbos, etc. A continuación, se muestran las 10 palabras que más se repiten a lo largo de las 154 respuestas.

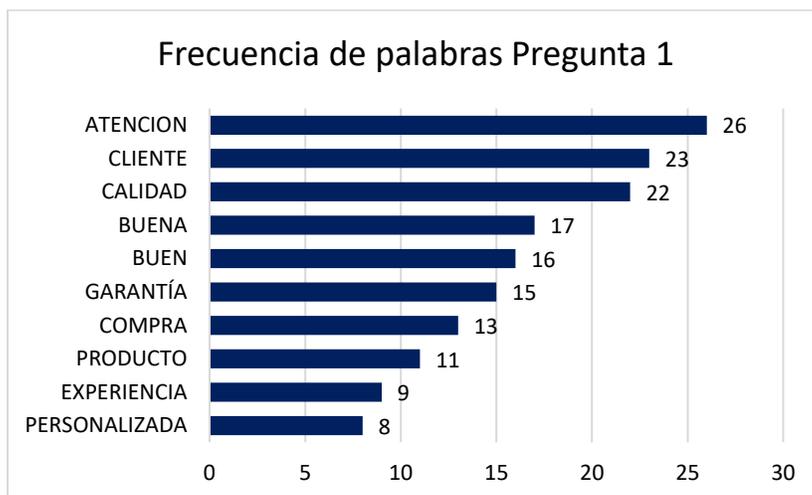


Ilustración 17: Análisis resultados. Elaboración propia.

Como se puede observar, la mayoría de las respuestas fueron orientadas hacia una mejor atención con el cliente y sobre una mejor respuesta hacia sobre la calidad del producto. Esto muestra que lo que quiere un consumidor es tener una satisfacción a la hora de comprar un producto y esto es posible si se dirige una experiencia personalizada y de buena calidad.

La segunda pregunta abierta fue, ¿Qué es lo más importante para usted en cuanto a la atención al cliente, al momento de comprar en una marca de lujo? (Ver Anexo 2 para ver respuestas abiertas). En esta pregunta se busca entender los factores de la atención para ser el servicio más agradable. Para entender las respuestas, se realizó el mismo análisis de texto que en la pregunta anterior. A continuación, se muestran las 10 palabras con mayor frecuencia.

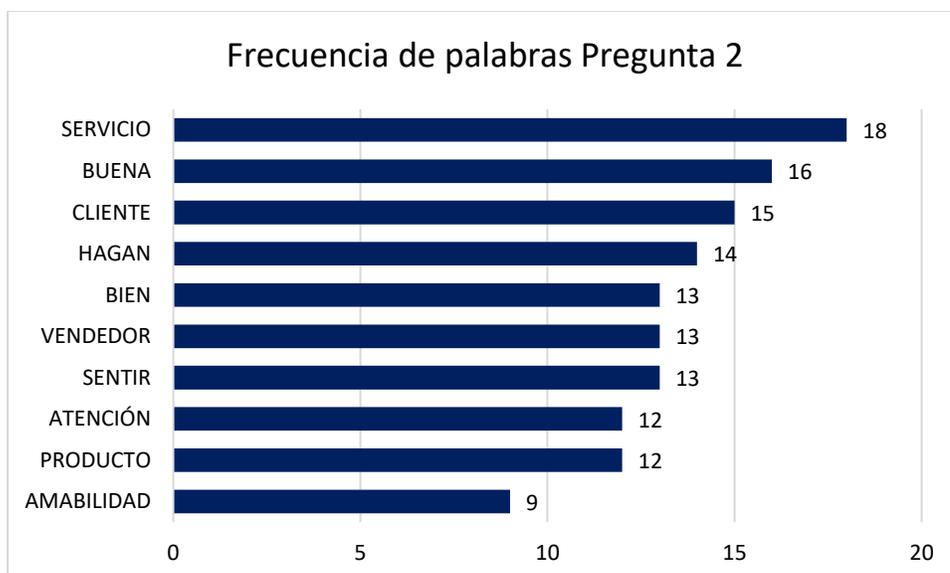


Ilustración 18: Análisis resultados. Elaboración propia.

Según las respuestas y este análisis, se puede observar que lo que más impacta al cliente en cuanto al servicio es que lo hagan sentir bien, y esta tarea es el objetivo principal del vendedor. El empleado es el guía del consumidor para que este tenga una experiencia placentera y la mejor manera de hacer esto es que el cliente alcance un nivel de satisfacción máximo, una experiencia diferente, y si es el caso deleite.

5.2. Entrevista con Testuya Sakata, experto en Omotenashi

Terumo Medical Corporation, fundada en 1921 en Tokyo, Japón, es la compañía líder en manufactura y distribución de soluciones médicas en el mundo, con un altísimo estándar de calidad. Terumo, con presencia internacional en 160 países, ha tenido presencia en Colombia desde el año 2000, y desde el 2010, se maneja la región andina desde las oficinas en Bogotá. Terumo ha sido de las primeras compañías en introducir el Omotenashi al país. Empleando a cientos de

personas en Colombia y zona andina, Terumo ha implementado las prácticas de la hospitalidad japonesa, no únicamente prestando un excelente servicio a los hospitales o médicos, sino generando un ambiente laboral ejemplar.

El día 28 de octubre del año 2019, se le hizo una entrevista al presidente de Terumo para Colombia Andina, Tetsuya Sakata, en las oficinas de Terumo en el norte de Bogotá. Según Sakata, las compañías japonesas se consideran muy diferentes a aquellas de países occidentales, no solo por las diferencias en cultura, sino, que, en Japón, los recursos humanos se consideran un activo corporativo, donde no solo se espera de ellos los mejores resultados, sino además se desarrolla su capacidad de entrenamiento para que puedan manejar todos los ámbitos de la compañía. Los entrenamientos que se proporcionen deben estar direccionados para que desarrollen capacidades adentro de la empresa, y se acumule su conocimiento y habilidades, para un mejor servicio al cliente. Es importante que los recursos humanos se mantengan, de desarrollen y estén en constante mejoramiento, ya que alta rotación de personal no solo hace que la empresa pierda tiempo inculcando conocimiento, sino también, se pierde la relación con el cliente. Es importante generar una relación de fiabilidad con el cliente, dándole la confianza y el apoyo a los recursos humanos para mantener la experiencia del consumidor mejorando.

El señor Sakata, considera que, entre muchas cosas, el Omotenashi se puede definir como la amabilidad desde el corazón, y reflexiona que, desde un punto de vista corporativo, lo más importante es el establecimiento y desarrollo de las relaciones con las personas. La relación con una persona solo se puede desarrollar con el tiempo y la confianza, por lo que tanto la relación de la empresa con el cliente como con sus recursos humanos es basada en confianza, en recursos para que esta permanezca y se desarrolle, para cada vez más generar un mejor servicio, o una mayor motivación en el trabajo. Al conocer a una persona, se sabrá qué necesita para que el servicio sea

mejor, si es un cliente, o que necesita para mejorar el servicio, si es un empleado.

5.3. Casos de éxito con Omotenashi

5.3.1. Shiseido

Shiseido es una marca globalmente reconocida que toma Omotenashi como uno de sus principios básicos, lo que ha traducido en una diferenciación notoria en el mercado de cosméticos. Shiseido Company, Limitado es una empresa multinacional japonesa de cuidado personal. Fundada en 1872, es una de las compañías de cosméticos más antiguas del mundo, además, en la actualidad es la firma de cosméticos más grande de Japón, y la quinta del mundo. En la actualidad, las 5 principales áreas de desarrollo del grupo empresarial son: Negocio de Cosméticos (cosméticos, equipo, artículos de aseo), Negocio de Profesionales (productos de pelo y belleza para peluquerías), División de Salud (alimentos de belleza y salud, y remedios *over-the-counter*), División de Ciencias (investigación de ingredientes) y, por último, Negocio de Alimentos (restaurante L'Osier en Tokyo, vinos y alimentos importados). (Haghirian, 2014)

El fundador, Arinobu Fukuhara, un farmacéuta de la armada japonesa recorrió los Estados Unidos descubriendo avances científicos en la industria de la belleza que no se conocían en Asia. La compañía desde entonces reconoce que su historia comenzó con la mezcla entre la ciencia occidental y los valores orientales. La marca fundada para atender las necesidades de la mujer japonesa, rápidamente se convirtió en la firma icónica para las mismas, aún, siendo reconocida como una marca lujosa por los precios, la calidad y los diseños incorporados. (Haghirian, 2014)

Desde el año 1986, Shiseido decidió expandir su portafolio con adquisiciones y creación

de nuevas marcas. Unos ejemplos de adquisiciones son las conocidas bareMinerals, NARS, Jean Paul Gaultier, e Issey Miyake. (Haghirian, 2014)

El Omotenashi ha estado inherente a la firma desde su lanzamiento, no se concibe un Shiseido sin el pensamiento en Omotenashi. Shiseido define este principio como “la práctica japonesa de servicio desinteresado. Otorgando compasión y empatía, y mostrando el respeto máximo”. El Omotenashi no solo le ha permitido a la empresa llegar a un deleite constante con los clientes, generando fidelidad y una mayor retención, con tan solo el desempeño del servicio en el punto de venta, sino que además le ha permitido a la compañía tener beneficios internos. En Shiseido impera el respeto entre los trabajadores, además los ambientes diseñados para lograr un mayor desempeño y tranquilidad en el espacio de trabajo. (Haghirian, 2014)

El grupo Shiseido siempre ha estado comprometido con los clientes, haciendo que el mundo de la belleza y bienestar sea más accesible a ellos. Una de las claves del éxito de la firma son los avances tecnológicos que le permiten generar productos innovadores que alcanzan las necesidades más demandantes de los consumidores. Así mismo, gran parte del éxito que ha tenido Shiseido a nivel global, en primer lugar, se le atribuye a la alianza entre ingredientes japoneses y occidentales, por otro lado, la fusión entre las teorías orientales y la ciencia occidental ha sido un compromiso que, desde su creación, ha ayudado a que la marca tenga una importante ventaja competitiva. (Haghirian, 2014)

En la cultura asiática, las plantas han sido siempre muy importantes. Por esta razón, Shiseido continúa utilizando ingredientes naturales que hacen sus productos únicos, como lo son salvado de arroz, aceite de camelia, extracto de Mukuroji y extracto de té verde Uji. Shiseido es innovador y exitoso por sus importantes inversiones en investigación y desarrollo. Un ejemplo, es su tecnología revolucionaria de *medición de piel*, entre otras cosas. Shiseido colabora con

científicos en institutos de investigación y universidades a nivel global, como por ejemplo el MGH/Centro Biológico de Investigación Cutánea de Harvard. Tiene más de 2,300 patentes internacionales, probando sus tecnologías innovadoras. Por último, Shiseido ha ganado más de 15 premios mayores de la Federación Internacional de Sociedades de Químicos Cosméticos (IESCC) en conferencias y congresos, posicionando al Grupo Shiseido como la compañía de cosméticos que ha obtenido el mayor número de premios mayores de tecnología. (Haghirian, 2014)

Se puede ver cómo el Omotenashi está presente en todos los ámbitos de la compañía, por ejemplo, con los aproximados 1,000 investigadores en los Institutos de Investigación que Shiseido ha organizado en el mundo, la compañía puede investigar y desarrollar productos adaptados a cada mercado significativo, usando ingredientes locales para estar más cerca de cada consumidor, construyendo así, una relación de confianza con los clientes de cada mercado.

Existe una constante fusión de culturas inevitable con la expansión que ha tenido el grupo empresarial, esta ha tenido la oportunidad de mejora y de aprendizaje al ser expuesta. A pesar de esto, el Omotenashi siempre ha estado presente y se ha inculcado en las empresas adquiridas por el grupo. De esta manera, la competitividad se ha aumentado al tener todas las subsidiarias una misma cultura, aún en distintos mercados y distintos objetivos de gestión.

5.3.2. Hoteles Belmond

El grupo de hoteles, trenes, cruceros, restaurantes y safaris de lujo, Belmond, fue fundado en 1976 por un grupo de inversionistas, en abril del año 2019 el grupo empresarial Moët-Hennessy Louis Vuitton (LVMH) completó su adquisición. El grupo Belmond proyectaba un plan de negocios para doblar en tamaño para el 2020, tanto su capacidad en términos de propiedades, como

en EBITDA. La ambición, espíritu de servicio y la innovación fueron algunas de las cualidades que lo hicieron llamativo para el grupo LVMH. (Belmond, 2016)

Es importante notar que el grupo empresarial LVMH ha hecho esfuerzos para aumentar su presencia en el ámbito de hospitalidad lujosa, no solo con la adquisición más reciente del ya mencionado grupo Belmond, pero también cuenta con los grupos de hoteles como el francés Cheval-Blanc y el italiano Bvlgari Hotels (incluido en el grupo Bvlgari, propiedad de LVMH). La experiencia del cliente es lo más crucial en la gestión de los mencionados, pues cuentan con, no solo la dirección estratégica y financiera del grupo LVMH, pero también tienen que cumplir con los requisitos que vienen con la responsabilidad de cargar con ese nombre. (Belmond, 2016)

Antes de obtener el nombre Belmond, el grupo se llamaba Orient-Express Hotels, ya que, a pesar de su fundación en Venecia, Italia, el grupo de inversionistas eran conocedores de la hospitalidad japonesa, y decidieron usar el concepto del Omotenashi como un diferenciador en el negocio de la hospitalidad en el occidente. (Belmond, 2016)

El Omotenashi está profundamente inculcado en todos los eslabones de la cadena de valor de Belmond. No solo se usa el servicio “in-situ” con el cliente para generar un completo deleite con la prestación de atención al mismo, pero también hay un profundo compromiso con los ecosistemas o sociedades que impactan para generar una convivencia totalmente armónica. (Belmond, 2016)

En el modelo empresarial de Belmond existen tres prioridades clave que le han permitido no solo crecer enormemente sino también para obtener semejante atractivo frente a los inversionistas. En primer lugar, continuo mejoramiento en la gestión de las relaciones con el cliente, por medio de atención personalizada y detallista, aumento en inversión de capacitaciones y vigilancia a los comentarios negativos o recomendaciones, mejoras en los sitios de interacción

con el cliente (página en línea, estado de los hoteles, etc.), inversiones en activos existentes para intensificar el EBITDA, y ampliación del portafolio para convertirse en un mayor atractivo. (Belmond, 2016)

En segundo lugar, la marca está centrado en la generación de “escapes auténticos”, la característica “estrella” que une el amplio portafolio. El cliente de Belmond es una persona muy exitosa, con niveles de vida muy altos, que necesitan un escape de su vida agitada para enfocarse en las cosas que son de mayor importancia para él. Cada uno de los servicios que ofrece el grupo, desde los restaurantes hasta los safaris, quieren conectar con el cliente, especialmente en tres puntos: *bienestar*, *naturaleza* y *cultura*. Es crucial que cada experiencia sea valiosa para diferenciarse de alguna manera de los demás competidores en el sector de hospitalidad de lujo. (Belmond, 2016)

Por último, la tercera prioridad clave, es la expansión de su huella a nivel global. Esto quiere decir un aumento en su portafolio e impacto positivo en las sociedades. Para el presente año, se esperan entre 44 y 67 acuerdos de adquisición, de estas, entre 35 a 53 abriendo en el mismo periodo de tiempo. (Belmond, 2016)

Estas prioridades que afectan la cultura empresarial han ayudado a la empresa a doblar su tamaño efectivamente del año 2014 al 2019. Para Belmond, es importante seguir generando “momentum”.

CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

El Omotenashi es un concepto inherente a la cultura japonesa que ha sido un factor importante y diferencial en todos los ámbitos sociales y económicos para llevar al país a ser una potencia mundial. Aunque para los japoneses, el Omotenashi es difícil de explicar, se traduce en la amabilidad desde el corazón y para las culturas occidentales, desde una perspectiva empresarial y del servicio, es la inclinación hacia el deleite del cliente por medio de las atenciones y detalles que comprenden una sorpresa positiva, que emprenden un camino hacia la lealtad del cliente.

La lealtad de los clientes debe ser para todas las empresas el norte, o parte de este, que dirige las estrategias como un objetivo trascendental en el logro por parte de los servicios. La lealtad se consigue por medio del servicio, teniendo en cuenta los puntos de encuentro entre la empresa y el cliente, donde se debe aspirar a proporcionar una experiencia que no solo satisface las necesidades momentáneas, sino además genera una empatía tal, que le crea al cliente un buen recuerdo y una motivación para volver.

Lo que es especial, y verdaderamente diferente del Omotenashi frente al excelente servicio de origen occidental es que, por medio del buen servicio, con Omotenashi no se está esperando ningún beneficio personal (propina, reconocimiento), la motivación de prestar este servicio es la impresión empática mutua entre el empleado y el cliente, no hay un beneficio económico detrás, pues se responde a las necesidades de autorrealización, no a la estima o reconocimiento.

Aunque es difícil la transformación de estas prácticas en el mundo occidental, los resultados son mayores y más efectivos. Así mismo, el servicio al cliente debe trascender a toda la empresa, un buen servicio desde lo interno a lo externo, es decir, un mejor ambiente empresarial, guiado por el respeto, que les permita a los trabajadores prestar un mejor servicio hacia lo externo

(clientes).

Ahora bien, lo expuesto en esta monografía genera un mayor interés hacia la mejora de los servicios y despierta preguntas sobre las diferentes formas tradicionales de servicio a los que hemos estado acostumbrados. Desde un punto de vista metodológico, por razones externas las observaciones in-situ en los puntos de venta de marcas de lujo, no se han podido realizar. Por esta razón, se recomendaría generar un mayor entendimiento de la realidad del servicio en el ámbito de las marcas de lujo en el país, que es una industria en crecimiento y mayor atención se le debe prestar. Por otro lado, un estudio con mayor contacto con las empresas puede ayudar a que se genere una propuesta concreta para la implementación de aspectos del Omotenashi en las empresas occidentales.

Adicional a lo anterior, desde un punto de vista académico, se invita a los interesados a seguir investigando sobre los temas trabajados en la tesis expuesta. El servicio al cliente se ha convertido en un factor trascendental en la gestión de las empresas, y la visión netamente económica de la administración empresarial no es solamente equivocada, sino lejos de ser la realidad. Además, los trabajos académicos y estudios se han multiplicado en los últimos años, al convertirse el cliente en un ente más informado y con mayor poder de negociación y decisión que en generaciones anteriores. Es por esta razón, que, ninguna escuela de negocios se debe quedar atrás con las concepciones tradicionales sobre la gestión de cualquier empresa que pretenda ser competitiva en el mercado dinámico que supone la globalización.

BIBLIOGRAFÍA

An Analysis of Key Factors of the Omotenashi Consumption in Restaurants. (octubre, 2017)

Miyai, H & Chizuru, N. Hosei University, Tokio. Recuperado de https://www.researchgate.net/publication/311999927_An_Analysis_of_Key_Factors_of_the_Omotenashi_Consumption_in_Restaurants

Aplicación del método de Kano en el diseño de un producto farmacéutico. Martí, F. (2005)

Universidad del CEMA. Buenos Aires, Argentina. Recuperado de <https://ucema.edu.ar/publicaciones/download/documentos/224.pdf>

Asociación Española de Neuromarketing y Neuro comunicación. AENENE. (2019) Recuperado

de <http://aenene.org/>

Beauty can change the world: Phillippe Lesné. CEO Magazine. (mayo 2018) Recuperado de

<https://www.theceomagazine.com/executive-interviews/retail-wholesale/philippe-lesne/>

Belmond (septiembre, 2016) Belmond's five-year growth strategy that will see the company

double in size by 2020. Media Centre. Recuperado de <https://www.belmond.com/media-centre/news/belmonds-five-year-growth-strategy-that-will-see-the-company-double-in-size-by-2020>

Cortez Cuns, M. (2019). *The generation of experiences as a differentiating strategic factor in the*

design of products: An approach from neuromarketing. España: Grupo de Investigación en Marketing Aplicado (IMARKA), Universidade da Coruña, Betanzos, Spain.

CR. Bell and R. Zemke, "Service Magic," Executive Excellence. 20 (May 2003): 1

¿Cuál es la definición de una marca de lujo? Chailan. C. (octubre 2018) Universidad ESAN.

Recuperado de <https://www.esan.edu.pe/conexion/actualidad/2018/10/01/cual-es-la->

definicion-de-una-marca-de-lujo/

El servicio al cliente en Colombia es muy deficiente': Gabriel Vallejo. Revista Semana. (mayo 2018). Recuperado de <https://www.megustaleer.com.co/noticias/el-servicio-al-cliente-en-colombia-es-muy-deficiente-gabriel-vallejo/405>

Estrategias de neuromarketing que usan las grandes marcas. Neetwork Business School (2017) *Master en Neuromarketing*. Recuperado de <https://neetwork.com/estrategias-de-neuromarketing/>

Exceptional skills, passion needed to sell luxury goods, Japantimes. Kitagawa, J. (2017). Association aims to foster culture of professionalism among salespeople. Tokyo. Recuperado de <https://www.japantimes.co.jp/life/2017/12/24/people/exceptional-skills-passion-needed-sell-luxury-goods/#.XWweipNKhlA>

F.F. Reichheld and W.E. Sasser, Jr., "Zero Defections: Quality Comes to Services," Harvard Business Review, 68/5 {September/October 1990): 105-111.

Haghirian, P. (2014) Case Studies in Asian Management. Chiyoda, Japón. (Universidad de Sofía).

Hogg and Associates. (2019) 7 critical success factors to exceptional customer service. Recuperado de <https://www.billhogg.ca/10-tips-to-improve-your-customer-experience/>

How Happy Employees Make Happy Customers. (Hyken, S) (mayo, 2017) Forbes Magazine. Recuperado de <https://www.forbes.com/sites/shephyken/2017/05/27/how-happy-employees-make-happy-customers/#675979ec5c35>

"How loyal are your consumers?. Nielsen. (2019). A View of Loyalty SENTIMENT Around the World. Recuperado de <https://www.nielsen.com/wp-content/uploads/sites/3/2019/04/Nielsen-Global-Report-of-Loyalty-Sentiment-November-2018-1.pdf>

- Japanese Industry and Policy News August 2016. (agosto 2016) Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan. Tokio, Japón. Recuperado de https://www.eu-japan.eu/sites/default/files/publications/docs/japanese_industry_and_policy_news_august_2016_final.pdf
- Japón, una mina de empresas longevas. Haruo, F. (2018). Nippon.com. Tokio. Recuperado de <https://www.nippon.com/es/features/c00615/>
- J.L. Heskett, "Beyond Customer Loyalty," *Managing Service Quality*, 12/6 (2002); 355-35
- Karimi, S. (2019). *The differential impact of "mood" on consumers' decisions, a case of mobile payment adoption*. Japan: Computers in Human Behavior.
- KENZO. Colin, S. (2019) LVMH. París, Francia. Recuperado de <https://www.lvmh.com/houses/fashion-leather-goods/kenzo/>
- Kessous, A. (2019). *"From Prada to Nada": Consumers and their luxury products: A contrast between second-hand and first-hand luxury products*. Japón: Journal of Business Research
- K.P. Coyne, "Beyond Service Fads—Meaningful Strategies for the Real World," *Sloan Management Review*, 30/4 (Summer 1989): 69-70
- La satisfacción del cliente como objetivo empresarial, Biblioteca servicio al cliente. Vélez, B. (2018). Cámara de Comercio de Medellín. Medellín. Recuperado de <http://herramientas.camaramedellin.com.co/Inicio/Accesoamercados/BibliotecaServicioalCliente/Satisfacciondelclientecomoobjetivoempresarial.aspx>
- Liu, Q. (2019). *Exploring consumers' buying behavior in a large online Promotion Activity: The role of Psychological Distance and Involvement*. Japón: Journal of Theoretical and Applied Electronic Commerce Research

LVMH. (2019) *Transmission et Savoir-Faire*. París, Francia. Recuperado de <https://www.lvmh.com/group/lvmh-commitments/transmission-savoir-faire/>

LVMH. (abril, 2019) *LVMH increases presence in luxury hospitality sector with the acquisition of Belmond*. París, Francia. Recuperado de <https://www.lvmh.com/news-documents/news/lvmh-increases-presence-in-luxury-hospitality-sector-with-the-acquisition-of-belmond/>

METI Revises Requirements under the Omotenashi Standard Certification System (enero, 2019) Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan. Tokio, Japón. Recuperado de https://www.meti.go.jp/english/press/2019/0117_004.html

Navdeep, A. (2019). *The allure of luxury brands' social media activities: a uses and gratifications perspective*. : Information Technology and People

Neuromarketing: Inside the Mind Consumer. Hsu, M. (julio, 2017) Harvard Business Publishing. California. Recuperado de <https://www.hbsp.harvard.edu/product/CMR654-PDF-ENG?Ntt=&itemFindingMethod=Recommendation&recommendedBy=IE0019-PDF-SPA>

Omotenashi: what does it mean to Lexus? (febrero, 2016) Lexus UK. Recuperado de <https://blog.lexus.co.uk/omotenashi-mean-lexus/>

Operation of the Omotenashi Standard Certification System to Start (agosto, 2016) Ministry of Economy, Trade and Industry of Japan. Tokio, Japón. Recuperado de https://www.meti.go.jp/english/press/2016/0825_01.html

P.V. Ngobo, "Decreasing Returns in Customer Loyalty: Does It Really Matter to Delight the Customers?" *Advances in Consumer Research*, 26 (1999): 469-476

Qué es el neuromarketing: casos de éxito y experiencia de compra. Rodriguez, C. (agosto, 2018)

Universidad Autónoma de Occidente. Cali, Colombia. Recuperado de <https://www.uao.edu.co/portal-comunicacion-publicitaria/que-es-neuromarketing>

R.A. Westbrook and R.L. Oliver, "The Dimensionality of Consumption Emotion Patterns and Consumer Satisfaction," *Journal of Consumer Research*. 18 (June 1991): 84-90

S.A (2015). *5 empresas japonesas líderes mundiales de su sector*. EAE Business School. El blog de retos para ser directivo. Madrid. Recuperado de <https://retos-directivos.eae.es/5-empresas-japonesas-lideres-mundiales-de-su-sector/>

Serna, H. (2006). Conceptos Básicos. En *Servicio al Cliente*. (pp.19-27). Colombia: Panamericana editorial Ltda.

WANG, S. (2019). *Analysis of consumers' attitudinal and emotional factors on luxury apparel brand purchase intentions*. Japan: Service Industrial Journal