



Graduate School of Business
Master en Dirección de Empresas

**Tesis para optar al grado de Master de la Universidad de Palermo
en Dirección de Empresas**

La administración de estatus como herramienta de fidelización

El caso del Centurion Lounge de American Express

Tesista: Ivana V. Ferrari Halliday

Legajo: 72765

Director de Tesis: Prof. Jorge Gatto

2016
Buenos Aires - Argentina

EVALUACIÓN DEL COMITÉ

Para Juan Matías,

RESUMEN DE LA TESIS

La presente investigación, de carácter cualitativo, se propone demostrar que ciertas empresas de servicios aplican la lógica de la posición social y de la movilidad social al diseño de su estrategia de fidelización.

Como caso de estudio, se seleccionó la estrategia de fidelización de *American Express*, aplicada a la administración de su *Centurion Lounge* del Aeropuerto Internacional de Ezeiza.

La metodología consistió en una interpretación semiológica de esta situación de consumo y sumó la consulta a una muestra de socios. Los hallazgos determinaron la verificación de la hipótesis.

En síntesis, se describe al “Marketing de Movilidad Social” como aquel que aplica la administración de estatus a determinadas situaciones de consumo que reúnen a la comunidad de clientes. Sus miembros, conscientes de la estratificación social impuesta por la empresa, son expuestos a diversos estímulos aspiracionales, con el objeto de fomentar la lealtad y maximizar el valor de vida del cliente.

TABLA DE CONTENIDOS

Introducción	1
CAPÍTULO I. La evolución del marketing	6
1. Transacciones, relaciones y experiencias	7
2. El marketing de experiencias	10
3. En busca de la lealtad	13
CAPÍTULO II. El consumo: una mirada en clave sociológica	20
1. El comportamiento de compra	20
2. La comunidad de marca	24
3. La dialéctica del consumo	25
3.1. Un lenguaje de signos	29
4. La sociedad móvil	31
4.1. El rol de la publicidad	35
4.2. El ser sociométrico	37
5. La identidad relacional	39
CAPÍTULO III. La dinámica del gusto	43
1. La construcción social del gusto	43
1.1. El gusto por lo suntuario	46
1.2. Las luchas simbólicas	46
2. Los modos de apropiación legítimos	48
2.1. El crédito	48

CAPÍTULO IV. Análisis del caso de <i>American Express</i>	50
1. Introducción	50
2. El mercado de las tarjetas de crédito	52
3. <i>American Express</i> en la Argentina	53
4. <i>American Express Platinum Card</i>	56
5. <i>American Express Membership Rewards</i>	58
6. El salón <i>VIP The Centurion Lounge</i>	60
6.1. Desglose semiológico del <i>Centurion Lounge</i> y de sus dinámicas sociales	62
7. La experiencia del cliente	75
7.1. Metodología:	75
7.1.1. Cuestionario para socios de <i>American Express</i>	78
7.2. Tabulación e interpretación de datos	83
Conclusión	90
Referencias bibliográficas	96
Apéndice 1. <i>American Express</i>	101
1. Historia	103
2. <i>American Express</i> en cifras al 31/12/2015	105
Apéndice 2. Comparación de las tarjetas <i>American Express</i>	106
Currículum Vitae	112

ÍNDICE DE TABLAS Y GRÁFICOS

Tabla 1. Factores que influyen en el comportamiento de compra	21
Tabla 2. Valores corporativos de <i>American Express</i>	54
Tabla 3. Tarjetas <i>American Express</i>	55
Tabla 4. Comparación de beneficios por origen de las tarjetas	59
Tabla 5. Distribución de la muestra	83
Gráfico 1. Portación de tarjetas de otros proveedores	83
Gráfico 2. <i>Top of wallet</i>	84
Gráfico 3. Valoración del programa de fidelización de <i>American Express</i>	84
Tabla 6. Valoración del programa de fidelización de <i>American Express</i>	85
Gráfico 4. Preferencia por beneficios duros y blandos	85
Gráfico 5. Razones de quienes no conocen el <i>Centurion Lounge</i>	86
Gráfico 6. Valoración del <i>Centurion Lounge</i>	86
Gráfico 7. Valoración de las prestaciones del <i>Centurion Lounge</i>	87
Gráfico 8. Disposición a pagar una cuota anual superior	87
Gráfico 9. Valoración de la política de acceso al <i>Centurion Lounge</i>	88
Tabla 7. Valoración de la relación con <i>American Express</i>	88
Gráfico 10. Valoración de la política de acceso al <i>Centurion Lounge</i>	89
Tabla 8. Servicios de <i>American Express</i> en Argentina	101
Tabla 9. Características de la tarjeta de compras <i>Platinum</i> de <i>American Express</i>	106
Tabla 10. Características de la tarjeta de compras <i>Gold</i> de <i>American Express</i>	107
Tabla 11. Características de la tarjeta de compras <i>Green</i> de <i>American Express</i>	108
Tabla 12. Características de la tarjeta de crédito <i>Platinum</i> de <i>American Express</i>	109
Tabla 13. Características de la tarjeta de crédito <i>Gold</i> de <i>American Express</i>	110
Tabla 14. Características de la tarjeta de crédito de <i>American Express</i>	111

ÍNDICE DE FIGURAS

Figura 1. Ingreso al <i>Centurion Lounge</i> .	64
Figura 2: Bajorrelieve en el acceso al <i>Centurion Lounge</i> .	64
Figura 3. Salón <i>Platinum</i> . Sala de estar.	66
Figura 4. Salón <i>Platinum</i> . Sala de TV.	66
Figura 5. Salón <i>Platinum</i> . Living delimitado por cortinado.	67
Figura 6. Salón <i>Platinum</i> . Barra del bufé.	68
Figura 7. Salón <i>Platinum</i> . Vista de los tres livings delimitados.	68
Figura 8. Salón <i>Platinum</i> . <i>Business Center</i> .	70
Figura 9. Salón <i>Platinum</i> . Sala para niños.	70
Figura 10. Salón <i>Centurion</i> . Vista general.	71

INTRODUCCIÓN

1. Desde el surgimiento de los programas de fidelización en la década del setenta, pasando por su auge en la década del noventa, se observa una tendencia creciente e implícita en las estrategias de marketing de las empresas de servicios de todo el mundo. Con el inestimable aporte del **marketing relacional**, gracias al buen uso del *Customer Relationship Management (CRM)*, las empresas han comenzado a modelar una nueva forma de relacionarse con su comunidad de marca. El **marketing experiencial** es el enfoque que, integrado a la **administración de estatus**, crea el ámbito propicio para el surgimiento de una nueva tendencia.

Este trabajo tiene por objeto probar que se ha configurando un “Marketing de Movilidad Social” que, en un mercado de altísima competitividad, centraría sus estrategias de fidelización en la creación de una comunidad compuesta por sus clientes, dentro de la cual se aplicaría la lógica de la estratificación social. De este modo, en la presente investigación se tratará de establecer si acaso la movilidad señalada ocurre cuando un individuo transita por los diferentes estatus estipulados en el programa, de acuerdo al nivel y frecuencia de gastos realizados en la misma marca. Esta lógica incluiría el reconocimiento por parte del cliente de los diferentes estratos de la estrategia de marketing. La conciencia del estatus propio y de los niveles superiores e inferiores sería así, reforzada por la noción de **comunidad de marca**.

Asimismo, se buscará establecer si durante la experiencia de servicio que protagoniza, el cliente recibe estímulos aspiracionales, que procuran provocar en los consumidores el afán de ascender en la estratificación del programa, ello con el consecuente incremento en el consumo en beneficio de la marca. De ser así, estos programas buscarían maximizar el

valor de vida del cliente, crear mayores barreras contra la competencia y disminuir los costos de atraer y conservar clientes nuevos.

En definitiva, este trabajo se propone demostrar que algunas empresas de servicios han comenzado a aplicar la lógica de la posición social y de la movilidad social al diseño de su estrategia de fidelización, con el fin de incrementar la lealtad afectiva y comportamental de sus clientes.

Frente a este propósito de investigación, ha sido seleccionada como caso de estudio la estrategia de fidelización de la empresa *American Express*, aplicada especialmente a la administración de su *Centurion Lounge* del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, pues ella contiene todos los elementos que, *a priori*, se aprecian típicos de la hipótesis propuesta precedentemente. Y por razones metodológicas, se ha acotado el análisis: geográficamente, al marco de nuestro país; cronológicamente, al período comprendido entre los años 2005 y 2015.

2. Por otro lado, y a los fines de un adecuado desarrollo de la investigación asumida, conviene efectuar, en esta introducción, algunas precisiones inherentes a la metodología empleada.

Así, cabe explicitar que los objetivos generales del presente trabajo son:

- Establecer si en el diseño de las estrategias de fidelización que se analizan en esta investigación, es posible reconocer la proyección de categorías sociológicas (v.g. condición social, movilidad social) al universo de consumidores de una marca.
- Identificar los rasgos que caracterizan a las estrategias de fidelización basadas en la estratificación de clientes y la administración de privilegios por estatus, para luego determinar si es posible sistematizar un conjunto de condiciones que permita

delinear un modelo, con el fin de elaborar una definición de ***Marketing de Movilidad Social***.

- Determinar si los clientes consultados son sensibles a la aplicación de lo que denominamos *administración de estatus*.

En cuanto a los objetivos específicos, ellos son:

- Analizar los efectos de la estratificación por estatus en el desarrollo de la estrategia de fidelización de *American Express*, a partir de una muestra de sus clientes.
- Determinar los efectos de la entrega de beneficios duros y blandos en el contexto de la estrategia de fidelización analizada.
- Analizar la experiencia del cliente en el *Centurion Lounge*, en relación con la estrategia de fidelización de *American Express*.

Para la satisfacción de los objetivos propuestos, se desarrollarán las siguientes instancias metodológicas:

- Creación de un marco teórico que enmarque conceptualmente la hipótesis y defina todas las categorías necesarias para el análisis.
- Diseño de un cuestionario para aplicar a una muestra de clientes de *American Express*.
- Recopilación y análisis de los datos obtenidos.
- Realización de un desglose semiológico del *Centurion Lounge* de Ezeiza.
- Elaboración de conclusiones a partir del análisis de los datos cualitativos y cuantitativos obtenidos.
- Definición de ***Marketing de Movilidad Social***.
- Proposición de lineamientos para favorecer la efectividad de la administración de estatus.

En suma, la investigación que a continuación se plasmará, se estructura de la siguiente manera:

- En el primer capítulo, se definirán todos los conceptos clave de marketing necesarios para abordar la temática.
- En el segundo capítulo, se desarrollarán las categorías sociológicas usadas en la investigación.
- En el tercer capítulo, se profundizará sobre la problemática de definir el *gusto* y se incursionará sobre temas como el *lujo*, las *luchas simbólicas* y los *modos de apropiación legítimos*.
- El cuarto capítulo, por su parte, contendrá la metodología de la investigación de campo y sus resultados. La consulta a usuarios de tarjetas *American Express* buscará reflejar la existencia o inexistencia de un sentimiento de pertenencia y de una dinámica de movilidad social ascendente en el seno de la comunidad de usuarios de este servicio de lujo.
- Finalmente, la conclusión presentará el análisis de los datos obtenidos y propondrá los lineamientos a tener en cuenta para favorecer la efectividad de los programas de fidelización que incorporen la administración de estatus.

3. En cuanto al trabajo de campo desarrollado en el marco de la presente investigación, es preciso indicar que la muestra de individuos sometidos a la consulta fue obtenida mediante una red de contactos personales. El tamaño de la muestra (54 usuarios de tarjetas *American Express*) permitió alcanzar a usuarios de los principales productos y obtener datos sobre su experiencia con la marca. El estudio fue complementado con un desglose semiológico del diseño del *Centurion Lounge* del Aeropuerto Internacional

Ministro Pistarini, situado en Ezeiza y una descripción de las dinámicas sociales que se observaron en tres oportunidades, durante los años 2014, 2015 y 2016.

4. Por último, es necesario advertir que los límites para este estudio son los habituales para toda investigación en el campo de las ciencias sociales. En primer lugar, y dado que no existe aún bibliografía suficiente que aborde la cuestión planteada en forma específica, se ha conformado un marco teórico amplio. Esto implica un abordaje multidisciplinario, que incluye textos del ámbito del marketing, la sociología, la psicología y la literatura. Además se decidió combinar un método cualitativo (observación y análisis semiológico) y uno cuantitativo (cuestionario) con el fin de construir relaciones entre los resultados obtenidos. Este trabajo no tiene por objeto extrapolar los datos surgidos de la consulta, pero sí pretende ser un punto de partida para investigaciones posteriores que busquen medir los efectos de la aplicación de la estrategia de marketing descripta.

CAPÍTULO I

LA EVOLUCIÓN DEL MARKETING

Las marcas nos atraviesan, se inmiscuyen en todos los espacios y se instalan en nuestra mente. Cada día se hace más difícil encontrar espacios libres de cualquier referencia a una marca. Naomi Klein (2002) refiere:

Como muchos de los fabricantes más conocidos de hoy en día ya no producen ni publicitan productos, sino que los compran y les ponen su marca, viven con la necesidad de encontrar nuevas maneras de crear y fortalecer la imagen de sus marcas. [...] Es preciso un interminable desfile de extensiones de la marca, una imaginería constantemente renovada en función del marketing, y sobre todo nuevos espacios donde difundir la idea que la marca tiene de sí misma (p. 23).

La sociedad de consumo ha ido asimilando, una tras otra, las tendencias que el marketing concibió como respuesta a los cambios en la economía producidos por influencia de las innovaciones tecnológicas, tales como el aumento de la competitividad y la globalización de los mercados. La evolución del marketing se produjo, entonces, como una réplica a cambios del entorno, en una búsqueda constante de formas cada vez más complejas y articuladas de estimular el consumo.

Resulta fascinante ver cómo los expertos han leído la realidad para proponer nuevas maneras de acercarse a los consumidores, no sin que abunden experiencias basadas en la prueba y el error. Este trabajo analiza los posibles efectos de una estrategia de fidelización basada en la administración de estatus y la complejidad de una situación de

consumo que ocurre en un ámbito diseñado para brindar una experiencia de servicio a una comunidad de marca.

La hipótesis de la investigación afirma que los miembros de la comunidad de marca que participan del programa de fidelización, tienen la noción de ocupar un espacio específico dentro de una estratificación social y aspiran a ascender en esa escala propuesta por la empresa.

Desde ese punto de vista, la estrategia de la marca incluiría conceptos del Marketing Relacional, del Marketing Experiencial, de fidelización y se afirmaría sobre el estudio de la psicología del comportamiento de compra y el estudio sociológico de los fenómenos que ocurren en el seno de las comunidades.

1. Transacciones, relaciones y experiencias

El marketing se origina a mediados del siglo pasado como una disciplina formulada para acercar a los productos y servicios a sus potenciales consumidores y, así, maximizar los ingresos económicos de las empresas. En este sentido, la *American Marketing Association (AMA)*, indica que el marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tengan valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general¹ (American Marketing Association, 2016).

Philip Kotler (1996), por su parte, entiende al marketing como “un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a

¹ Información obtenida del sitio web <https://www.ama.org/>. Recuperada el 18/02/2016.

través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes”. Para comenzar a indagar sobre la complejidad de este proceso social, fue necesario esclarecer tres conceptos centrales que Kotler y Armstrong (2013) también se ocupó de definir: las necesidades humanas, entendidas éstas como estados de “carencia percibida”; los deseos, es decir, “la forma que toman las necesidades humanas a medida que son procesadas por la cultura y la personalidad individual”; y las demandas o “deseos humanos respaldados por el poder de compra” (p. 6).

En sus principios, el marketing aparece concentrado en las necesidades del vendedor. Este enfoque, hoy denominado **marketing transaccional**, representa la visión tradicional de la disciplina. Según García Gómez y Gutiérrez Arranz (2013) “busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios”. Las estrategias se elaboran para incrementar la captación de clientes y se basan, fundamentalmente, en la mezcla de marketing o **4 P**: Producto, Precio, Plaza y Promoción (Kotler y Armstrong, 2013).

Este planteo se vio superado a mediados de la década del ochenta por el del **marketing relacional**, basado en la idea de que las empresas necesitan retener a los clientes y que ello es posible a través de la satisfacción de sus deseos y necesidades. Es que el **marketing relacional**, como enseña Berry (1983), “consiste en atraer, mantener y, en las organizaciones multiservicios, intensificar las relaciones con el cliente”. Y ello es así porque, en palabras de García Gómez y Gutiérrez Arranz (2013), esta nueva faceta del marketing asume que la actividad comercial se cimenta en las relaciones y utiliza una amplia gama de técnicas y tecnologías para construir una relación sólida, satisfactoria y duradera a partir de cada contacto con un cliente.

La **orientación al mercado** se enfoca en maximizar la captación de valor por parte de la empresa a través del desarrollo de una relación a largo plazo con los clientes. Uno de sus valores fundamentales es la orientación al consumidor, una filosofía en la que la empresa privilegia los intereses del consumidor, para así lograr una ventaja competitiva (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013).

Dado que el costo de adquirir un nuevo cliente puede llegar a ser cinco veces superior que el de mantener a uno satisfecho, y que perderlo implicaría perder “el volumen entero de compras que el cliente haría durante toda su vida” (Kotler y Armstrong, 2013), florecieron técnicas de marketing que pusieron en foco las relaciones entre la empresa y sus clientes. Estas técnicas buscan “atraer y conservar *clientes rentables*”, que son aquellos que generan un flujo de ingresos a lo largo del tiempo que excede los costos en los que incurrió la empresa para obtenerlos (Kotler, 1996). Para lograrlo, es indispensable conocer a los clientes de la organización, analizar sus características para poder segmentarlos en nichos y diseñar estrategias de fidelización dirigidas a quienes resulten más atractivos para el crecimiento del negocio.

Los progresos tecnológicos y el creciente interés de las empresas por conservar a los clientes captados impulsaron la creación de nuevas estrategias y herramientas. La **administración de calidad total** (*TQM: Total Quality Management*) y la **cadena de valor** de Michael Porter son emblemáticos a la hora de demostrar la conciencia de los mercadólogos sobre el peso que debe tener la valoración de los clientes en el diseño del proceso de producción.

El *Customer Relationship Management (CRM)* comprende el “manejo de información detallada sobre clientes individuales y administrar de manera cuidadosa los puntos de

contacto con los clientes para maximizar su lealtad” (Kotler y Armstrong, 2013). Este enfoque reconoce al cliente como el activo más importante de la empresa (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013) y lo ubica en el centro de los procesos. Se basa en el registro de la información que se genera cada vez que el consumidor toma contacto con la marca. El análisis de los datos obtenidos es el pilar inicial de estrategias que buscan aumentar la satisfacción del cliente. Esto ayuda a la empresa a crear relaciones estrechas, que fomentan la lealtad.

Hoy las empresas reconocen la importancia de un cliente satisfecho y apuntan a implicarlos más en los procesos de creación y difusión de nuevos productos y servicios. Esta perspectiva ha propiciado que los teóricos del marketing comiencen a hablar de **marketing experiencial**.

2. El marketing de experiencias

La evolución tecnológica, con la consabida fluidez que aportó a las comunicaciones, y junto a la decidida orientación de las empresas hacia los consumidores, han propiciado el surgimiento del **marketing experiencial**.

A medida que el marketing se interesó en interpretar el comportamiento de compra de los consumidores, en la década del ochenta, comprobó que las situaciones de consumo constituían experiencias, cuyo impacto emocional podía ser determinante en la fidelización de los clientes. Por ese motivo, cada contacto del cliente con la marca debía constituir una experiencia positiva (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013).

El **marketing experiencial** se enfoca en ofrecer más valor al cliente a través del diseño de una experiencia agradable para aquellos momentos en los que las personas entran en contacto con la marca. La clave está en igualar o superar las expectativas que tiene el cliente respecto a la calidad de la experiencia, basadas en la información difundida por la empresa, las experiencias previas del cliente y la información obtenida a través del “boca en boca” (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013).

La interacción entre la marca y el consumidor es personal e individual (ocurre en la mente y depende del estado emocional único de cada individuo) y busca otorgar al cliente un beneficio significativo de forma creativa. Las tácticas pueden ser aplicadas en cualquier etapa del proceso de decisión de compra, en el momento mismo de la compra o en la post-venta.

Pine y Gilmore (1998) diferencian a las experiencias de los servicios y de los productos y aseguran que, en la actualidad, los consumidores buscan consumir las primeras. Estos autores proponen a la **composición de experiencias** como la última instancia en la progresión del valor económico, precedida por la oferta de servicios, la producción de bienes y la extracción de materia prima.

La experiencia tiene lugar cuando una compañía usa intencionalmente el servicio como el escenario y los bienes como utilería, para implicar a los clientes individualmente en la creación de un acontecimiento memorable. La materia prima es fungible, los bienes son tangibles, los servicios intangibles y las experiencias memorables (Pine y Gilmore, 1998).

Tal como lo señalan Pine y Gilmore (1998), son cinco los principios fundamentales a la hora de crear una experiencia memorable. En primer lugar, la experiencia debe tener un tema conciso, que indique a las personas qué esperar y cómo organizar sus impresiones:

debe contar una historia coherente que cautive a los clientes. En segundo lugar, las impresiones deben reforzarse constantemente con señales positivas y consistentes, ya que éstas son las que prevalecen en la mente del cliente. En tercer lugar, resulta indispensable eliminar las señales negativas, como distracciones o contradicciones que atenten contra la plena inmersión de las personas en la experiencia. En cuarto lugar, es posible que las empresas que ofrezcan sus productos y servicios como experiencias obtengan ganancias adicionales por la venta de productos conmemorativos (memorabilia) de la marca, ya que las personas suelen adquirirlos tras haber vivido un acontecimiento que desean recordar. Finalmente, en quinto lugar, el diseño de la experiencia debe ser concebido para involucrar los cinco sentidos del ser humano, ya que ésta será tanto más efectiva cuantos más estímulos sensoriales emplee.

Las estrategias de marketing que se inscriben dentro del **marketing de las experiencias** son particularmente interesantes en el caso de los servicios. Para Kotler (1996), los servicios son “cualquier acto o desempeño que una persona ofrece a otra y que en principio es intangible y no tiene como resultado la transferencia de la propiedad de nada. La producción del mismo podrá estar enlazada o no a la de un bien físico”.

El marketing de los servicios sumó tres conceptos de particular importancia a las **4 P del marketing** (Tracy, 2004)²: **personas** (todas aquellas implicadas en la creación y producción del servicio); **procesos** (las dinámicas en la relación con el cliente) y **percepción** o *physical evidence* (toda evidencia tangible del servicio). El **marketing experiencial** aportó su perspectiva emocional para el abordaje más completo de estos tres aspectos. Respecto a las **personas**, cada contacto de los clientes con los representantes de

² Información obtenida de <https://www.entrepreneur.com/article/70824>, recuperada el 14/08/2015.

la marca es previsto y ordenado en un “libreto” que estipula el grado de calidez e intimidad del trato, el aspecto y la actitud acordes con la estrategia de marketing. En el caso de los **procesos**, la dinámica de la relación con el cliente es analizada y rediseñada con motivo de los cambios en los gustos y los hábitos de consumo. Finalmente, para el punto de la **percepción**, el diseño de los espacios se enriquece contemplando la estimulación de todos los sentidos.

En resumen, el **marketing experiencial** enfatiza el carácter estimulante que las experiencias tienen para la mente de las personas por sobre el valor funcional de un producto o un servicio. Las justificaciones racionales ya no son suficientes para obtener la preferencia y fidelidad de los clientes. Hoy las marcas deben apelar a las emociones para asombrar, involucrar y enamorar a las personas. Y, para lograrlo, deben diseñar la **situación de consumo**.

3. En busca de la lealtad

La **lealtad del consumidor** es la fortaleza del vínculo que une a éste con una empresa. La lealtad tiene dos componentes: el afectivo y el comportamental. De acuerdo a los objetivos de marketing de la empresa, la estrategia de fidelización debe tomar en cuenta estas dos dimensiones a la hora del diseño del programa. La lealtad comportamental implica adquirir un mismo producto o servicio a través del tiempo y se mide con variables como la frecuencia o el volumen de compras. La lealtad afectiva se refiere al vínculo emocional del cliente con la marca, que repercute en un compromiso a largo plazo del cliente con la empresa (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013).

Según García Gómez y Gutiérrez Arranz (2013) los clientes leales aportan las siguientes ventajas a las empresas:

- Son menos sensibles a las variaciones en los precios.
- Muestran desinterés frente a las estrategias de la competencia.
- Constituyen una ventaja competitiva.
- Divulgan opiniones positivas a través del boca en boca -que es una de las variables esenciales en la adquisición de nuevos clientes (Lacey, Jaebeom y Morgan, 2007).
- Aportan utilidades gracias a la repetición de las compras que incrementa su **valor de vida del cliente**.
- Funcionan como barrera de entrada para los nuevos competidores.

Una vez reconocida la cartera de clientes como el activo más importante de las empresas, factores como el aumento de la competencia en los mercados, la imitación de las estrategias de la competencia y la obtención de datos sobre los consumidores se convierten en razones de peso para implementar programas de fidelización (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013).

En esta inteligencia, se entiende por **programa de fidelización** a

[...] aquel conjunto de acciones de marketing consistentes en el ofrecimiento por parte de la empresa de ciertas gratificaciones, de diversa naturaleza, a sus consumidores en función del volumen y perfil de compras que éstos realizan en el establecimiento, con objeto de provocar un cambio en su comportamiento que, primero, favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013, p. 51).

Los programas de fidelización incluyen tres elementos fundamentales (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013):

- Una segmentación adecuada que defina estratégicamente el público objetivo del programa.
- Una recompensa que incentive al consumidor.
- La correcta comunicación de las características del programa a su público objetivo.

La base de datos de clientes es la herramienta primordial para toda estrategia de fidelización. Recabar datos sobre cada contacto del cliente con la marca, cruzar los datos con otras bases y mantener la información actualizada son elementos cruciales para que las conclusiones que deriven de su análisis puedan ser aprovechadas en diversas áreas de la empresa. Los datos sobre la estructura de la demanda serán analizados para realizar una segmentación del público objetivo que permita separar grupos homogéneos y heterogéneos entre sí y establecer prioridades estratégicas a la hora de diseñar planes de marketing y dirigir la comunicación publicitaria.

El CRM se revela, [...] como la infraestructura tecnológica de un programa de fidelización que posibilita la adquisición de datos relativos a las necesidades y comportamientos de los clientes, su codificación, normalización, almacenamiento, comunicación, análisis y segmentación en el tiempo con vistas a la construcción de una estrategia de marketing personalizada e individualizada (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013, p. 108).

Los programas de fidelización son un medio eficiente para recabar información sobre el consumidor, sus hábitos de consumo y, en definitiva, sobre el negocio. Las empresas más

eficaces en recopilar, analizar y emplear datos sobre sus consumidores logran una ventaja competitiva (García Gómez y Gutiérrez Arranz, 2013).

De este modo, como fácilmente se colige de lo expuesto, en la implementación y desarrollo de los programas de fidelización, resulta imperioso alumbrar una adecuada segmentación del público objetivo. Segmentar implica “[d]ividir un mercado en distintos grupos de compradores que tienen diferentes necesidades, características y comportamientos, y quienes podrían requerir productos o programas de marketing separados”. Un segmento de mercado es un “grupo de consumidores que responden de manera similar a un conjunto determinado de esfuerzos de marketing” y seleccionar un mercado meta es un “proceso de evaluación del atractivo de cada segmento del mercado y elegir uno o más segmentos a atender” (Kotler y Armstrong, 2013).

Según García Gómez y Gutiérrez Arranz, (2013), el concepto de fidelización ha evolucionado. Los puntos y recompensas ya no son el foco de la estrategia, sino “el estudio de la forma en la que los procesos, la tecnología e interacciones vinculan al consumidor con la marca”. Se trata de fortalecer y profundizar el vínculo del cliente con la empresa hasta el punto de crear en los miembros del programa el sentimiento de pertenencia a un grupo.

Los programas de fidelización fomentan la lealtad conductual y actitudinal y aumentan la preferencia de marca y la disposición a pagar de sus afiliados. Adicionalmente pueden aumentar las ganancias mediante el incremento del volumen y frecuencia de compra. Estos programas son exitosos en la medida en que logren que los miembros del programa efectúen una mayor repetición de compra que los no participantes (Mathies y Siegfried, 2012).

En ciertos programas de fidelidad (especialmente en aquellos ofrecidos por cadenas hoteleras, líneas aéreas y tarjetas de crédito) los miembros suelen obtener puntos por sus compras acumuladas, que luego canjean por descuentos, *upgrades* (mejora en el servicio representada con un aumento de categoría) y recompensas. Estos programas suelen contener una estructura de niveles jerárquicos, que se corresponde con la segmentación de los clientes en función de sus compras acumuladas. El estatus más alto de esta estructura es alcanzado por los clientes cuyos gastos superan un monto predeterminado en un plazo de tiempo definido en el programa. Pero usualmente, se ven forzados a pagar tarifas completas (no promocionales) para acceder a los créditos que les permiten elevar su estatus. Esto demuestra que la estratificación jerárquica y los beneficios económicos que aparece, estimulan la preferencia de marca y la disposición a pagar de los clientes (Mathies y Siegfried, 2012).

En este punto, Drèze y Nunes (2009) afirman que incrementar el número de clientes que ostentan el estatus máximo diluye la percepción de estatus, y añadir un nivel subordinado mejora la percepción del estatus. Agregan, además, que los niveles por debajo del segundo nivel no afectan a los superiores, pero pueden hacer que los que están en el estrato inmediatamente superior se sientan mejor posicionados.

Por supuesto, finalmente, los estatus elevados de los programas de fidelización agrupan al segmento de clientes de más alta rentabilidad, que son aquellos mejor considerados respecto a su valor de vida del cliente (*customer lifetime value*). Este indicador calcula el valor actual de todos los flujos de caja generados por un cliente a lo largo de su relación con la empresa (Pinedo González, 2009).

Dado que no todos los clientes son iguales (Hallberg, 1995) y que, como indica la Ley de Pareto, la mayor parte de las ganancias de una empresa proviene de un pequeño porcentaje de sus clientes, el marketing relacional debe dar a sus consumidores un trato acorde con su valor de vida del cliente. Esto implica un trato preferencial que puede manifestarse a través de beneficios de carácter económico (recompensas, descuentos, etc.) y/o personal (percepciones de reconocimiento, como atención personalizada, invitaciones a eventos y servicios adicionales).

El trato preferencial basado en beneficios de carácter personal (blandos) es más difícil de imitar por la competencia que aquel basado en beneficios económicos (duros) y, por lo tanto, constituye una ventaja competitiva sostenible para las empresas (Lacey, Jaebeom y Morgan, 2007). También se ha comprobado que una de las aspiraciones de quienes pertenecen a un programa de fidelización es la posibilidad de acceder al nivel más alto de estatus.

Las recompensas más valoradas que ofrece este nivel de élite son aquellas asociadas con el lujo ostensible, como acceso a salones exclusivos, prioridad en los procesos y la mejora en las condiciones del servicio (Mathies y Siegfried, 2012). Por todo ello, el buen uso del *CRM*, como mecanismo para recopilar información sobre las preferencias de los clientes, permite a la empresa realizar un aprendizaje de su mercado de consumidores, con el fin de aplicar un trato preferencial personalizado a los segmentos que busca retener y asignar sus recursos de manera óptima (Lacey, Jaebeom y Morgan, 2007).

Es de suma importancia para este trabajo señalar que, en su estudio sobre los efectos de los niveles de trato preferencial hacia los clientes, Lacey, Jaebeom y Morgan, (2007) indican que el trato preferencial tiene el potencial de fortalecer la lealtad de los clientes.

En los niveles de estatus más altos, ese trato diferencial influye positivamente en el compromiso del cliente con la relación, genera un aumento de las compras, activa una mayor participación de los clientes e impulsa el boca en boca. Es por ello que Drèze y Nunes (2009) destacan que las empresas habilitan a los afiliados a exhibir su estatus ante los demás clientes a través de la implementación de líneas de prioridad, etiquetas especiales para el equipaje y ámbitos exclusivos.

En suma, podría afirmarse que el comportamiento de compra recibe influencias racionales y emocionales. A los clientes les complace sentir que hicieron un buen negocio, pero también disfrutan los gestos de reconocimiento por su compromiso con una empresa. Estos factores son la base de muchas estrategias de fidelización, que combinan sabiamente beneficios duros (recompensas tangibles) y blandos (reconocimientos) (Gaughan y Ferguson, 2005).

En definitiva, a la hora de impulsar a las personas a realizar mayores erogaciones para escalar a segmentos superiores del programa de fidelización, las razones psicológicas pueden tener más peso que los beneficios económicos esperados.

CAPÍTULO II

EL CONSUMO: UNA MIRADA EN CLAVE SOCIOLÓGICA

1. El comportamiento de compra

El análisis del contexto en el que el consumidor se apropia del servicio implica indagar sobre los factores que inciden en su decisión de compra. El estudio del mercado de consumidores ha permitido establecer los factores internos y externos que influyen en el comportamiento de compra. Estos pueden ser clasificados en cuatro especies con rasgos particulares bien distinguibles: factores culturales, factores sociales, factores personales y factores psicológicos. En la tabla que sigue, se han apuntado sus aspectos más notables:

Tabla 1:

Factores que influyen en el comportamiento de compra

CULTURALES	SOCIALES	PERSONALES	PSICOLÓGICOS
<p>Cultura: Determina los deseos y conducta de una persona.</p>	<p>Grupos de referencia: Aquellos que influyen directa o indirectamente en las actitudes o conducta de una persona.</p>	<p>Edad y etapa del ciclo de vida: Cada momento de la vida impulsa el consumo de bienes y servicios diferentes.</p>	<p>Motivación: Necesidad que ejerce la presión suficiente sobre la persona para inducirla a actuar.</p>
<p>Subcultura: Proporciona a sus miembros una identificación y socialización más específica.</p>	<p>Función y condición: El rol que juega cada persona en los distintos ámbitos de su vida y la jerarquía asignada a este papel dentro de cada grupo.</p>	<p>Ocupación: Los grupos ocupacionales tienden a elegir productos similares.</p>	<p>Creencias y actitudes: Las creencias son el pensamiento descriptivo que una persona tiene acerca de algo. Las actitudes son las evaluaciones cognoscitivas de una persona, sus sentimientos y sus tendencias de acción hacia un objeto o idea.</p>
<p>Clase social: Estratos relativamente homogéneos y ordenados de forma jerárquica en los que se divide una sociedad. Sus miembros comparten valores, intereses y comportamientos similares.</p>	<p>Familia: Grupo de preferencia primario que más influye en la conducta de consumo. Se distingue entre familia de orientación y familia de procreación.</p>	<p>Circunstancias económicas: Incluyen los ingresos disponibles para gastar, ahorros y propiedades, capacidad de crédito y actitud ante gastos contra ahorros.</p>	<p>Percepción: El proceso mediante el cual el individuo selecciona, organiza e interpreta la información recibida, para crear una imagen del mundo con significado.</p>
		<p>Estilo de vida: Patrón de vida en el mundo, expresado por sus actividades, intereses y opiniones.</p>	<p>Aprendizaje: Los cambios en la conducta de un individuo que son producto de la experiencia.</p>
		<p>Personalidad y concepto de sí mismo: Pueden establecerse relaciones entre estos factores y la personalidad de las marcas.</p>	

Fuente: elaboración propia, adaptado de Kotler (1996) p. 174.

El consumidor se verá influenciado por estos factores, en mayor o menor medida, en cada etapa del proceso de decisión de compra. Éstas son: reconocimiento de una necesidad, búsqueda de información, evaluación de alternativas, decisión de compra y conducta posterior a la compra (Kotler, 1996).

La primera etapa del proceso de decisión de compra es el reconocimiento de una necesidad. Abraham Maslow (1991), en su Teoría de la Motivación, expuso una jerarquización de las necesidades humanas, en la que afirma que los individuos buscarán satisfacer primero las necesidades más importantes. Ese orden coloca a las necesidades fisiológicas en la base de la pirámide, seguidas de las necesidades de seguridad, las necesidades sociales, las necesidades de estima y, finalmente, las de autorrealización. Maslow también indicó que los deseos humanos son universales y que lo que difiere en cada cultura es la forma de satisfacerlos.

En los estratos sociales en los que las necesidades básicas están cubiertas, la necesidad de estima cobra protagonismo. Éste es el contexto del **consumo simbólico**, el consumo que comunica, diferencia y distingue. De carácter social, es un consumo muy marcado por factores externos, especialmente por la clase social y los grupos de referencia.

La presión ejercida por el medio sobre el grupo, que opera en favor de un reajuste del esquema general de la vida de éste, actúa sobre sus miembros en forma de exigencias pecuniarias [...]. (Veblen, 2000, p. 208).

Aún encontrándose situado en la cima de la pirámide de necesidades, es muy difícil que el ser humano alcance “un estado de completa satisfacción”, ya que apenas satisface un deseo, otro nuevo aparece en su lugar. Las personas sólo desean aquello que creen poder obtener. Por ello, a medida que aumentan los ingresos, los individuos anhelan cosas que

no hubiesen deseado antes. Esto queda expuesto en la diversidad de motivaciones que se observan en cada estrato social de una población (Maslow, 1991).

A partir del desarrollo del **marketing relacional**, los expertos pusieron el foco en la conducta posterior a la compra. Reducir la insatisfacción de los clientes pasó a ser una de las principales preocupaciones de las empresas, y esto llevó a la implementación de mecanismos de seguimiento para evaluar la experiencia de consumo. Este encuadre está relacionado con dos conceptos esenciales, desde el punto de vista de la orientación al mercado: el primero de ellos es el **valor percibido por el cliente**, definido por Kotler como la “evaluación del cliente de la diferencia entre todos los beneficios y todos los costos de una oferta de mercado en relación con las ofertas de la competencia”. La segunda noción es la de **satisfacción del cliente**, que describe como la “medida en la cual el desempeño percibido de un producto es igual a las expectativas del comprador” (Kotler y Armstrong, 2013).

En este escenario, **valor total** y **satisfacción** aparecen como conceptos clave en el desarrollo de estrategias de **marketing experiencial**. Debido al incremento incesante de la competitividad, lo que hasta hace pocos años era considerado valor agregado para un servicio hoy forma parte del valor total para el consumidor. En el caso en estudio, *American Express* desarrolló los *Centurion Lounge*: espacios diseñados para **hospedar** a sus clientes durante la espera en aeropuertos internacionales. Estrategias como esta, elevan las expectativas de los consumidores respecto del servicio estándar que -en teoría- ofrecería una tarjeta de crédito (función de adelantar consumos futuros) y conducen a los clientes a considerar el pago de abonos más caros a cambio de privilegios.

2. La comunidad de marca

El comportamiento de compra resulta afectado por los grupos de referencia. Para la hipótesis del trabajo, el grupo más relevante es la **comunidad de marca**. Para Muniz y O' Guinn (2001), la comunidad de marca “es una comunidad especializada, geográficamente dispersa, basada en un conjunto estructurado de relaciones sociales entre los admiradores de una marca”.

De Marinis (2010) considera que, por lo general, las comunidades no nacen de manera espontánea, sino que son inducidas por la labor de analistas consultores y expertos en marketing (entre otros). Los miembros de una comunidad tienen en común una identidad que los distingue de otros. Comparten sus gustos y aspiraciones y muchas veces se ven unidos por un origen y un destino similares. Bauman (2006) describe la comunidad como un “sentimiento recíproco, vinculante [...] la auténtica voluntad de quienes están unidos entre sí” y señala que el concepto de comunidad encierra una idea positiva, que evoca la compañía, la asistencia mutua y la ausencia de peligro. Ideas éstas que devienen sumamente atractivas en un contexto de competencia y rivalidad extremas, y que describen, sin embargo, un paraíso perdido, que existe exclusivamente en nuestra imaginación.

Las comunidades de marca se caracterizan por la conciencia de clase, por sus rituales y tradiciones, y por un sentido de la responsabilidad moral (muchas veces limitado y sutil) que los compromete con los demás miembros (Muniz y O' Guinn, 2001).

Por último, Bauman (2006) relaciona el concepto de comunidad con tres calificativos que serán relevantes a la hora de observar el comportamiento del consumidor del caso en estudio: la comunidad es **distintiva**, (mediante un código se establece qué individuos son

propios y cuáles ajenos), **pequeña** (el espacio aislado propicia que los miembros estén a la vista unos de otros) y **autosuficiente** (provee las necesidades de sus miembros).

3. La dialéctica del consumo

Las ciencias sociales han intentado definir el consumo desde diversas perspectivas. García Canclini lo describe como “el conjunto de procesos socioculturales en que se realizan la apropiación y los usos de los productos”. También señala que es “un espacio de interacción”: un “escenario de disputas por aquello que la sociedad produce y por las maneras de usarlo” (García Canclini, 1995).

Alonso define el consumo como un “intercambio de signos sociales y culturales”, en el que los **bienes/signo** que serían el medio de intercambio, se convierten en el “fin último de la interacción social” (Alonso, 2009, p. XXXI).

La dialéctica del consumo se caracteriza, entre otros factores, por transformar todo producto o servicio en un servicio personal, una gratificación que se convierte en un “hecho social total”. Ningún bien es consumido de forma pura: “TODO ES SERVICIO” (Baudrillard, 2009).

Esta dialéctica del consumo no se apoya en las necesidades reales de las personas ni en la función que los bienes y servicios puedan aportar a los individuos, sino en la institución de un sistema de signos y su poder de crear deseos aspiracionales. No son las necesidades las que motorizan el consumo, sino a la inversa. Los **objetos de consumo** cumplen una función, constituyen una mercancía y son un símbolo y un signo. Por esto es que se ven sometidos simultáneamente a la **lógica de la utilidad**, a la **lógica del mercado**, a la

lógica del don y a la **lógica del estatus**. Esta última, sin embargo, es quien define el objeto de la sociedad de consumo (Alonso, 2009).

Ya en 1899, Thorstein Veblen acuñó la expresión **consumo conspicuo** y escribió:

[...] la proclividad humana a la emulación se ha apoderado del consumo de cosas convirtiéndolo en medio para establecer una comparación valorativa y ha investido, en consecuencia, a los bienes de consumo de una utilidad secundaria en cuanto demostración de una relativa capacidad de pago. Ese uso indirecto o secundario de los bienes consumibles da un carácter honorario al consumo y a la vez a los bienes que sirven mejor a este fin emulativo del consumo. El consumo de bienes costosos es meritorio y los bienes que contienen un elemento apreciable de costo superior a lo necesario para conseguir su utilidad para sus fines mecánicos ostensibles son honoríficos. Los signos de costo superfluo que presentan las cosas son, en consecuencia, signos de valor -de alta eficacia para el fin indirecto y valorativo al que sirven mediante su consumo [...] (Veblen, 2000, p. 163).

La lógica social del consumo no remite a la apropiación del valor de uso de los bienes y servicios, sino que es una “lógica de la producción y de la manipulación de los significantes sociales”. Los objetos y servicios se desligan de su función y “se manipulan como signos que distinguen, ya sea afiliando al individuo a su propio grupo como referencia ideal, ya sea demarcándolo de su grupo por referencia a un grupo de estatus superior” (Baudrillard, 2009).

Esta lógica no es vivida por el consumidor como un conjunto de reglas a las que debe atenerse. La usa para expresarse a través de elecciones sucesivas que demuestran sus

aspiraciones y su deseo de pertenecer a un grupo social. Las personas consumen los signos como diferencias positivas, que los acercan a sus aspiraciones y como diferencias negativas, que los distinguen de los grupos de estatus inferior. Baudrillard resalta que esto ocasiona “que el signo remita indefinidamente a otros signos y provoque en el consumidor una insatisfacción definitiva” (2009).

Esta lógica de la diferenciación es la que ayuda a entender que hoy no haya consumo porque se dé una necesidad objetiva y naturalista de consumir. Lo que hay es producción social de un material de diferencias, de un código de significaciones y de valores de estatus, sobre el cual se sitúan los bienes, los objetos y las prácticas de consumo. Los bienes se convierten en signos distintivos -que pueden ser unos signos de distinción, pero también de vulgaridad, desde el momento en que son percibidos relacionamente- para ver que la representación que los individuos y los grupos ponen inevitablemente de manifiesto, mediante sus prácticas y sus propiedades, forma parte integrante de la realidad social. Es la capacidad comunicadora que tienen los bienes la que ayuda a realizar esta diferenciación social (Alonso, 2009, p. XXX).

El objeto de consumo es un objeto devenido en signo y, por lo tanto, el consumo “es una actividad de manipulación sistemática de signos” (Baudrillard, 2010). El *gadget* representa la disociación del **valor de uso** de un objeto en favor de su función de signo, que es una función social, de intercambio y de comunicación. En definitiva, las conductas de consumo están orientadas a producir un “código social de valores” construido a partir de signos diferenciales (Baudrillard, 2009).

El consumo se convierte así en un **sistema de valores** “que asegura el orden de los signos y la integración del grupo: es pues una moral (un sistema de valores ideológicos) y, a la vez, un sistema de comunicación, una estructura de intercambio”. El consumo es una conducta colectiva que funciona como factor de cohesión y de control social. El consagrado sociólogo francés define el **sistema de consumo** como una “**producción industrial de las diferencias**” (Baudrillard, 2009).

Digamos que en un nivel ideológico, las contradicciones siempre pueden volver a estallar. Pero el sistema se apoya mucho más eficazmente en un dispositivo inconsciente de integración y de regulación. Y éste consiste, a diferencia de la igualdad, en implicar a los individuos en un sistema de diferencias, en un código de signos. Eso es la cultura, eso es el lenguaje y eso es el consumo en el sentido más profundo del término. La eficacia política estriba, no en hacer que donde había contradicción haya igualdad y equilibrio, sino en hacer que donde había contradicción, haya DIFERENCIA. La solución a la contradicción social no es la igualación, sino la diferenciación (Baudrillard, 2009 p. 103).

En el mismo sentido, Alonso describe el mecanismo por el cual el consumo se reproduce a sí mismo:

Las clases dominantes se presentan como el deseo ideal de consumo, pero debido a la innovación, diversificación y renovación permanentes de las formas del objeto, este modelo se hace constantemente inalcanzable para el resto de la sociedad. En el primer caso, consumir es la afirmación lógica, coherente, completa y positiva de la desigualdad; para todos los demás colectivos, consumir es la aspiración, continuada e ilusoria, de ganar puestos en una carrera para la

aparición de poder que nunca tendrá fin. De nuevo -como en todo análisis estructural- aparece el mito, la sociedad de consumo no es real es un relato mítico, un conjunto estructurado de signos que regula las diferencias y provoca efectos reproductivos por encima de la consciencia de sus participantes (Alonso, 2009, p. XLIV).

La **producción industrial de diferencias** es una máquina de movimiento continuo que funciona alimentada por el combustible de los deseos y aspiraciones siempre cambiantes de los distintos estratos sociales.

3.1. Un lenguaje de signos

Desde el punto de vista sociológico, el consumo, al cimentarse en intercambios, puede ser analizado como un código de lenguaje, que incluye una “parte de signo (abstracción) y una parte de significado (imagen asociada a ese signo)” (Alonso 2009).

El signo es “la articulación de un significante y un significado” (Baudrillard, 2009) y el significado resulta de un “sistema de relaciones opositivas y del lugar que cada elemento ocupa en relación con otros elementos dentro del sistema estructural que en él está incluido” (Alonso, 2009). El significado no sólo se relaciona de manera proporcional con un significante, sino de forma más fundamental, por una relación de significantes entre sí. La relatividad del **valor signo** toma sentido en la diferencia. En el lenguaje del consumo, todos los objetos están codificados y forman parte de un sistema de signos. Por lo tanto, lo que se consume no es el objeto por su función, sino el **objeto-signo**. Bourdieu analiza cómo los signos manifiestan la identidad y la clase:

[...] los bienes se convierten en signos distintivos -que pueden ser unos signos de distinción, pero también de vulgaridad, desde el momento en que son percibidos relacionalmente- para ver que la *representación* que los individuos y los grupos ponen *inevitablemente* de manifiesto mediante sus prácticas y sus propiedades forma parte integrante de su realidad social. Una clase se define por su ser percibido tanto como por su ser; por su consumo -que no tiene necesidad de ser ostentoso para ser simbólico- tanto como por su posición en las relaciones de producción [...] (Bourdieu, 2012, p. 567-568).

Según Alonso (2009) “hay un umbral de saturación de las necesidades mientras que no lo hay al nivel del signo”. Esto explica la reproducción constante del sistema de signos: las necesidades pueden ser estimuladas por la publicidad y por el “sistema de retribuciones simbólicas”, orientado a la gratificación del ego, en un contexto en el que las necesidades básicas se encuentran satisfechas.

Eco (1995), por su parte, se detiene en la despersonalización que genera este proceso de identificación con el estatus deseado a través de signos:

[...] en una sociedad industrial, los llamados "símbolos de status" llegan, en definitiva, a identificarse con el status mismo. Adquirir un status quiere decir poseer un determinado tipo de coche, un determinado tipo de televisor, un determinado tipo de casa con un determinado tipo de piscina; pero, al mismo tiempo, cada uno de los elementos poseídos, coche, frigorífico, casa, televisor, se convierte en símbolo tangible de la situación total. El objeto es la situación social y, al mismo tiempo, signo de la misma: en consecuencia, no constituye únicamente la finalidad concreta perseguible, sino el símbolo ritual, la imagen

mítica en que se condensan aspiraciones y deseos. Es la proyección de aquello que deseamos ser. En otras palabras, en el objeto, inicialmente considerado como manifestación de la propia personalidad, se anula la personalidad (Eco, 1995, p. 222).

La sociedad de consumo, como un **sistema de signos** en el que todos perciben a todos relacionamente, funciona como un organismo que se auto-reproduce para alimentar la producción y el consumo de signos y, así, da la impresión de ascenso social que las personas persiguen.

4. La sociedad móvil

Llegado este punto, resulta indispensable definir y diferenciar las categorías sociológicas necesarias para el desarrollo de la presente investigación. Por ello, siguiendo a Weber (1978), se puede afirmar que:

- Las **clases sociales** se corresponden con la estratificación de la sociedad realizada con un criterio económico y los individuos que las integran no comparten una conciencia común (como ocurre en el seno de una comunidad). Dentro de las clases sociales es habitual la movilidad individual y generacional.
- La **condición o situación de clase** se refiere a la probabilidad típica (derivada de la posición económica del individuo) de procurar bienes, alcanzar una determinada posición en la vida y encontrar satisfacción interior (Según Heffetz y Frank (2011), es la posición relativa reconocida socialmente que ocupa un individuo en un grupo, en base a sus características).

- El **estatus** implica la pretensión de privilegios positivos o negativos en la consideración social. Esta facultad está basada en el estilo de vida, en la educación formal o en el prestigio profesional o heredado.
- Los **grupos de estatus**, se corresponden con la estratificación de la sociedad realizada con un criterio social. Estos últimos -a diferencia de los individuos que pertenecen a una clase social- comparten un sentimiento de pertenencia, estilos de vida, gustos, valores y comportamientos (como aquellos relativos al consumo). Los grupos de estatus pueden reclamar el derecho a una “estimación social especial”.

Por otra parte, resulta pertinente destacar que Bourdieu, en su estudio sobre la distinción, define la clase social como un

[...] conjunto de agentes que se encuentran situados en unas condiciones de existencia homogéneas que imponen unos condicionamientos homogéneos y producen unos sistemas de disposiciones homogéneas, apropiadas para engendrar unas prácticas semejantes, y que poseen un conjunto de propiedades comunes, propiedades objetivadas, a veces garantizadas jurídicamente (como la posesión de bienes o de poderes) o incorporadas, como los hábitos de clase (y, en particular, los sistemas de esquemas clasificadores) (Bourdieu, 2012, p.116).

Bourdieu, además, define la condición de clase como un conjunto de posibilidades e imposibilidades. Sin embargo, la variable del capital económico resulta insuficiente a la hora delimitar las clases sociales: Bourdieu diferencia capital económico, capital cultural y capital social (este último vinculado a la antigüedad en la clase, la notoriedad del nombre y la extensión y calidad de la red de relaciones). Además, es necesario tener en cuenta la relación que los individuos tienen entre los tres tipos de capital, que no es

estática y cuya trayectoria no siempre es lógica. Afirma finalmente, que la clase social resulta de la combinación de tres variables: la distribución del volumen y estructura del capital, los estilos de vida y los *habitus* (Bourdieu, 2012).

De acuerdo a Bourdieu, los *habitus* son:

[...] fórmulas generadoras que se encuentran en la base de cada una de las clases de prácticas y propiedades, esto es “transformación” en un estilo de vida distinto y distintivo de las necesidades y de las habilidades características de una condición y posición (Bourdieu, 2012, p. 142).

Los *habitus* se manifiestan de manera natural en las personas: son inconscientes y generan estilos de vida que son percibidos como **sistemas de signos** que la sociedad clasifica como “distinguidos” o “vulgares” (Bourdieu, 2012).

Según Baudrillard (2009), “toda sociedad produce diferenciación, discriminación social y esta organización estructural se asienta (entre otras bases) en la utilización y la distribución de las riquezas”. Los miembros de cada estrato de la población expresan su ascenso en la escala social a través de signos. Al respecto, también afirma:

[...] estamos en una sociedad de competencia generalizada, totalitaria, que se instala en todos los niveles: económico, del saber, del deseo, del cuerpo, de los signos y de las pulsiones, una sociedad donde todo se produce hoy como valor de intercambio, en un proceso incesante de diferenciación y sobrediferenciación (Baudrillard, 2009, p. 232)

Los bienes y servicios se ordenan como valores, jerarquizados en el sentido de la estructura social. Así, un objeto se corresponde con determinado estrato y cumple con la función de otorgar a su portador la distinción de su estatus.

El consumo, especialmente el consumo de ciertos objetos emblemáticos, cumple la función de localizar a los portadores de ellos en la cadena de la estratificación, puesto que operan como signos visibles del dinero que se posee (Moulian, 1998, p. 60).

En este sentido, Schneider complementa la definición de Hirsch acerca de los **bienes posicionales**, diciendo que son aquellos cuyo valor para un individuo depende en gran medida del comportamiento de los demás: la satisfacción que deriva de poseerlos es percibida como una mejora de la condición social, debido a que dicha satisfacción es posible sólo para una minoría (Schneider, 2007).

Este sistema de signos diferenciales se construye de manera dinámica, dado que el acceso de una categoría social a un signo que pertenece a la categoría superior devalúa el signo y obliga a la categoría superior a diferenciarse a través de signos nuevos. Es también un sistema referencial, ya que todo signo adquiere su significado (función de distinción) en relación con los demás signos. La exclusividad es una de las cualidades que poseen los signos que distinguen a las clases dominantes. Cada vez que un **objeto/signo** se reproduce para estar a disposición de un mayor número de consumidores, este se “vulgariza” y es rechazado como signo distintivo de la clase originaria. Balzac (2011) dictamina: “las distinciones se envilecen o mueren al volverse comunes”. Por ello, la exclusividad es un rasgo deseable, y pertenecer a un grupo limitado en su cantidad de miembros asegura la distinción. Bourdieu define el *numerus clausus* como:

[...] la forma límite que le dan las medidas discriminatorias [...] a los principios de selección, de inclusión y de exclusión, fundados en una pluralidad de criterios más o menos estrechamente ligados entre si y la mayor parte de las veces implícitos, [...] que no deja lugar a nadie que no haya tenido éxito en el enclasmiento (Bourdieu, 2012, p. 190).

Estos procesos de selección incluyen procedimientos estrictos que buscan asegurar la homogeneidad del grupo y garantizar la “calidad” de sus miembros.

En resumen, los diferentes grupos sociales están en permanente movimiento, en la misma dirección y buscan apropiarse de los símbolos impuestos por la clase superior en la estratificación social. Estos símbolos son reemplazados por otros nuevos a medida que son reproducidos y tomados por estratos inferiores, creando una espiral infinita de consumo en la que, tanto los símbolos como las personas, se ubican en un orden jerarquizado y sucesorio. Por ello, Bourdieu (2012) afirma que “lo que la lucha competitiva eterniza no son unas condiciones diferentes, sino la *diferencia de las condiciones*”.

4.1. El rol de la publicidad

Este sistema no sobreviviría sino gracias al consenso de todos los individuos en la interpretación y valoración de los signos. La publicidad se apoya en ese código común para reforzar las nociones de diferenciación entre los grupos y para guiar las aspiraciones de ascenso social hacia el consumo de determinados productos y servicios (Baudrillard, 2009).

Kotler y Armstrong escriben:

[...] el objetivo último de la publicidad no es ganar premios o incluso hacer que a la gente le guste un anuncio. Es lograr que la gente piense, sienta o actúe de alguna manera después de estar expuesto a un anuncio. En última instancia, no importa qué tan entretenido o artístico sea uno; no es creativo a menos que venda (Kotler y Armstrong, 2013, p. A22).

En el mismo sentido, Akerlof y Schiller (2016) señalan que hacer publicidad es usar técnicas de influencia para generar ventas. También postulan que -en lo que denominan la **economía de la manipulación**- la mayor parte de la publicidad consiste en el injerto de historias propias de la publicidad en las narrativas mentales de nuestras mentes con el objeto de inducir la compra de los bienes publicitados.

Los anuncios propagan modelos de lo deseable que funcionan como refuerzos positivos de aquello que es “socialmente aceptado”, imponen qué y cómo consumirlo.

Todo es posible y todo es bueno, no tanto para vender como para crear consenso, complicidad, colusión, en suma, también en esta esfera, para producir relación, cohesión, comunicación. Que ese consenso inducido por la publicidad pueda luego dar por resultado la adhesión a objetos o conductas de compra y obediencia implícita a los imperativos económicos de consumo es incierto, pero no es lo esencial. Y, de todas maneras, esta función económica de la publicidad es una consecuencia de su función social global (Baudrillard, 2009, p. 208).

En este mismo orden de ideas, es importante destacar que, ante la oferta, el anuncio, la imagen publicitaria, la comunicación no es entre el objeto y las personas, sino que se trata de una comunicación de los individuos entre sí. Esta comunicación se basa en la

interpretación de los objetos y el reconocimiento de un código común, un sistema de signos jerarquizados que refuerza el “proceso social del valor” (Baudrillard, 2009).

En resumen, la publicidad experimenta -en muchas ocasiones mediante la prueba y el error (Akerlof y Schiller, 2016)- diversos modos de lograr los objetivos definidos por el marketing. La manipulación de estímulos con el fin de originar motivaciones mediante la provocación de las necesidades de estima y pertenencia es una de las fronteras más controvertidas de la persuasión publicitaria. Es posible que hoy se esté dando un paso más allá, explotando el costado emocional del consumidor al tocar simultáneamente varias teclas de su tablero mental. La superposición de estímulos sensoriales a la que se expone a los individuos en ámbitos prediseñados, testados y concebidos con un fin comercial, se potencia al agregar la presión del grupo y al proponer situaciones en las que las personas se ven obligadas a tomar un rol e interactuar en función de un estatus administrado de forma exógena. Mucho se ha escrito, tanto sobrestimando como subestimando la capacidad de tomar decisiones racionales del consumidor, sin embargo puede que la suma premeditada de estímulos promueva más reacciones impulsivas que respuestas deliberadas.

4.2. El ser sociométrico

Baudrillard insiste en que este proceso de ubicarse una posición social relativa a los demás en cada ámbito que se ocupe, empuja a los individuos a un “reciclaje perpetuo”, en el que su valor se vuelve relacional, cambiante:

[...] es el código de la «personalización» del que ningún individuo en sí mismo es depositario, sino que atraviesa a cada individuo en su relación significada con los

demás. La «persona» como instancia de determinación desaparece a favor de la personalización. A partir de entonces, el individuo deja de ser la morada de valores autónomos, no es más que el término de relaciones múltiples en un proceso de interrelaciones cambiantes. [...] En realidad, está atrapado en una especie de gráfico sociométrico donde se redefine perpetuamente [...] En suma, es un ser sociométrico que se define por estar en la intersección de los otros. (Baudrillard, 2009, p. 214).

Ese **ser sociométrico** no vive en una fotografía, siempre se moviliza, acompañado de los demás miembros de su estrato social, avanzando en la jerarquía. Esa movilización continua se manifiesta a través de la apropiación de los signos de estatus del estrato superior y requiere de la aprobación de los demás:

El nivel social no significa nada a menos que sea reconocido socialmente, es decir, a menos que la persona en cuestión reciba la aprobación del tipo adecuado de “sociedad” (cada categoría de nivel social tiene sus propios códigos, leyes y jueces) y sea considerado legítimo merecedor de pertenecer a ella, de ser “uno de los nuestros” (Bauman, 2009, p. 22).

La estructura social es organizada mediante los sistemas de enclasmiento, que Bourdieu (2012) define como “instituciones casi jurídicas que sancionan un estado de relación de fuerzas”. En estas estructuras, el ser sociométrico se auto-percibe y se clasifica en relación con los demás, pero su mirada está distorsionada, dado que “la visión del enclasmiento es función de la posición ocupada en los enclasmientos” (Bourdieu, 2012).

La estructura de las clases sociales es perpetuada por el movimiento de aparente ascenso, en el que las clases dominantes entregan sus símbolos de estatus para que la clase siguiente los reproduzca, ello luego de haber usado esos símbolos durante el tiempo necesario para consolidarlos como elementos de distinción. El carácter distintivo de los símbolos de estatus se debilita en la medida que crece el número de individuos que se apropia de ellos. En consecuencia, si la producción de bienes y servicios se estancara o admitiera más consumidores, los beneficios de la distinción se deteriorarían. Por este motivo, la sociedad de consumo exige la creación de nuevos bienes y servicios o nuevas formas de apropiarse de los mismos. En esta lógica, Bourdieu concluye que el orden social se rige por “leyes sucesorias” porque sólo media el paso del tiempo para acceder a lo deseado (Bourdieu, 2012).

5. La identidad relacional

Una de las funciones del dinero en la sociedad de consumo es la de construir la identidad de las personas, en lo que respecta tanto a su imagen como a su auto-imagen. Es una identidad “que reposa en el tener” y se constituye por la apariencia (Moulian, 1998).

Moulian así describe esta característica de la sociedad de consumo:

[...] en una cultura donde el ser se ha convertido en tributario del tener, el dinero define a las personas, mucho más que sus conocimientos intelectuales o sus virtudes morales. En estas sociedades, el mérito se mide crecientemente por el dinero, el prestigio se organiza en torno a él, la autoestima se vincula a esa potencia (Moulian, 1998, p. 33).

Pierre Bourdieu (2012) afirma que “la identidad social se define y se afirma en la diferencia” y ahonda en la descripción del fenómeno social describiendo los dos valores posibles del “efecto de asignación de estatus”: cuando éste es positivo, se asiste al **ennoblecimiento** del individuo, y cuando es negativo, el miembro del grupo sufre una **estigmatización**.

Veblen indica que el **consumo conspicuo** está motivado por la **emulación**, que es “el estímulo de una comparación valorativa que nos empuja a superar a aquellos con los cuales tenemos la costumbre de clasificarnos” (Veblen, 2000, p. 109).

[...] toda clase envidia y trata de emular a la clase situada por encima de ella en la escala social, en tanto que rara vez se compara con las que están por debajo de ella ni con las que se encuentran en una posición mucho más alta que la suya (Veblen, 2000, p. 110).

Las personas se comparan constantemente con otras, con resultados favorables y desfavorables para su auto-percepción. Estas evaluaciones casi inconscientes impactan en el nivel de satisfacción de las personas respecto a su vida (Drèze y Nunes, 2009).

Dado que los individuos tienden a ubicarse en una posición de la escala social y a ordenarse en una jerarquía social imaginaria dentro de cada grupo y situación en la que se hallen, resulta indispensable referirse al rol del **ambiente** en esta dinámica.

Baudrillard (2009) señala que el ambiente es como “la suma difusa de relaciones producidas y consumidas por el grupo reunido, presencia del grupo para el grupo”. En este sentido, dice el citado autor, la sociedad de consumo es una sociedad de producción de bienes y, simultáneamente, “de **producción acelerada de relaciones**”. Dice también que: “si el ambiente no existe, se lo puede programar y producir industrialmente”. En el

caso en estudio, observaremos cómo *American Express* diseña un ámbito pensado para que sus clientes vivan los valores de la marca a través de una experiencia sumamente inmersiva. Esta implicación que logra la marca se producirá gracias a la interacción de miembros de la comunidad de marca en un ámbito aislado, rebotante de estímulos sensoriales, decorados en base a un tema que unifica, distingue y da valor a la experiencia.

Compartir un ámbito exclusivo supone la aceptación por parte del anfitrión: “admitir a una persona en casa es suponer que es digna de habitar la esfera de uno” (Balzac, 2011). En este caso, además implica la pertenencia a un grupo de pares, todos dignos de permanecer en ese espacio, unidos por ese rasgo que los diferencia de quienes no tienen permiso de ingresar.

Los *Centurion Lounge*, sobre los que -en definitiva- hará foco la presente investigación, son espacios para permanecer durante un tiempo ocioso. Podemos asumir que su diseño abierto fue proyectado para que se produjeran interacciones sociales. Bourdieu (2012) habla del sentido del espacio social como un sentido práctico que lleva a los individuos a situarse o a situar a los demás en determinada el posición en cada situación. De este modo, el **valor social** no es más que “la relación que se mantiene con el mundo social y el lugar que uno se atribuye en él”. Este **valor social** se declara mediante el lugar que una persona ocupa en el espacio y en el tiempo de los demás. Hacer uso con soltura de los espacios y dominar las conversaciones son expresiones de auto-afirmación y de una autoestima elevada. Estas características de la personalidad son percibidas generalmente como signos de distinción (Bourdieu, 2012).

Las grandes concentraciones de población han diluido la posibilidad de que las personas se conozcan. Sin embargo, esta circunstancia -sumada al desarrollo de las comunicaciones- favoreció que estuvieran expuestas a la observación de muchas personas “que no tiene[n] otros medios de juzgar su reputación, sino por la exhibición de bienes (y acaso de educación) que pueda hacer aquél mientras está bajo la observación directa de esas personas” (Veblen, 2000).

En la comunidad moderna se asiste con mayor frecuencia a sitios donde se congrega una gran cantidad de personas que son desconocidas unas de otras en la vida cotidiana [...]. Para impresionar a esos observadores transitorios y conservar la propia estima, mientras se está sometido a su observación, debe escribirse la firma de la fortaleza pecuniaria propia en caracteres que todo transeúnte pueda leer (Veblen, 2000, p. 92).

Este punto crucial para la investigación conduce a analizar determinados ámbitos diseñados para el consumo, en el que las personas son obligadas a exhibir signos de pertenencia a un estatus, a asumir su posición social dentro de ese ambiente y confrontarla con la identidad asumida por los demás consumidores presentes. El abordaje del caso que nos ocupa, procurará realizar una deconstrucción semiológica del *Centurion Lounge* de *American Express*, situado en el Aeropuerto Internacional de Ezeiza, en la Provincia de Buenos Aires, Argentina. Pero para la adecuada consecución de ese propósito, resulta ineludible efectuar algunas consideraciones acerca del **gusto** y de su dinámica.

CAPÍTULO III

LA DINÁMICA DEL GUSTO

1. La construcción social del gusto

La percepción de lo que es bello se ve influenciada por la percepción favorable de los signos de elevado costo que presentan los bienes y servicios. A tal punto la belleza se ha identificado con la reputación, que se ha llegado a afirmar que un artículo bello que no es costoso no puede considerarse bello (Veblen, 2000).

El “consumo honorífico” que motiva a los individuos a adquirir bienes costosos para exhibir su propia capacidad de derroche y ennoblecer su reputación, termina por confundir las nociones de belleza para atribuir las a los objetos que satisfacen esta necesidad de gasto ostensible.

Con el paso del tiempo, en las sociedades se construyen “tradiciones convencionales” respecto a lo que debe consumir cada clase social. Por el contrario, los bienes y servicios poco costosos, son percibidos como indecorosos. Las propiedades de distinción influyen en la construcción de cánones del gusto y esto afecta la creación y producción de nuevos bienes y servicios.

Muchos autores coinciden en que la definición del gusto incorpora el factor social. Para Bourdieu (2012), el gusto es “facultad de juzgar los valores estéticos de manera inmediata e intuitiva” y “la necesidad social convertida en naturaleza, convertida en esquemas motores y automatismos corporales”. Con ello, el citado autor se refiere a la intensa influencia de la cultura sobre las reacciones (como actos inconscientes) que las personas tienen al juzgar valores estéticos. El gusto es “la facultad que tiene el juicio estético de

elegir de un modo universalmente válido” y “una facultad de juzgar *socialmente*”, como dice Kant (1991).

En su “Tratado de la elegancia”, Balzac, traza -no sin ironía- su definición del gusto:

Por lo tanto, para distinguir nuestra vida por la elegancia, ya no basta hoy en día con ser noble o ganar una cuaterna en una de las loterías humanas, también hay que haber estado dotado de la indefinible facultad (¡el intelecto de nuestros sentidos, quizá!) que nos lleva siempre a elegir las cosas verdaderamente bellas o buenas, las cosas cuyo conjunto concuerda con nuestra fisionomía, nuestro destino. Es un tacto exquisito, cuyo constante ejercicio, únicamente, puede hacer descubrir de pronto las relaciones, prever las consecuencias, adivinar el lugar o el alcance de los objetos, las palabras, las ideas y las personas; porque para resumir, el principio de la vida elegante es un alto pensamiento de orden y armonía, destinado a dar poesía a las cosas (Balzac, 2011, p. 25).

Según Veblen (2000), la semejanza entre la forma de percibir la belleza y la formación de juicios del gusto forma una predilección y estas predilecciones son un gusto por lo bello en términos de lo “bien visto” de acuerdo a las normas de la reputación, pero no necesariamente por lo que es estéticamente bello. Este fenómeno está relacionado con la forma en que lo costoso afecta el gusto, uniendo en la mente de las personas los signos del costo elevado con las propiedades de la belleza. “Los signos de lo costoso pasan a ser aceptados como características bellas de los artículos caros” (Veblen, 2000).

Las normas de la reputación inciden en la construcción del gusto y éste, a su vez, retorna para convertirse en una expresión de clase, como describe Bourdieu:

[...] el gusto es el operador práctico de la transmutación de las cosas en signos distintos y distintivos [...]; el gusto hace penetrar a las diferencias inscritas en el orden físico de los cuerpos en el orden simbólico de las distinciones significantes. Transforma unas prácticas objetivamente enclasadas [...] en prácticas enclasantes, es decir, en expresión simbólica de la posición de clase, por el hecho de percibir las en sus relaciones mutuas y con arreglo a unos esquemas de enclasamiento sociales (Bourdieu, 2012, p. 204).

Cada “espacio de preferencias” es un universo constituido por los rasgos distintivos que “funcionando como sistema de diferencias, de variaciones diferenciales, permiten expresar las más fundamentales diferencias sociales” (Bourdieu, 2012). Este gusto **enclasado** y **enclasante** es una manifestación de la posición social, como expresión personal de distinción que los individuos manifiestan en todos los ámbitos sociales:

[...] el gusto, al funcionar como una especie de sentido de la orientación social (*sense of one's place*), orienta a los ocupantes de una determinada plaza en el espacio social hacia las posiciones sociales ajustadas a sus propiedades, hacia las prácticas o los bienes que convienen -que les "van"- a los ocupantes de esa posición; implica una anticipación práctica de lo que el sentido y el valor social de la práctica o del bien elegido serán, probablemente, dada su distribución en el espacio social y el conocimiento práctico que tienen los demás agentes de la correspondencia entre los bienes y los grupos (Bourdieu, 2012, p. 549).

1.1. El gusto por lo suntuario

Según Kant (1991), el lujo es “el exceso en el bien vivir social, **acompañado de gusto**, en una comunidad”. La presencia de la comunidad en la definición de Kant demuestra cómo el placer del consumo conspicuo se basa en las comparaciones favorables que las personas hacen sobre sí mismas en relación con los demás.

[...] todo objeto valioso tiene que conformarse, para atraer nuestro sentido de la belleza, a las exigencias de la belleza y a las del costo elevado (Veblen, 2000, p. 138).

Este “consumo ostensible de bienes valiosos” es una manera de construir la reputación y, aunque no hay canon del gusto que exija que las cosas sean caras, esta norma implícita coacciona el sentido de lo que es legítimamente bello (Veblen, 2000).

1.2. Las luchas simbólicas

Las luchas simbólicas acontecen primordialmente dentro de la propia clase dominante (Bourdieu, 2012). Esta competencia por determinar las reglas del juego de la jerarquía de estatus, por medio de la construcción del sistema de signos, se reedita de manera incesante y, tal como indica Veblen (2000): “como la lucha es sustancialmente una carrera en pos de la reputación basada en una comparación valorativa, no es posible aproximarse siquiera a una solución definitiva” (p. 35). Para Balzac (2011), “el hombre social agotará su genio para encontrar distinciones. Este sentimiento es sin duda una necesidad del alma, una especie de sed” (p. 16). Aunque Balzac describía la alta sociedad

del siglo XIX, este retrato de un hombre acuciado por sus necesidades de estima y pertenencia sigue vigente.

En un fragmento elocuente, Bourdieu explica las batallas intestinas de la clase alta:

Las luchas en las que lo que se encuentra en juego es todo lo que, en el mundo social, es del orden de la creencia, del crédito o del descrédito [...] no conciernen nunca más que a los poseedores "distinguidos" y a los pretendientes "pretenciosos". Reconocimiento de la distinción que se afirma en el esfuerzo para apropiársela [...] y para desmarcarse con respecto a quienes están desprovistos de ella, la pretensión inspira la adquisición, que trivializa de por sí, las propiedades [...] y contribuye con ello a sostener continuamente la tensión del mercado de bienes simbólicos, obligando a los poseedores de las propiedades distintivas amenazadas de divulgación y vulgarización a buscar indefinidamente en unas nuevas propiedades la afirmación de su singularidad. La demanda que en esta dialéctica se engendra continuamente es, por definición, inagotable, puesto que las necesidades dominadas que la constituyen deben redefinirse de manera indefinida con respecto a una distinción que siempre se define negativamente con respecto a aquellas. (Bourdieu, 2012, p. 294-295).

Estas luchas simbólicas -que tienen por objeto alcanzar el estatus social más elevado- sólo consiguen reproducir la distancia entre clases. Y los estratos menos beneficiados en la distribución del capital económico se ven limitados a “apropiarse de las apariencias para tener la realidad” (Bourdieu, 2012). Respecto a ellos, Bourdieu afirma que:

Las clases dominadas sólo intervienen a título de punto de referencia pasivo, de contraste, en las luchas simbólicas por la apropiación de las propiedades

distintivas que confieren su fisonomía a los diferentes estilos de vida, y sobre todo en las luchas por la definición de las propiedades que merecen ser apropiadas y del modo de apropiación legítima (Bourdieu, 2012, p. 294).

2. Los modos de apropiación legítimos

Los modos de apropiación legítimos son la válvula de escape que encuentran los estratos superiores para sostener su estatus cuando los signos de distinción se vulgarizan al reproducirse y ponerse al alcance del estrato inmediatamente inferior. También son funcionales en el caso de los servicios, en el que no hay bienes materiales y el consumo simbólico se sustenta en la particularidad del modo de apropiación. Así, la forma particular de acceder a los bienes y servicios se transforma en el símbolo de estatus. Esta forma debe ser privativa del estrato superior, ya que sus propiedades distintivas se deterioran al popularizarse, tal como ocurre con los bienes/signo. En la actualidad, las tarjetas de crédito destinadas a los segmentos de mayor poder adquisitivo (*Platinum* y *Black*) se han transformado en el paradigma del modo de apropiación legítimo y su portación es un fetiche para las clases que aspiran al ascenso social.

2.1. El crédito

En su análisis sobre la sociedad de consumo, Tomás Moulian realiza una observación crítica sobre el “modelo capitalista de acumulación”. Indica que el sistema requiere del “incentivo del consumo vertiginoso”, cuyo principal elemento es la “constitución de una cultura hedonista”. Para lograrlo, el modelo crea una “poderosa estructura de facilitación

del consumo”. Moulian denomina de esta forma a la cadena del crédito, una estructura de facilitación que “implica como contrapartida el desarrollo de estructuras de clasificación y control de los clientes, las cuales constituyen instituciones de vigilancia”. Finalmente, relaciona las distintas acepciones de la palabra crédito en idioma castellano, que implican por un lado otorgar un préstamo y, por el otro, dar credibilidad a alguien (Moulian, 1998).

El crédito financiero y la reputación están relacionados más allá de la homonimia. Pierre Bourdieu (2012) afirma que este sistema económico que concede el derecho a acceder a todas las satisfacciones, pero sólo a largo plazo, favorece la aparición del crédito. Un crédito que “permite tener el goce inmediato de los bienes prometidos” y brinda la ilusión de alcanzar aquel estilo de vida deseado. También afirma que:

La propensión a subordinar los deseos presentes a los deseos futuros depende del grado en que este sacrificio sea "razonable", es decir, de las probabilidades que existen de obtener en cualquier caso unas satisfacciones futuras superiores a las satisfacciones sacrificadas (Bourdieu, 2012, p. 213).

En este mismo sentido, Bauman (2009) afirma que la demora en la gratificación “constituye el más terrible de los sacrificios para personas que se encuentran en los escenarios de movimiento y cambios rápidos característicos de nuestra sociedad líquida moderna de consumo”. Por su parte, Veblen (2000) considera que, en la sociedad de consumo, los individuos aplican cualquier aumento en su capacidad económica al consumo ostensible. Esta necesidad de manifestar una posición económica que permita acceder al confort está relacionada con la **pretensión**, señalada por Bourdieu (2012) como aquella que empuja a los individuos a vivir siempre “por encima de sus medios”, al precio de una tensión constante, en referencia al uso del crédito para adelantar consumos.

CAPÍTULO IV

ANÁLISIS DEL CASO DE *AMERICAN EXPRESS*

1. Introducción

Luego de haber desarrollado en profundidad la evolución del marketing que hoy, consolidado el **marketing relacional**, nos coloca frente a la **economía de las experiencias**, de haber analizado las estrategias de **fidelización** que operan mediante la **administración de estatus**, de haber repasado importantes categorías sociológicas y de haber indagado sobre la **construcción del gusto**, es posible identificar, en la práctica empresarial, un fenómeno que refleja empíricamente la intersección de estas ideas.

Desde este punto de vista, una detenida indagación en la estrategia de fidelización desarrollada por *American Express* y, específicamente, en la **situación de consumo** compuesta en su *Centurion Lounge* del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, permite detectar los rasgos descriptos en los capítulos que anteceden.

A modo de preludeo del análisis del caso, cabe destacar que la estrategia de fidelización de *American Express* segmenta a su comunidad de clientes en diferentes grupos, de acuerdo a su nivel de ingresos, volumen de gastos, conducta financiera y otras variables que caracterizan su estilo de vida, información ésta a la que accede gracias a una vasta base de datos. Esta jerarquización permite a la empresa distribuir beneficios duros y blandos acordes al estatus de cada estrato. Algunos de ellos son servicios, que no siempre están relacionados con los servicios financieros de la compañía, como en el caso de los *Centurion Lounge*, pero siempre persiguen el aumento de la satisfacción de los clientes con el objeto de lograr su lealtad.

La obtención de un nivel de estatus superior en el programa es acompañada de un mayor nivel de atención y servicios por parte de la empresa, y esto tiene por objeto que el cliente se sienta especialmente reconocido. La empresa busca construir vínculos emocionales con sus socios mediante su adhesión a una comunidad de clientes, dentro de la cual efectúa una **administración del estatus** de sus miembros.

La hipótesis que guía esta investigación plantea que la estrategia señalada también se sustenta en los fenómenos sociales que acontecen cuando los clientes se ven categorizados en un nivel de estatus determinado y se enfrentan a la posibilidad de ascender en la jerarquía. La aspiración de movilizarse hacia el estrato superior siguiente estaría motivada por el sentido de pertenencia y los deseos de reconocimiento, prestigio, respeto y honor comprendidos por las necesidades sociales, de estima y autorrealización descritas por Maslow (1991). Esta estrategia crearía una barrera de ingreso para la competencia, dado que a los tarjetahabientes les es presentado un camino a recorrer dentro de la marca, pleno de promesas de acceder a nuevos signos de distinción, con el fin de distraer su atención de las demás opciones del mercado.

Todo lo expuesto contribuye a considerar que el ámbito del *Centurion Lounge* de *American Express*, ubicado en el Aeropuerto de Ezeiza, podría potenciar los efectos de esta estrategia, fundamentalmente porque aísla a la comunidad de clientes en un ámbito cerrado, pleno de estímulos aspiracionales (signos de distinción). Esta condición podría incrementar la conciencia de sus miembros sobre su estatus asignado en la estratificación y, en consecuencia, activar el afán de movilidad ascendente. Todo ello podría redundar en el estímulo de la disposición al gasto, y tener como efecto último, la optimización del **valor de vida del cliente**.

Luego de una breve reseña sobre el mercado de las tarjetas de crédito y, en concreto, sobre *American Express* y su estrategia de fidelización, se expondrá la metodología que se utilizó con el fin de alcanzar los objetivos de la investigación. El Apéndice 1 contiene un resumen de la historia y datos sobre el desempeño actual de *American Express* en el contexto internacional. El Apéndice 2 contiene cuadros que resumen las características de las tres tarjetas de compras y las tres tarjetas de crédito, que permiten comparar sus propiedades.

2. El mercado de las tarjetas de crédito

Las tarjetas de crédito surgieron en la década del cincuenta y, desde entonces, este mercado ha crecido a tal punto que muchos consumidores poseen más de un plástico y, en muchas oportunidades, de diferentes bancos.

Este estado del mercado generó una saturación de la oferta de plásticos y una comercialización más agresiva por parte de los proveedores de tarjetas. Dado que las entidades financieras conservan un promedio del 3% del valor de todas las transacciones que los clientes abonan con tarjeta de crédito, los proveedores de tarjetas compiten por estar al tope de las opciones de los consumidores y, así preservar su rentabilidad (Parahoo, 2012). Este “mercado rojo” impulsa a las tarjetas a buscar formas innovadoras de fomentar la lealtad de sus clientes y crear barreras para la competencia.

Frente al panorama apuntado, los programas de fidelización son el recurso que utilizan los proveedores de tarjetas para estimular la frecuencia de uso. Por ello, y aunque hoy en día su uso está muy difundido, vemos ejemplos de esfuerzos que se realizan para

sobresalir en medio de la competencia. Algunos de ellos son: extender el árbol de servicios, combinar beneficios duros y blandos, efectuar una micro-segmentación de la cartera de clientes y ofrecer asociaciones con otras empresas u otros programas de fidelización.

3. *American Express* en la Argentina

American Express se instaló en nuestro país en 1916, para ofrecer algunos servicios bancarios, de correspondencia y servicios al viajero. En 1938 se creó *American Express Company of Argentina* y en 1979 se estableció *American Express Argentina S.A.*

La visión de la empresa es “ser la marca de servicios más respetada del mundo”. Tal como se declara en su informe de responsabilidad social empresaria 2005-2010, sus valores son:

Tabla 2

Valores de *American Express*³

- “
1. **Compromiso con los clientes:** Poner los intereses del cliente en primer lugar.
 2. **Calidad:** Buscar continuamente la calidad en todo lo que hacemos.
 3. **Integridad:** Mantener una conducta que refleje los más altos niveles de integridad.
 4. **Trabajo en equipo:** Trabajar en equipo como un todo, desde la unidad más pequeña hasta la empresa en su totalidad.
 5. **Respeto por la gente:** Tratar a nuestra gente con respeto y dignidad.
 6. **Buena ciudadanía:** Ser buenos ciudadanos en la comunidad en la que vivimos y trabajamos.
 7. **Mentalidad ganadora:** Demostrar una fuerte mentalidad ganadora en el mercado y en cada aspecto de nuestros negocios.
 8. **Responsabilidad personal:** Ser personalmente responsables por cumplir con nuestros compromisos.
- ”

Fuente: *American Express* (2005-2010).

En su último reporte (2010) *American Express* manifiesta el propósito de fortalecer su liderazgo en el segmento *premium*, mediante un alto nivel de servicio personalizado a sus socios y la extensión del uso de su programa de lealtad *Membership Rewards*.

Su unidad de negocios principal son las tarjetas *American Express*. Dentro de este universo brindan:

- Tarjetas de compra y tarjetas de crédito comercializadas y administradas por *American Express Argentina S.A.*
- Tarjetas de crédito emitidas y comercializadas por bancos.

³ Fuente: Modificado del reporte de *RSE* de *American Express* 2005-2010. Extraído de <http://www.americanexpress.com/argentina/about/empresaria.shtml>

- Tarjetas de crédito en asociación con otras empresas (afinidad).

Tabla 3

Tarjetas American Express⁴

TARJETAS PERSONALES	
De compra Tarjetas de compra con servicios y beneficios diferentes según las necesidades de los socios. Estos productos no tienen un límite preestablecido de gastos.	<i>Centurion de American Express</i>
	<i>The Platinum Card</i>
	<i>The Gold Card</i>
	<i>The Green Card</i>
De crédito	Emitidas por American Express Argentina S.A.
	- <i>The Platinum Credit Card</i>
	- <i>The Gold Credit Card</i>
	- La Tarjeta de Crédito American Express
	- <i>Blue de American Express</i>
	Emitidas por entidades bancarias:
	En Argentina, cinco entidades bancarias emiten actualmente las tarjetas de crédito <i>American Express</i> , que son aceptadas en toda la red de establecimientos adheridos a <i>American Express</i> a nivel mundial (<i>Santander Río, Banco Galicia, HSBC, Banco Macro, Banco Patagonia</i>)
Emitidas a través de alianzas estratégicas:	
Tarjetas emitidas y administradas por <i>American Express S.A.</i> y comercializadas por entidades bancarias y asociaciones (<i>Standard Bank, Banco Supervielle, Banco BNP Paribas, Banco Ciudad, Banco Privado, IAE, Nordelta, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, Puente Hermanos y La Caja</i>).	
TARJETAS CORPORATIVAS	Emitidas por American Express Argentina S.A.
	<i>The Gold Corporate Card</i>
	<i>The Corporate Card</i>
	<i>The Corporate Purchasing Card</i>

⁴ Fuente: Modificado del reporte de RSE de American Express 2005-2010. Extraído de <http://www.americanexpress.com/argentina/about/empresaria.shtml>

Tabla 3

Tarjetas American Express⁴

TARJETAS PERSONALES

The Corporate Meeting Card

También ofrecen tarjetas para clientes corporativos, seguros, una red de establecimientos adheridos, asistencia al viajero, cheques de viaje y servicios bancarios.

Su estrategia de **marketing relacional** se ha denominado *American Express: Relationship Care* y se basa en la capacitación permanente del personal y la inversión en tecnologías que permitan proveer un mejor servicio al cliente. En función de esta estrategia, la empresa implementó la herramienta *Customer Treatment Tool (CTT)*, que permite administrar datos de los clientes, armar perfiles detallados y conocer sus necesidades, con el fin de mejorar la interacción en cada contacto (American Express, 2010).

4. American Express Platinum Card

American Express fue pionera en el lanzamiento de una tarjeta platino, en el año 1984. Es una tarjeta de compras, cuyo sentido es funcionar de forma análoga al dinero en efectivo. A diferencia de una tarjeta de crédito, que permite hacer un pago mínimo, el resumen mensual debe ser abonado en forma íntegra cada mes. Ofrece más de 40 beneficios y servicios pensados para satisfacer a un segmento de altos ingresos, entre los que figuran:

- Acceso a los *Centurion Lounge* en 12 aeropuertos internacionales (Las Vegas, Dallas-Fort Worth, San Francisco, Nueva York-LaGuardia, Miami, Seattle, México D.F., Buenos Aires, Río de Janeiro, San Pablo, Bombai y Nueva Delhi).

- Membresía *Priority Pass* con acceso ilimitado a salas *VIP* en todo el mundo.
- Membresía de élite en *Hertz* y en las cadenas hoteleras *Carlson* y *Starwood*.
- *Upgrades* en habitaciones de hotel.
- Invitaciones a eventos privados.
- Un servicio exclusivo de atención al cliente.
- Servicio de *concierge* (asistente personal) las 24 hs en todo el mundo, sin cargo.
- Atención especial de parte de la agencia de viajes propia.
- Coberturas de viajes *Platinum Travel Assistance* extensible a hijos menores de 16 años.
- Emisión de tarjetas adicionales sin cargo.
- Transferencia de puntos de *Membership Rewards* a los programas de viajero frecuente de 10 líneas aéreas.

La tarjeta *Platinum Credit Card* no permite acceder a los mismos beneficios: de hecho, su cargo de renovación anual es un 70% menor que el de la tarjeta de compras *Platinum*. Las principales diferencias, en detrimento del paquete de beneficios de la tarjeta de crédito, son la ausencia del servicio de *Concierge*, de la asistencia al viajero y el acceso a salones *VIP* en aeropuertos de todo el mundo. El Apéndice 2 presenta un cuadro comparativo de las características de todas las tarjetas *American Express* que permite ilustrar la jerarquización de los productos.

Tal como fue puntualizado en el Capítulo 2, el estatus es la posición relativa de una persona en un grupo en términos de prestigio u honor. Las personas aspiran a alcanzar un estatus superior como un fin en si mismo o como el medio que les permita acceder a otros recursos. Por ese motivo, el **efecto del estatus** se ve influido por la manera en que éste es asignado, en un contexto social (Heffetz y Frank, 2011). En consecuencia, la estrategia de

American Express para entregar sus tarjetas *Platinum* y *Centurion* a través de una invitación personal, las posiciona como objetos de deseo, que nadie obtiene por el hecho de solicitarlas.

5. *American Express Membership Rewards*

El programa de recompensas *Membership Rewards* fue lanzado en nuestro país en el año 1995. Consiste en la acumulación de puntos (un punto equivale a un dólar estadounidense) por las compras realizadas. Estos puntos no vencen y pueden ser canjeados por pasajes aéreos en 10 aerolíneas, cenas, noches en hoteles, suscripciones, alquiler de autos, entradas, productos del catálogo del programa o descuentos y también pueden donarse como sumas de dinero a diversas instituciones de caridad. El programa ha sido incluido sin costo en la cuota anual de las tarjetas de compras *Green*, *Gold*, *Platinum* y *Centurion*, pero debe ser solicitado por el cliente en el caso de toda la línea de tarjetas de crédito.

En el siguiente cuadro, se observan las diferencias entre los beneficios que *American Express* provee a sus socios directos en la República Argentina y a aquellos que obtuvieron sus tarjetas a través de una entidad bancaria:

Tabla 4

Comparación de beneficios por origen de las tarjetas⁵

Beneficios para tarjetas emitidas por:	American Express Argentina S.A.	Entidades bancarias
Membership Rewards: programa de recompensas para los Socios <i>American Express</i> .		
American Express Selects: selectas ofertas y beneficios en Argentina y el mundo en los rubros de compras, viajes y restaurantes.	✓	
Red de servicios de viaje	✓	✓
Compra protegida: seguros contra daño accidental de productos adquiridos con las tarjetas, por 120 días a partir de la fecha de su compra.	✓	✓*
Reposición inmediata de las tarjetas: en caso de pérdida, robo o daño, las tarjetas son reemplazadas usualmente en 48 horas y sin costo adicional.	✓	✓
Acceso al Centurion Club de Buenos Aires: ubicado en el Aeropuerto de Ezeiza, recibe a los socios en una confortable sala de espera con servicio de bar, sala de reuniones, tv, video, acceso a internet y llamadas telefónicas locales sin cargo, además de un servicio de urgencia para empresas clientes de <i>American Express Travel</i> .	✓	

* Sólo para tarjetas Platinum

Fuente: Américan Express (2005-2010).

⁵ Fuente: Modificado del reporte de RSE de *American Express* 2005-2010. Extraído de <http://www.americanexpress.com/argentina/about/empresaria.shtml>

6. El salón *VIP The Centurion Lounge*

El *Centurion Lounge* fue inaugurado en enero de 2014. En noviembre fue reformado y ampliado y reabrió sus puertas en diciembre de ese mismo año. Está ubicado en la terminal C del Aeropuerto Internacional de Ezeiza, cerca de la puerta de embarque 15 y se accede por escalera o ascensor. Cuando inauguró estaba dividido en tres sectores: *Gold*, *Platinum* y *Centurion*. Hoy está dividido en dos áreas: la Sala *Platinum* y la Sala *Centurion*, exclusiva para socios *Centurion*. Esta última es más pequeña y cuenta con duchas.

El *lounge* permanece abierto de 5 a 24 hs, todos los días del año.

La Sala *Platinum* ofrece las siguientes prestaciones (Floxie, 2014):

- Comidas y *snacks* gourmet
- Bebidas *premium*
- TV multimedia
- Diarios y revistas
- Áreas de trabajo semi-privadas
- Wi-Fi de alta velocidad
- *Lockers* para equipaje de mano
- Sala infantil

En una primera instancia podían acceder los siguientes socios, sus adicionales y los hijos menores de 16 años (Floxie, 2014):

- Tarjetas de compra *Platinum* y *Centurion* emitidas por *American Express*
- Tarjetas corporativas *Gold*

- Tarjetas *American Express Platinum* y *Black* emitidas por *Santander Río*
- Tarjetas *American Express Platinum* y *Black* emitidas por *Galicia*
- Tarjeta *American Express Platinum* emitida por *HSBC*
- Tarjeta *American Express Platinum* emitida por *Macro*
- Tarjeta *American Express Platinum* emitida por *Banco Privado*

Sin embargo, esta política fue modificada y, a partir de enero de 2015, los propietarios de tarjetas que no fueron emitidas por *American Express* en forma directa deben abonar USD 50 para ingresar al *lounge*. Cabe resaltar que el acceso es exclusivo para propietarios de tarjetas de compra *Platinum* y *Centurion*, quienes podrán entrar con un acompañante sin cargo y para quienes posean la tarjeta *Corporate Gold*. Los demás socios de *American Express* pueden ingresar, abonando la tarifa de USD 50 ⁶.

La compañía *Big Red Rooster* recibió el encargo de diseñar los *Centurion Lounge* para *American Express* (en la actualidad hay doce *lounges* situados en aeropuertos internacionales de seis países). Debían reflejar el compromiso de la marca con el “arte del servicio”. Se buscó ofrecer espacios lujosos, diseñados para gratificar a los socios y brindarles un servicio incomparable que superara sus expectativas. *Big Red Rooster* (2016), afirma que los salones representan el *ethos* de servicio de *American Express* de un modo tangible y señala que “el *Centurion Lounge* es más que un espacio: es una experiencia de marca”. Diseñados con un enfoque multisensorial, los *lounges* pretenden

⁶ Información obtenida del sitio web www.thecenturionlounge.com.ar, recuperada el 12/09/2015.

convertirse en espacios que permanezcan en la memoria de sus huéspedes. “Modernos, *premium* y clásicos”, los *Centurion Lounge* reflejan el carácter de la marca⁷.

6.1. Desglose semiológico del *Centurion Lounge* y de sus dinámicas sociales

Esta modalidad de análisis, basada en la observación de la realidad, tiene limitaciones lógicas. En palabras de Barthes:

La investigación semiológica se propone reconstruir el funcionamiento de los sistemas de significación diferentes de la lengua de acuerdo con el proyecto propio de toda actividad estructuralista: el proyecto de construir un **simulacro** de los objetos observados. Para llevar a cabo esta investigación es necesario aceptar desde el primer momento (y sobre todo desde el primer momento) un principio limitativo. Este principio, sugerido, como otros muchos, por la lingüística, es el de la pertinencia: se decide no describir los hechos recogidos a no ser **desde un único punto de vista**, para lo cual han de tomarse en consideración, dentro de la masa heterogénea de estos hechos, sólo los rasgos que afectan a este punto de vista, excluyendo todos los demás (por este motivo tales rasgos se llaman **pertinentes**). (Barthes, 1971, p. 99).

Como punto de partida, se definirá al ambiente como un espacio geográfico socialmente jerarquizado. Usualmente la jerarquización del ambiente aparenta resolverse de manera anárquica: las personas se “enclasan” por su cuenta, agrupándose con los afines y excluyendo a los heterogéneos a través del lenguaje de los gestos y las actitudes. Sin embargo, el *Centurion Lounge* tiene la particularidad de tener divisiones internas para

⁷ Información obtenida del sitio web <http://bigredrooster.com/case-study/american-express-centurion/>, recuperada el 23/05/2016.

albergar a las “clases sociales” que la propia marca etiquetó mediante la asignación de sus tarjetas.

Como se señaló en la sección precedente, al inaugurarse el *lounge* había tres sectores, dispuestos para socios *Gold*, *Platinum* y *Centurion*.

El lugar destinado a la categoría *Gold* funcionaba como un espacio común para todos los socios. Se caracterizaba por sus vasos de plástico, falta de higiene y una aglomeración que sólo exaltaba los efectos desagradables del hacinamiento.

El sector *Platinum*, más pequeño pero también más espacioso, ofrecía una mejora sutil en el confort, el catering, la vajilla y la variedad de bebidas (por ejemplo se servían champaña y whisky). Posteriormente, *American Express* tomó la decisión de eliminar esa división y restringir el acceso a un gran número de socios, incluyendo a aquellos que tenían la tarjeta de compras *Gold* emitida por ellos mismos. Esta medida ha recibido innumerables críticas en *blogs* de viajes (Floxie, 2016) y en la *fanpage* de *Facebook* del *Centurion Lounge* de Ezeiza. En la contracara, también se registran comentarios de socios *Platinum* complacidos por haber conquistado este espacio de exclusividad⁸.

Actualmente el salón tiene dos sectores. El Salón *Platinum* y el Salón *Centurion*. Esta fragmentación del espacio comunica de forma elocuente la lógica de clases que aplica *American Express*. Tal como sucede en los aviones, las personas se dirigen sin cuestionamientos al sector que les corresponde. Pero el espacio vedado está ahí, ostentando sus signos, tan prohibido como deseado. Husmear no es bien visto y sólo puede hacerse con disimulo.

⁸ Información obtenida del sitio web <https://www.facebook.com/pages/Salon-Centurion-American-Express-VIP/201831346503355>, recuperada el 09/12/2015.

El *lounge* está ubicado en un segundo piso, al que se accede por escalera o en ascensor. Las puertas del ascensor se abren ante un hall que ofrece a su derecha el *Centurion Lounge* y a su izquierda el Salón Club Cóndor de Aerolíneas Argentinas.



Figura 1. Ingreso al *Centurion Lounge*. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.



En la recepción, tres jóvenes mujeres atienden a los socios. Solicitan la tarjeta que habilita el acceso y extienden un ticket para que el socio firme, luego de una breve consulta en el sistema. Luego de la bienvenida, se ingresa -sin cruzar ningún umbral- al Salón *Platinum*, pasando frente a la imponente puerta doble negra que da acceso al Salón *Centurion*. En todas las superficies, la identidad visual de *American Express* aparece descompuesta en patrones, relieves y colores, para rearmarse en la mente del cliente.

El Salón *Platinum* tiene una primera sección acondicionada con sillones mullidos, una pantalla de gran tamaño, material de lectura y adornos que pretenden ser recuerdos de viajes. Este sector está decorado con un colorido conglomerado de equipajes antiguos que contrastan con líneas modernas, texturas suaves y una mezcla de colores claros y terrosos (ver p. 66).

Los pequeños livings y las lámparas de pie evocan estilos decorativos de las décadas del sesenta y setenta: un recurso hábil para despertar las sensaciones de calidez y seguridad que sobrevinieron durante la post-guerra. Los sillones se reúnen de a dos, tres o cuatro alrededor de mesas bajas. La proxémica que se usó en la distribución del mobiliario, previó una distancia social muy reducida. Es probable que se espere con ello estimular las interacciones para aunar a los miembros de la comunidad de clientes en un clima de intimidad.

La iluminación difusa y cálida se complementa con música instrumental suave y una fragancia seductora, que recuerda al tabaco. Los tapizados y alfombras en colores neutros completan una composición acogedora.



Figura 3. Salón *Platinum*. Sala de estar. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.



Figura 4. Salón *Platinum*. Sala de TV. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.

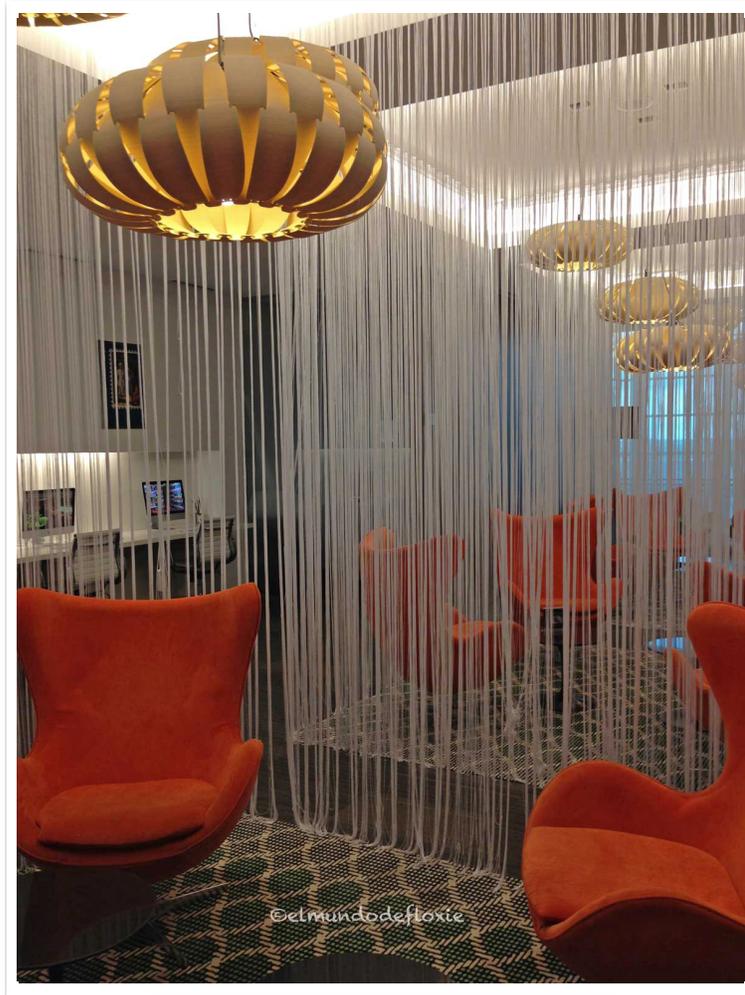


Figura 5. Salón *Platinum*. Living delimitado por cortinado. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.

Más adelante, el ambiente se divide mediante una cortina de finos cordeles sueltos, que dejan ver el espacio siguiente. Este lugar invita a comer: las banquetas y mesas metálicas enfrentan una barra de mármol negro sobre la que se apoyan máquinas dispensadoras de bebidas calientes, mini-bares con puertas vidriadas y un despliegue de entremeses salados y dulces. La presentación de los alimentos en *bowls* y platos pretende ser descontracturada y familiar. La vajilla está apilada sobre los estantes y todos se sirven como si estuvieran en la intimidad de su casa (ver p. 68).



Figura 6. Salón *Platinum*. Barra del bufé. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.



Figura 7. Salón *Platinum*. Vista de los tres livings delimitados. Copyright 2014 por El mundo de

Desde que se ingresa al salón, se destacan en el fondo tres espacios delimitados con cortinas de cordeles. La luz indirecta enmarca tres pequeños livings: allí presumen grupos de tres o cuatro sillones individuales de color rojo que recuerdan el estilo futurista de la década del setenta. Estos espacios cercados por paredes de hilo pretenden parecer privados, pero se convierten en un escenario que destaca y expone a sus ocupantes.

Al fondo se encuentra el *Business Center*, provisto de cinco *iMacs* con conexión a Internet. La luz indirecta y las sillas enfatizan la mezcla de rasgos clásicos y modernos.

Las pantallas de las computadoras están orientadas hacia el salón, permitiendo que todos las vean. Este concepto de diseño promueve que las personas que las operan se sientan observadas y realicen su gestión de manera concreta, permitiendo una mayor tasa de recambio de usuarios (ver p. 70).

Al otro lado del bufé hay una antesala con sofás enfrentados y una pantalla de LED de grandes dimensiones. Este espacio fue pensado para que permanezcan grupos familiares y tiene a la vista la sala para niños.

La sala infantil, acondicionada con pequeños muebles de estilo escandinavo y grandes almohadones en el piso, tiene dos *PlayStation* y una pantalla de LED que sintoniza un canal infantil de manera permanente. Varios cajones llenos de juguetes y estantes con libros completan la escena. Esta subdivisión tiene doble circulación, para mejorar el tránsito de niños y padres. Su ubicación favorece el aislamiento acústico (ver p. 70).

El catering es renovado de manera permanente: las bandejas y *bowls* tienen una cantidad moderada de comida y el efecto de la abundancia se da por su reposición constante. Los *snack* consisten en frutas secas, fiambres y quesos, una variedad de panes y pequeños sándwiches.



Figura 8. Salón *Platinum*. *Business Center*. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.



Figura 9. Salón *Platinum*. Sala para niños. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.

También hay un amplio repertorio de bebidas alcohólicas, gaseosas, yogures y jugos. El personal del *lounge* se ocupa de la limpieza y de la reposición de alimentos, aunque no brinda servicio de atención a las mesas.

El *lounge* dispone de un gran número de baños. Estos son unisex y muy amplios y albergan lujosos lavatorios privados. Hay también *lockers* para guardar equipaje.



Figura 10. Salón *Centurion*. Vista general. Copyright 2014 por El mundo de Floxie.

Por último, el Salón Centurión, aislado del más populoso Salón *Platinum*, está decorado en la gama de los marrones. Muebles de madera con lustre oscuro se combinan con sillones y sofás tapizados en cuero. A diferencia del salón anterior, que reunía los asientos en pequeños grupos de dos, tres o cuatro unidades, aquí los espacios para sentarse exhiben una distribución radicalmente distinta. Los sillones están alineados y enfrentados,

en dos cuadrados que definen dos salas de estar muy amplias, en las que todas las personas pueden verse entre sí. Al fondo del salón se ve el bufé, en el que se destaca la selección de bebidas alcohólicas.

Durante las tres ocasiones en las que se visitó el *lounge* (antes de la reforma, en enero de 2014, y luego de su reapertura en mayo de 2015 y enero de 2016) se observaron numerosas situaciones que podrían contribuir a esclarecer las hipótesis del trabajo:

- 1) En la recepción hubo personas que solicitaron acceder al salón, exhibiendo tarjetas que no integraban la política de admisión. Al explicarles que no podían ingresar, se observaron enojos y actitudes de frustración, especialmente por parte de los socios de *American Express* que tuvieron el beneficio de acceder hasta enero de 2015 y perdieron este privilegio por disposición de la empresa.
- 2) Es notable la cantidad de personas que mostró una gran irritación -llegando a levantar la voz o a retirarse profiriendo insultos- en ocasión de exigir ingresar al salón o pasar con un acompañante sin abonar la tarifa de USD 50.
- 3) En una oportunidad se observó un grupo familiar compuesto por un matrimonio e hijos pequeños ingresar sin autorización y permanecer en el *lounge* durante algunos minutos, luego de reclamar sin éxito que se los admitiera. Finalmente fueron acompañados a la salida, por personal de la empresa.
- 4) Antes de la reforma del *lounge* y de la política de ingreso, se producía una gran aglomeración de pasajeros, especialmente en el espacio destinado a los socios *Gold*. Esto impedía que se pudieran preservar el orden y la higiene. Resultaba llamativo

observar restos de comida y basura en las alfombras y vasos sin dueño en cada superficie de apoyo. Este desorden propiciaba que las personas se acomodaran en los sillones a descansar de forma excesivamente distendida, despreocupados por la mirada del otro.

- 5) El tipo de entremeses ofrecido y la vajilla compuesta por platos pequeños invita a servirse porciones discretas. Se observó que la mayoría de las personas respetan este código impuesto a través de señales.
- 6) Hay una mesa comunitaria en el centro del *lounge* y funciona eficazmente como punto de encuentro para las personas que desean interactuar.

Por último, es importante considerar someramente el diseño del *Centurion Lounge* desde el punto de vista de las **7 P**:

Producto/servicio: El servicio brindado por *American Express* en el *Centurion Lounge* no integra el conjunto de servicios fundamentales del rubro financiero en el que se ubican las tarjetas de crédito. Sin embargo, desde su incorporación, ha sido muy apreciado por sus socios y, hoy en día, se ha convertido en una de sus ventajas competitivas.

Precio: La fijación un precio oneroso para permitir el ingreso al *lounge* (para los socios de tarjetas *Platinum* de *American Express* emitidas por entidades bancarias, socios de *American Express Gold* y *Green* y acompañantes adicionales) es una decisión estratégica motivada en el posicionamiento del servicio. La exclusividad del acceso podría excitar el deseo de los clientes de pertenecer al grupo de élite.

Plaza: El camino de acceso al *Centurion Lounge* y su portal de ingreso, anticipan la suntuosidad de la experiencia. Además, la división del *lounge* en dos salones destinados a diferentes categorías de clientes, enfatiza el mensaje de la **administración de estatus**. La decoración, plena de signos de distinción, remite a viajes por el mundo y ofrece diversos espacios, para que las personas puedan elegir el grado de formalidad o distensión que desean experimentar durante su tiempo de espera en el aeropuerto.

Personas: El personal de recepción es femenino y está uniformado. Se encuentran sentadas tras un mostrador alto y -de acuerdo a lo observado- se manejan, de manera predominante, con formalidad. El personal de maestranza se ocupa de la reposición constante de alimentos y bebidas. Además se encarga, sin cesar, de retirar la vajilla usada y mantener el salón limpio. La tarea del personal de cocina y limpieza pretende ser casi imperceptible, silenciosa y omnipresente.

Procesos: El análisis de los procesos demanda realizar las siguientes consideraciones: por un lado, el protocolo de ingreso exige la identificación del estatus del socio. Este momento de exposición, obliga a las personas a exhibir su estatus asignado y, a partir de ese momento, a vivir la experiencia que ese **rótulo** les permita. Por otra parte, al traspasar la barrera de acceso, se advierte un cambio en el ambiente. Las personas admitidas al *lounge* son tácitamente invitadas a unirse a una élite privilegiada. Son miembros de un grupo de pertenencia, una comunidad circunstancialmente unida por la experiencia de vivir la duración de la espera, en condiciones muy superiores a las que gozan los demás viajeros que se hallan en el aeropuerto.

Percepción (*physical evidence*): En este contexto, las tarjetas bendecidas por *American Express* para abrir las puertas del *lounge*, se tornan un **fetiche** para el viajero

internacional. Su posesión **etiqueta** el estatus de las personas, ubicándolas en una determinada posición social y puede llegar a constituir -en esa coyuntura- un aspecto de su identidad.

7. La experiencia del cliente

7.1. Metodología

Se diseñó un cuestionario con 14 preguntas desarrolladas en función de los objetivos de la investigación. No se recopilaron datos demográficos de los consultados, en razón de su falta de pertinencia para la calidad cualitativa del estudio. Sin embargo, es necesario notar que la segmentación del producto implica una relativa uniformidad de la muestra, en términos del rango de ingresos predeterminado que un socio debe acreditar, para obtener cada tarjeta.

La recopilación de datos se efectuó entre marzo de 2015 y abril de 2016. La búsqueda de socios de *American Express* se inició a través de contactos personales, que derivó en una red de contactos. Se tuvo en cuenta la necesidad de abarcar toda la jerarquía de niveles de estatus, pero no fue posible obtener el contacto de ningún propietario de la tarjeta *Centurion*.

El cuestionario se desarrolló de la siguiente forma:

En primer lugar se solicitó que identificaran la tarjeta de *American Express* que poseían e indicaran si tenían otras. Luego se buscó determinar si tenían una preferencia por *American Express* ante iguales condiciones de pago con otro plástico.

En la sección siguiente se indaga sobre la estrategia de fidelización. Se busca conocer la valoración de sus socios, si son o no conscientes sobre los diferentes niveles de estatus y su preferencia por beneficios duros o beneficios blandos.

La tercera sección se refiere al *Centurion Lounge*. Si los socios no lo han visitado, se indaga el motivo. Si ya han estado en el *Centurion Lounge*, se pregunta su opinión acerca de la experiencia y las prestaciones. Luego se examina su disposición a pagar una tarifa para acceder junto a un acompañante.

Finalmente, tanto aquellos que estuvieron como quienes no conocen el *Centurion Lounge* son preguntados acerca de su disposición a pagar una cuota anual superior para ascender en el programa. Se les solicita su opinión acerca de la política de acceso al *Centurion Lounge* y, por último, se les ofrece identificarse con una frase que describa su relación con *American Express*.

La investigación se plantea en términos cualitativos. El tamaño de la muestra fue definido con el objeto de conocer las opiniones de un grupo de socios y sus resultados no deben ser proyectados a la comunidad de marca. Este cuestionario busca establecer si los socios consultados son sensibles a la estrategia de administración de estatus, a través de la determinación de:

a) La preeminencia de su tarjeta *American Express* por sobre las demás opciones de su billetera (*top of wallet*).

a) La conciencia de los socios consultados acerca de su posición en el programa y su posibilidad de ascender al nivel superior.

b) La existencia de una disposición a pagar más para acceder a un estatus superior, con los privilegios que conlleva.

c) El tipo de beneficios (duros o blandos) que los consultados prefieren obtener a cambio de su lealtad.

d) Su valoración de la experiencia en el *Centurion Lounge*.

e) La valoración de los interrogados sobre su relación con la empresa.

A continuación se presenta el formulario de la consulta:

7.1.1 CUESTIONARIO PARA SOCIOS DE AMERICAN EXPRESS:

1. ¿Qué tarjeta de *American Express* posee?



La Tarjeta de Crédito American Express®



The Gold Credit Card®



The Platinum Credit Card®



The Green Card®



The Gold Card®



The Platinum Card®



Centurion Card®

2. ¿Posee otras tarjetas de crédito?

Sí No

3. Ante la posibilidad de pagar con cualquier tarjeta de crédito y abonar el mismo importe: ¿cuál de sus tarjetas es su primera opción?

4. ¿Cómo califica el programa de fidelidad de *American Express*?

- Excelente. Siempre me sorprende adelantándose a mis necesidades.
 - Muy bueno. Me hace sentir gratificado por elegir *American Express*.
 - Bueno. Me da una retribución justa por el precio que pago.
 - Regular. No es mejor que los programas de la competencia.
 - Malo. Me resulta insatisfactorio.
-

5. Marque con una cruz los tres (3) beneficios más importantes en su consideración:

- Asistencia al viajero incluida en la cuota anual
 - Acceso al Salón *VIP The Centurion*
 - Membresía *Priority Pass* con acceso a Salas *VIP* en todo el mundo
 - Servicio de *Concierge* las 24 hs en todo el mundo
 - Catálogo de recompensas exclusivas *Membership Rewards*
 - Descuentos en estaciones de servicio
 - Descuentos en supermercados
 - Descuentos en centros comerciales
 - Descuentos en restaurantes
 - 2 x 1 en entradas a cines y espectáculos
-

6. ¿Conoce los distintos niveles de estatus del programa de fidelización de *Amex*?

- Sí No
-

7. ¿Ha visitado el *Centurion Lounge* del aeropuerto de Ezeiza?

Sí



continúe en pregunta (9)

No



continúe en pregunta (8)

8. ¿Por qué?

- No tengo tarjeta *Platinum*
- Desconocía su existencia
- No tuve la oportunidad
- No me interesa entrar
- No ingresé porque no pagaría adicionales para mis acompañantes
- Otra:

continúe en pregunta (12)

9. ¿Cómo calificaría su experiencia en el *Centurion Lounge*?

- Excelente. Superó mis expectativas.
 - Muy buena. Mejoró mi confort durante la estadía en el aeropuerto.
 - Buena. Me sentí a gusto.
 - Regular. Considero que el servicio debería ser mejor.
 - Mala. Fue una experiencia negativa.
-

10. ¿Cómo calificaría las prestaciones del *Centurion Lounge*? (confort, catering, tecnología y ambientación)

- Excelentes
 - Suficientes
 - Insatisfactorias
-

11. ¿Estaría dispuesto a pagar la tarifa de USD 50 para que un acompañante acceda con usted al *Centurion Lounge*?

- Sí No
-

12. ¿Estaría dispuesto a pagar una cuota anual superior en su tarjeta para recibir un trato diferencial y obtener privilegios adicionales, como acceso a salones *VIP*, entradas a espectáculos, descuentos y promociones en viajes, etc.?

Sí No

13. ¿Cómo califica la política de exclusividad en el acceso al Salón Centurión para socios *Platinum* y *Centurion*?

- Apropiaada
 - Es indiferente al respecto
 - Excesivamente restrictiva
-

14. ¿Cómo describiría su relación con *American Express*?

- Espero continuar en el programa de fidelidad y pasar al siguiente nivel.
 - Me abre puertas y eso me hace sentir especial.
 - Seguiría usando la tarjeta, siempre que me resulte conveniente.
 - Me ayuda a ahorrar dinero gracias a sus descuentos en comercios.
 - No me siento satisfecho con las recompensas del programa.
 - Otra:
-

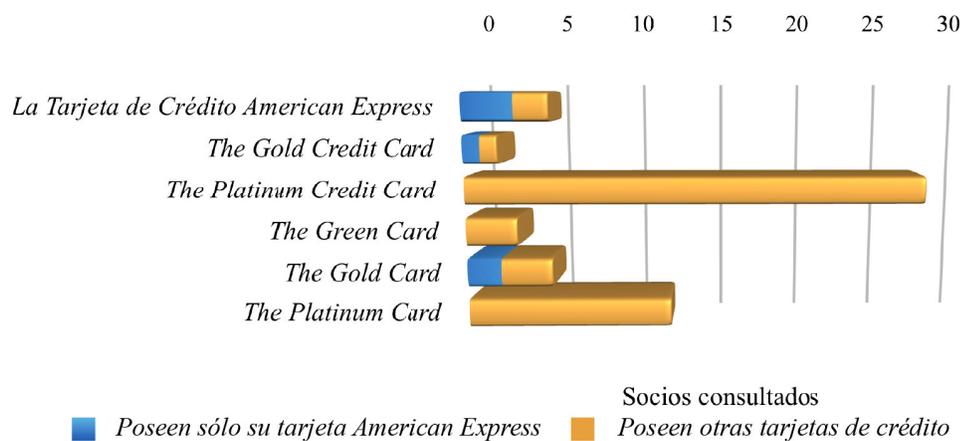
7.2. Tabulación e interpretación de datos

- 1) Se encuestó a 54 usuarios de tarjetas *American Express*. A continuación se presenta el detalle de su distribución dentro del programa de fidelización, al momento del relevamiento:

Tabla 5. Distribución de la muestra		
TARJETAS DE CRÉDITO	La Tarjeta de Crédito <i>American Express</i>	5
	<i>The Gold Credit Card</i>	2
	<i>The Platinum Credit Card</i>	27
TARJETAS DE COMPRAS	<i>The Green Card</i>	3
	<i>The Gold Card</i>	5
	<i>The Platinum Card</i>	12
	<i>Centurion Card</i>	0
TOTAL:		54

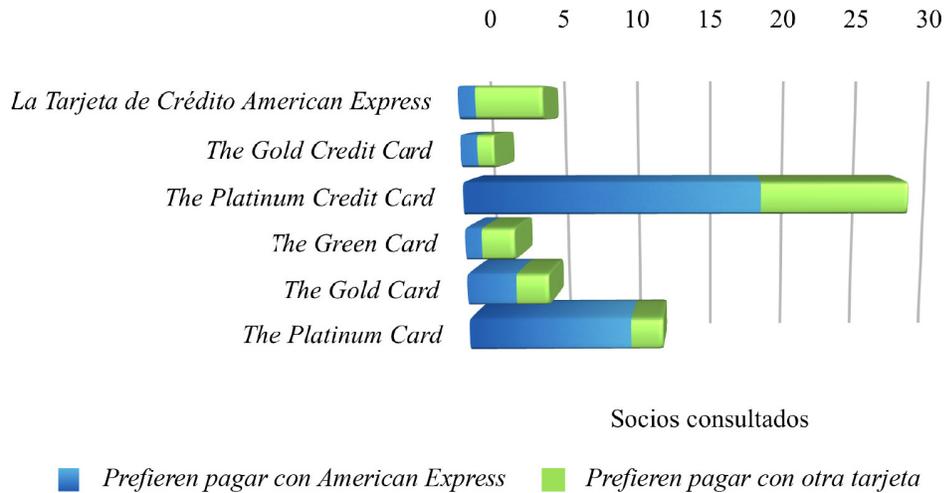
- 2) Todos los socios *Platinum* (tarjetas de compras y crédito) poseen al menos una tarjeta de otro proveedor. Más de la mitad de los socios *Gold* tienen más plásticos y 5 de los 7 socios *Green* consultados tienen una tarjeta adicional.

Gráfico 1. Portación de tarjetas de otros proveedores



3) La preeminencia de *American Express* sobre otra opción de pago diferido (*top of wallet*) se distribuyó de la siguiente forma:

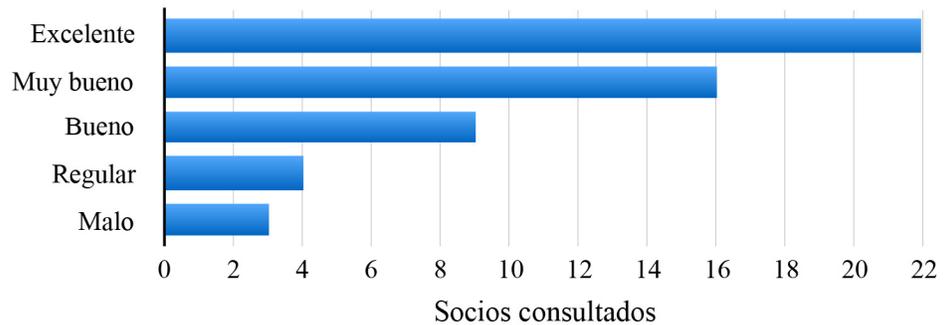
Gráfico 2. *Top of wallet*



Aquí se observa cómo los socios *Platinum* presentan una mayor lealtad comportamental que los socios de las categorías inferiores. Entre las razones de la preferencia por *American Express* se destaca la reiteración del prestigio del medio de pago. Los que eligen otras tarjetas, alegan una predilección por la marca o la mera costumbre.

4) La valoración del programa de fidelización de *American Express* produjo el siguiente resultado:

Gráfico 3. Valoración del programa de fidelización de *American Express*



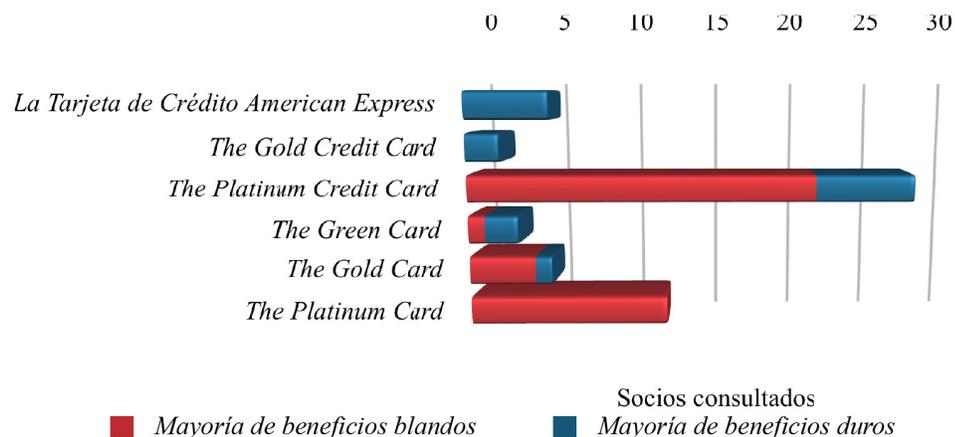
Las respuestas se distribuyeron de la siguiente manera:

Tipo de socio	Valoración				
	Excelente	Muy bueno	Bueno	Regular	Malo
<i>La Tarjeta de Crédito American Express</i>		2	2	1	
<i>The Gold Credit Card</i>		1			1
<i>The Platinum Credit Card</i>	12	12		2	1
<i>The Green Card</i>			2	1	
<i>The Gold Card</i>			4		1
<i>The Platinum Card</i>	10	1	1		
Total de respuestas:	22	16	9	4	3

Esto indica que los usuarios de la tarjeta de compras *The Platinum Card* tienen una alta valoración del programa de fidelización. Esto se repite en el caso de la tarjeta de crédito *Platinum*. Los usuarios *Gold* (crédito y compras) en su mayoría consideran bueno al programa y los socios *Green* también se sitúan alrededor del rango medio de la evaluación.

5) En su mayoría, los tarjetahabientes prefirieron los beneficios blandos (recompensas) sobre los duros (descuentos). Se observó que esta preferencia se manifiesta con más contundencia en los dos sectores más altos del programa.

Gráfico 4. Preferencia por beneficios duros y blandos

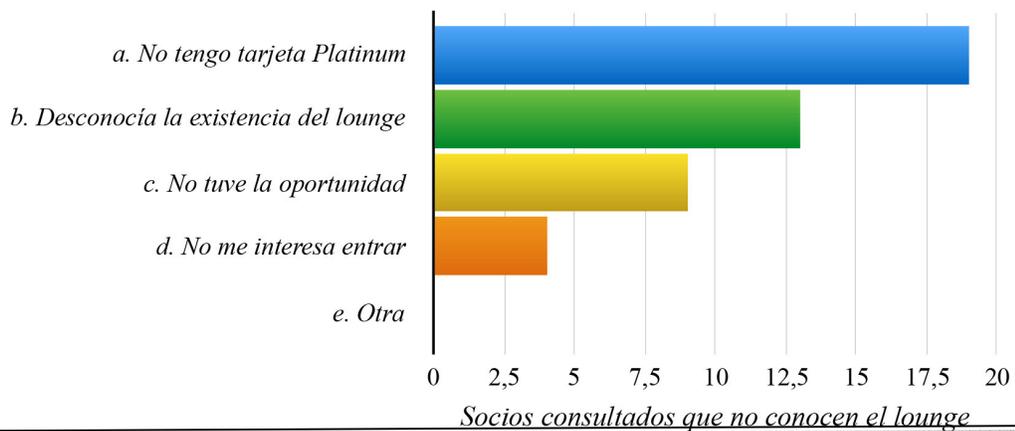


6) Todos los consultados dijeron conocer los niveles del programa de fidelización, por lo que serían conscientes de su posición en la estructura y, en consecuencia, de posibilidad de movilizarse en virtud de la acreditación de un ingreso mayor.

7) 9 de los 54 consultados visitaron el *Centurion Lounge*. Todos ellos son socios del producto *The Platinum Card*.

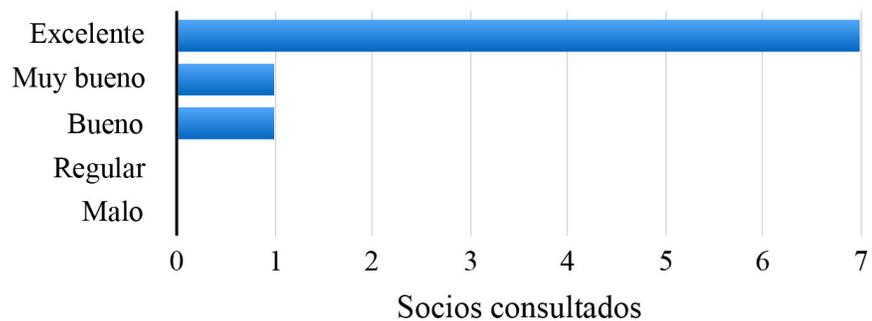
8) Quienes no lo conocen aducen las siguientes razones:

Gráfico 5. Razones de quienes no conocen el *Centurion Lounge*



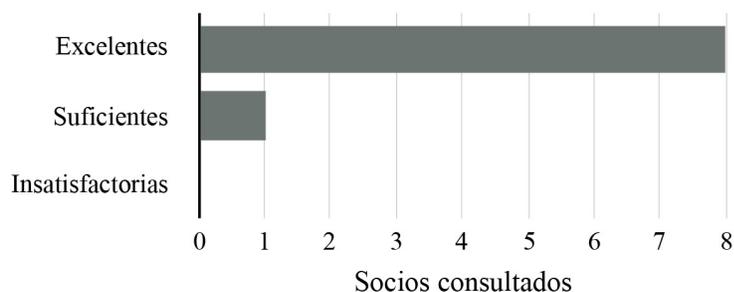
9) Aquellos que estuvieron en el Salón *VIP* valoraron la experiencia de manera positiva:

Gráfico 6. Valoración del *Centurion Lounge*



10) También apreciaron las prestaciones del *Centurion Lounge*:

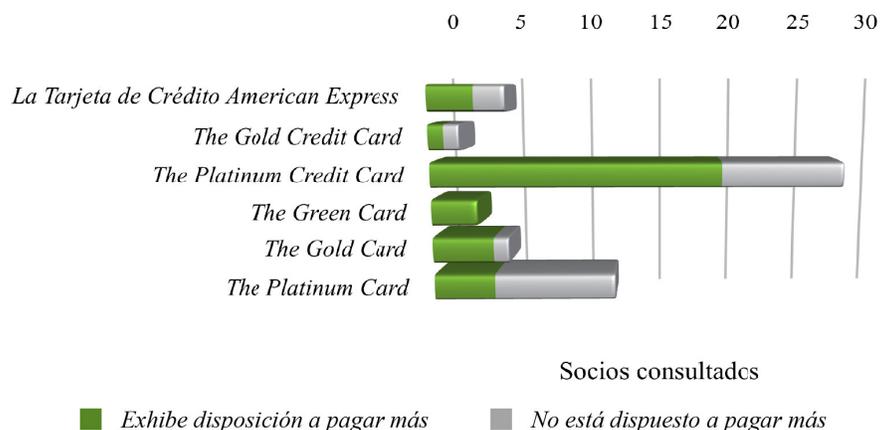
Gráfico 7. Valoración de las prestaciones del *Centurion Lounge*



11) Sólo uno de los consultados dijo estar dispuesto a pagar la tarifa de USD 50 adicionales para acceder junto a un acompañante.

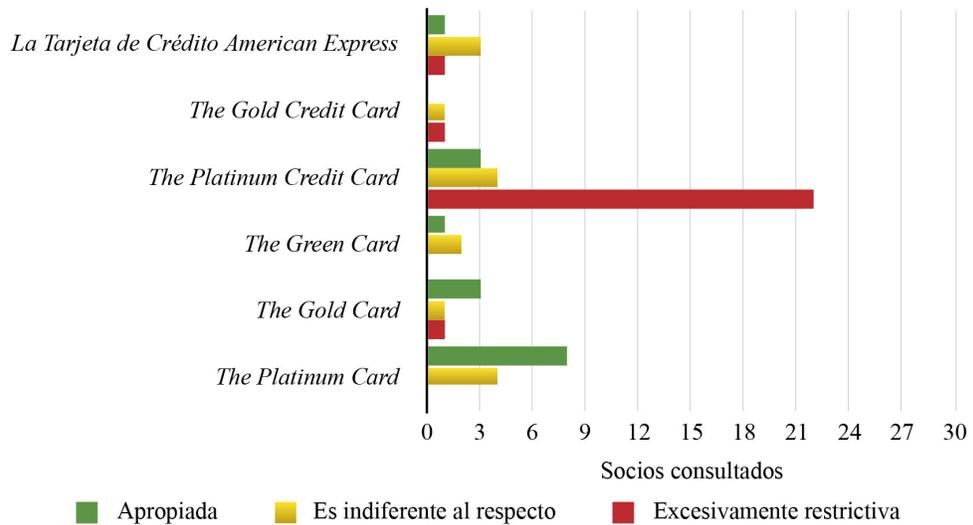
12) La mayor parte de los consultados está dispuesta a pagar una cuota anual superior a la que abonan en la actualidad para acceder a más beneficios y privilegios. Este resultado se distribuye de la siguiente manera:

Gráfico 8. Disposición a pagar una cuota anual superior



13) Se observó que los propietarios de la tarjeta *The Platinum Card* consideran mayoritariamente que la política de restricción de acceso al *Centurion Lounge* es apropiada. Por su parte, los socios *Gold* y *Green*, que se ven privados de ingresar al *Centurion Lounge*, aprecian, en su mayoría, de manera neutral el protocolo de la compañía.

Gráfico 9. Valoración de la política de acceso al *Centurion Lounge*

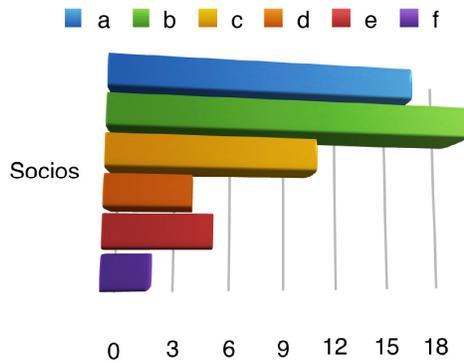


14) Finalmente, la relación de los socios con *American Express* se expresó de la siguiente manera:

Tipo de socio	Valoración					
	a	b	c	d	e	f
<i>La Tarjeta de Crédito American Express</i>	1		2	1	1	
<i>The Gold Credit Card</i>	1		1			
<i>The Platinum Credit Card</i>	6	12	3	1	4	1
<i>The Green Card</i>			1	1		1
<i>The Gold Card</i>	1		3	1		
<i>The Platinum Card</i>	6	6				
Total de respuestas:	15	18	10	4	5	2

Como se ve, la mayoría de los socios exhibe lealtad hacia la marca y su programa de afiliación. Sin embargo, los socios de los niveles *Gold* y *Green* aparecen más sensibles a la conveniencia económica que los que pertenecen al estatus de élite.

Gráfico 10. Valoración de la política de acceso al *Centurion Lounge*



Referencias:

- a. Espero continuar en el programa de fidelidad y pasar al siguiente nivel.
- b. Me abre puertas y eso me hace sentir especial.
- c. Seguiría usando la tarjeta, siempre que me resulte conveniente.
- d. Me ayuda a ahorrar dinero gracias a sus descuentos en comercios.
- e. No me siento satisfecho con las recompensas del programa.
- f. Otra:

CONCLUSIÓN

Existe, en apariencia, una paradoja en la sociedad de consumo. Los mecanismos del sistema parecen, por un lado, fomentar en las personas deseos y aspiraciones de movilidad social ascendente y, por el otro, consolidar el conservadurismo que impone la aceptación de los esquemas que estructuran esta sociedad. La **producción industrial de diferencias** es la máquina de movimiento continuo del consumo, que habría logrado el milagro de regenerar el deseo, combustible de la demanda y motor de la economía.

En este contexto dinámico, y conscientes de la creciente complejidad del proceso de decisión de compra, los estrategas de marketing de las tarjetas de crédito están obligados a desplegar innumerables tácticas en un “océano rojo” de nuevos servicios. Los clientes actuales y potenciales se ven inmersos en situaciones de consumo diseñadas como experiencias de marca, donde son expuestos a estímulos superpuestos, que apelan a todos sus sentidos.

Es decir que el servicio de la tarjeta se ramifica hasta lo originalmente inimaginable: se produce un desdoblamiento del propósito inicial del plástico, que ahora propone un juego de postas dentro de un grupo de pertenencia. La administración de estatus - como proceso artificial de asignación de una posición social dentro de un grupo - parece influir en la identidad de las personas. En el caso de estudio, de acuerdo a lo observado en el *Centurion Lounge* de *American Express*, los miembros de la comunidad de clientes aparentan ubicarse mansamente en la trama sociométrica del espacio, apropiándose de los signos de distinción que corresponden a su nivel.

El orden social es un código compartido, que se construye en la interacción social, pero aquí es impuesto y aceptado. La administración de estatus es asumida de forma pasiva por las personas, que terminan transfigurando un rótulo impuesto en su identidad real.

Así como los signos adquieren su sentido en relación con los demás signos, las personas construyen su identidad y su auto-imagen en relación con los demás miembros del grupo. Esta lógica de la diferenciación equipara los signos de distinción con la distancia entre los estratos sociales. Por este motivo, la apropiación de signos de estatus otorga los beneficios de la distinción.

En suma, la necesidad que exhiben los individuos de reconocimiento, admiración y respeto de parte de los demás miembros de un grupo, parece ser explotada en el marco de las estrategias de fidelización, y convertida en una motivación para reforzar el compromiso de lealtad hacia la marca y para activar en sus socios una mayor disposición a pagar. Más allá de las controversias éticas que estas estrategias puedan suscitar, es innegable que muchas empresas las están implementado de forma deliberada, tal como lo revela el caso abordado en esta investigación.

Si bien aún son pocos los estudios sobre los efectos y la eficacia de esta herramienta de fidelización, lo cierto es que éstos coinciden en que las motivaciones psicológicas (como la entrega de beneficios blandos) generan más respuestas impulsivas que las motivaciones económicas en el contexto de una comunidad de marca (Drèze y Nunes (2009), Gaughan y Ferguson (2005), Parahoo (2012) , Mathies y Siegfried (2012) y Lacey, Jaebeom y Morgan (2007).

Pues bien, con el fin de acotar el objeto de estudio, este trabajo se propuso desentrañar los efectos de una estrategia de fidelización basada en la administración de estatus, a través de la interpretación semiológica de una situación de consumo específica y de la consulta a una muestra de socios de diversos niveles del servicio sobre sus impresiones.

Una primera aproximación analítica a la experiencia que acontece en el *Centurion Lounge* de Ezeiza de *American Express*, a la luz de las pautas propuestas por Pine y Gilmore (1998), revela los siguientes puntos:

- I. El primer análisis tuvo como resultado la constatación de que el *Centurion Lounge* ha sido dispuesto para brindar a los socios de *American Express* una experiencia inmersiva, dado que ofrece estímulos para todos los sentidos:
 - **Vista:** La iluminación, la elección de los colores y la proxémica que determinó la disposición del mobiliario, invitan a la interacción social y sugieren un espacio de distensión. La marca se manifiesta omnipresente, pero no agobia, dado que está descompuesta en la decoración.
 - **Oído:** La música instrumental suave es el telón de fondo de conversaciones animadas. Una ambientación sonora que también pretende relajar y amalgamar al grupo.
 - **Tacto:** La marca aparece sutilmente en texturas y relieves. Los tapizados de categoría y las superficies de materiales nobles simbolizan el lujo.
 - **Olfato:** Se ambientó el *lounge* con una fragancia que recuerda al tabaco. Este aroma intenso y masculino parece evocar al poder.

- **Gusto:** La selección de alimentos y bebidas *premium* refuerza el concepto de estatus elevado que comunica todo el *lounge*.
- II. El *Centurion Lounge* fue ambientado con la temática de los viajes, un tópico conciso que funcionó como una base inmejorable para seleccionar símbolos de estatus pertinentes e integrarlos a la decoración. Esta utilería estilo *vintage* se acopla a los sillones y lámparas que rememoran a las décadas del sesenta y setenta. El tema remite a los viajeros de forma unívoca y universal.
 - III. La plena inmersión en la experiencia es reforzada gracias al protocolo de acceso restrictivo, que garantiza el *numerus clausus*. Esta norma funciona como una frontera que define el aislamiento del ámbito, eliminando señales negativas o contradictorias y enfatizando la noción de separación entre el interior y el exterior.
 - IV. Por último, se ha verificado mediante los datos recabados en la consulta a socios *Platinum*, que la estadía en el *Centurion Lounge* constituyó para ellos una experiencia positiva.

Por su parte, el trabajo de campo realizado en el marco de la presente investigación, sobre una muestra de 54 socios de *American Express*, permite arribar a las siguientes conclusiones:

- I. La predilección de los socios por abonar con su tarjeta *American Express*, ante iguales condiciones de pago con otros plásticos, prevalece en el caso del segmento de élite. Esto podría indicar la mayor eficiencia de invertir en la retención de los clientes que pertenecen al nivel superior de la estratificación.

- ii. Los beneficios blandos propiciarían un incremento en la lealtad de los socios situados en la cima de la estratificación. Por su parte, los beneficios duros (que son, además, más fáciles de imitar por parte de la competencia) repercuten en la lealtad de los socios de los estratos inferiores.
- iii. Los socios son conscientes de la estratificación y, en su mayoría, están dispuestos a pagar más para obtener privilegios económicos y sociales que mejoren su estatus. Sin embargo, no aceptarían pagar la tarifa de USD 50, dispuesta para los socios *American Express* que no poseen las tarjetas de compra *Platinum*, *Centurion* o *The Corporate Gold Card*. El efecto de esta norma, que refuerza la noción de exclusividad, podría evidenciar que los socios desean acceder a los privilegios sociales que derivan de su compromiso con *American Express* **como un derecho legitimado por su estatus** y no a través del pago de un precio, que iguala a todos los socios.

En base a las conclusiones trazadas precedentemente, es posible identificar las siguientes condiciones, las cuales se aprecian verdaderamente sustanciales para preservar la efectividad de las estrategias de fidelización basadas en la administración de estatus:

1. La aplicación del criterio de *numerus clausus* en el estatus más elevado, para conservar la calidad aspiracional de ese grupo de élite.
2. Los privilegios otorgados a cada nivel de estatus deben ser coherentes con las expectativas de los socios y funcionar como signos diferenciales. Por ejemplo,

podemos mencionar la creación de ámbitos de acceso exclusivo y los diversos niveles de intimidad en la relación de servicio con el cliente.

3. Cada nivel de estatus debe preservar la homogeneidad de sus miembros, especialmente en lo que respecta a los signos de su estilo de vida.
4. Las reglas deben ser claras y explícitas, para así evitar o disminuir la percepción de injusticia en la desigualdad en el trato de la empresa hacia los clientes de diferentes estatus.
5. El acceso al programa por invitación (implementado para otorgar los productos *The Platinum Card* y *The Centurión Card*) es apreciado por los clientes como un reconocimiento genuino, constituye un **modo de apropiación legítimo** y, de este modo, se convierte en un recurso clave de la **administración de estatus**.

En conclusión, las informaciones obtenidas al cabo de la presente investigación permiten identificar el empleo de una particular disciplina de comercialización, con rasgos propios bien distinguibles, que se propone denominar **Marketing de Movilidad Social**. Este conjunto de técnicas se revela como una tendencia actual en las empresas de servicios, presente en aquellas estrategias de fidelización que aplican la **administración de estatus** de sus socios, en el contexto de **situaciones de consumo** que reúnen a la **comunidad de clientes** y los enfrenta a una estratificación explícita, exponiéndolos a estímulos aspiracionales que promueven la movilidad social, siempre con el objetivo de maximizar el valor de vida del cliente.

BIBLIOGRAFÍA

Libros:

Alcaide Casado, J. C. (2015). *Fidelización de clientes*. Madrid: ESIC.

Alonso, L. E. (2009). *Estudio introductorio: La dictadura del signo o la sociología del consumo del primer Baudrillard*. En Baudrillard, J. y Alonso, L. E. (2009). *La sociedad de consumo*. Madrid: Siglo XXI de España.

Akerlof, G. y Shiller, R. (2016). *La economía de la manipulación: cómo caemos como incautos en las trampas del mercado*. (Gustavo Teruel, trad.). Ciudad Autónoma de Buenos Aires: Paidós.

Armstrong, G. y Kotler, P. (2013). *Fundamentos de marketing* (Astrid Zepeda, trad.). México: Pearson Educación.

Ayala, V. (2006). *Generación marketing: la sociedad entre la codicia y la indolencia*. Madrid: ESIC.

Balzac, H. (2011). *Tratado de la vida elegante* (Lluís Maria Todó, trad.). Madrid: Editorial Impedimenta.

Baudrillard, J. (2010). *El sistema de los objetos* (Francisco González Aramburu, trad.). Madrid: Siglo XXI.

Baudrillard, J. y Alonso, L. E. (2009). *La sociedad de consumo* (Alcira Bixio, trad.). Madrid: Siglo XXI de España.

Barthes, R. (1971). *Elementos de semiología*. (Alberto Mendez, trad.). Madrid: Alberto Corazón.

Bauman, Z. (2009). *El arte de la vida: de la vida como obra de arte* (Dolors Udina Abelló, trad.). Barcelona: Paidós.

Bauman, Z. (2006). *Comunidad: en busca de seguridad en un mundo hostil* (Jesús Alborés, trad.). Madrid: Siglo XXI.

Bourdieu, P. (2012). *La distinción: criterios y bases sociales del gusto* (M^a del Carmen Ruiz de Elvira, trad.). Madrid: Taurus.

Eco, U. (1995) *Apocalípticos e integrados* (Andrés Boglar, trad.). Barcelona: Lumen Tusquets.

- Featherstone, M. (1991). *Cultura de consumo y posmodernismo* (Eduardo Sinnott, trad.). Buenos Aires: Amorrortu.
- García Gómez, B. y Gutiérrez Arranz, A. (2013). *Marketing de fidelización*. Barcelona: Ediciones Pirámide.
- García Canclini, N. (1995). *Consumidores y ciudadanos: Conflictos multiculturales de la globalización*. México: Grijalbo.
- Hallberg, G. (1995). *All Consumers Are Not Created Equal: The Differential Marketing Strategy for Brand Loyalty and Profits*. New York: Wiley.
- Heffetz, O. y Frank, R. (2011) Preferences for status: Evidence and economic implications. En: J. Benhabib, A. Bisin and M. Jackson (eds.) *Handbook of Social Economics*. New York: Elsevier.
- Kant, I. (1991). *Antropología en sentido pragmático* (José Gaos, trad.). Madrid: Alianza Editorial.
- Klein, N. (2002). *No logo: el poder de las marcas* (Alejandro Jockl, trad.). Barcelona: Paidós.
- Kotler, P. (1996). *Dirección de mercadotecnia: análisis, planeación y control*. México: Prentice-Hall Hispanoamericana.
- Maslow, A. (1991). *Motivación y personalidad* (Caridad Clemente, trad.). Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Moulian, T. (1998). *El consumo me consume*. Santiago de Chile: LOM.
- Payne, A., Christopher, M, Clark, M. y Peck, H. (1995). *Relationship marketing for competitive advantage: winning and keeping customers*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- Pinedo González, A. (2009). *Fidelización de clientes: maximice el valor de sus clientes*. Oleiros (La Coruña): Netbiblo.
- Reichheld, F. & Teal, T. (1996). *The loyalty effect: the hidden force behind growth, profits, and lasting value*. Boston: Harvard Business School Press.
- Veblen, T. (2000). *Teoría de la clase ociosa*. Ediciones elaleph.com. <http://www.elaleph.com>
- Weber, M., Roth, G. & Wittich, C. (1978). *Economy and society: an outline of interpretive sociology*. Berkeley: University of California Press.

Revistas:

De Marinis, P. (2010). "La comunidad según Max Weber: desde el tipo ideal de la *Vergemeinschaftung* hasta la comunidad de los combatientes". Papeles del CEIC, no 58, CEIC (Centro de Estudios sobre la Identidad Colectiva), Universidad del País Vasco. Recuperado el 14 de enero de 2016 de: <http://www.identidadcolectiva.es/pdf/58.pdf>

Drèze, X. y Nunes, J. C. (2009). Feeling superior: The impact of loyalty program structure on consumers' perceptions of status. *Journal of Consumer Research* 35 (6): 890-905.

Duek, C. e Inda, G. (2006). La teoría de la estratificación social de Weber: un análisis crítico. *Revista Austral de Ciencias Sociales*. 11: 5-24. Recuperado el 14 de enero de 2016 de: http://mingaonline.uach.cl/scielo.php?script=sci_arttext&pid=S0718-17952006000200001&lng=es&nrm=iso

González, N. (2007). Bauman, identidad y comunidad. *Espiral*, XIV (40): 179-198. Recuperado de <http://www.redalyc.org/articulo.oa?id=13804007>

Lacey, R., Jaebeom, S. y Morgan, R.M. (2007). Differential effects of preferential treatment levels on relational outcomes. *Journal of Service Research* 9 (3): 241-256.

Mathies, C. y Siegfried, P. G. (2012). Do status levels in loyalty programmes change customers' willingness to pay? *Journal of Revenue and Pricing Management*, 11(3): 274-288. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1057/rpm.2012.13>

Moral Moral, M. y Fernández Alles, M. T. (2012). Nuevas tendencias del marketing: el marketing experiencial. *Entelequia*. *Revista Interdisciplinar*, 14, primavera 2012: 237-251. Recuperado de: <http://www.eumed.net/entelequia/es.art.php?a=14a15>

Muniz, A. M. Jr y O' Guinn, T.C. (2001), Brand community. *Journal of Consumer Research*. 27 (4): 412-432.

Parahoo, S. K. (2012). Credit where it is due: Drivers of loyalty to credit cards. *The International Journal of Bank Marketing*, 30 (1), 4-19. Recuperado de: <http://dx.doi.org/10.1108/02652321211195677>

Pine II, B. J.; Gilmore G. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*. 76 (4): 97-105. "An experience occurs when a company intentionally uses services as the stage, and goods as props, to engage individual customers in a way that creates a memorable event. Commodities are fungible, goods tangible, services intangible, and experiences memorable". (Trad. propia)

Schneider, M. (2007). The nature, history and significance of the concept of positional goods. *History of Economics Review*. (45): 60-81. Recuperado de <http://search.proquest.com/docview/884130509?accountid=17252>

Páginas web:

American Marketing Association (2016). "Marketing is the activity, set of institutions, and processes for creating, communicating, delivering, and exchanging offerings that have value for customers, clients, partners, and society at large". (Trad. propia).

Recuperado el 18 de febrero de 2016 de: <https://www.ama.org/>

Big Red Rooster (2006). American Express Centurion Lounge Brand Experience. "The Centurion Lounge is more than a space: It's a brand experience". (Trad. propia). Recuperado el 23 de mayo de 2016 de: <http://bigredrooster.com/case-study/american-express-centurion/>

El mundo de Floxie. (2014). El Salón *VIP Centurion* de *American Express* en Ezeiza [Fotografías 1, 3, 4, 5, 6, 7, 8, 9 y 10] Recuperadas de <http://www.floxie.com.ar/2014/02/el-nuevo-salon-vip-centurion-de-american-express-fotos-exclusivas/> el 11/04/2015.

Elliott, C. (2005), "Elite Goes Platinum". Recuperado el 22 de noviembre de 2015 de: <http://elliott.org/power-trip/elite-goes-platinum/>

Floxie. (13 de febrero de 2014). El Salón *VIP Centurion* de *American Express* en Ezeiza [Mensaje en un *blog*]. Recuperado de <http://www.floxie.com.ar/2014/02/el-nuevo-salon-vip-centurion-de-american-express-fotos-exclusivas/> el 11/04/2015.

Gaughan, T. y Ferguson, R. (2005). The Great Value Proposition Debate. Colloquy Talk: The Art and Science of Changing Customer Behavior, Recuperado de <http://www.mktgstrategists.com/img/White%20Paper%20-%20The%20Great%20Value%20Proposition%20Debate.pdf> el 06/11/2015.

Salón Centurion American Express Facebook (<https://www.facebook.com/pages/Salon-Centurion-American-Express-VIP/201831346503355>) Recuperado el 09/12/2015.

Sir Chandler. (9 de febrero de 2014). Crónica del vuelo a Atlanta con Delta [Mensaje en un *blog*]. Recuperado de <http://www.sirchandler.com.ar/2014/02/cronica-del-vuelo-atlanta-con-delta/> el 12/04/2015.

Sir Chandler: *Blog* de un viajero frecuente. (2014). Crónica del vuelo a Atlanta con Delta [Fotografía 2] Recuperada de <http://www.sirchandler.com.ar/2014/02/cronica-del-vuelo-atlanta-con-delta/> el 12/04/2015.

The Centurion Lounge (s. f.). Recuperado de <http://www.thecenturionlounge.com.ar/> el 12/09/2015.

Tracy B. (17 de mayo de 2004). The 7 Ps of Marketing. Entrepreneur [Mensaje en un *blog*]. Recuperado de <https://www.entrepreneur.com/article/70824> el 14/08/2015.

Otros:

American Express (2010). El valor de preservar. Reporte de Responsabilidad Social Empresaria 2005-2010. [Tablas 2, 3, 4, 8, 9, 10, 11 y 12] Recuperado de: <http://www.americanexpress.com/argentina/about/empresaria.shtml>

ANEXO 1

American Express

La compañía *American Express* se originó en Estados Unidos en 1850, con el fin de ofrecer el servicio de transporte de cargas y valores. En 1882 comenzó a ofrecer servicios financieros y, desde entonces, logró introducir numerosas innovaciones en el mercado. Actualmente está presente en 140 países y brinda los siguientes servicios:

Tabla 8. Servicios de *American Express* en Argentina⁹

TARJETAS PERSONALES	
De compra	Tarjetas de compra con servicios y beneficios diferentes según las necesidades de los socios. Estos productos no tienen un límite preestablecido de gastos.
	<i>Centurion de American Express</i>
	<i>The Platinum Card</i>
	<i>The Gold Card</i>
	La Tarjeta
De crédito	Emitidas por <i>American Express Argentina S.A.</i>
	<i>The Platinum Credit Card</i>
	<i>The Gold Credit Card</i>
	La Tarjeta de Crédito
	<i>Blue de American Express</i>
	Emitidas por entidades bancarias: En Argentina, cinco entidades bancarias emiten actualmente las tarjetas de crédito <i>American Express</i> , que son aceptadas en toda la red de establecimientos adheridos a <i>American Express</i> a nivel mundial.
	Santander Río
	Banco Galicia
HSBC	

⁹ Fuente: Modificado del reporte de RSE de *American Express* 2005-2010. Extraído de <http://www.americanexpress.com/argentina/about/empresaria.shtml>

Tabla 8. Servicios de *American Express* en Argentina⁹

TARJETAS PERSONALES	
	Banco Macro
	Banco Patagonia
	Emitidas a través de alianzas estratégicas: Tarjetas emitidas y administradas por <i>American Express S.A.</i> y comercializadas por entidades bancarias y asociaciones (<i>Standard Bank, Banco Supervielle, Banco BNP Paribas, Banco Ciudad, Banco Privado, IAE, Nordelta, Consejo Profesional de Ciencias Económicas de la Ciudad de Buenos Aires, Puente Hermanos y La Caja</i>).
TARJETAS CORPORATIVAS	Emitidas por <i>American Express Argentina S.A.</i>
	<i>The Gold Corporate Card</i>
	<i>The Corporate Card</i>
	<i>The Corporate Purchasing Card</i>
	<i>The Corporate Meeting Card</i>
	<i>The Business Travel Account</i>
	Cuenta Centralizadora Virtual
Servicios de viajes	Servicios de viaje de negocios y asesoramiento a empresas con el objetivo de ayudar a las compañías a obtener el mayor retorno posible de su inversión en viajes de negocios mediante mayores ahorros, servicio de excelencia y mejor control de gastos.
<i>Travelers Checks</i>	Cheques de viajero aceptados en hoteles, comercios y otros establecimientos a nivel mundial. Es una solución ideal para llevar dinero en viajes y la mejor opción para proteger el dinero guardado en el hogar, brindando comodidad y seguridad en todo momento.
Seguros	Exclusivos planes de protección, desarrollados en alianza con compañías de seguros y servicios para brindar la mayor tranquilidad.
<i>American Express Bank</i>	Servicios de cobranzas de cuentas de los Socios de <i>American Express</i> , y la compra y venta de <i>American Express Travelers Checks</i> , por medio de <i>American Express Bank Ltd. S.A.</i>
Servicios a Establecimientos	Servicios para la red de establecimientos adheridos a <i>American Express</i> con el objetivo de brindarles herramientas para poder hacer crecer su negocio y disfrutar de nuestros beneficios, y así ofrecer la más amplia cobertura en todo el país.

1. Historia:¹⁰

- 1850 Nace *American Express Company*, mediante un grupo de emprendedores llamados Henry Wells, William Fargo y John Butterfield, que se unen para brindar un “servicio expreso” de transporte de cargas y valores que enseguida se extiende a productos financieros.
- 1882 Un empleado de *American Express* crea el innovador giro o *money order*.
- 1891 Surge el Cheque de Viajero para aquellos que realizan extensas travesías, especialmente internacionales, y requieren una forma sencilla y segura de transferir fondos.
- 1916 Se funda la primera sucursal de *American Express* en Buenos Aires para operaciones de correspondencia, telegramas, giros, cheques de viajero, cobros, venta de pasajes, organización de excursiones turísticas y emisión de cartas de créditos para embarques.
- 1958 Se lanza a nivel global el producto emblemático de la marca: la tarjeta *American Express*.
- 1964 La tarjeta *American Express* cuenta alrededor del mundo con más de un millón de Socios y 121.000 establecimientos adheridos.
- 1979 Se funda *American Express Argentina S.A.*, y a partir de allí se introduce al mercado toda la gama de tarjetas de compra y crédito, así como las tarjetas corporativas.
- 1982 Se lanzan *The Gold Card* y *The Corporate Card*.
- 1987 Comienza a funcionar la agencia de viajes para Socios *American Express*.
- 1990 *American Express Company* se enfoca en la prestación de servicios financieros y de viajes.
- 1992 Se lanza *Business Travel*, el servicio de viajes de negocios.

¹⁰ Fuente: Modificado del reporte de RSE de *American Express* 2005-2010. Extraído de <http://www.americanexpress.com/argentina/about/empresaria.shtml>

- 1995 Se lanza el programa *Membership Rewards*.
- 1998 Se lanza *The Platinum Card*.
- 2000 La marca se expande: se incorporan las tarjetas emitidas por entidades bancarias.
- 2001 Se lanza *Blue de American Express*.
- 2005 Se lanzan *The Gold Credit Card* y *The Gold Corporate Card* en Argentina.
- 2006 Se lanzan *The Platinum Credit Card* y *The Corporate Meeting Card*.
- 2008 Se lanza la tarjeta *Centurion* en Argentina.

2. *American Express* en cifras al 31/12/2015¹¹

92 millones de socios

140 países y territorios en los que opera

58.300 empleados

117.800.000 tarjetas en circulación

2.200 oficinas de viajes

161 billones en activos totales

1 trillón de dólares facturados en el mundo

5,16 billones de ingreso neto

32,8 billones de ingreso anual

¹¹ Fuente: sitio web <http://www.americanexpress.com/ar/>

ANEXO 2

Comparación de las tarjetas *American Express*¹²

Tabla 9. Características de la tarjeta de compras <i>Platinum</i> de <i>American Express</i>	
	The Platinum Card®
	Tarjeta de compra
	Beneficios especiales y servicio de <i>concierge</i> .
	Sin límite preestablecido de gastos. Sólo se abona el monto total del resumen cada mes.
CARGO DE RENOVACIÓN ANUAL	3 cuotas de \$2,449.66 IVA incluido
TARJETA ADICIONAL	Sí, sin cargo.
REGALO DE BIENVENIDA	3,000 puntos <i>Membership Rewards</i> de obsequio con el primer servicio que adhiera a Débito Express.
	<input checked="" type="checkbox"/> Asistencia al viajero <input checked="" type="checkbox"/> Garantía extendida <input checked="" type="checkbox"/> Compra protegida <input checked="" type="checkbox"/> Acceso a servicios online <input checked="" type="checkbox"/> <i>Concierge Services</i>
RECOMPENSAS	Programa de Recompensas <i>Membership Rewards</i> sin cargo . Suma puntos en todas sus compras.
VIAJES	<ul style="list-style-type: none"> • Con <i>Platinum Travel Assistance</i>, dispone de una cobertura de hasta € 30.000 euros • Acceso a <i>THE CENTURION SM</i>, el nuevo salón VIP de <i>American Express</i> en Aeropuerto Internacional de Ezeiza • Acceso a salones <i>VIP</i> de las más reconocidas líneas aéreas. • Red de servicios de viaje de <i>American Express</i>.
SERVICIOS	<ul style="list-style-type: none"> • Dispondrá de un asistente personal en el país y en el exterior, las 24 hs, sin costo alguno. • Cuando compre productos electrónicos y electrodomésticos con <i>The Platinum Card®</i> automáticamente se duplicará, sin costo adicional, la garantía original otorgada por el fabricante o distribuidor del producto. • Reemplazo de la tarjeta sin cargo en todo el mundo, usualmente en 24 horas • Atención telefónica personalizada las 24 hs. • Sin gastos de envío y resumen • Protección en todas las compras • Garantía de compras • Consultas del estado de cuenta online
REQUISITOS	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 21 años. • Antigüedad laboral mínima de 12 meses. • Poseer ingresos mensuales mínimos de \$45.000 (pesos) brutos.

Fuente: modificado de sitio web <http://www.americanexpress.com/ar/>

¹² La comparación no incluye a la Tarjeta Centurión, debido a que la empresa no difunde ningún dato sobre las características diferenciales del servicio.

Tabla 10. Características de la tarjeta de compras *Gold* de *American Express*

	<p>The Gold Card®</p>
	<p>Tarjeta de compra</p>
	<p>Su exclusivo aliado para viajar. Le brinda respaldo ante emergencias en el exterior e importantes descuentos en líneas aéreas.</p>
	<p>Sin límite preestablecido de gastos. Sólo se abona el monto total del resumen cada mes.</p>
<p>CARGO DE RENOVACIÓN ANUAL</p>	<p>3 cuotas de \$1,152.66 pesos IVA incluido. EL PRIMER AÑO ES SIN CARGO</p>
<p>TARJETA ADICIONAL</p>	<p>Sí, sin cargo.</p>
<p>REGALO DE BIENVENIDA</p>	<p>3,000 puntos <i>Membership Rewards</i> de obsequio con el primer servicio que adhiera a Débito Express.</p>
	<p> <input type="checkbox"/> Asistencia al viajero <input type="checkbox"/> Garantía extendida <input checked="" type="checkbox"/> Compra protegida <input checked="" type="checkbox"/> Acceso a servicios online <input type="checkbox"/> <i>Concierge Services</i> </p>
<p>RECOMPENSAS</p>	<p>Programa de Recompensas <i>Membership Rewards</i> sin cargo. Suma puntos en todas sus compras.</p>
<p>VIAJES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Membresía de <i>Lounge Club TM</i> sin cargo, le permitirá tener acceso a más de 350 salones <i>VIP</i> en los aeropuertos de las principales ciudades del mundo. • Red de servicios de viaje de <i>American Express</i>.
<p>SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Recemplazo de la tarjeta sin cargo en todo el mundo usualmente en 24 hs. • Atención telefónica personalizada las 24 horas, todo el año. • Sin gastos de envío y resumen. • Protección en todas sus compras. • Garantía de Compras. • Consultas del estado de cuenta online
<p>REQUISITOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 21 años. • Antigüedad laboral mínima de 12 meses. • Poseer ingresos mensuales mínimos de \$30.000 (pesos) brutos.

Fuente: modificado de sitio web <http://www.americanexpress.com/ar/>

Tabla 11. Características de la tarjeta de compras *Green* de *American Express*

	<p>The Green Card®</p>
	<p>Tarjeta de compra</p>
	<p>Simboliza la trayectoria de <i>American Express®</i> en calidad de servicio y respaldo, las 24 horas, alrededor del mundo.</p>
	<p>Sin límite preestablecido de gastos. Sólo se abona el monto total del resumen cada mes.</p>
<p>CARGO DE RENOVACIÓN ANUAL</p>	<p>3 cuotas de \$580 pesos IVA incluido. EL PRIMER AÑO ES SIN CARGO.</p>
<p>TARJETA ADICIONAL</p>	<p>Sí, sin cargo.</p>
<p>REGALO DE BIENVENIDA</p>	<p>3,000 puntos <i>Membership Rewards</i> de obsequio con el primer servicio que adhiera a Débito Express.</p> <ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asistencia al viajero <input type="checkbox"/> Garantía extendida <input checked="" type="checkbox"/> Compra protegida <input checked="" type="checkbox"/> Acceso a servicios online <input type="checkbox"/> <i>Concierge Services</i>
<p>RECOMPENSAS</p>	<p>Programa de Recompensas <i>Membership Rewards</i> sin cargo. Suma puntos en todas sus compras.</p>
<p>VIAJES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Red de servicios de viaje de <i>American Express</i>.
<p>SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de la tarjeta sin cargo en todo el mundo usualmente en 24 hs. • Atención telefónica personalizada las 24 horas, todo el año. • Sin gastos de envío y resumen. • Protección en todas sus compras. • Garantía de Compras. • Consultas del estado de cuenta online
<p>REQUISITOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 21 años. • Antigüedad laboral mínima de 12 meses. • Poseer ingresos mensuales mínimos de \$20.000 (pesos) brutos.

Fuente: modificado de sitio web <http://www.americanexpress.com/ar/>

Tabla 12. Características de la tarjeta de crédito *Platinum* de *American Express*

	<p><i>The Platinum Credit Card®</i></p>
	<p>Tarjeta de crédito</p>
	<p>Brinda el más amplio poder de compra y financiación, y lo hace un invitado especial de sus beneficios únicos.</p>
	<p>Permite saldar un pago mínimo y financiar el resto.</p>
<p>CARGO DE RENOVACIÓN ANUAL</p>	<p>3 cuotas de \$720 IVA incluido. EL PRIMER AÑO ES SIN CARGO.</p>
<p>TARJETA ADICIONAL</p>	<p>Sí, sin cargo.</p>
<p>REGALO DE BIENVENIDA</p>	<p>3,000 puntos <i>Membership Rewards</i> de obsequio con el primer servicio que adhiera a Débito Express.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asistencia al viajero <input type="checkbox"/> Garantía extendida <input checked="" type="checkbox"/> Compra protegida <input checked="" type="checkbox"/> Acceso a servicios online <input type="checkbox"/> <i>Concierge Services</i>
<p>RECOMPENSAS</p>	<p>Programa de Recompensas <i>Membership Rewards</i>. Suma puntos en todas sus compras.</p>
<p>VIAJES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Red de servicios de viaje de <i>American Express</i>
<p>SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de la tarjeta sin cargo en todo el mundo, usualmente en 24 horas • Atención telefónica personalizada las 24 hs. • Sin gastos de envío y resumen • Protección en todas las compras • Garantía de compras • Consultas del estado de cuenta online
<p>REQUISITOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 21 años. • Antigüedad laboral mínima de 12 meses. • Poseer ingresos mensuales mínimos de \$25.000 (pesos) brutos.

Fuente: modificado de sitio web <http://www.americanexpress.com/ar/>

Tabla 13. Características de la tarjeta de crédito *Gold* de *American Express*

	<p>The Gold Credit Card®</p>
	<p>Tarjeta de crédito</p>
	<p>Brinda un amplio poder de compra y exclusivos beneficios en entretenimiento para que disfrute más de su mundo.</p>
	<p>Permite saldar un pago mínimo y financiar el resto.</p>
<p>CARGO DE RENOVACIÓN ANUAL</p>	<p>3 cuotas de \$518 IVA incluido. EL PRIMER AÑO ES SIN CARGO.</p>
<p>TARJETA ADICIONAL</p>	<p>Sí, sin cargo.</p>
<p>REGALO DE BIENVENIDA</p>	<p>3,000 puntos <i>Membership Rewards</i> de obsequio con el primer servicio que adhiera a Débito Express.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asistencia al viajero <input type="checkbox"/> Garantía extendida <input checked="" type="checkbox"/> Compra protegida <input checked="" type="checkbox"/> Acceso a servicios online <input type="checkbox"/> <i>Concierge Services</i>
<p>RECOMPENSAS</p>	<p>Programa de Recompensas <i>Membership Rewards</i>. Suma puntos en todas sus compras.</p>
<p>VIAJES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Red de servicios de viaje de <i>American Express</i>.
<p>SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de la tarjeta sin cargo en todo el mundo, usualmente en 24 horas • Atención telefónica personalizada las 24 hs. • Sin gastos de envío y resumen • Protección en todas las compras • Garantía de compras • Consultas del estado de cuenta online
<p>REQUISITOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 21 años. • Antigüedad laboral mínima de 12 meses. • Poseer ingresos mensuales mínimos de \$20.000 (pesos) brutos.

Fuente: modificado de sitio web <http://www.americanexpress.com/ar/>

Tabla 14. Características de la tarjeta de crédito *American Express*

	<p>La Tarjeta de Crédito <i>American Express</i>®</p>
	<p>Tarjeta de crédito</p>
	<p>Brinda la flexibilidad financiera que necesita y la posibilidad de recompensar todas sus compras sumando puntos <i>Membership Rewards</i>® que luego puede canjear por mejores recompensas.</p>
	<p>Permite saldar un pago mínimo y financiar el resto.</p>
<p>CARGO DE RENOVACIÓN ANUAL</p>	<p>3 cuotas de \$269 IVA incluido. EL PRIMER AÑO ES SIN CARGO.</p>
<p>TARJETA ADICIONAL</p>	<p>Sí, sin cargo.</p>
<p>REGALO DE BIENVENIDA</p>	<p>3,000 puntos <i>Membership Rewards</i> de obsequio con el primer servicio que adhiera a Débito Express.</p>
	<ul style="list-style-type: none"> <input type="checkbox"/> Asistencia al viajero <input type="checkbox"/> Garantía extendida <input checked="" type="checkbox"/> Compra protegida <input checked="" type="checkbox"/> Acceso a servicios online <input type="checkbox"/> <i>Concierge Services</i>
<p>RECOMPENSAS</p>	<p>Programa de Recompensas <i>Membership Rewards</i>. Suma puntos en todas sus compras.</p>
<p>VIAJES</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Red de servicios de viaje de <i>American Express</i>.
<p>SERVICIOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Reemplazo de la tarjeta sin cargo en todo el mundo, usualmente en 24 horas • Atención telefónica personalizada las 24 hs. • Sin gastos de envío y resumen • Protección en todas las compras • Garantía de compras • Consultas del estado de cuenta online
<p>REQUISITOS</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Ser mayor de 21 años. • Antigüedad laboral mínima de 12 meses. • Poseer ingresos mensuales mínimos de \$12.500 (pesos) brutos.

Fuente: modificado de sitio web <http://www.americanexpress.com/ar/>

CURRÍCULUM VITAE

Ivana Valeria Ferrari Halliday

Av. 9 de Julio 824, 3° "G" · CP: 9100 - Trelew - Chubut · (0280) 4429089 · ivanaferrari@gmail.com

Información personal:

Estado civil: Casada.

Nacionalidad: Argentina.

Edad: 34 años.

Fecha y lugar de nacimiento: 02/01/1982, Capital Federal.

Perfil:

Marcada por una gran vocación por la comunicación gráfica, complementé mi carrera universitaria con cursos de ilustración e historia del arte. Luego de desarrollarme profesionalmente en áreas de marketing y diseño gráfico en empresas en la Ciudad Autónoma de Buenos Aires, decidí establecerme en la Provincia del Chubut e iniciar un emprendimiento propio, que brindara asesoramiento en comunicación y publicidad. Gracias a la experiencia obtenida y a una formación complementaria en gestión cultural, dediqué los últimos años de trabajo al desarrollo de comunicación para diversas áreas del gobierno provincial y de numerosas municipalidades. El proyecto de mayor envergadura en esta etapa fue el diseño e implementación de la Marca Ciudad de la localidad de Gaiman, Chubut. El interés por profundizar mis conocimientos de Marketing Estratégico me llevó a cursar un MBA y, en la actualidad, me he volcado al desarrollo de un emprendimiento nuevo.

Formación universitaria:

Maestrando en Dirección de Empresas (tesis en proceso de elaboración). Universidad de Palermo. Buenos Aires, Argentina.

Lic. en Publicidad (2002). Universidad de Belgrano. Buenos Aires, Argentina.

Idiomas:

Inglés. First Certificate Examination (A).

Francés. DELF A1, A2, A3, A4, A5, A6. DALF B1, B2.

Reconocimientos:

Premio Mate.ar al mejor sitio web de Gobierno y Administración Pública, otorgado en 2010 al portal chubut.gov.ar.

Beca por alto promedio, Fundación Universidad de Belgrano.

Mejor bachiller, Instituto Padre Juan Muzio, promoción 1998.

Experiencia profesional:

Estudio de diseño y comunicación ivanaferrari. Diseñadora free lance.

Trelew, Chubut.

Septiembre de 2014 a diciembre de 2015.

Asesoramiento integral en comunicación, creación y ejecución de estrategias de publicidad, promoción y medios, generación de eventos, diseño de identidad corporativa y de todas las piezas que surgieran de los planes de comunicación para múltiples comercios, empresas, instituciones gubernamentales y privadas del Chubut.

Gobierno del Chubut. Dirección de Gobierno Digital. Diseñadora.

Rawson, Chubut.

Julio de 2008 a agosto de 2010.

Creación de manual de identidad y diseño del portal www.chubut.gov.ar y sitios dependientes.

Vera & Partners. Agencia de publicidad. Directora de Arte.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires.

Agosto de 2004.

Dirección de arte. Creación de piezas para las cuentas de Burger King, HSBC, HSBC Máxima y Aerolíneas Argentinas.

Aerolíneas Argentinas. Departamento creativo. Coordinadora de creatividad y producción.

Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Febrero de 2003 a julio de 2004.

Diseño gráfico y redacción. Creación de campañas, piezas publicitarias y diseño del sitio web institucional.

Claxon. Área de marketing. Asistente de marketing.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
Enero de 2003.

Generación de acciones de marketing y eventos. Organización de todos sus aspectos de producción y difusión.
Máxima y Aerolíneas Argentinas.

Claxon. Área de ventas de publicidad. Asistente de ventas publicitarias.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
2001 - 2003.

A cargo del tráfico de publicidad de todas las señales del grupo (Much Music, Space, I-Sat, Uniseries, Infinito, Fashion TV).
Máxima y Aerolíneas Argentinas.

Cisneros Televisión Group. Área de marketing. Pasante.
Ciudad Autónoma de Buenos Aires.
2000.

Generación de acciones promocionales y eventos. Organización de todos sus aspectos de producción.
