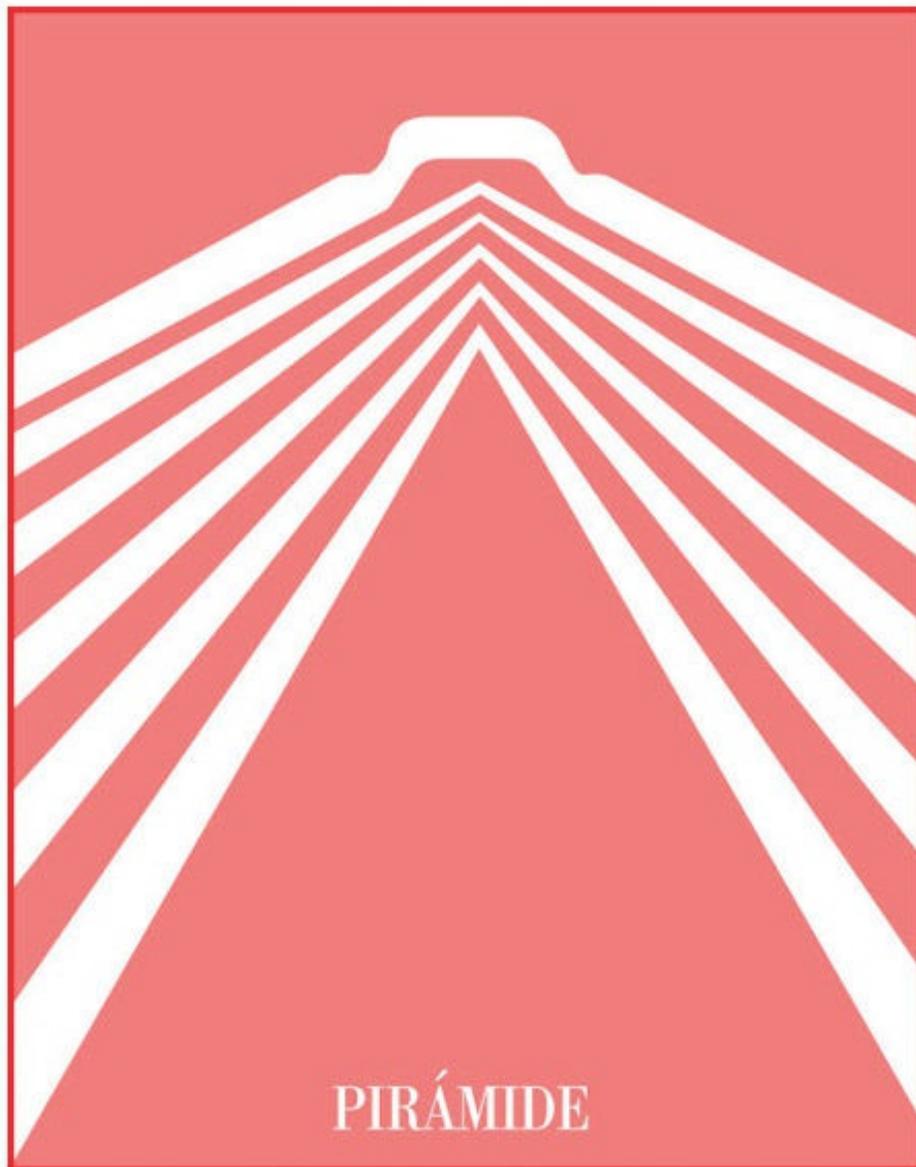


Marketing de fidelización

**BLANCA GARCÍA GÓMEZ
ANA GUTIÉRREZ ARRANZ**



PIRÁMIDE

BLANCA GARCÍA GÓMEZ
ANA GUTIÉRREZ ARRANZ

Marketing de fidelización

EDICIONES PIRÁMIDE

Contenido

Introducción

1. La importancia de tener clientes leales en la empresa. El concepto de lealtad

- 1.1. El concepto de lealtad
 - 1.1.1. Componentes de la lealtad hacia una marca
 - 1.1.2. Tipos de lealtad del consumidor hacia una marca
- 1.2. Revisión del concepto de lealtad

2. El proceso de creación de la lealtad hacia la marca del consumidor: distintos enfoques

- 2.1. La orientación al mercado
 - 2.1.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según la orientación al mercado
- 2.2. El marketing de relaciones
 - 2.2.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según el marketing de relaciones
 - 2.2.2 El proceso de creación de la lealtad del consumidor según el marketing de relaciones
- 2.3. El engagement marketing o el marketing del compromiso
 - 2.3.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según el engagement marketing
- 2.4. El marketing de las experiencias o experience marketing
 - 2.4.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según el marketing de las experiencias
- 2.5. El marketing emocional o emotional branding
 - 2.5.1. Determinantes de la lealtad del cliente según el marketing emocional
- 2.6. Enfoque multicanal o 360°

3. Concepto de programa de fidelización

- 3.1. Aproximación al concepto de programa de fidelización
- 3.2. Diferentes concepciones sobre los programas de fidelización
- 3.3. Elementos que definen un programa de fidelización
 - 3.3.1. La recompensa
 - 3.3.2. El público objetivo del programa
 - 3.3.3. El diseño de un plan de comunicación adecuado al público objetivo
- 3.4. Las fases de un programa de fidelización

4. Tipología de programas de fidelización

- 4.1. Clasificación de los programas de fidelización
- 4.2. Los programas de acumulación de puntos
- 4.3. Los programas de tarjeta
- 4.4. Los clubes de clientes
- 4.5. Los programas de fidelización online

5. La implantación en las empresas de los programas de fidelización

- 5.1. Orígenes y evolución de los programas de fidelización
- 5.2. Tendencias en programas de fidelización
- 5.3. Causas de implantación de los programas de fidelización
 - 5.3.1. Incremento creciente de la competencia en los mercados
 - 5.3.2. Imitación de las estrategias desarrolladas por los competidores
 - 5.3.3. Satisfacción de las necesidades de información
- 5.4. Efectos que derivan de los programas de fidelización
 - 5.4.1. Efectos sobre la lealtad

- 5.4.2. Efectos sobre los resultados empresariales
- 5.5. La eficacia por tipo de programa
- 5.6. Motivos de ineficacia de los programas de fidelidad

6. Gestión de las bases de datos

- 6.1. Aproximación al concepto de base de datos de clientes
- 6.2. Diseño de una base de datos de clientes
- 6.3. Utilidad de las bases de datos en la gestión de las relaciones con el cliente

Bibliografía

Créditos

INTRODUCCIÓN

«Si tuviera una hora para resolver un problema y mi vida dependiera de la solución, dedicaría los primeros 55 minutos a encontrar la pregunta apropiada». Dar comienzo a un libro con una reflexión del genial Albert Einstein nos parece una idea de lo más adecuada. Si el libro que presentamos se denomina *Marketing de fidelización* la primera de ellas puede ser: ¿Cuál es la pregunta que hay que plantearse al inicio de un libro que trata sobre la fidelización de los clientes para que su contenido sea de utilidad para las empresas? La respuesta es que no hay una única pregunta, sino varias, y las respuestas a esas preguntas clave servirán de guía para elaborar el contenido del libro.

Pensemos en cualquiera de nosotros como consumidores y reflexionemos en lo siguiente: ¿por qué razones no cambiaría ciertas marcas por otras?, ¿por qué compro siempre determinadas marcas?, ¿por qué he dejado de comprar algunas marcas?

Las respuestas que podemos dar a esas preguntas nos permiten sacar las siguientes conclusiones:

1. Hay diferentes tipos de lealtad. Por un lado, se encuentra la verdadera lealtad (como el amor verdadero). En ella confluyen la razón y la emoción: la dimensión funcional del producto (su precio y su utilidad) y las emociones que provoca su consumo (desde la diversión al deleite). Cada persona tiene las suyas, a veces incluso sin ser consciente de ello; son las marcas con las que nos identificamos, cuya personalidad coincide con la nuestra. El consumidor sólo deja de comprarlas cuando cambia alguno de los dos elementos de la relación: los valores de la persona o los valores de la marca. No hay competencia posible. Ahí se encuentran las marcas que un consumidor no cambiaría por ninguna otra.

Por otro lado, está la lealtad por inercia, cuando falta la emoción asociada a la verdadera lealtad y las razones por las que se compra siempre la misma marca son: la conveniencia (razones funcionales), la falta de alternativas, la pereza asociada a la búsqueda de otras marcas o la imposibilidad de cambiar (por razones legales, por ejemplo). En algunos casos de lealtad por inercia el consumidor ni siquiera está satisfecho con la marca que sigue consumiendo (pensemos, por ejemplo, en las compañías telefónicas, de seguros y otros suministros).

2. Un consumidor deja de ser leal a una marca cuando desaparecen las razones que le hacían serlo, es decir, cuando: la empresa no cumple las expectativas, el consumidor encuentra una alternativa mejor, puede romper el vínculo legal que le ataba a la marca,

vence la pereza al cambio o se modifican los valores que transmite la marca o los del individuo. A veces simplemente el consumidor se aburre de comprar siempre la misma marca. Algunos de los motivos expuestos son responsabilidad de la empresa; sin embargo, otros escapan a su control.

3. Los procedimientos de medición de la lealtad a una marca deben revisarse teniendo en cuenta el contexto en el que vivimos. La gran variedad de opciones disponibles y el que los consumidores se hayan vuelto más ávidos de experiencias provocan que, por el hecho de probar otras marcas y dejar de comprar una, el consumidor no se convierta en alguien desleal *per se*.

4. Teniendo en cuenta que hay diferentes tipos de lealtad, los procesos de creación de cada uno de ellos son diferentes y hay distintos enfoques desde los que se pueden contemplar las estrategias para conseguir la lealtad del consumidor hacia una marca. Una de ellas consiste en crear un producto adaptado a las necesidades del consumidor, es decir, que tenga una utilidad funcional y un precio ajustado a su calidad. De esta forma, lo que se consigue es que el consumidor se encuentre satisfecho. La satisfacción de las necesidades del consumidor es la premisa básica de la filosofía de orientación al mercado. Ésta considera exclusivamente los atributos funcionales del producto, y las variables clave consideradas son la calidad y la satisfacción.

Otra forma de conseguir la lealtad a una marca pasa por suscitar emociones en el consumidor, llegando al fondo de su corazón. El paradigma del marketing emocional pone el énfasis en la creación de vínculos afectivos entre una marca y el consumidor mediante instrumentos (publicidad, eventos, redes sociales...) capaces de suscitar emociones positivas. Estas emociones, con el tiempo, se asocian a las marcas y por eso el consumidor puede llegar incluso a sentirse enamorado de ellas. El *engagement marketing* es la vertiente más reciente del paradigma anterior y su peculiaridad es que hace referencia a las acciones de marketing en las que el consumidor desempeña un papel activo en su relación con la marca (participa en la elaboración de anuncios, de productos, genera contenidos en la red...). La cocreación de valor es una de las premisas básicas del *engagement marketing* y su auge en la actualidad viene provocada por la proliferación de distintos medios, como Internet, las redes sociales o el teléfono móvil.

Por último, otra forma de conseguir clientes que permanecen en una empresa durante un largo período de tiempo consiste en crear barreras de salida infranqueables, como contratos de permanencia, trabas legales al cambio, entre otras. Así lo que puede conseguirse es una falsa lealtad.

Para apreciar bien la diferencia entre los tres tipos de estrategias, pensemos que las marcas de distribuidor se encuentran en la primera categoría, las marcas de algunos fabricantes en la segunda y los suministradores de determinados servicios en la tercera.

5. Saber alinearse con los intereses de los consumidores es una de las claves de la

estrategia de fidelización. Dicho alineamiento pasa por tener un precio ajustado a la calidad percibida del producto. Así, son un éxito en el mercado las marcas blancas de precio reducido (como es el caso de Mercadona y su marca blanca, convertida en un fenómeno) y otras, como Nespresso, por las que el consumidor es capaz de pagar un precio elevado por el hecho de que transmiten unos valores con los que se identifica. En el caso de estas últimas se ha acuñado el término fans para referirse a los consumidores leales.

En épocas de crisis, alinearse con los valores del consumidor puede suponer tener precios bajos; de ahí que El Corte Inglés haya cambiado en los últimos tiempos su mensaje centrado en la satisfacción por el de «Hemos bajado los precios». McDonald's, por su parte, apoya su eslogan «Lo importante no es que vengas, es que vuelvas» en los buenos precios de sus productos.

El contenido del libro se apoya en la investigación académica que ha profundizado bastante en la estrategia de fidelización de clientes. En particular, en el concepto de lealtad del consumidor, en los distintos enfoques donde se sitúa la estrategia y en las variables que determinan la lealtad del consumidor en cada uno de ellos, y en los instrumentos de marketing necesarios para conseguir la lealtad, en concreto, los programas de fidelización. No en vano las autoras del libro son profesoras de universidad. Además, las propuestas del libro se apoyan en ejemplos actuales de empresas conocidas.

El libro se estructura en los siguientes capítulos. El primero de ellos profundiza en diversos aspectos relacionados con la lealtad del consumidor: el concepto, sus dimensiones y los tipos de lealtad que existen. En el segundo capítulo se exponen los enfoques que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo para entender la estrategia de retención de clientes, empezando por la filosofía de orientación al mercado, para terminar con el planteamiento 360 grados. Los capítulos tercero, cuarto y quinto se dedican a tratar distintos aspectos relacionados con uno de los instrumentos de retención de clientes más implantados por las empresas: los programas de fidelización. En concreto, se trata del concepto, los mecanismos de implantación en las empresas y los tipos de programas de fidelización existentes en la actualidad, respectivamente. Por último, el capítulo sexto se dedica a exponer la gestión de las bases de datos que las empresas obtienen de sus programas de fidelización. La personalización de la oferta constituye una de las estrategias de retención de clientes más eficaces.

1

LA IMPORTANCIA DE TENER CLIENTES LEALES EN LA EMPRESA. EL CONCEPTO DE LEALTAD

Comprar siempre o casi siempre la misma marca (de café, de zapatillas deportivas, de teléfono móvil...) o permanecer con un mismo proveedor de servicios durante un largo período de tiempo (teléfono, seguro, banco...) es tan sólo uno de los indicadores de la lealtad hacia una marca. En concreto, se trata de su dimensión comportamental, la parte visible y, por tanto, más fácil de medir de la lealtad. Además de ella, la lealtad tiene una dimensión afectiva que tiene que ver con los vínculos emocionales que un consumidor establece con una marca. Éstos se manifiestan en la confianza y el compromiso con la marca y, si esos lazos son fuertes, el consumidor puede llegar a incorporar esas marcas dentro de su personalidad e identificarse con ellas (se ha llegado a decir que la personalidad de los consumidores se forma a través de la combinación de diferentes marcas). La dimensión emocional de la lealtad no es visible ni fácil de medir (tan difícil que a veces el consumidor no es consciente a simple vista de las marcas con las que se identifica).

El presente capítulo profundiza en diversos aspectos relacionados con la lealtad del consumidor: el concepto, sus dimensiones y los tipos de lealtad que existen.

1.1. EL CONCEPTO DE LEALTAD

Conseguir la lealtad del cliente es el objetivo prioritario de las estrategias de fidelización o de retención de las empresas. Obtener clientes leales a una empresa se traduce en múltiples beneficios (véase cuadro 1.1).

Existen muchas definiciones del concepto y en nuestro caso escogemos la siguiente: la lealtad del consumidor se refiere a la fuerza de la relación entre un consumidor y una empresa (Bijmolt y otros, 2010). La literatura académica que se centra en la lealtad hacia la marca es muy abundante y a partir de ella concluimos que el constructo tiene dos componentes: comportamental y afectivo. La consideración de esas dos dimensiones permite identificar distintos tipos de lealtad del consumidor hacia una marca y ello

resulta de vital importancia a la hora de establecer las estrategias más adecuadas para conseguir cada una de ellas. El capítulo 2 se centra en los distintos enfoques desde los que se puede concebir la estrategia de retención de clientes en las empresas y cada uno hace hincapié en conceptos de lealtad diferentes.

Cuadro 1.1

Las ventajas de conseguir clientes fieles

La literatura académica indica las principales ventajas derivadas de la lealtad de los clientes:

- Los clientes leales son menos sensibles al precio que los clientes que se mueven de una empresa a otra.
- Los clientes leales son menos sensibles a las acciones de marketing de la competencia.
- Suponen una ventaja competitiva para la empresa.
- Boca a oreja positivo, los clientes leales son los mejores prescriptores.
- La compra repetida de un producto (o la permanencia de un cliente en una empresa a lo largo del tiempo) se traduce en mayores ventas y en mayores beneficios (las empresas pueden incrementar sus beneficios alrededor del 100 % reteniendo sólo un 5 % más de consumidores).
- Actúan como una barrera para nuevas empresas que entran en el mercado.

1.1.1. COMPONENTES DE LA LEALTAD HACIA UNA MARCA

La lealtad del consumidor hacia una marca tiene dos componentes (Dick y Basu, 1994; Uncles y otros, 2003). La dimensión comportamental se refiere a la decisión de comprar un mismo producto a lo largo del tiempo. El componente emocional tiene que ver con el vínculo afectivo que establece un consumidor con una marca. Este tipo de lealtad se traduce en un compromiso a largo plazo del consumidor con una marca que a menudo se manifiesta en una comunicación boca a oreja positiva (Reichheld, 1993).

Cada uno de esos componentes tiene diferentes indicadores. La lealtad comportamental se concreta en variables objetivas, vinculadas a diferentes comportamientos de compra, como: la frecuencia, el volumen, el porcentaje de las compras totales que representa el producto o el tiempo de permanencia con una determinada empresa. Los avances tecnológicos han facilitado bastante a las empresas en los últimos tiempos la obtención de abundante información sobre el comportamiento de compra del consumidor, tanto *offline* como *online*. En el capítulo 6 de esta obra nos centramos en los usos de la información contenida en las bases de datos de las empresas para elaborar estrategias de marketing. La lealtad emocional, por su parte, se expresa en conceptos más abstractos, como: el afecto, la actitud, la confianza o un determinado nivel de compromiso con la marca. Para obtener información sobre estas variables es preciso llevar a cabo un estudio de mercado basado en una encuesta, donde se pregunta a los consumidores acerca de ellas. La investigación académica pone de manifiesto que el vínculo emocional de un consumidor con esa marca se relaciona con la compra repetida de esa marca a lo largo del tiempo.

Tanto en el ámbito empresarial como en el académico la lealtad ha sido tratada durante mucho tiempo como una variable exclusivamente comportamental, es decir, se consideraba que un consumidor era leal a una marca si la compraba siempre o casi siempre durante un largo período. Vincular la lealtad del consumidor a su dimensión visible parece algo lógico puesto que la venta de un producto es el objetivo último de cualquier empresa. Sin embargo, ese planteamiento deja de lado la dimensión emocional del individuo, una parte que determina en gran medida el comportamiento y que durante mucho tiempo ha sido menospreciada por los psicólogos a la hora de explicar el comportamiento humano. La consideración de los dos componentes otorga una visión mucho más completa de la lealtad, y si los directores de marketing de las empresas consiguen entender los mecanismos de creación de la lealtad de los consumidores, serán capaces de diseñar instrumentos eficaces para conseguirla. En el capítulo 2 de este libro se exponen los distintos enfoques que explican los procesos de creación de la lealtad de los consumidores hacia una marca.

1.1.2. TIPOS DE LEALTAD DEL CONSUMIDOR HACIA UNA MARCA

EJEMPLO 1

Los tipos de amor

Hay muchos tipos de amor: el **amor verdadero** es el que tenemos a aquellas personas con las que permanecemos unidos y de las que estamos enamorados, a las que queremos por lo que son y que no cambiaríamos por nada. El **amor platónico** surge cuando nos enamoramos de personas a las que no podemos estar unidos por diversas razones. El **amor falso** significa tener vínculos con personas a las que no amamos. Estaríamos dispuestos a cambiar a esas personas por otras si fuéramos capaces de romper dichos vínculos.

La combinación de las dimensiones comportamental y afectiva de la lealtad da lugar a la clásica matriz de Dick y Basu (1994), donde se identifican diferentes tipos de lealtad del consumidor (tabla 1.1).

Tabla 1.1. Tipos de lealtad

		REPETICIÓN DE LA COMPRA	
		Alta	Baja
ACTITUD RELATIVA	Alta	Lealtad verdadera.	Lealtad latente.
	Baja	Lealtad espuria o falsa lealtad.	No lealtad.

FUENTE: Dick y Basu, 1994.

Cuando en un consumidor confluyen las dimensiones comportamental y afectiva de la lealtad, hablamos de **verdadera lealtad hacia una marca** (amor verdadero, según el planteamiento del ejemplo 1). Se trata de aquellas marcas que se compran porque satisfacen dos tipos de necesidades: funcionales y emocionales. Son las marcas con las que el consumidor se identifica porque percibe similitudes entre la personalidad de la marca y la suya (puede decirse incluso que llega a enamorarse de ellas). Por tanto, para que el consumidor sustituya esas marcas por otras lo que debería suceder es: o el individuo cambia su personalidad, o la que cambia es la marca. Por el contrario, la **falsa lealtad** se da cuando el consumidor compra un producto habitualmente sin percibir un vínculo emocional con la marca (es el amor falso del ejemplo 1). Las razones por las que se mantiene ese comportamiento tienen que ver con la simple inercia, la pereza de cambiar (véase ejemplo 2) o las barreras de salida que impiden o limitan en cierto modo la libre elección del consumidor. En definitiva, éste permanece en la empresa simplemente porque está cautivo. La **lealtad latente** se produce cuando el consumidor percibe un vínculo emocional con una marca que compra con poca frecuencia o no lo hace nunca (es como el amor platónico del ejemplo 1). Ello puede ser debido a varias razones, como la falta de poder adquisitivo, las normas sociales o la inaccesibilidad espacial. Este tipo de lealtad es algo así como el amor platónico. Por último, cuando hay ausencia de las dimensiones comportamental y afectiva de la lealtad, hablamos de una situación de **no lealtad**.

EJEMPLO 2

Dos sentimientos indeseables del consumidor

El aburrimiento y la pereza son dos sentimientos que actúan en sentido contrario en la relación de un consumidor con una marca: uno de ellos invita a abandonar dicha relación y el otro a mantenerla. Las empresas pueden actuar sobre esos dos sentimientos en beneficio propio, para conseguir la lealtad de los consumidores hacia su marca.

Luchar contra el aburrimiento

El aburrimiento puede dar al traste con cualquier relación larga, ya sea basada en una lealtad verdadera o falsa. Este sentimiento suele estar asociado a la percepción de monotonía, por lo que el mejor antídoto para combatirlo es la sorpresa. Se puede sorprender al consumidor con acciones que no tienen por qué ser espectaculares, pero que le resulten interesantes, que contribuyan a divertirlo y a engancharlo. Esas prácticas las puede realizar desde la marca del coche que poseemos a la peluquería en la que nos cortamos el pelo habitualmente. El principal inconveniente para llevarlas a cabo es que suelen implicar la realización de inversiones y las empresas se muestran reticentes. ¡Se trata de usar la imaginación! Algunas acciones pueden resultar baratas.

Vencer la pereza

La compañía de seguros Línea Directa ha desarrollado una campaña de captación de clientes que se basa en vencer la pereza de los clientes de la competencia a cambiar de compañía. En el anuncio aparece un hombre entrado en carnes tumbado en un sofá y una voz en off indica: «¿Por qué cambiar tu seguro de coche a Línea Directa? Porque, ¡huy!, que me vence el seguro de mi coche; ¡huy!, qué pereza me da llamar; ¡huy!, qué a

gustito estoy en el sofá, ¡huy! que mi dedo no parece por la labor; ¡huy!, que no llamo; ¡huy!, que acabo de notar un picorcito en la espalda (*el hombre aparece con un cuchillo de grandes dimensiones clavado en la espalda*). Antes de que te renueven tu seguro de coche pregunta en Línea Directa, te costará menos, y además puedes pagarlo mes a mes. Línea Directa, hay mil porqués, 902 123 188».



FUENTE: http://www.youtube.com/watch?v=upmTHvFDUhw&feature=player_detailpage.

1.2. REVISIÓN DEL CONCEPTO DE LEALTAD

En el contexto actual del mercado es muy difícil que la verdadera lealtad de un consumidor se concrete en la compra de una única marca o establecimiento. Para reflejar una situación bastante habitual en mercados donde existe una gran variedad de productos a disposición del consumidor y, en particular, para los productos de consumo frecuente, como es el caso de los establecimientos comerciales, se han acuñado términos como multifidelidad o lealtad polígama (Uncles y otros, 2003). Así pues, compartir la compra de un producto a lo largo de distintas compras con otras marcas, simplemente por el deseo de búsqueda de variedad o por las experiencias que aporta, no puede considerarse una deslealtad *per se*.

El cuadro 1.2 ilustra los resultados de un estudio sobre la lealtad de los españoles hacia las marcas.

Cuadro 1.2

La lealtad del consumidor español

El 41 % de los españoles no siente ningún tipo de vinculación hacia sus marcas de referencia. Un porcentaje mucho más elevado al de otros mercados maduros (28 %). De hecho, los consumidores de nuestro país están entre los más exigentes del mundo, los menos leales y los más dados a compartir sus malas experiencias de marca con otros consumidores a través de las redes sociales. Las promesas incumplidas son la principal causa de frustración y el motivo del 78 % de los cambios de proveedor. La telefonía móvil, los servicios de Internet, la banca y la venta minorista son los sectores que más «defraudan» a sus clientes.

Los datos que arroja la última edición del Accenture Global Consumer Survey pintan un sombrío panorama para las empresas españolas. Con la caída del mercado, el consumidor de este país exige más, compara más y utiliza todos los canales a su disposición para ello, especialmente Internet. «El gran reto consiste ahora en mantener a los clientes», señala José Luis Sancho, *managing director* de Accenture. «Y además hacerlo con menos recursos. ¿Es sostenible la estructura actual de puntos de venta propios y de terceros, fuerzas comerciales o centros de contacto con el cliente? Todos los sectores están ahora mismo en esta encrucijada».

El estudio, en el que participaron 12.000 consumidores de 32 países, revela que, sin embargo, el 85 % de los consumidores afirma que no habrían cambiado de marca si la empresa lo hubiera impedido de alguna forma. Por ejemplo, el 67 % no se habría marchado si el servicio de atención al cliente le hubiera atendido de forma eficaz en la primera llamada. Un 54 % habría permanecido fiel si se le hubiera recompensado por incrementar su consumo con el proveedor.

El funcionamiento deficiente del servicio de atención al cliente causa el 65 % de las deserciones de clientes, el mismo porcentaje que contabiliza el trato poco amable de los operadores o comerciales. Dejar al cliente en espera durante un largo tiempo tampoco es buena idea: el 61 % decide no volver.

En un contexto en el que la eficacia de las estrategias tradicionales para conservar, fidelizar y captar nuevos clientes sufre una dura prueba de estrés, los expertos aconsejan a las empresas crear soluciones a medida para sus clientes. Sin embargo, sólo el 24 % de los encuestados siente que sus proveedores le proporcionan experiencias personalizadas.

Viajes y turismo, banca comercial y seguros de vida son los sectores que parecen haber avanzado más en este aspecto, según el análisis de Accenture. Obtuvieron las mejores puntuaciones en la oferta de soluciones a medida, concretamente 32 %, 27 % y 25 %, respectivamente.

En este sentido, la consultora recuerda a las compañías que utilicen de forma analítica la gran cantidad de datos de los que disponen sobre sus clientes. «De esa forma se pueden conocer mejor los deseos e intenciones de los consumidores. La incapacidad para utilizar los datos equivale a no escuchar».

2

EL PROCESO DE CREACIÓN DE LA LEALTAD HACIA LA MARCA DEL CONSUMIDOR: DISTINTOS ENFOQUES

«Lo importante no es que vengas, es que vuelvas». Esta frase aparece en un anuncio de McDonald's y refleja a la perfección la esencia de la preocupación de las empresas por conseguir la fidelidad de los clientes. Muchas empresas parecen olvidar esa premisa y ponen el énfasis sólo en la primera parte de la frase, es decir, en la estrategia de captación. Conseguir clientes nuevos es más fácil que lograr que sigan siéndolo durante un período de tiempo, y de ahí a que sientan verdadera lealtad va un camino muy largo.

En el presente capítulo se exponen los diferentes enfoques de marketing que se han ido desarrollando a lo largo del tiempo acerca de la estrategia de retención de clientes, desde la filosofía de orientación al mercado hasta el *engagement marketing*, pasando, entre otros, por el marketing de relaciones. Cada uno de ellos tiene una forma distinta de entender el proceso de creación de la lealtad de un consumidor hacia una marca. La tabla 2.1 recoge esos paradigmas, las respuestas del consumidor que determinan la lealtad en cada caso y los componentes de la lealtad considerados. Un conocimiento exhaustivo de todos esos aspectos resulta imprescindible para elaborar estrategias eficaces de fidelización de clientes.

Tabla 2.1

PARADIGMA	DETERMINANTES DE LA LEALTAD	DIMENSIONES DE LA LEALTAD
Orientación al mercado.	Calidad percibida. Satisfacción.	Lealtad comportamental.
Marketing de relaciones (CRM).	Confianza. Compromiso. Satisfacción.	Lealtad comportamental. Lealtad afectiva.
	Consumer engagement.	

Engagement marketing o marketing del compromiso.	Confianza. Compromiso. Satisfacción.	Lealtad comportamental. Lealtad afectiva.
Marketing de las experiencias o experience marketing.	Experiencia del consumidor. Deleite.	Lealtad afectiva.
Marketing emocional o emocional branding.	Identificación del consumidor con la marca.	Lealtad afectiva.
Enfoque multicanal o 360°.		Lealtad comportamental. Lealtad afectiva.

2.1. LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La orientación al mercado se define como una cultura organizativa que genera las actitudes necesarias para la creación de un valor superior para los consumidores (Munuera y Rodríguez, 2012). Esta cultura ayuda a crear un ambiente que maximiza las oportunidades de aprendizaje del mercado y la disposición a compartir la información. Narver y Slater (1990) establecen que uno de los fundamentos de la orientación al mercado es la orientación al consumidor. Según Deshpandé y otros (1993), la filosofía empresarial de la orientación al consumidor se concreta en que la empresa debe primar los intereses del consumidor para lograr una ventaja competitiva. En los últimos tiempos el enfoque de orientación al mercado es entendido como una alineación de la empresa con los intereses de los consumidores (Bartlett, 2009).

El cuadro 2.1 recoge una escala de medición de la orientación al consumidor.

La orientación al mercado puede tener consecuencias o resultados sobre el consumidor (Jaworski y Kohli, 1996). Éstas hacen referencia a la calidad percibida de los productos y servicios de la empresa, la lealtad y la satisfacción del consumidor. La orientación al mercado contribuirá a reforzar la calidad percibida de los productos por cuanto se plantea con el objeto de crear y mantener un valor superior para el consumidor. Además, las empresas orientadas al mercado, bien posicionadas para anticiparse a las necesidades del mercado, verán reforzada la satisfacción y la lealtad de los consumidores.

Cuadro 2.1. Escala de orientación al consumidor según Narver y Slater (1990)

- Los objetivos de nuestro negocio están orientados hacia la satisfacción del consumidor.
- Constantemente supervisamos nuestro nivel de compromiso con las necesidades del consumidor.
- Las estrategias están guiadas por nuestras creencias sobre cómo crear un valor superior para los consumidores.
- Nuestra estrategia para el logro de una ventaja competitiva se apoya en el conocimiento de las necesidades de los consumidores.

- Medimos la satisfacción del consumidor sistemática y frecuentemente.
- Prestamos una atención estrecha al servicio posventa.

En el contexto de la orientación al mercado sólo se consideran las necesidades funcionales del consumidor. Los productos que las satisfacen tienen una alta valoración en sus atributos, lo cual conduce a una elevada calidad percibida que se traduce en altos niveles de satisfacción. De esa forma, el consumidor comprará el producto una y otra vez.

2.1.1. DETERMINANTES DE LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR SEGÚN LA ORIENTACIÓN AL MERCADO

La orientación al mercado considera que la compra repetida de un producto a lo largo de un período de tiempo (lealtad comportamental) viene condicionada por: la satisfacción del consumidor con el producto y una alta valoración de la calidad percibida del producto. Nos ocupamos de desarrollar únicamente la satisfacción del consumidor bajo la premisa de que la valoración de la calidad percibida se encuentra muy relacionada con aquélla.

La satisfacción del consumidor con la marca

Se han desarrollado muchas definiciones del concepto de satisfacción, en nuestro caso escogemos la siguiente: «La evaluación que el consumidor realiza tras el consumo acerca de la capacidad de un producto de cumplir sus expectativas» (Oliver, 1999). Así planteada, la satisfacción puede entenderse como una evaluación global poscompra de un producto basada en la valoración de sus atributos funcionales. Oliver propone que la satisfacción tiene que tratarse como un constructo acumulativo que capte el nivel general de satisfacción asociado a todas las experiencias de consumo de una marca, en lugar de referirse a las evaluaciones y las emociones asociadas a una compra específica. Así, Storbacka y otros (1994) definen la satisfacción como: «La evaluación cognitiva y afectiva basada en la experiencia personal del consumidor a lo largo de todas las experiencias de consumo». Esta definición se desarrolló en el ámbito de la distribución detallista y se aplica especialmente a los productos de consumo frecuente. En estos casos, para que exista satisfacción del consumidor hacia una marca, es necesario que (casi) todas las experiencias de consumo sean satisfactorias.

Existen dos formas distintas de medir la satisfacción del consumidor. Una de ellas consiste en desarrollar un constructo global, y la otra se basa en considerar la evaluación de los atributos del producto (tabla 2.2). La segunda es más completa porque detalla los aspectos que contribuyen de forma positiva y negativa a la evaluación global. Por tanto, la segunda opción tiene una mayor capacidad de diagnóstico de la situación, porque

permite introducir mejoras en aquellos aspectos donde los consumidores encuentran un mayor descontento.

Tabla 2.2

<p>ESCALA UNIDIMENSIONAL</p>	<p>Indique su grado de satisfacción con este establecimiento comercial: Muy satisfecho 1 2 3 4 5 6 7 8 9 10 Poco satisfecho</p>
<p>ESCALA MULTIDIMENSIONAL</p>	<p>De 1 a 7 indique su acuerdo (7) o desacuerdo (1) con las siguientes proposiciones relacionadas con los atributos de este establecimiento comercial: Este establecimiento posee buenos precios. El establecimiento posee una gran variedad de productos; allí encuentro todo lo que necesito. La distribución de las secciones dentro del establecimiento me resulta cómoda, encuentro fácilmente los productos. El acceso y, en su caso, aparcamiento es fácil. El establecimiento responde cuando tengo algún problema con algún producto. El establecimiento posee un horario de apertura adecuado a mis necesidades.</p>

Para las empresas que adoptan el enfoque de orientación al mercado, la búsqueda de la satisfacción del cliente constituye un objetivo prioritario (Deshpandé y otros, 1993) y ello porque esa variable se considera uno de los mejores indicadores de los beneficios futuros de una organización. Se considera que el nexo de unión entre los beneficios que puede obtener el cliente y los de la empresa viene representado por la satisfacción. Incluso, hay empresas que hacen de la satisfacción del cliente la clave de su posicionamiento en el mercado (véase ejemplo 3).

EJEMPLO 3



El Corte Inglés y la satisfacción del cliente

Si no queda satisfecho, le devolvemos su dinero no es sólo la frase que durante mucho tiempo ha cerrado las campañas publicitarias de El Corte Inglés, sino también la propuesta de valor sobre la que los grandes

almacenes han construido su imagen de calidad y fiabilidad. Mucho antes de que la mayoría de los establecimientos ofrecieran todo tipo de facilidades para devolver las compras y recuperar el dinero, El Corte Inglés ya daba esta opción a sus clientes y lo anunciaba a los cuatro vientos.

Esa satisfacción del cliente que siempre ha sido un eje de su modelo de negocio y de su estrategia de comunicación se sitúa en primer plano en una de sus campañas publicitarias. El anuncio incide en todos los servicios de El Corte Inglés que construyen eso que la marca entiende por satisfacción del cliente, como la posibilidad de financiar las compras, el buen trato por parte de los empleados y, por supuesto, que devuelvan el dinero. «Tu satisfacción ha sido, es y será nuestro producto más importante», dice el anuncio, «porque si no quedas satisfecho, no seríamos El Corte Inglés».

Una muestra de la importancia que algunas empresas otorgan a la satisfacción del cliente es destinar recursos a la realización de encuestas poscompra encaminadas a valorar la satisfacción del consumidor con el producto adquirido o el servicio recibido. De este tipo de estudios de mercado se puede obtener información muy útil acerca de los aspectos que funcionan mejor y peor en una organización. La información recogida permite implantar medidas para corregir lo que los clientes perciben que funciona mal en una empresa.

La satisfacción del consumidor es una de las respuestas clave en la formación de la lealtad (ejemplo 4). En concreto, en los orígenes del pensamiento de marketing, el enfoque de la orientación al mercado otorga a la satisfacción un papel protagonista como determinante de la lealtad del consumidor. Los paradigmas que han ido surgiendo a lo largo del tiempo van incorporando otras variables al explicar el proceso de formación de la lealtad. Este hecho ha supuesto que la satisfacción pierda el papel protagonista y que tenga que compartir escenario con otras respuestas del consumidor que proporcionan una visión más completa de dicho proceso. No obstante, la satisfacción permanece como una respuesta determinante y es el elemento común de todos ellos (tabla 2.1).

EJEMPLO 4

La importancia de la satisfacción del cliente para Seat

Vicente Adrián, director general de Seat España, reflexiona en estos términos: «No entiendo cómo algunas marcas separan la satisfacción de la fidelidad. Si los clientes están satisfechos, necesariamente la fidelidad aumenta. Por ejemplo, este año tenemos que vender 90.000 coches. Si consiguiera que una pequeñísima parte de los propietarios de los 1,3 millones de automóviles Seat vendidos en los últimos diez años volviera a comprar un coche de la marca, nuestro trabajo estaría resuelto. La satisfacción del cliente es importante, porque sin ella no hay fidelidad ni repetición de compra».

FUENTE: VII Foro Ipmark por el cambio en la Comunicación y el Marketing, que tuvo como orador invitado a Vicente Adrián. Conferencia titulada «Sponsoring. Seat en el fútbol y la importancia del patrocinio deportivo en la estrategia de la compañía».

Desde una perspectiva académica, la satisfacción del consumidor es una variable sobre la que existe una abundante literatura. Ésa es la razón por la que algunos autores hablan de «un paradigma de la satisfacción del consumidor que ha sido dominante a lo

largo de la historia» (Bowden, 2009). En particular, el número de trabajos empíricos donde se ha encontrado una relación positiva entre la satisfacción y la lealtad son innumerables. La consecuencia para la gestión de las empresas que se deriva de este resultado es que para lograr que un consumidor sea leal a un producto primero tiene que estar satisfecho con él o, lo que es lo mismo, la satisfacción es una condición necesaria de la verdadera lealtad. No obstante, es preciso tener en cuenta que existen diferentes tipos de lealtad (tabla 1.1) y que en cada caso el papel que desempeña la satisfacción del consumidor como determinante es diferente. En palabras de Oliver (1999): «La satisfacción del consumidor es comparable a una semilla de la que *puede* brotar la lealtad».

La propuesta de Dick y Basu (1994), expuesta líneas más arriba acerca de los distintos tipos de lealtad, nos permite identificar diferentes situaciones en lo que respecta al vínculo entre la satisfacción del consumidor con un producto y la lealtad hacia el mismo (tabla 2.3).

Tabla 2.3

		Satisfacción del consumidor	
		Sí	No
Lealtad del consumidor (dimensión comportamental)	Sí	Lealtad verdadera.	Lealtad espuria o falsa.
	No	Lealtad latente.	No lealtad.

Cuando existe lealtad verdadera, un consumidor que toma la decisión de comprar una marca de forma repetida, entre otras razones sobre las que profundizaremos más adelante, es porque se siente satisfecho con ella. En estos casos es cuando confluyen el componente afectivo y comportamental de la lealtad y la empresa ha conseguido crear lazos afectivos con el consumidor. En este sentido, es preciso apuntar que Oliver (1999) propone que para que la satisfacción influya sobre la lealtad ha de producirse un proceso acumulativo de satisfacción, es decir, aquel que capta el nivel general de satisfacción asociado a todas las experiencias del consumidor con una marca, en lugar de referirse a las evaluaciones y las emociones asociadas a una compra específica. Ya nos referimos a esta cuestión líneas más arriba al proponer una definición de la satisfacción. Veremos en los epígrafes siguientes los paradigmas que hacen referencia al componente afectivo de la lealtad.

Por otro lado, un consumidor con falsa lealtad es el que sigue consumiendo un producto con el que no está satisfecho, y las razones por las que lo hace ya fueron expuestas en el capítulo anterior (la inercia, la pereza o las barreras de salida). En estos

casos, por tanto, no existe asociación entre las dos variables. Es interesante indicar que un estudio de Flavián y Torres (2003) realizado con supermercados pone de manifiesto que aquellos clientes que poseen una lealtad espuria tienden a evaluar positivamente sólo algunos atributos del supermercado, principalmente aquellos que les inducen a comprar de forma habitual en el mismo establecimiento. Por el contrario, los clientes con lealtad verdadera tienden a evaluar de forma positiva una parte considerable de los atributos del supermercado y ninguno negativamente. La situación de falsa lealtad es peligrosa para las empresas, porque cuando desaparecen los vínculos legales que mantenían atado a un individuo a la empresa, éste la abandona. La huida también se produce cuando el consumidor encuentra otra opción que le resulta más satisfactoria.

Otro caso donde no existe asociación entre la satisfacción del consumidor y la lealtad es cuando, a pesar de estar satisfecho con un producto, un individuo no lo consume porque existen impedimentos para hacerlo o porque su elección se dirige a otros productos con los que sí ha conseguido construir lazos afectivos, o de los que percibe un mayor valor, conveniencia o calidad. Por tanto, la lealtad latente se puede convertir en lealtad verdadera si el producto en cuestión consigue satisfacer las necesidades funcionales y las afectivas o emocionales del consumidor mejor que la competencia.

En definitiva, la gran variedad de situaciones que definen la asociación entre la satisfacción del consumidor y la lealtad ha llevado a muchos autores a dudar del «paradigma dominante de la satisfacción», a la hora de explicar el proceso de formación de la lealtad. Las críticas establecen que la satisfacción se limita a medir una valoración racional de una experiencia pasada del consumidor. Por esa razón, se recomienda a los responsables de las empresas no apoyarse exclusivamente en las puntuaciones de la satisfacción de sus clientes para predecir la lealtad y, en consecuencia, desarrollar sus estrategias de fidelización. Precisamente, los paradigmas a los que nos referiremos a continuación incorporan otras variables, en el proceso de formación de la lealtad del consumidor hacia una marca, que le restan protagonismo a la satisfacción.

2.2. EL MARKETING DE RELACIONES

El término «marketing relacional» fue acuñado por Berry en 1983 y tiene como antecedentes conceptuales los trabajos realizados en Europa desde los años setenta por el Grupo IMP (Industrial Marketing and Purchasing Group) y por la Escuela Nórdica de Servicios (Gummesson, 1998). Así, los inicios del marketing de relaciones se sitúan en los mercados industriales y de servicios. El postulado fundamental sobre el que se asienta el enfoque de relaciones se refiere al ambiente en el que se debe desenvolver el intercambio. De este modo, el marketing de relaciones supone un cambio de paradigma según el cual los intercambios no deben entenderse como sucesos aislados, sino como un medio para establecer relaciones a largo plazo con los clientes (Christopher y otros,

1991). La unidad de análisis del marketing relacional sería, pues, la relación, entendida como la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficio mutuo.

El énfasis en el marketing relacional surgió a finales de los años setenta y durante los ochenta. Son los autores de la Escuela Nórdica de Servicios los que advierten de la limitación del enfoque del marketing tradicional levantado sobre las «cuatro pes» y centrado fundamentalmente en los bienes de consumo y, consecuentemente, el necesario desarrollo de un marketing susceptible de ser aplicado sin dificultad a todos los campos de interés: bienes de consumo, bienes industriales y servicios.

Morgan y Hunt (1994) definen el marketing relacional como el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones. De la definición se desprende que el marketing de relaciones se desarrolla no sólo hacia los clientes, sino también hacia otros agentes con los que la empresa interactúa. Así, la orientación relacional no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes y también el cultivo de las relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que la empresa se relaciona, es decir, proveedores y competidores, para crear valor a través de esfuerzos de cooperación y colaboración.

Hay autores que van más allá al considerar que el marketing relacional no contempla la interacción en su verdadero sentido y no considera la naturaleza de la red de mercado (Mattson, 2000). Frente a ello, es preciso un enfoque de sistemas que contemple los mercados como redes de individuos interconectados. Nos encontramos por tanto ante lo que se ha dado en llamar «paradigma de redes» (Morgan y Hunt, 1994), que se basa en las teorías del intercambio social y de la dependencia de recursos y orienta el comportamiento de la empresa hacia las relaciones entre personas y organizaciones (Johanson y Mattson, 1987). Así, el marketing relacional aparece como una parte del paradigma de red que reconoce la existencia de una competencia global entre redes o grupos de empresas. En este sentido las transacciones dependen del apoyo y soporte de otros partícipes sociales o, dicho de otro modo, para que las relaciones tengan futuro a largo plazo deben estar inmersas en un marco institucional más amplio. La red está integrada por la compañía y las empresas con las cuales se establecen relaciones sólidas de cooperación y confianza mutua. El papel de la gestión de marketing es, en este caso, el establecimiento, desarrollo, defensa y mantenimiento de las posiciones en la red, lo que implica la gestión de múltiples recursos en las relaciones con proveedores, con el gobierno, con las redes de distribución y con los clientes.

El desarrollo de un marketing de relaciones en el seno de la empresa puede proporcionar beneficios a los clientes que dificulten el acceso de la competencia y que den lugar a mayores niveles de lealtad.

Marketing de transacción versus marketing de relación

Para entender mejor el funcionamiento del marketing de relaciones es conveniente oponerlo al enfoque del marketing de transacciones. El primero tiene un planteamiento continuo, mientras que el segundo se asemeja a un proceso discreto. El marketing transaccional es el que busca la satisfacción de las necesidades de los consumidores y alcanzar los objetivos de la empresa mediante la transacción (intercambio) de bienes o servicios. El marketing relacional parte de la premisa de que toda actividad comercial se basa en las relaciones, y por ello utiliza todas las técnicas a su alcance, incluyendo las tecnologías en comunicación y producción, para convertir cualquier contacto con un cliente real o potencial en una relación duradera y satisfactoria para la marca y el consumidor. La tabla 2.4 establece las diferencias fundamentales entre ambos enfoques.

Tabla 2.4

MARKETING DE TRANSACCIÓN	MARKETING DE RELACIÓN
Corto plazo.	Largo plazo.
Objetivo: captar clientes.	Objetivo: mantener y fidelizar clientes.
Búsqueda de transacciones puntuales.	Desarrollo de una relación continuada con valor para las dos partes.
Escaso contacto con el cliente.	Contacto directo con el cliente.
Dirigido a masas.	Personalizado.
Filosofía de rivalidad con proveedores, competidores y distribuidores.	Filosofía de cooperación mutua entre organizaciones.
Búsqueda de clientes satisfechos con una transacción.	Búsqueda de cada cliente satisfecho con una relación.

El marketing de relaciones y el de transacciones tienen un punto en común en la premisa de que las acciones relacionales no se establecen con todos los clientes de la empresa, sino con un grupo seleccionado de ellos, conseguido por medio del marketing transaccional (Reinares, 2009).

2.2.1. DETERMINANTES DE LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR SEGÚN EL MARKETING DE RELACIONES

El enfoque del marketing de relaciones supone una revisión del proceso de formación de la lealtad del consumidor propuesto por la orientación al mercado y su planteamiento

de marketing transaccional. Según estos enfoques, como sabemos, la satisfacción del consumidor se concibe como una respuesta que representa una evaluación racional de los atributos funcionales de un producto como consecuencia de una situación de consumo pasada. Por el contrario, el enfoque del marketing relacional entiende que la lealtad no está motivada por la percepción puntual de una transacción, sino más bien por la valoración de una relación que el consumidor ha ido construyendo con el proveedor en sus diversas experiencias de consumo. A lo largo de esa relación, la satisfacción se concibe como un constructo acumulativo y al mismo tiempo se van generando otras respuestas del consumidor, como la confianza y el compromiso con la marca, considerados los indicadores del componente afectivo de la lealtad. Así pues, el marketing de relaciones se centra en el proceso de formación de la verdadera lealtad del consumidor con un planteamiento acumulativo de la satisfacción y con varios constructos de naturaleza relacional. De Wulf y otros (2001) proponen que el compromiso y la confianza son indicadores de la calidad de la relación de un consumidor con una marca. Numerosos estudios académicos ponen de manifiesto la existencia de una relación causal entre la satisfacción del consumidor, su compromiso con una marca, su confianza y la lealtad comportamental hacia esa marca. El ejemplo 5 ilustra esa jerarquía de respuestas del consumidor, pero poniendo de manifiesto que se puede desmoronar si no existe la primera de ellas.

EJEMPLO 5

El peligro de defraudar las expectativas del consumidor

¡Cuidado con la calidad de los productos! La satisfacción del consumidor es el resultado de un proceso acumulativo que se establece como consecuencia de la valoración de los atributos funcionales de un producto y es una condición necesaria de la verdadera lealtad. Si el producto no cumple las expectativas del consumidor en cuanto a la calidad que éste espera de él en función de lo que ha pagado, toda la cadena de asociaciones que desde la satisfacción conduce a la confianza y al compromiso se desmorona, y el consumidor automáticamente deja de consumir la marca. No se puede confiar en un producto que nos ha defraudado y del que nos sentimos engañados. ¡Menos eventos con personajes famosos, menos patrocinio y más invertir en calidad del producto o bajar los precios!

Muchas marcas desaparecen del mercado porque caen en el error de disminuir su calidad, manteniendo sus precios elevados, pensando que sus clientes, «cegados por el amor verdadero», no van a reparar en ello. Hoy en día el consumidor está formado, es exigente y no se deja engañar. Y lo peor es el boca a oreja negativo, amplificado hoy en día por las redes sociales.

¡Cuidado con tratar de engañar al consumidor!

A continuación nos ocupamos de profundizar en la confianza y el compromiso del consumidor con una marca. Como se ha indicado, esos dos constructos han sido incorporados por el paradigma del marketing de relaciones al proceso de formación de la verdadera lealtad, y constituyen los indicadores de la calidad de la relación de un consumidor con una marca y al mismo tiempo el componente afectivo de la lealtad.

La confianza del consumidor hacia una marca

La literatura sobre el marketing de relaciones define la confianza del consumidor con una serie de sinónimos como: fiabilidad, integridad, credibilidad o benevolencia. Además, dicha literatura propone que la confianza reporta al consumidor beneficios, como una reducción en el riesgo percibido y un aumento de la certidumbre en la relación que el cliente mantiene con el proveedor. En consecuencia, el sentimiento de confianza contribuye al desarrollo de un compromiso con la marca (variable sobre la que trataremos posteriormente) o, lo que es lo mismo, guía de algún modo las intenciones de compra del producto.

La confianza puede transformar una relación de un consumidor con una marca de naturaleza puramente cognitiva, basada en minimizar el riesgo y maximizar la utilidad, en otra de tipo afectivo y emocional asociada con la identificación del consumidor con la marca. La existencia de confianza indica que el valor que el consumidor recibe por la marca supera la satisfacción que se deriva de sus atributos funcionales (Delgado y Munuera, 2001).

La confianza es un ingrediente fundamental en las relaciones a largo plazo; de ahí que la verdadera importancia de esta variable en marketing se haya manifestado desde la aparición del marketing de relaciones. La confianza se gana en cada contacto con el cliente a lo largo del tiempo. Sin embargo, una sola equivocación puede provocar su desaparición en un momento.

La confianza es uno de los pilares básicos de la verdadera lealtad. Sin confianza puede haber repetición de las compras en el pasado, pero no la certeza de que el cliente volverá a comprar el producto en el futuro (véase ejemplo 6).

EJEMPLO 6

Las empresas tratan de transmitir confianza

Las empresas saben lo importante que es conseguir que sus clientes confíen en ellas. La confianza es un requisito para conseguir la verdadera lealtad del consumidor.

La confianza del consumidor se construye a lo largo del tiempo, fruto de la satisfacción obtenida por todas las experiencias que éste tiene con la empresa. Esas experiencias pueden estar relacionadas con el producto o con las acciones de comunicación que llevan a cabo las empresas. Éstas son conscientes de que pueden transmitir mensajes de confianza a sus clientes de diversas formas. Por ejemplo, cadenas de supermercados como Mercadona o Gadis incluyen la palabra «confianza» en su identidad corporativa.



Otra muestra de la importancia de transmitir un mensaje de confianza a los clientes es la campaña publicitaria que ha desarrollado el Banco Santander en 2012. En un contexto generalizado de desconfianza por parte de los españoles hacia el futuro, las instituciones, el país y el sector bancario en particular, hacer una campaña donde la confianza es el eje central puede ser muy beneficiosa para la marca.

En el anuncio aparecen frases como éstas: *«¿Sabes qué es lo que hace que un país funcione? La confianza. Confiamos en nuestra capacidad de unirnos en los malos momentos porque ya lo hemos hecho antes. Confiamos en quienes hacen todos los días todo lo posible y en quienes han decidido no rendirse. Y nunca, nunca, vamos a dejar de confiar en el futuro, porque el futuro tiene nombres y apellidos. Nuestro país está lleno de personas, ideas y proyectos en los que se puede confiar».*

Como no podía ser de otra forma, el anuncio termina con esta frase: «Santander, tu banco de confianza».



FUENTE: http://www.youtube.com/watch?v=5pNuOASf_Fs

El compromiso del consumidor con una marca

El compromiso es un concepto que proviene de la psicología y ha sido adoptado por el marketing de relaciones, donde el núcleo central es una relación de naturaleza comercial entre el vendedor y el cliente. El concepto de compromiso en el ámbito del marketing implica, por un lado, el deseo del consumidor de continuar una relación con una marca y, por otro, la voluntad de hacer esfuerzos para conseguir ese objetivo. Sin embargo, el deseo de continuidad sólo es una condición necesaria, pero insuficiente, para que exista compromiso, porque puede estar guiado solamente por la inercia o por las

condiciones del mercado, como, por ejemplo, la ausencia de alternativas.

La literatura de marketing de relaciones ha identificado dos tipos de dimensiones en el compromiso del consumidor con una marca. El *compromiso calculado* es consecuencia de la existencia de costes de cambio. Así, el individuo se compromete en una determinada relación debido a que el valor de los recursos que ha aportado para su desarrollo se vería sustancialmente reducido si decidiera zanjarla y comenzar otra nueva. Es decir, que la acumulación de inversiones con valor para las partes genera costes de cambio que suponen, a su vez, un freno a la ruptura de la relación. El compromiso calculado se refiere a un análisis del consumidor basado en los atributos del producto, por lo que se asocia con lazos de unión con una marca de naturaleza racional, relacionados con la utilidad que reporta el producto.

La otra dimensión del compromiso, el *compromiso afectivo*, se refiere a la cercanía psicológica que percibe un consumidor con una marca y consiste en «un juicio agregado y holístico de una marca, independientemente de sus atributos funcionales» (Amine, 1998).

Dentro del proceso de formación de la lealtad de un consumidor hacia una marca, el grado de compromiso depende de sus percepciones acerca de los esfuerzos realizados por la marca y es el resultado de las experiencias pasadas satisfactorias con dicha marca.

Llegados a este punto, la pregunta obligada es ¿cuál es la relación entre el compromiso y la lealtad? En general hay consenso al considerar que el compromiso es una condición necesaria para la existencia de lealtad verdadera. En esta misma línea, Oliver (1999), al definir la lealtad como «un profundo compromiso de recompra», supone que el compromiso del cliente es un requisito para considerarle leal. Hay incluso quienes piensan que compromiso y lealtad verdadera son una misma cosa.

2.2.2 EL PROCESO DE CREACIÓN DE LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR SEGÚN EL MARKETING DE RELACIONES

Tomando en consideración las variables expuestas anteriormente, según el planteamiento del marketing de relaciones, la verdadera lealtad de un consumidor hacia una marca (tabla 1.1) se forma a partir de una jerarquía de respuestas que aparece recogida en la figura 2.1. El proceso de formación de la lealtad comienza con la satisfacción acumulada del consumidor con la marca, fruto de las diversas experiencias de consumo, a partir de la evaluación de sus atributos funcionales. Como consecuencia de esas experiencias satisfactorias, a lo largo del tiempo el consumidor va desarrollando los elementos de la dimensión afectiva de la lealtad, la que contribuye a crear vínculos afectivos: se trata de la confianza en la marca y del compromiso, que siguen una secuencia lineal que conduce a la verdadera lealtad del consumidor hacia una marca.

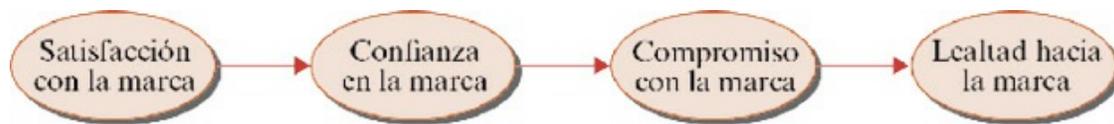


Figura 2.1.—Proceso de creación de la lealtad hacia una marca según el marketing de relaciones.

2.3. EL ENGAGEMENT MARKETING O EL MARKETING DEL COMPROMISO

Si el marketing de relaciones (MR) fue el enfoque dominante para explicar la estrategia de retención de clientes en los años noventa, el *engagement marketing* (EM) es el que impera a principios del siglo XXI. El segundo no sustituye al primero, sino que se integra en él. Es más, el EM es una extensión del MR que incorpora las peculiaridades del contexto en el que se desenvuelven las relaciones entre las empresas y los consumidores en estos momentos. Los avances tecnológicos acaecidos en los últimos tiempos, en particular Internet y los teléfonos móviles, permiten desarrollar instrumentos de marketing donde los consumidores desempeñan un papel activo con el que construyen su propia experiencia con la marca. Así, la marca pasa de ser sólo un producto que cumple una necesidad funcional a convertirse en una experiencia que incorpora una dimensión emocional. Los consumidores se comprometen con las marcas capaces de brindarles tales experiencias porque de ellas extraen un valor que crean junto con las empresas. Para las empresas, la adopción del *engagement marketing* se traduce en mayor lealtad de sus consumidores (Hollebeek, 2009, 2010; Vivek y otros, 2012), en particular, lo que Roberts (2005) denomina lealtad más allá de la razón, mejorar la imagen de la marca (Bartlett, 2006), además de una ventaja competitiva (Voyles, 2007; Sedley, 2008), especialmente para las marcas líderes en oposición a las marcas de distribuidor, cuya ventaja es su precio reducido (ejemplo 7).

EJEMPLO 7

Engagement marketing: el antídoto para el veneno del «precio, precio, precio»

Extracto del artículo de Prahalad y Ramaswamy (2004):

En la concepción tradicional del mercado, el proceso de creación de valor se centra en la empresa. En la actualidad los consumidores están sometiendo a revisión el proceso de creación de valor. La globalización, la desregulación, *outsourcing* y la convergencia de industrias y tecnologías hacen cada vez más difícil para las empresas diferenciar sus productos de la competencia. Si los consumidores no perciben diferencias entre distintas marcas, eligen la opción de comprar lo más barato posible. Pero ¿existe un antídoto para el veneno del precio como único atributo a considerar en el proceso de compra? La respuesta a esta cuestión es afirmativa. Las empresas continuamente tratan de reducir sus costes y los consumidores luchan por poder comprar productos cada vez más baratos. Para encontrar el antídoto a este proceso perverso, las empresas deben perseguir cocrear valor con los consumidores a través de interacciones personalizadas entre la empresa y el

consumidor. Para ello, los directivos han de escapar de su pensamiento centrado en el producto y enfocar sus esfuerzos en las experiencias que los consumidores desean cocrear. Se necesita retar al enfoque tradicional, donde hay una clara distinción de los papeles de la empresa y del consumidor, y examinar el impacto de la convergencia de los roles de producción y consumo o la convergencia de los roles de la empresa y el consumidor.

En definitiva, los productos pueden no diferenciarse entre sí y acercarse cada vez más a los *commodities*, pero las experiencias que cocrea el consumidor jamás.

El concepto de compromiso (engagement) del consumidor con una marca

Las características del contexto en que se desenvuelven las relaciones entre las empresas y el consumidor hace necesario introducir un nuevo concepto que contribuye a determinar la lealtad del consumidor; se trata del compromiso del consumidor con la marca, más conocido en inglés como *consumer engagement* (CE). En los últimos tiempos, este concepto ha suscitado el interés tanto de académicos como en el ámbito empresarial y se han desarrollado distintas definiciones. La tabla 2.5 recoge una muestra de ellas.

Tabla 2.5

Definición	Autores
La intensidad de la participación de un individuo y su conexión con los productos de una empresa y las actividades relacionadas con ella, que pueden ser organizadas por la empresa o por el consumidor.	Vivek y otros (2012)
El grado de inversión cognitiva, afectiva y comportamental que un consumidor realiza en una interacción concreta con una marca.	Hollebeek (2010) Brodie y otros (2011)
El compromiso cognitivo y afectivo con una relación activa con la marca personificada en su página web u otras acciones <i>online</i> diseñadas para comunicar el valor de una marca.	Mollen y Wilson (2010)

A partir de las definiciones anteriores cabe extraer una serie de elementos clave que permiten diferenciar el *consumer engagement* de otros conceptos:

1. El consumidor tiene un papel activo en su relación con las marcas e interactúa con ellas.
2. La interacción del consumidor con las marcas ha de entenderse en un sentido amplio, incluyendo tanto el intercambio como la participación en otras actividades relacionadas con la marca. Es más, para los consumidores comprometidos con una

marca, el consumo de un producto puede ser algo secundario y que sólo sirve para crear las experiencias que busca.

3. Las sucesivas interacciones de un consumidor con una marca conforman la experiencia del consumidor con la marca. Así, la marca deja de asociarse únicamente con un producto que se compra y se convierte en una experiencia que construye el consumidor.
4. Las actividades en las que el consumidor participa activamente pueden ser de distintos tipos: organizadas por las empresas (clubes de clientes), por los consumidores (blogs), *online* (páginas web), *offline* (promociones de ventas), individuales o compartidas con otras personas (véase tabla 2.7).
5. Las dimensiones cognitiva y afectiva del *engagement* se traducen en la conexión que los individuos mantienen con las organizaciones basadas en sus experiencias con el producto y con las actividades de la organización.
6. La dimensión comportamental del CE capta la participación de los consumidores en actividades relacionadas con la marca, dentro y fuera de las situaciones de intercambio.
7. El compromiso del consumidor es un estado motivacional que varía en intensidad en cada instante de tiempo dependiendo del contexto.

Tecnologías como Internet o el teléfono móvil, dado su carácter interactivo y personalizado, son las impulsoras de este nuevo enfoque de las relaciones entre las empresas y los consumidores. A través de esos medios los individuos pueden desempeñar un papel activo de participación en las actividades que proponen las empresas. En otros medios (masivos), como la televisión o la prensa, la publicidad interrumpe la exposición y en ellos los consumidores desempeñan un papel pasivo (Muñoz y Martí, 2006).

Algunos autores opinan que la aplicación de las tecnologías de la información al desarrollo de las actividades de marketing de las empresas puede ser el fin de los medios tradicionales. Sin embargo, éste no es más que un argumento radical alejado de la realidad. El planteamiento 360° de la comunicación actual propone incluir en el plan de medios instrumentos *online* y *offline*. Los medios masivos o convencionales (*above the line*) de naturaleza unidireccional sirven para contactar con el consumidor, en concreto, generar notoriedad y suscitar emociones. Los medios *online*, por su parte, permiten entablar una conversación con el consumidor y son la plataforma del enfoque del *engagement*. En el epígrafe 2.6 de este capítulo se profundiza sobre el enfoque multicanal o 360°.

En definitiva, el enfoque del *engagement marketing* como forma de entender las relaciones que los consumidores mantienen con las marcas es complementario al tradicional que se asocia con medios masivos.

Aunque el enfoque del *engagement marketing* tiene como premisa fundamental el

papel activo de los individuos en las estrategias de marketing de las empresas, no está de más que tengamos en cuenta un planteamiento más realista de su aplicación en la práctica (véase ejemplo 8).

EJEMPLO 8

No soy tu amigo, tan sólo eres mi champú

La frase anterior resume el mensaje que Martin Weigel, responsable de planificación de Wieden + Kennedy Amsterdam, llevó a los anunciantes reunidos en la II Jornada de la Eficacia en 2012, preámbulo de los Premios a la Eficacia organizados por la Asociación Española de Anunciantes (AEA).

La mejor manera de equivocarse o fracasar cuando se plantea una campaña de publicidad (o cualquier otra acción de comunicación comercial) es asumir como verdaderas las siguientes proposiciones:

- La gente está interesada en las marcas y quiere mantener una relación con ellas.
- Los fans son los consumidores más valiosos de las marcas.
- Todo el mundo quiere participar.
- Los consumidores buscan los contenidos que las marcas ponen a su disposición.
- Es más importante tener unos cuantos clientes fieles que muchos consumidores ocasionales.



Weigel calificó estas afirmaciones de mitos que no se fundamentan en hechos. Según él, la realidad que pintan los datos es otra:

- El 80 % de los consumidores sabe muy poco o nada de las marcas que compra.
- Solo el 0,5 % de los fans habla en Facebook acerca de las marcas a las que siguen.
- Comparadas con las humanas, las relaciones con las marcas son insignificantes: las primeras requieren el concurso de infinidad de interacciones en el cerebro y pueden alargar la esperanza de vida de las personas. Además, las primeras son gratis y las segundas tienen un componente comercial: más que relaciones son transacciones.
- Los fans no son los consumidores más valiosos. Si se compara el volumen de ventas con la frecuencia de compra, se llega a la conclusión de que la mayor parte corresponde a compradores ocasionales.
- Los fans no generan ingresos, sino publicity.
- La gente no quiere participar, el consumo pasivo de medios todavía existe. La prueba es que el de televisión sigue creciendo y supera con creces al tiempo que se dedica, por ejemplo, a las redes sociales.
- La gente que participa lo hace con otras personas, no con marcas.
- Etcétera.

Fundamentos teóricos: del marketing de relaciones al engagement marketing

El concepto de *engagement* (a secas) tiene sus orígenes en disciplinas como la psicología, la sociología y la organización de empresas (Brodie y otros, 2011) y, dentro del marketing, el *customer engagement* hunde sus raíces teóricas en lo que Vivek y otros (2012) denominan el «dominio extendido del marketing de relaciones». Este nuevo enfoque deriva de la lógica del servicio dominante (*S-D logic*), término acuñado en el artículo seminal de Vargo y Lusch (2004), en contraposición a la lógica del producto dominante (*G-D logic*), que es la perspectiva tradicional bajo la que se contemplan las relaciones de marketing. El *S-D logic* se articula en torno a diez premisas fundamentales (Vargo y Lusch, 2008) y propone una serie de relaciones concretas de marketing que ocurren en determinados sistemas de servicios. Esta perspectiva establece la importancia de la contribución proactiva del consumidor a la cocreación de experiencias personalizadas y de valor percibido con las organizaciones por medio de un diálogo e interacciones explícitas y continuadas dentro del sistema de servicios.

La tabla 2.6 compara la visión tradicional del marketing de relaciones con el paradigma extendido.

Tabla 2.6

	PLANTEAMIENTO DEL MR	DOMINIO EXTENDIDO DEL MR (Morgan y Hunt, 1994; Vargo y Lusch, 2004, 2008; Prahalad y Ramaswamy, 2004)
FOCO	Relaciones del consumidor con las organizaciones; retención de clientes.	Configuraciones de valor de consumidores, comunidades y redes de organizaciones. Adquisición y retención de clientes.
BASE DEL VALOR	Intercambio de bienes y servicios.	Uso/ Experiencias de los clientes/ Proceso de cocreación.
INTERACCIONES	Organizadas por las organizaciones.	Conducidas por clientes actuales y potenciales.
RESULTADO	Centrado en el intercambio.	Centrado en la experiencia del consumidor.

FUENTE: Vivek y otros (2012).

El concepto de cocreación de valor

La cocreación de valor es un concepto nuevo en economía, intrínseco al enfoque del *engagement marketing*. Su planteamiento formal deriva del enfoque de la lógica del

servicio dominante (*S-D logic*), que en una de sus proposiciones establece la importancia de las contribuciones proactivas de los consumidores a la construcción de sus propias experiencias con las marcas a través del establecimiento de un diálogo continuado y de las sucesivas interacciones con las empresas (Vargo y Lusch, 2004).

Según la concepción tradicional del proceso de creación de valor, los consumidores se encuentran fuera de la organización, mientras que el proceso de creación de valor se produce dentro de la empresa. El concepto de cadena de valor de Porter evidencia ese papel unilateral de las empresas en el proceso de creación de valor. En los últimos tiempos, esa concepción tradicional del proceso de creación de valor se está revisando y el concepto de cocreación de valor personaliza esa revolución. La interacción entre el consumidor y la empresa es el foco de creación y de extracción de valor (Prahalad y Ramaswamy, 2004).

A partir del concepto de cocreación de valor surge el de valor cocreado, que refleja el nivel de valor percibido construido en la mente de los consumidores a partir de las experiencias interactivas con las empresas y otros actores del mercado (Vargo y Lusch, 2008). El valor cocreado tiene dos componentes. El componente utilitario refleja la utilidad funcional obtenida por el consumidor como consecuencia de sus múltiples interacciones con la empresa (Hollebeek, 2011). La dimensión emocional, por su parte, hace referencia a las gratificaciones de carácter afectivo que los individuos extraen de atributos de carácter sensorial en determinadas interacciones que establecen con la empresa, en particular, las sociales o las que se asocian con entretenimiento.

Hollebeek (2011) y Vivek y otros (2012) proponen que existe una relación causal entre el valor cocreado por el consumidor y su nivel de compromiso con la marca. En concreto, cuando el consumidor percibe que una actividad de *engagement marketing* desarrollada por una marca constituye un fin en sí misma, extrae valor de ella (Vivek y otros, 2012).

El ejemplo 9 ilustra actividades en las que los consumidores cocrean valor junto con las empresas.

EJEMPLO 9

El concepto de cocreación de valor en la práctica: los consumidores se convierten en fabricantes y en creativos publicitarios

El enfoque del *engagement marketing* se manifiesta en la oferta por parte de las empresas de acciones que permiten a los consumidores desempeñar un papel activo en actividades que tradicionalmente son realizadas por ellas y que forman parte de la cadena de valor. Se trata, por ejemplo, del diseño de productos o de campañas publicitarias.

Freixenet ya no tiene burbujas

El brindis queda esta vez en manos de la audiencia. El cineasta Bigas Luna fue el encargado de elegir los mejores vídeos colgados por los consumidores para que formaran parte de la campaña navideña de Freixenet del año 2012.



Los interesados en participar en esta campaña colaborativa debían elegir un momento por el que brindar, crear un vídeo que lo ilustrara y subirlo al canal de Youtube que la marca había preparado específicamente para la campaña. De entre todos los vídeos recibidos Bigas Luna seleccionaría los mejores para formar parte del spot de Freixenet, que, según JWT, agencia responsable de la creatividad, «será un brindis de todos para todos».

Cada vídeo seleccionado recibiría, además, un premio de 3.000 euros. De entre todos ellos, el director de cine elegiría uno, a cuyo autor se le concedería la «Beca al director novel o proyecto cinematográfico», dotada con 20.000 euros. El resto de los vídeos enviados podrían verse en el canal de Youtube.

Otras empresas que invitan a los clientes a participar en la elaboración de los anuncios son: Red Bull, Heinz, Caprabo o Marionnaud.

Diseña tu propio Mazda

Con motivo de la celebración del 20 aniversario del Mazda MX-5 la marca desarrolló una plataforma *online* que permitía a los usuarios diseñar por completo la apariencia del Mazda MX-5 que pilotaría un periodista español en la carrera internacional MX-5 que se celebró en el circuito de Venecia. Uno de los puntos que más se tuvieron en cuenta fue la facilidad para que cualquier usuario pudiera aportar su propio diseño y, por tanto, ganar el concurso. Para ello se desarrolló, por un lado, un configurador *online* que guiaba al usuario paso a paso, y un diseño libre que permitía bajar una plantilla para los usuarios más experimentados. El coche que finalmente representó a España fue escogido entre las propuestas de las 14.180 personas que visitaron la web www.disenatumx-5.com. La web superó en tan sólo tres semanas los objetivos de participación y notoriedad de Mazda.

Crea tu botella Heineken



¡Si tenías envidia de todos aquellos diseñadores que creaban sus propias botellas ahora puedes tener tu momento de gloria! Heineken te ofrece la posibilidad de diseñar tu propia botella, para aquella fiesta especial, o como regalo de cumpleaños, o... ¡para lo que te apetezca! ¡Entras en su web, diseñas y en 15 días tienes las botellas en casa! Qué fácil es sorprender a veces, ¿no? Esto puede hacerse en el club Heineken (www.heineken.es).

El enfoque de engagement marketing en la práctica empresarial

Desde un punto de vista práctico, el enfoque del *consumer engagement* se traduce en el desarrollo por parte de las empresas de una serie de actividades que facilitan las interacciones repetidas de los consumidores con ellas. La variedad de estos instrumentos de marketing es muy amplia: pueden desarrollarse junto con otros consumidores o no y en el ámbito *online* y *offline*. En este sentido, es preciso destacar que un elemento clave de las estrategias futuras de creación de lealtad a la marca es conseguir el compromiso de los consumidores mediante instrumentos *online*.

Vivek y otros (2012) clasifican las actividades de *engagement marketing* llevadas a cabo por las empresas en función de dos parámetros: por un lado, relacionadas con la marca o con actividades vinculadas a la marca y, por otro, iniciadas por la empresa o por el consumidor (véase tabla 2.7).

Tabla 2.7

	INICIADAS POR LA EMPRESA	INICIADAS POR EL CONSUMIDOR
RELACIONADAS CON LA MARCA	<ul style="list-style-type: none"> — Diseño del producto (ejemplo 9). — <i>Branded content</i>. — Programas de fidelización. — Promociones de ventas. — Página web de la empresa. — Clubes de clientes. 	<ul style="list-style-type: none"> — Blogs. — Vídeos <i>online</i>. — Páginas web de subastas del consumidor.
RELACIONADAS CON ACTIVIDADES	<ul style="list-style-type: none"> — Diseño de anuncios (ejemplo 9). — Eventos (diversión y formativos). — <i>Advergaming</i>. 	<ul style="list-style-type: none"> — Comunidades de marca.

FUENTE: Vivek y otros (2012).

Sin embargo, no todas las actividades desarrolladas por las empresas con objeto de alcanzar el compromiso del consumidor lo consiguen, esto es, para que éstas realmente se traduzcan en los términos que proponen las definiciones recogidas en la tabla 2.5 (interacciones, participación, conexión, inversión o compromiso) es preciso que se

cumplan una serie de condiciones.

1. Los consumidores sólo se comprometen con las iniciativas de las empresas que tienen en cuenta sus necesidades. En particular, es especialmente importante en las actividades de *engagement* en el ámbito *online* que el consumidor perciba que sus valores y los de la marca están alineados (Bartlett, 2006). La empatía y la intuición son dos elementos clave a la hora de diseñar acciones de *engagement* eficaces (Vivek, 2009).
2. A medida que los consumidores trascienden de ser receptores pasivos de información y de productos, los programas con más posibilidades de tener éxito son los que facilitan el diálogo con la empresa o, lo que es lo mismo, la interacción en un doble sentido. En lugar de ser demasiado estructurados, tanto los productos de la empresa como las actividades de *engagement* que ésta organiza deben permitir cierta flexibilidad. Los consumidores se comprometen más con las empresas que les otorgan los recursos necesarios para dar forma a las experiencias que desean tener con ellas, ya sea con los productos o, por ejemplo, con páginas web que pueden hacerse a medida de sus preferencias.

Cuando las organizaciones desempeñan un papel facilitador en sus iniciativas de *engagement* y permiten a los consumidores decidir el papel que quieren desempeñar, muestran que se preocupan por ellos, los escuchan y les otorgan poder de decisión. El consumidor percibe esta actitud y ello puede traducirse en lealtad hacia la marca; de ahí que el *engagement marketing* se entienda como un modo de enfocar la estrategia de retención de clientes.

2.3.1. DETERMINANTES DE LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR SEGÚN EL ENGAGEMENT MARKETING

Compromiso del consumidor con una marca o consumer engagement

Vivek (2009) desarrolló una escala de medición del compromiso del consumidor con tres dimensiones que permiten materializar el concepto (véase cuadro 2.2). El autor y Hollebeek (2009) proponen que esa variable es un determinante de la lealtad del consumidor hacia una marca.

Cuadro 2.2

Consumer engagement	
Entusiasmo	

1. Paso gran parte de mi tiempo con la marca _____.
2. Soy un apasionado de _____.
3. Mi existencia no sería igual sin _____.

Participación consciente

1. Todo lo relacionado con _____ atrae mi atención.
2. Me gusta aprender cosas acerca de _____.

Interacción social

1. Me gusta compartir _____ con mis amigos.
2. Disfruto más de _____ cuando estoy con otras personas.

2.4. EL MARKETING DE LAS EXPERIENCIAS O EXPERIENCE MARKETING

Cuadro 2.3

Las experiencias están de moda

Muchas marcas hoy en día incluyen la palabra *experience* en sus acciones de marketing: Coca-Cola Music Experience, Real Madrid Campus Experience, Volkswagen Experience, Audi Driving Experience, El Corte Inglés Gourmet Experience son algunos de los ejemplos. El hecho de no traducir la palabra parece querer transmitir un mensaje de glamour y modernidad y en todos los casos las empresas incluyen bajo esa denominación acciones que van más allá de los atributos utilitarios del producto y se adentran en los de carácter afectivo, como la diversión, la información, el placer, el estatus o la formación. Por ejemplo, el proyecto «Renault Experience» ofrece una primera experiencia profesional a un grupo de recién titulados de la Escuela de Ingenierías Industriales de la Universidad de Valladolid y les facilita así su posterior inserción laboral. El programa consta de tres fases: formación, prácticas no laborales e inserción profesional.

Por otro lado, a la hora de crear experiencias, hay empresas que juegan con los contrastes de diversas formas. Así, algunas marcas posicionadas en el mercado como de precio bajo, como H&M y Lidl, recurren a diseñadores de moda o a cocineros de alto nivel, respectivamente. Marcas como Ariel o El Corte Inglés, con un posicionamiento opuesto a las anteriores, bajan sus precios. En todos los casos se trata de hacer el lujo asequible, una decisión muy acertada en tiempos de crisis.

Un estudio llevado a cabo por Brakus y otros (2009) basado en una muestra de consumidores identifica una serie de marcas como «marcas de experiencias» (*experience brands*) por ser aquellas que inspiran en ellos mejores experiencias. Aquí se reproducen algunas de las marcas y los comentarios realizados por los individuos al respecto.

The Body Shop

- Apela a diferentes sentidos.
- Me atraen cuestiones como: pruebas con animales, pureza y bienestar.
- Me gusta estar con gente que comparte los valores de esta marca.

BMW

- Me siento joven y con estilo.
- Me encanta conducir.
- Un BMW es el símbolo de mi éxito.

MasterCard

- La marca me hace pensar en las cosas buenas de la vida.
- Me parece más juvenil que American Express o Visa.
- Al principio, la campaña «No tiene precio» me resultaba emocional, pero ahora es simplemente una forma de identificar la marca.

Nike

- Me hace pensar en cómo llevar un estilo de vida activo.
- Me siento como un atleta.
- Me encanta poder diseñar la zapatilla que se adapta a mi personalidad.

El marketing de las experiencias tiene muchos puntos en común con el *engagement marketing* y, como él, sirve para explicar las estrategias de retención de clientes que desarrollan las empresas en la actualidad. Este enfoque parte del planteamiento de que cada punto de contacto del consumidor con un producto tiene que convertirse en una experiencia positiva. Así, las marcas se conciben en un sentido amplio, más allá de los atributos funcionales del producto, y se convierten en una suma de experiencias. El marketing de las experiencias gestiona los recursos de la organización desde la siguiente filosofía: «no vendemos productos, vendemos experiencias que hemos de gestionar y mejorar como herramienta para agregar valor y generar fidelidad en nuestros consumidores». La marca Nespresso es un caso bastante claro en el que la marca es una experiencia para el consumidor (ejemplo 10).

EJEMPLO 10

La experiencia Nespresso

Quién iba a decir que la hora del café podría convertirse en el momento más sexy del día. Eso es una realidad desde que llegó al mercado el fenómeno Nespresso. Basta con introducir una cápsula en la cafetera, pulsar un botón y en unos segundos se obtiene la perfecta taza de *espresso*, así de simple, pero además el usuario se tumba en el sofá, observa la máquina, las cápsulas multicolor, el cuidado diseño y piensa: ¡Esto mola!



Lo que resulta evidente es que Nespresso es algo más que un café: se trata de un fenómeno social. Lo que se vende no es café, es una experiencia.

En el ADN de Nespresso hay innovación, calidad, sostenibilidad y un toque de perfección ligado al detalle. En resumen: el valor de Nespresso está en haber conseguido redefinir el café como un lujo accesible. La empresa ha creado una nueva categoría; si se hubiera limitado a continuar en supermercados junto a competidores directos, entre los que se encuentran las propias marcas del distribuidor, habría visto la sostenibilidad de su negocio amenazada.

Quedan lejos los tiempos del cafetero colombiano Juan Valdés, sonriente y bigotudo, bajando de los Andes con su simpática burra Conchita. Ahora de lo andino pasamos a lo alpino, de lo rural a lo urbano, y de Valdés a John Malkovich y, sobre todo, a George Clooney, guapo, elegante y casi perfecto, pero muestra de sencillez y capaz de reírse de sí mismo.

La marca tiene preferencia por un cliente gourmet, casi «un enólogo del café». El público se está sofisticando, ahora no es café sí o café no. Ahora el dilema es un *Arpeggio*, un *Roma*... La gente está cada vez más informada, pero no es especialmente elitista: es gente de clase media a la que le gusta la calidad y tiene conciencia ecológica. En la empresa tienen una idea de lo que es la generación Nespresso: «personas que valoran el tiempo en que disfrutan con una cosa: una puesta de sol, el primer trago de una cerveza, un buen café, como si se parara el tiempo... toda una experiencia».

En 2010 la compañía facturó más de 2.500 millones de euros y creció un 20 %, siendo la rama más rentable del grupo Nestlé. ¿Qué parte del éxito se debe al café en sí mismo y qué parte al marketing? El marketing es una manera de comunicar y de difundir el producto, pero si no hay calidad, el producto no se mantendría más de uno o dos años, y lleva 25. Veamos.

El producto

El éxito se debe, sin duda, a la calidad en un 100 %. En los cuarteles generales de Nespresso en Lausana, Suiza, la palabra que más se oye es calidad. Allí nos encontramos con Alexis Rodríguez, microbiólogo de formación y el alquimista colombiano artífice del contenido de las 16 variedades de café que rellenan las cápsulas Grand Crus. Alexis viaja por todo el mundo conociendo a los productores en busca de la mejor materia prima y el tema de la sostenibilidad es prioritario. La exquisita selección de granos, pensada para disfrutar de aromas y matices impensables, da como resultado un café cremoso y exquisito.

Al producto hay que añadirle su complemento imprescindible: la cafetera, que hace desde café solo a «latte macchiato», pasando por capuchino. En ella todo se puede programar: la cantidad de agua, de leche, de espuma de leche. La experiencia de preparar el café en esas máquinas de diseño que son un objeto de deseo resulta tan chic que es difícil resistirse a pasarse al bando de los «muy cafeteros».

El marketing

Una de las piedras angulares de la estrategia de marketing de Nespresso es la distribución, el producto sólo puede adquirirse *online* o en sus tiendas exclusivas. La venta tradicional (tiendas y supermercados) implica una

amenaza a la sostenibilidad de las marcas. La lucha por ser visible en el lineal es cada vez más dura, hay más competidores, la calidad de las marcas se iguala y el comprador es cada vez más experto y sensible al precio. Nespresso ha optado por crear una experiencia de compra totalmente cuidada: establecimientos muy exclusivos y espaciosos con una localización selecta y un gran servicio gracias a la buena presencia, educación y al trato impecable que su personal dispensa.

A través de sus establecimientos, Nespresso ha conseguido transmitir simplicidad, perfección, placer y exclusividad. No se limitan a vender café, sino que proporcionan una «experiencia única» que incluye la degustación de las 16 variedades de café que ofrecen.

Además, contar con tiendas propias permite disponer de información directa del consumidor final. Y, gracias a este profundo conocimiento del perfil del cliente, Nespresso puede realizar en todo momento un marketing relacional de calidad.

El buen hacer de la marca se ha completado en los últimos años con fuertes campañas publicitarias protagonizadas por el actor George Clooney alrededor del potente eslogan «*Nespresso, what else?*». El guapo, elegante y casi perfecto actor es al mismo tiempo una muestra de sencillez y es capaz de reírse de sí mismo. Se adecua a la imagen que Nespresso quiere ofrecer: elegante y de calidad, pero en tu casa y a un precio asequible.

El paso final para garantizar el éxito consistía en conseguir comunicar el carácter exclusivo diferencial del producto recurriendo a las relaciones públicas. Para ello la empresa contactó con los líderes de opinión para que funcionase el boca a oreja. Se organizaron degustaciones en puntos de venta estratégicos y en eventos de renombre (*Torneo Conde de Godó, Roland Garros* o el *Festival de Cannes*), Sotogrande, Cádiz, el Mediterráneo al fondo. Nespresso patrocina la Copa de Oro del Torneo Internacional de Polo de Sotogrande. La compañía da una glamurosa fiesta con famosos variados y aprovecha para presentar sus innovaciones, los batidos basados en Nespresso e ideados por pasteleros y cocineros selectos. Las razones por las que patrocinan el campeonato son que el polo es un deporte exigente y requiere pasión y cierta perfección.

Y, por último, el club Nespresso, que ofrece una gran variedad de servicios a sus participantes, desde la compra de productos *online*, información variada, o la posibilidad de hacer descargas en el móvil de las aplicaciones de la marca.

¿Cómo es que en España se mantiene la marca a pesar de la crisis? Porque aquí hay sibaritas del café y se aprecia la calidad. Al español le gusta el contacto directo, estar en la calle; por eso hay esa alta profusión de boutiques Nespresso, en las que se difunden los valores de la marca.

FUENTE: Sergio C. Fandul, *El País Semanal*, 2011.

La literatura de marketing ha conceptualizado la experiencia del consumidor como una respuesta de tipo cognoscitivo, afectivo y comportamental que se origina como consecuencia de las interacciones con una marca (Brakus y otros, 2009).

La clave de la satisfacción en el marketing de las experiencias reside en igualar o superar las expectativas de los clientes, en cuanto a calidad de la experiencia vivida, que se forman a partir de las pasadas experiencias, el boca a oreja y la comunicación que lleva a cabo la empresa. Los consumidores comparan la experiencia percibida con sus expectativas una vez que aquélla se ha formalizado. Si la percepción de calidad de la experiencia es inferior a las expectativas, los clientes perderán interés en la empresa suministradora; mientras que si las iguala o supera, estarán dispuestos a contar nuevamente con ella. En el caso de la primera experiencia con una marca, ésta no se forma a partir de expectativas, simplemente esas experiencias se esperan o no se esperan.

Las experiencias del consumidor con una marca se forman a partir de los denominados «puntos de contacto». Se han desarrollado diferentes clasificaciones de esos puntos de contacto del consumidor con una marca. Davis y Longoria (2003)

establecen el concepto de la rueda de puntos de contacto con una marca, donde se distinguen esos puntos en función del momento de la compra del producto de que se trate (véase tabla 2.8).

Tabla 2.8

MOMENTO DE LA COMPRA	PUNTOS DE CONTACTO DEL CONSUMIDOR
Antes de la compra	Publicidad, relaciones públicas, páginas web, nuevos medios, marketing directo y promociones de ventas.
Durante la compra	Envase, punto de venta y fuerza de ventas.
Después de la compra	Calidad del producto, servicio posventa, marketing directo (móvil, Internet), programas de fidelización <i>online</i> y <i>offline</i> , <i>advergaming</i> .

Schmitt (1999) establece cinco formas de aplicar el marketing de las experiencias, denominadas «módulos estratégicos de experiencias»: «sentidos», «sentir», «pensar», «actuar» y «relacionarse.» El marketing de los sentidos hace referencia a los sentidos de los consumidores (vista, oído, gusto, tacto y olfato). El marketing de los sentimientos apela a las emociones y sentimientos de los consumidores, que van desde los estados de ánimo ligeramente positivos vinculados a una marca (asociados a marcas de consumo frecuente de alimentación o a un producto industrial) hasta emociones fuertes como alegría y orgullo (relacionados con productos duraderos, tecnológicos o campañas de marketing social). En el siguiente epígrafe haremos referencia al marketing emocional. El marketing del pensamiento se vincula con el intelecto de las personas y consiste en proporcionar experiencias de naturaleza cognitiva que contribuyen a la resolución de problemas que tengan la capacidad de comprometer al consumidor de un modo creativo. El marketing de la acción tiene por objeto comportamientos, estilos de vida e interacciones entre las personas y las marcas. Por último, el marketing de las relaciones crea experiencias teniendo en cuenta los deseos de los individuos de formar parte de un contexto social (para su autoestima, formar parte de una subcultura o de una comunidad de marca). Otros autores, como Dubé y LeBel (2003) o Gentile y otros (2007), han desarrollado clasificaciones del marketing de las experiencias similares a la anterior.

Las experiencias del consumidor con una marca pueden variar en fuerza, intensidad y valor (positivas y negativas), unas acontecen de forma espontánea, es decir, sin mucha reflexión, y son de corta duración, y otras ocurren deliberadamente y permanecen durante más tiempo. A lo largo del tiempo, esas experiencias de marca se almacenan en la mente y contribuyen a incrementar la satisfacción del consumidor con la marca y le hacen más leal (Oliver 1997; Reichheld, 1993).

Llegados a este punto, es importante diferenciar la experiencia del consumidor de

otros conceptos, en particular, del *engagement*. En el caso de este último, las interacciones con una marca suponen un papel activo por parte del consumidor, mientras que en el concepto de experiencia se incluyen también los contactos en los que el consumidor tiene un papel pasivo, como la exposición a una campaña publicitaria. Por otro lado, a diferencia del *engagement*, la experiencia con la marca no constituye un estado emocional, es decir, ésta puede ocurrir sin que los consumidores muestren interés por la marca o tengan una conexión emocional con ella. Eso sí, a lo largo del tiempo las experiencias con la marca pueden traducirse en vínculos emocionales, pero las emociones son sólo una respuesta interna al estímulo que constituye la experiencia. Sin embargo, el *engagement* es un concepto motivacional (de carácter emocional) y orientado a la acción.

El cuadro 2.4 contiene información que puede resultar de interés acerca de la influencia que ejercen en el consumidor los atributos relacionados con las experiencias.

Cuadro 2.4

¿Cómo procesa el consumidor los atributos de una marca relacionados con la experiencia? (Schmitt, 2010)

En el artículo de Carpenter y otros (1994) publicado en el *Journal of Marketing Research* bajo el título «Meaningful Brands from Meaningless Differentiation: The Dependence on Irrelevant Attributes» los autores indican: «Porter describe la estrategia de diferenciación como el desarrollo de un posicionamiento en el mercado basado en un atributo que es valorado por los consumidores. Sin embargo, algunas marcas también tienen éxito en el mercado diferenciándose por un atributo que *parece* tener valor, pero que, si se examina con detenimiento, es absolutamente irrelevante».

Por ejemplo, Procter & Gamble diferencia su café instantáneo Folger por su presentación en forma de copos de cristales de café creados a partir de un proceso patentado. La publicidad propone que dichos copos contribuyen a mejorar el sabor del café. Sin embargo, desde un punto de vista técnico, la forma de los granos de café es relevante para el café en grano, pero no para el instantáneo. Los cristales simplemente se disuelven y la forma de su superficie no influye sobre el sabor.

En los experimentos llevados a cabo por Carpenter y otros (1994) éstos comprobaron que lo que denominaron la «diferenciación irrelevante» era valorada de un modo sorprendente por los consumidores en una gran variedad de situaciones. En algunos casos, el consumidor estaba dispuesto a pagar un precio mayor por el producto que tenía ese atributo diferenciador. Pero lo más sorprendente de todo es que el atributo era valorado por el consumidor incluso reconociendo su irrelevancia.

Los resultados anteriores sólo son sorprendentes si se contemplan desde una perspectiva puramente utilitaria o funcional de los productos y los atributos con una diferenciación irrelevante carecen de ella. Bajo la perspectiva del marketing de las experiencias todo puede entenderse mejor. Los consumidores procesan los atributos funcionales mediante un proceso deliberado, razonado, paso a paso, dirigido por unos objetivos concretos, pero ¿cómo se procesan los atributos relacionados con la experiencia?, ¿cómo crean valor esos atributos en relación con los de carácter funcional?

Brakus y otros (2008) desarrollaron un experimento en el que se puede contestar a esas preguntas. Los individuos expuestos a atributos de experiencia en ocasiones llevaban a cabo un procesamiento deliberado, como el de los atributos funcionales, pero también se observaba una ausencia de un proceso de deliberación al proporcionar respuestas de una forma directa e inmediata, sin etiquetar el estímulo al que eran sometidos como un atributo específico. Técnicamente, este tipo de procesamiento recibe el nombre de *processing fluency* (Winkielman y otros, 2003).

2.4.1. DETERMINANTES DE LA LEALTAD DEL CONSUMIDOR SEGÚN EL MARKETING DE LAS EXPERIENCIAS

Experiencia del consumidor con la marca

Brakus y otros (2009) han desarrollado una escala de medición de la experiencia del consumidor con la marca que permiten materializar el concepto (véase cuadro 2.5). La escala incluye cuatro dimensiones de la experiencia: sensorial, afectiva, comportamental e intelectual.

El autor y Hollebeek (2009) proponen que esa variable es un determinante de la lealtad del consumidor hacia una marca.

Cuadro 2.5

Escala de medición de la experiencia del consumidor con una marca

- Esta marca ha dejado una gran impresión en mi sentido de la vista y en otros sentidos.
- Considero que esta marca es interesante desde un punto de vista sensorial.
- Esta marca no apela a mis sentidos.
- Esta marca me provoca sentimientos.
- No siento grandes emociones con esta marca.
- Esta marca es emocional.
- Me comprometo en acciones y comportamientos cuando uso esta marca.
- Esta marca me provoca experiencias corporales.
- Esta marca no está orientada a la acción.
- Esta marca me provoca muchos pensamientos y reflexión.
- Esta marca no me hace pensar.
- Esta marca estimula mi curiosidad y el proceso de resolución de problemas.

El deleite del consumidor con la marca

El deleite es un estado emocional intenso de carácter positivo que surge cuando la experiencia del consumidor con el producto supera sus expectativas (Oliver y otros, 1997). Esta emoción tiene dos dimensiones: activación y placer.

Conseguir el deleite del consumidor puede ayudar a las empresas en el proceso de captación de clientes a partir del boca a oreja de otros consumidores que han experimentado esa emoción y también puede ser un mecanismo de retención de los clientes nuevos. Sin embargo, es preciso reconocer que a medida que se repiten las compras de un producto, si todas ellas son positivas, se crean expectativas altas y es posible que el consumidor no sea capaz de sentir deleite en sentido estricto, ya que se ha acostumbrado a tener ese sentimiento. En los casos de compras continuadas, en el proceso de creación de lealtad hacia la marca, el deleite acelera el desarrollo de un compromiso de carácter afectivo con la marca (Bowden, 2009).

Existen diferentes propuestas sobre el modo de conseguir que un cliente experimente deleite con una marca. Una de ellas es proporcionar extras al consumidor que no se espera y otra es crear acciones que supongan una interacción del consumidor con la empresa: cuanto más invita la empresa al consumidor a participar en cada paso de la cadena de valor, mayor será su deleite.

2.5. EL MARKETING EMOCIONAL O EMOTIONAL BRANDING

La esencia del marketing emocional consiste en el empleo de instrumentos capaces de suscitar emociones en el consumidor que se trasladan a la marca. Las emociones que experimentan los individuos pasan a constituir uno de los atributos de la marca, eso sí, de naturaleza diferente a los de carácter funcional creados por el área de producción de la empresa. Así pues, el valor añadido de este enfoque de marketing se plasma en la creación de atributos emocionales en una marca.

El marketing emocional no es un fenómeno reciente y su aplicación comenzó décadas atrás cuando los avances en el ámbito de la psicología pusieron de manifiesto la importancia de las emociones en el comportamiento humano, en general, y en la conducta de las personas como consumidores, en particular. En concreto, hoy sabemos que la elección de una marca no es el resultado de un proceso puramente racional, deliberado y consciente, sino que es en gran medida inconsciente y tiene un componente emocional muy acusado (véase cuadro 2.6).

El auge del marketing emocional en la actualidad se basa en la madurez de la mayor parte de los mercados, donde las marcas son muy parecidas en sus atributos funcionales, y en la fuerte competencia que ejercen las marcas de distribuidor en algunos sectores. En este contexto, la diferenciación entre una marca y otra puede encontrarse en los atributos emocionales que son capaces de crear las empresas en sus marcas aplicando este enfoque. Dicho de otra forma, esos atributos son los que infunden personalidad a una marca.

Cuadro 2.6

Las decisiones de compra son inconscientes (no irracionales)

¿Somos conscientes de todos los factores que nos influyen a la hora de tomar una decisión? Los últimos avances en el estudio del funcionamiento del cerebro indican que la respuesta a esta pregunta es NO. El 90 % de nuestras decisiones son inconscientes y se basan en un proceso muy ingenioso y sofisticado que garantiza un análisis preciso y racional de la situación, donde se incorporan las emociones, que desempeñan un papel fundamental.

En el ámbito del comportamiento de las personas como consumidores, las decisiones de compra se dividen en dos partes. Por un lado, el proceso cerebral inconsciente que lleva a elegir una marca u otra y, por otro, el hecho de que conscientemente sabemos lo que queremos hacer: «ahora tomo una decisión». El hecho de ser inconscientes supone que no tenemos ni idea de por qué hemos tomado esas decisiones.

Imaginemos que nos paran por la calle y nos preguntan la marca de nuestro coche y que expliquemos las razones de nuestra elección. Las respuestas a esta última pregunta siempre son del tipo: por seguridad, por diseño, por precio, es decir, harán referencia a características funcionales del producto. De este modo quedan ocultas (a veces incluso para el propio individuo) otras razones de naturaleza emocional como: porque quería tener un coche más grande que mi vecino, porque quiero impresionar a alguien...

El neuromarketing es una disciplina que está teniendo un gran auge en la actualidad, puesto que, tomando en consideración los últimos avances en el estudio del cerebro, permite conocer el funcionamiento de la mente de los individuos como consumidores y así determinar las motivaciones de la compra o la influencia de las emociones en el proceso de decisión, entre otros aspectos.

El marketing emocional contribuye a crear vínculos afectivos entre un consumidor y una marca, los cuales constituyen el componente afectivo de la lealtad y que es algo parecido al amor verdadero (véase tabla 1.1). El término *lovemarks* se usa para hacer referencia a las marcas que enamoran a los consumidores. El consumidor se enamora de aquellas marcas cuya personalidad le agrada y a veces coincide con la suya. Incluso, se ha llegado a afirmar que la personalidad del consumidor se forma a través de la combinación de diferentes marcas, algunas de ellas competencia directa.

Los instrumentos de marketing emocional son diversos. Uno de ellos es el eslogan que usan las marcas en su estrategia de comunicación, donde ya no se hace hincapié en los atributos funcionales de las marcas o, lo que es lo mismo, en su calidad, sino que se incluyen frases de carácter marcadamente emocional, a modo de reflexiones, que ayudan a ser feliz (véase cuadro 2.7). Estas acciones son una muestra de que las marcas quieren humanizarse, como indica Marc Gobé, autor del libro *Emotional Branding*, son un ejemplo del *marketing con alma*. Las empresas ya no desean que su público objetivo las perciba como entidades frías y distantes, más bien apelan a las emociones y muestran que también las poseen.

Cuadro 2.7

¿Frases de un libro de autoayuda? No, marketing emocional

Sed de vivir. Compartida, la vida es más. A gusto con la vida; adelante. Hay cosas que el dinero no puede comprar. Puedes vivir la vida lamentándote de todo lo que te falta o aprovechar al máximo lo que tienes. Life is Good.

Detrás de esas frases, que parecen proporcionar máximas para ser feliz extraídas de cualquier libro de autoayuda, se esconde el eslogan que utilizan algunas empresas como Fontvella, Movistar, Nestlé, BBVA, MasterCard, Campofrío y LG.

Aparte de las frases anteriores, las marcas aplican el marketing emocional en sus eslóganes de diversas formas. Una de ellas consiste en incorporar implícita o explícitamente a las personas (Endesa: *Luz, gas, personas*; Renfe: *Acortamos distancias, acercamos personas*; La Caixa: *La estrella eres tú*).

Otra forma de llevar a cabo el marketing emocional, muy aplicada por los fabricantes de automóviles, es hacer referencia a las emociones en el eslogan de la marca. Por ejemplo: Citroën: *Creative technology*; Peugeot: *Motion and emotion*; BMW: *¿Te gusta conducir?*

Seat León: hecho para ti

Para el lanzamiento del Seat León en 2012 se ha creado la palabra: *enjoyneering*, el resultado de unir dos

palabras: *enjoy* y *engineering*, diversión e ingeniería. De ese modo, como en los casos anteriores, el mensaje que se trata de transmitir es que la marca se preocupa por la calidad del producto y por las emociones de las personas que lo conducen. Así se incluyen las dimensiones funcional y emocional del coche.



¿Cuál es el resultado de un agarre perfecto y el equilibrio perfecto? Una sonrisa en los labios mientras te sumerges en una curva. La satisfacción que se siente cuando todo es tal y como lo quieres. La emoción y la innovación en completa armonía.

Nosotros lo llamamos: **ENJOYNEERING**.

Dondequiera que vayas con tu SEAT León, que está en el futuro. De adelante hacia atrás, el SEAT León recorre cada centímetro de la carretera con la tecnología más avanzada, y permite disfrutar de ella con toda comodidad y seguridad.

Conducir es creer. Acude a tu concesionario SEAT más cercano y disfruta de una prueba de vehículo.

Condúcelo y disfruta del SEAT León más vanguardista de todos los tiempos.

La llamada publicidad emocional es otra forma de aplicar el marketing emocional. Este tipo de publicidad presenta dos características: una de ellas es que suscita emociones en la audiencia y la otra es que apenas informa sobre los atributos funcionales de los productos. En muchas ocasiones, los spots son como películas de 20 segundos de duración en los que la marca puede ser uno más de los actores de la trama, o bien no hace su aparición hasta el final, cuando la intriga de los espectadores es máxima.

La primera de las opciones es utilizada a menudo por las marcas de cerveza. En sus anuncios suelen aparecer personas en situaciones divertidas acompañadas por el producto. Como señala Javier Herrero-Velarde, director de marketing de Grupo Mahou-San Miguel: «Nosotros estamos en el negocio de las cervezas, pero al final lo que vendemos es entretenimiento». Coca-Cola fue la pionera del uso de esta clase de publicidad, siempre apelando a la felicidad de las personas en lugar de a los atributos funcionales del producto (que, por cierto, continúan siendo uno de los secretos mejor guardados de la humanidad).

El diseño de campañas donde la marca sólo aparece al final es un recurso que únicamente pueden permitirse las marcas con alto nivel de notoriedad en el mercado. Los anuncios narran historias con un fuerte componente emocional que engancha a la audiencia. El resultado es que las emociones que suscitan los anuncios durante la exposición se trasladan a la marca y llegan a formar parte de uno de sus atributos. En el ejemplo de Campofrío se observa que, además, esas emociones han repercutido de forma

positiva en las ventas del producto. Así se demuestra el éxito de la estrategia de marketing emocional (véase ejemplo 11).

EJEMPLO 11

Campofrío: charcutería emocionante

Los charcuteros, como a ellos mismos les gusta denominarse, se han encaramado a la primera división de la creatividad eficaz. Con una estrategia basada en la emoción y el humor, Campofrío ya está entre las compañías españolas más admiradas por su discurso publicitario. En 2012 recibió el Premio a la Eficacia y es, junto a Coca-Cola e Ikea, la compañía cuyas campañas publicitarias son mejor valoradas por los directores de marketing de los mayores anunciantes de España. Respecto a ediciones anteriores, la empresa ha experimentado la subida más espectacular, que ha pasado a la segunda posición desde la 17.^a que ocupaba en 2010.

Hace varios años Campofrío se planteó como objetivo cambiar de forma significativa su estrategia de comunicación. La publicidad de productos alimenticios utiliza códigos muy básicos basados casi siempre en el núcleo familiar y en la felicidad que obtienen todos sus miembros al consumir una determinada marca. En la empresa consideran que con un panorama de medios tan saturado y tan segmentado es preciso apostar fuerte y jugar bien con la notoriedad, todo ello en un momento en el que la marca blanca de elaborados cárnicos acapara el 54 % de las ventas y crece un 10 %, mientras que las marcas de fabricante lo hacen a un ritmo inferior y por debajo del mercado.

Campofrío ha optado por la originalidad y la diferencia, haciendo uso de una estrategia emocional cuyo objetivo último es alejarla del planteamiento frío y basado en precio de las marcas blancas. La respuesta del consumidor a la estrategia llevada a cabo es más que satisfactoria: en la categoría de embutidos, las ventas aumentaron un 11 % y la rotación un 19 % (fuente: Nielsen Scanner). En cuanto a los resultados de comunicación y medios Campofrío alcanzó una notoriedad publicitaria de 33,2 % (fuente: IOPE). Con una inversión un tercio más pequeña que el principal competidor, Campofrío consigue un impacto de más del 11 % frente al primer competidor (fuente: Millward Brown, *tracking* de marcas y publicidad). Además, aumentó la identificación del consumidor con la marca, incrementando en un 77 % el atractivo de ésta.

FUENTE: IPMARK, 2012, núm. 769.

Por último, otro de los instrumentos de marketing emocional aplicados por las empresas con objeto de crear vínculos afectivos con su público objetivo son las acciones que se incluyen dentro del epígrafe de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) (ejemplo 12).

EJEMPLO 12

La RSC: las marcas quieren que las quiera

Las marcas, como las personas, desean ser queridas. Pero el corazón del público objetivo no se gana así como así. La responsabilidad social corporativa se incluye dentro del marketing emocional porque se materializa en acciones que despiertan sentimientos positivos en el consumidor que se trasladan a la marca. La lucha contra la pobreza o el maltrato, el fomento de la educación y la cultura o la protección del medioambiente son actividades que resultan muy beneficiosas para la sociedad y a las que las empresas destinan recursos financieros, hoy en día más escasos que nunca. Las empresas no hacen esas buenas obras de un modo altruista, sino esperando algo a cambio: quieren que las quieran (y que las compren).

La eficacia de las campañas de RSC pasa por una adecuada estrategia de comunicación diseñada con objeto

de que los diversos públicos objetivo de la empresa (clientes, accionistas, sociedad en general...) se enteren de las buenas obras que hace.



En la actualidad las entidades financieras en general tienen una imagen muy deteriorada por diversas acciones impopulares que han llevado a cabo (preferentes, desahucios, quiebras...). La RSC forma parte de su estrategia de marketing emocional cuyo objetivo es asociar a la empresa sentimientos positivos. Por ejemplo, La Caixa denomina a su obra social «El alma de la Caixa», transmitiendo un mensaje claramente emocional en las campañas publicitarias que desarrolla sobre ese instrumento.

2.5.1. DETERMINANTES DE LA LEALTAD DEL CLIENTE SEGÚN EL MARKETING EMOCIONAL

La identificación del consumidor con una marca

Bagozzi y Dholakia (2006) definen la identificación con la marca como la percepción individual de similitud entre un consumidor y una marca. Bhattacharya y Sen (2003) proponen que esta variable «constituye el principal sustento psicológico del tipo de relaciones profundas y comprometidas que las empresas intentan establecer con sus clientes». El origen del concepto de identificación se sitúa en la psicología social y en la organización de empresas, y sus raíces se encuentran en la teoría de la identidad social.

En los últimos tiempos la identificación ha sido objeto de interés en la investigación académica de marketing. Algunos estudios comprueban que la identificación del consumidor con la marca es un antecedente de la lealtad (véase cuadro 2.8).

Cuadro 2.8

Dime qué marcas compras y te diré quién eres

Las marcas viven en la mente de los consumidores. Nuestro cerebro almacena información relacionada con distintas marcas, procedente de diferentes fuentes (por ejemplo, la experiencia con la marca y las acciones de comunicación de la empresa). Establecemos vínculos emocionales con aquellas marcas que tienen una personalidad similar a la nuestra, son las marcas con las que nos identificamos. La mayor parte de las veces escogemos aquellas marcas con las que nos identificamos y en el proceso de elección las emociones que asociamos a las marcas desempeñan un papel fundamental.

A veces nos resulta difícil reconocer cuáles son esas marcas porque forman parte de nuestro subconsciente (como nuestra personalidad) y para identificarlas hay que hacer un ejercicio similar al psicoanálisis, es decir, adentrarnos en esa parte de nuestra mente que no conocemos pero que tanto influye en nuestras decisiones.

Haz la prueba y trata de decirte a ti mismo tres marcas con las que te identificas, ¿a que no es tan fácil?, y desde luego reconocerlo en público lo es menos...

2.6. ENFOQUE MULTICANAL O 360°

Internet y los teléfonos móviles han introducido una forma nueva de establecer las relaciones de las empresas con su público objetivo. El planteamiento 360° de la comunicación propone alcanzar al público objetivo con una combinación de medios *online* y tradicionales y todo coordinado bajo un mismo mensaje (véase ejemplo 13). Hace algún tiempo para alcanzar a la mayor parte del público objetivo bastaba con crear un anuncio y emitirlo en televisión. Hoy en día la audiencia está fragmentada en distintos medios (no sólo por la infinidad de cadenas de televisión que existen) y además los nuevos medios han propiciado que el consumidor pueda interactuar con sus marcas cuando, donde y como quiera. El enfoque multicanal o 360° aúna los planteamientos de los enfoques de marketing explicados anteriormente: *engagement*, emocional y de experiencias y se plasma en diferentes instrumentos además de la publicidad, como las relaciones públicas y las promociones de ventas.

El enfoque 360° es muy utilizado en la actualidad como estrategia de retención de clientes, además de que las empresas que aplican ese planteamiento transmiten una imagen de modernidad imprescindible para tener éxito.

EJEMPLO 13

Algo está pasando en Mercedes

Mercedes-Benz es un referente de calidad, durabilidad, tecnología y fiabilidad. Durante la mayor parte de los 125 años de historia de la marca, también ha sido asociada a valores como la innovación, el diseño y la deportividad. Conducir una berlina Mercedes, uno de sus descapotables o alguno de sus modelos deportivos ha sido desde siempre un sueño para muchos y un símbolo de estatus e innovación para todos.

En los últimos años, la marca comenzaba a tener alguna dificultad para atraer a las nuevas clases pudientes: profesionales liberales, más modernos y menos conservadores que la generación anterior, y que son los llamados a liderar el futuro más cercano. Gente que es receptiva a conceptos como la innovación y el diseño, y que en el pasado más reciente comenzaban a optar por otras marcas de automoción que percibían más afines a sus expectativas, motivaciones y formas de vida.

En 2011, Mercedes-Benz se enfrentó al reto de lanzar cinco modelos nuevos en los que primaba el diseño, la innovación, la deportividad y la tecnología. Los lanzamientos se apoyaron con campañas en las que se hablaba de valores genéricos y no de valores concretos para cada modelo.

La campaña *Algo está pasando en Mercedes* contiene una serie de anuncios donde se mantienen las conversaciones cotidianas y la ausencia de producto como eje central de la campaña en televisión, pero en esta ocasión se ofrece un tono más irónico. En ellas se muestra la actitud sorpresiva de personas ante el hecho de que alguien que conocen se haya comprado un Mercedes «que no le pega». Un grupo de amigos *indie*, una madre que es muy moderna y a la que «no le va» un novio con un Mercedes, o una amiga a la que jamás hubiéramos creído ver en un Mercedes. Pero hay un Mercedes para cada persona y estos personajes también habían encontrado el suyo.

En esta oleada también se redirige a los consumidores a la página web Algoestapasandoenmercedes.com, donde se encuentran con una web renovada, más llena de contenido, en la que se ofrecen las últimas novedades y tendencias, no sólo del mundo del automóvil, sino de otras áreas como moda, cultura, diseño, tecnología, entretenimiento...

Muestra de que algo se mueve en Mercedes: la marca de automóviles se pone ahora al frente de la tendencia, la vanguardia y lo *cool*. Con el objetivo de apoyar la web, se ha creado en paralelo un nuevo blog de tendencias <http://mercedes-benz-blog.blogspot.com.es/> donde, al igual que en las principales redes sociales, se plasma toda la actividad de Mercedes en torno al mundo de la moda, el diseño y la vanguardia.

Dentro de esas actividades destaca la Mercedes-Benz Fashion Week Madrid, la principal pasarela de moda española y exclusivo circuito de moda internacional de primer orden, que se celebra dos veces al año en la Feria de Madrid. Este acuerdo entre dos entidades líderes en sus respectivos sectores tiene como principales objetivos reforzar el desarrollo internacional de esta plataforma y, al mismo tiempo, fortalecer en el mercado español la vinculación de la marca alemana con la moda y las nuevas tendencias, como viene haciendo ya en el resto del mundo. Para la pasarela española, esta alianza le permitirá reforzar su desarrollo en el ámbito internacional, entrando a formar parte del exclusivo mapa de las grandes pasarelas mundiales patrocinadas por la marca alemana, como lo son la Mercedes-Benz Fashion Week New York o la Mercedes-Benz Fashion Week Berlin.

FUENTE: IPMARK, 2011.

3

CONCEPTO DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Desde hace ya algún tiempo, las empresas están mostrando una creciente preocupación por la lealtad de sus clientes. Ello ha abocado a la adopción de estrategias y programas de fidelización dirigidos a cultivar las relaciones con los consumidores estrella de la empresa. Esta tendencia se ha ido extendiendo por todo el mundo entre empresas pertenecientes a diferentes sectores de actividad, especialmente en las industrias de productos de consumo frecuente.

Este interés por la fidelización y sus herramientas prevalece en el actual momento de crisis en el que vivimos; muestra de ello es el incremento de la inversión en programas de fidelización que, según datos del Estudio Infoadex sobre la inversión publicitaria en España 2013, a pesar del descenso generalizado de la inversión publicitaria, las tarjetas de fidelización muestran un repunte al incrementarse en un 3,1 % las inversiones de 2011 a 2012.

En este capítulo pretendemos aproximarnos al concepto de programa de fidelización, sus diferentes concepciones y la evolución que han sufrido a lo largo del tiempo. Además creemos conveniente dar cuenta de la implantación de los programas en el mercado. Muy relacionado con estos aspectos está el estudio de los elementos que integran un programa de fidelización, atributos clave en el éxito o fracaso de las acciones desarrolladas por la empresa.

3.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Son muchas las definiciones de programa de fidelización que podemos encontrar, pero la mayoría de ellas comparten la idea de que estamos ante un conjunto de herramientas que ofrecen incentivos capaces de identificar a los clientes más rentables, mantener su lealtad e incrementar las ventas. Ello deriva en la consideración de los programas como un medio de compromiso empresa-cliente, de recompensa a favor del cliente y de aportación de valor al adaptar la oferta a los deseos de cada individuo.

Los programas de fidelización se conciben como parte de una estrategia defensiva, es

decir, descansan sobre la creencia de que mantener un cliente es menos costoso que obtener otro nuevo y que los mejores clientes son los más rentables. En este sentido los programas de lealtad pueden considerarse más como parte de una estrategia de retención que pretende crear barreras de salida para evitar la pérdida de clientes.

Partiendo de estas premisas, podemos definir los programas de fidelización de clientes como 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 las 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. La obtención de las recompensas se asocia a la frecuencia de compra, de ahí que estos programas también hayan recibido la denominación de programas de compra frecuente. Otra acepción usada para referirse a estas acciones es la de programas de recompensas.

Cuadro 3.1

Definición del programa de fidelización Iberia Plus

Iberia, compañía española con más de 80 años de historia en el mercado del transporte de pasajeros y una de las más rentables del mundo, cuenta entre sus pilares de éxito comercial con una política de atención al cliente paradigma en el mercado, iniciada hace más de 10 años y basada en Iberia Plus, primer programa europeo de fidelización al cliente. Más de cinco millones de clientes avalan su acierto.

Su director de Relaciones con clientes, Francisco García Viejobueno, afirma que *«para la compañía, el proyecto Iberia Plus ha significado un elemento fundamental, al establecer y después mantener y reforzar un estrecho vínculo con todos y cada uno de nuestros mejores clientes, los usuarios de la tarjeta Iberia Plus, quienes son sin duda el activo más importante de todos»*.

FUENTE: www.iberia.com

La naturaleza de los programas se apoya en el esfuerzo que debe efectuar un consumidor durante un cierto período de tiempo, más o menos largo, para obtener una gratificación cualquiera, la mayoría de las veces diferida. De este modo, los programas de fidelización recompensan a los consumidores por consolidar sus compras y reducir el abanico de marcas y/o establecimientos considerados.

El fin perseguido por los programas de fidelización es de una doble naturaleza: a corto plazo pretenden influir sobre el volumen de ventas; a largo plazo su objetivo se concreta en la consolidación de relaciones de fidelidad duraderas. Así observamos que los dos pilares esenciales de los programas son la creación de valor para los consumidores y el establecimiento de un marketing de relaciones con ellos. Además, es importante hacer hincapié en la necesidad de adaptar el programa a los deseos cambiantes de los consumidores, con objeto de mantener su interés por el mismo.

Cuadro 3.2

La adaptación del programa de fidelización de Starbucks a los deseos cambiantes de los consumidores

Starbucks, para este nuevo año, ha modificado los programas de fidelización de negocios y también ha creado una nueva aplicación para iPhone que permite a los clientes pagar sus consumiciones desde su teléfono móvil. Como programa de fidelización hasta estos momentos Starbucks tenía una tarjeta prepago que, además de la comodidad al abonar las consumiciones, permitía tener acceso a precios rebajados. Se espera que antes de que acabe el año 2013 también se haya creado una aplicación de pago basada en el sistema operativo de Google, el Android.

Este nuevo método de fidelización pretende también marcar un hito frente a su principal competidor en el mercado del Reino Unido, Costa Coffee.

3.2. DIFERENTES CONCEPCIONES SOBRE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Existen dos concepciones sobre los programas de fidelización, una que los asimila con una herramienta promocional y otra que los considera como una manifestación del marketing de relaciones.

La consideración de los programas de fidelización como acciones de promoción de ventas pasa por reconocer una diferencia fundamental entre ambas acciones y es que, en el caso de los programas, los incentivos ofrecidos no se establecen en el corto plazo, sino que se alargan en el tiempo.

Bajo esta conceptualización, es poco probable que los programas logren hacer más leales a los consumidores. Concretamente, es muy difícil que los clientes desarrollen dimensiones afectivas de la lealtad, teniendo en cuenta que el logro de ésta es una meta a largo plazo. En este sentido, los individuos atraídos por un programa que les ofrece recompensas a corto plazo podrían fácilmente verse seducidos por los incentivos de otro/os competidor/es del mismo modo.

Desde esta perspectiva, los programas de fidelización sólo representan grandes y prolongadas promociones de ventas, eso sí, cuidadosamente adaptadas gracias a las bases de datos de clientes.

La otra concepción es una propuesta a largo plazo que atribuye una mayor capacidad de los programas en el logro de la lealtad de los consumidores, al establecer la empresa lazos con sus clientes como una forma de aplicar la filosofía del marketing de relaciones. Desde este enfoque se considera que los programas se diferencian de las promociones de ventas por su grado de orientación defensiva y por su naturaleza a largo plazo. Bajo esta perspectiva, la dirección de la empresa ha de estar comprometida durante años con el plan, y este compromiso puede ayudar a desarrollar y mantener una relación con los clientes de consecuencias muy positivas para ambas partes.

Uno y otro enfoque difieren sustancialmente tanto en su concepción como en los efectos que despliegan sobre los clientes. La figura 3.1 compara ambas perspectivas.

La concepción promocional de los programas, en tanto que se orienta al corto plazo,

adopta un enfoque táctico que condiciona el tipo de esquema a desarrollar y su forma de gestión. De igual modo, la adopción de un enfoque estratégico persigue otros objetivos y, en consecuencia, exige un formato diferente de programa. Así, podemos encontrar denominaciones distintas para cada tipo, por ejemplo, es frecuente identificar a los planes con orientación promocional como «de frecuencia» o «de recompensas», mientras que a aquellos cuyo enfoque es relacional se les identifica como «de lealtad».

Los programas de fidelización de corte promocional suelen implantarse a partir de la imitación de los llevados a cabo por otras empresas. Frente a ellos, los de carácter relacional llevan a cabo un análisis estratégico de la situación que revele información sobre la estrategia a adoptar en función de los objetivos planteados por la empresa, con objeto de forjar las bases de una relación con el cliente. Una premisa sobre la que se apoya esta orientación es que los programas de fidelización no deben existir de forma aislada, sino que han de encajar con la estrategia general y las capacidades globales de la empresa.

	Concepción promocional (Táctica)	Concepción relacional (Estratégica)
Implantación	Copia de la competencia	Propio, basado en un análisis estratégico situacional
Información recogida	Sobre volumen de compras por cliente	Sobre el perfil del cliente y sus necesidades
Tipo de recompensa	Monetarias, tangibles (regalos, descuentos, etc.)	Monetarias, tangibles (regalos, descuentos, etc.) No monetarias, intangibles (reconocimiento)
Eficacia	Resultados a c/p: lealtad comportamental	Resultados a c/p y l/p: lealtad comportamental y afectiva
Tipo de programa	Plan de acumulación de puntos	Club de clientes
Tarjeta de fidelización de clientes		

FUENTE: García (2011).

Figura 3.1.—Concepciones de los programas de fidelización de clientes.

Existen claras diferencias en lo que respecta a la información recabada por los

diferentes programas. Aquellos con orientación táctica únicamente se centran en datos sobre el volumen de compra de los clientes; a partir de dicha variable establecen el programa de recompensas a ofrecer. Por su parte, los planes de corte relacional recaban información sobre el perfil de cada cliente, lo cual permite un seguimiento del comportamiento de cada individuo y la construcción de una base de datos que posibilite la identificación de diferentes segmentos de clientes. Ello permitirá el desarrollo de estrategias y programas diferentes para cada grupo.

Para determinar la eficacia de uno y otro tipo de programas se recurre a variables diferentes. Serán exclusivamente de tipo comportamental y a corto plazo en el caso de los programas tácticos: la variación del volumen de ventas, de la cuota de mercado o de la tasa de penetración, por ejemplo. Los indicadores de tipo emocional con orientación a largo plazo no son aplicables en este caso, sino para los programas con orientación estratégica, en los que se emplean también variables comportamentales. De acuerdo con ello, es en la concepción estratégica de los programas de fidelización donde cabe hablar con propiedad del concepto de lealtad, al menos para algún grupo de consumidores. La lealtad tiene una dimensión emocional y a largo plazo que sólo tiene cabida en aquellos programas con orientación estratégica.

El cuadro 3.3 analiza tres tipos de programas diferentes, cada uno de los cuales se integra dentro de una concepción. En concreto, los programas de acumulación de puntos se identifican con la noción táctica según la cual se trata de promociones de ventas extendidas a lo largo del tiempo. Por su parte, los clubes de clientes se engloban dentro de la concepción estratégica de acuerdo con la que se considera una manifestación del marketing de relaciones. A caballo entre las dos posturas encontramos los programas basados en tarjetas, que comparten aspectos tácticos y estratégicos.

Cuadro 3.3

El programa Tempo de fidelización de clientes de Renfe

Renfe, a través de su programa de fidelización Renfe Tempo, premia la fidelidad de aquellos clientes que confían en un servicio de calidad y puntualidad garantizadas. Tempo distingue a los clientes de trenes de Alta Velocidad y Larga Distancia con un trato diferenciado, otorgándoles mayor exclusividad y personalización.

Ofrecen tres tarjetas diferentes: Tempo, Tempo Especial y Tempo Máxima que servirán para acumular puntos en función del uso del servicio, puntos a canjear por un abanico de recompensas que van desde entradas de cine hasta contribuciones con programas solidarios ligados a ONG.

La posesión de una tarjeta u otra depende de la frecuencia de uso del servicio, así los clientes de alta frecuencia son poseedores de la tarjeta Máxima, los clientes frecuentes la Especial y el resto poseen la tarjeta Tempo. Las dos primeras tarjetas aportan, además de las recompensas tangibles ya mencionadas, la posibilidad de acceder a salas VIP, optar a aparcamientos gratuitos en diferentes ciudades y estaciones o la suscripción gratuita a la revista *Paisajes*. Los privilegios a los que optan los clientes de la tarjeta Máxima son mayores, dado que pueden acceder a más salas y aparcamientos gratuitos que los poseedores de la tarjeta Especial.

La participación en el programa, cualquiera que sea la tarjeta a la que se opte, requiere obligatoriamente la cumplimentación de un formulario con información personal del solicitante. Con ello la empresa trata de conocer hábitos de compra relacionados con el servicio de viajes, además de datos demográficos de los usuarios. Todo ello pretende lograr un mayor conocimiento del cliente con objeto de poder adaptar el

programa a sus gustos y necesidades.



FUENTE: www.renfe.com

3.3. ELEMENTOS QUE DEFINEN UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

La implantación de los programas de fidelización por parte de las empresas exige tres elementos esenciales. El primero de ellos estriba en la fijación de la recompensa. Al cliente no le basta con recibir un buen producto y un servicio adecuados: además desea que se le premie por comprar de forma repetida en un mismo establecimiento. El consumidor debe realizar un esfuerzo para participar en el programa, esfuerzo que puede concretarse en los gastos de adhesión al programa si los hubiera, el ofrecimiento de datos personales a la empresa, los costes de cambio y la necesaria modificación del comportamiento de compra. Todo ello obliga al establecimiento a incentivar suficientemente al consumidor para mantener vivo su interés.

El segundo elemento a considerar en la implantación de un programa de fidelidad consiste en determinar el público objetivo de la estrategia. Una segmentación adecuada es crucial para el éxito de la misma dado que contribuye en buena medida a la consecución de una mayor eficacia de los programas de fidelización.

Finalmente, es preciso el diseño de un plan de comunicación adecuado a cada segmento objetivo.

Antes de adentrarnos en el análisis de cada uno de los elementos integrantes del programa de fidelización debemos subrayar que, dado que el diseño e implantación de un plan afecta a su potencial inherente, es importante conocer las preferencias de los consumidores con relación a los programas antes de proceder a su diseño e implantación. En este sentido conviene subrayar la necesidad de aportar valor a los consumidores, dado que el factor que más incide en la satisfacción de un cliente es el «valor» que una

empresa le ofrece en comparación con otra u otras. Ello sin olvidar que la satisfacción sólo es condición necesaria para la fidelidad; no en vano un alto porcentaje de clientes —del 65-80 %— que abandonan una empresa se declaran satisfechos o muy satisfechos con ella.

3.3.1. LA RECOMPENSA

Se trata del beneficio que obtiene el consumidor por su participación en el programa de fidelidad. La recompensa es un elemento básico en el diseño del programa y de ella depende en gran medida la eficacia del plan puesto en marcha. Muchos directivos y académicos coinciden en señalar a la recompensa como el elemento clave en el éxito del programa, ello debido a que la principal razón de la no participación en un programa de lealtad no es la ausencia de conocimiento sobre el propio programa, sino la percepción de que las recompensas ofrecidas no son adecuadas para el esfuerzo requerido. Del mismo modo, la decisión de abandonar un programa puede deberse a cambios en su esquema de recompensas, concretamente porque las nuevas gratificaciones no sean suficientemente interesantes para los participantes.

Es conveniente mencionar que, a veces, los incentivos ofrecidos por los programas de fidelidad pueden provocar lealtad hacia el programa más que hacia el producto o el establecimiento. En estos casos, cuando el incentivo desaparece, es probable que el consumidor cambie de suministrador. En cualquier caso debemos tener muy presente que, para que el programa de lealtad tenga éxito, se deben considerar las percepciones individuales de valor de los clientes y sus orientaciones de compra con objeto de dirigirse a ellos con recompensas diferenciadas. De lo contrario se corre el riesgo de no lograr que el programa tenga éxito, sobre todo en mercados muy heterogéneos. En cualquier caso es importante que se consiga una relación adecuada entre el valor monetario de la gratificación y el esfuerzo requerido para lograrla, lo que se denomina «valor aspirado» de la recompensa. Hay estudios, como Loyalty Monitor, que concluyen que un elevado porcentaje de consumidores españoles considera que los programas de fidelización son poco generosos.

Ya hemos apuntado, al conceptualizar los programas de fidelización, que existen muchos tipos de recompensas a ofrecer. La tabla 3.1 recoge los sistemas de gratificaciones ofrecidos por los programas en función de diversos criterios de clasificación.

Tabla 3.1. Tipos de recompensa

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	TIPO DE RECOMPENSA	
Grado de adaptación.	Adaptativa.	Generalista.

Existencia de un componente de ahorro.	Con ahorro.	Sin ahorro.	
Materialización de la recompensa.	Tangible.	Intangible.	
Momento de percepción.	Inmediata.	Diferida.	
Coste para la empresa.	Eficiente.	Ineficiente.	
Contribución a la oferta de la empresa.	Directa.	Indirecta.	
Percepción de la recompensa.	Utilitaria.	Hedónica.	Socio-psicológica.

Cuando calificamos a un sistema de recompensas como adaptativo, nos referimos a que el programa de fidelización realiza distinciones entre los clientes, de forma que en función de los distintos perfiles de los segmentos de clientes, a cada uno de ellos se le ofrece una serie de recompensas. En contraposición, se encuentra el sistema de recompensas denominado como generalista, en el que no se hace ningún tipo de distinción entre clientes y se proporcionan las mismas recompensas a todos ellos.

Por otra parte, los programas de fidelización pueden contar con recompensas con componente de ahorro, consistente en un conjunto de fórmulas que gratifican al cliente con descuentos en el precio de los productos adquiridos, o con recompensas sin componente de ahorro, en las que las gratificaciones al cliente se concretan, por ejemplo, a través de la consecución de regalos o la asignación de puntos canjeables.

Las recompensas tangibles o puramente materiales son canjeables por dinero en efectivo, descuentos o cualquier producto, mientras que las intangibles son permutables por servicios que añaden valor a la relación del cliente con la empresa logrando cierto nivel de interactividad. Nos referimos, por ejemplo, a servicios, relaciones, reconocimiento o tratamiento personalizado. La ventaja de las recompensas intangibles radica en que son más difíciles de imitar, por lo que generan un valor añadido más emocional que racional. Es por ello por lo que las empresas deben tender cada vez más hacia el ofrecimiento de este tipo de gratificaciones.

Las recompensas inmediatas son aquellas que se entregan al cliente por cada visita al establecimiento, mientras que las recompensas diferidas son las que el cliente recibe por cada «n» visitas en función de los requisitos establecidos dentro del programa. En este último caso, existe un elevado acuerdo entre los investigadores de que el diferimiento no debe ser excesivo para no desalentar al cliente.

Si nos fijamos en el coste de la recompensa para la empresa, podemos distinguir entre recompensas eficientes e ineficientes. Las primeras son aquellas cuyo valor para el cliente es mayor que el coste que supone para la empresa, mientras que las recompensas ineficientes son aquellas en las que el coste para la empresa coincide con el valor para el consumidor.

También podemos distinguir entre recompensas directas o aquellas que se apoyan

directamente sobre la oferta de la empresa, y recompensas indirectas que hacen referencia a incentivos que no tienen relación con la oferta de la empresa.

Finalmente podemos clasificar las recompensas en utilitarias o necesarias, hedónicas o lujosas y sociopsicológicas. Las recompensas utilitarias están vinculadas al ahorro monetario y a privilegios relacionados con la comodidad para adquirir un producto o prestar un servicio. Las recompensas hedónicas están vinculadas con la compra de artículos considerados de lujo, como forma de agradecimiento hacia aquellos clientes que tienden a sentirse culpables por la compra de dichos artículos. Y, finalmente, las recompensas socio-psicológicas están vinculadas con la pertenencia a un grupo con un estatus especial al que la empresa trata de forma distinta.

Cuadro 3.4

El programa de recompensas de Iberia Plus

Iberia Plus adapta las gratificaciones a cada categoría de clientes (poseedores de tarjeta clásica, plata, oro y platino). Dicho programa de fidelización apuesta mayoritariamente por las recompensas intangibles tales como: prioridad en listas de espera de reservas, mayor franquicia de equipaje, seguros de asistencia en el extranjero, garantía de plaza, acceso a parking gratuito, acceso a sala VIP, o embarque preferente, entre otras.

Iberia Plus también permite a sus participantes obtener puntos denominados «avios» que pueden canjear por vuelos y servicios de las empresas asociadas al programa; este tipo de recompensas suponen un ahorro económico para el usuario.

Algunas de las recompensas del programa son inmediatas, como el embarque preferente, que se consigue por el hecho de tener la tarjeta, en cada vuelo. Hay otras, sin embargo, de carácter diferido como la obtención de vuelos gratis por acumulación de «avios» con cada compra efectuada.

El programa de recompensas de Perfumerías Julia

La tarjeta de fidelización de Julia permite a sus usuarios acceder a recompensas fundamentalmente de carácter tangible y que suponen un ahorro económico para sus poseedores. Algunas de las gratificaciones ofrecidas son: vales descuento por las compras efectuadas, descuento directo del 10 % en cada compra, envío gratuito de la *newsletter* de la perfumería o acceso a promociones exclusivas.

El esquema de recompensas es idéntico para toda la base de clientes, de manera que estamos ante un programa generalista.

Cuadro 3.5

¿Puntos o dinero?

En estudios centrados en los programas de fidelización de compañías aéreas se ha demostrado que los consumidores prefieren acumular puntos a canjear por dinero: «Si cojo el dinero en lugar de los puntos, simplemente lo usaré para pagar facturas, no hay nada de especial en pagar facturas». Cuando la recompensa se concreta en puntos a canjear por vuelos gratis, la gratificación se vuelve especial para el consumidor. Existe un potente componente psicológico en la recompensa.

Ventaja artificial

La incorporación de una ventaja artificial ayuda a hacer más atractivo un programa de fidelización a través de sus recompensas. La idea es modificar el esquema de gratificaciones en el que, por ejemplo, son necesarias

8 compras para el logro de la recompensa, fijando en 10 las compras a realizar, pero regalando 2 por adherirse al programa. Ciertos estudios han demostrado que los clientes son más propensos a completar el programa en estos casos.

Es importante señalar que la validez de un programa de fidelización puede desaparecer con el tiempo, lo cual exige una vigilancia del mismo y de la evolución de los clientes con objeto de adaptar el programa de fidelización a los cambios del entorno y evitar que deje de ser atractivo para dichos clientes.

3.3.2. EL PÚBLICO OBJETIVO DEL PROGRAMA

El segundo elemento a considerar en la implantación de un programa de fidelización consiste en determinar el público objetivo de la estrategia. Precisamente, una ventaja de estas herramientas, respecto al resto de los instrumentos de marketing tradicionales, es su capacidad para diferenciar a los consumidores. La cadena detallista de alimentación El Árbol, por ejemplo, diferencia su público destinatario, además de por el nivel de compras, por su perfil e intereses y así habla de SuperClub Vinos, SuperClub Peques, SuperClub Cuídate o SuperClub Vital.

Es importante señalar que la segmentación del mercado es un requisito clave para lograr que los programas de fidelización sean eficaces. La diversidad de los clientes requiere acciones de personalización e individualización de la oferta con arreglo a sus necesidades individuales. Es más, conviene recordar que no todas las relaciones merecen la pena, además de que no todos los consumidores tienen la misma propensión a participar en los planes de fidelización. Un análisis de las relaciones de la empresa con sus clientes puede mostrar que algunas de ellas no son beneficiosas a largo plazo porque el coste de mantenerlas es mayor que los ingresos que generan. Así, las empresas necesitan evaluar regularmente su cartera de clientes y considerar la finalización de determinadas relaciones calificadas de insatisfactorias.

En definitiva, la empresa, partiendo de la opinión ampliamente extendida de que unos pocos consumidores aportan la mayoría de los beneficios empresariales, ha de plantearse determinar quién va a ser el público destinatario del programa de fidelización.

Es una realidad constatada la tendencia de los consumidores a distribuir sus compras entre varios establecimientos, lo cual dificulta la consecución de la lealtad perseguida por las empresas a través de sus programas de fidelización. Los estudios confirman que, en sectores como el de la alimentación, la mayoría de los consumidores dividen sus compras entre un establecimiento principal, en el que realizan la mayoría de sus compras, y otras tiendas. Este factor unido a otros como la tendencia a la búsqueda de «gangas» —efecto *cherry picker*—, la minimización del tiempo y esfuerzo dedicado a la compra, la dimensión social de las compras o la lealtad previa hacia el establecimiento emisor del plan, entre otros factores, influirán en la propensión del individuo a participar

en un programa de fidelización.

En general existen estudios que nos permiten trazar el perfil de los consumidores más proclives a formar parte de los programas de fidelización. Ciertas características sociodemográficas, económicas y situacionales constituyen factores determinantes de la participación de un individuo en un plan de lealtad. En concreto, poseen mayor propensión a participar en este tipo de acciones aquellos individuos y hogares con rentas intermedias, por encima de quienes poseen un nivel de ingresos alto o bajo. A los individuos de rentas altas no les interesan estos programas, mientras que los de ingresos bajos no generan compras suficientes para poder beneficiarse de ellos. Por otra parte, el sexo también marca diferencias a la hora de elegir un programa de fidelización. Concretamente, los hombres se ven atraídos por aquellos programas que les tratan como un cliente especial, frente a las mujeres, que prefieren planes que se adapten a sus necesidades individuales.

A pesar de todo lo anterior, consideramos que la mejor forma de segmentar a los participantes en un programa de fidelización es a través de su volumen y frecuencia de compra; así lo hacen en su mayor parte las empresas y así lo atestiguan los diferentes trabajos de investigación desarrollados. Además es fundamental tener en cuenta la elevada importancia que los clientes otorgan al trato personalizado, lo cual obliga a discriminar entre diferentes grupos para lograr programas que satisfagan a los usuarios.

Todo ello nos lleva a enfatizar que no existe un programa eficaz para todo tipo de consumidores y, por ello, se deben adaptar las características del plan a las peculiaridades de los grupos de clientes objetivo.

Cuadro 3.6

Programa de fidelización exclusivo para clientes mayores de 65 años

La Caixa, con 1,8 millones de clientes pertenecientes a este segmento de la población, ha lanzado al mercado un programa de fidelización diseñado de forma exclusiva para los mayores de 65 años. Se trata del Club Ahora, que incorpora ventajas financieras tales como el sorteo de una pensión de 800€/mes durante toda la vida, ventajas de servicio como la adaptación de la plataforma de banca por Internet y las pantallas de los cajeros para que faciliten la realización de transacciones a estos clientes, ventajas asistenciales tales como un servicio telefónico 24 horas para consultas sobre temas médicos o la puesta en marcha de la web www.ActivaLaMente.com pensada para poner la mente en forma.

Llegados a este punto nos planteamos las preguntas obligadas de ¿a quién dirigir el programa de fidelización?; ¿debemos realizar un lanzamiento a gran escala dirigido a toda la masa de consumidores?; ¿es más adecuado concentrarse únicamente en el grupo de clientes «buenos»?

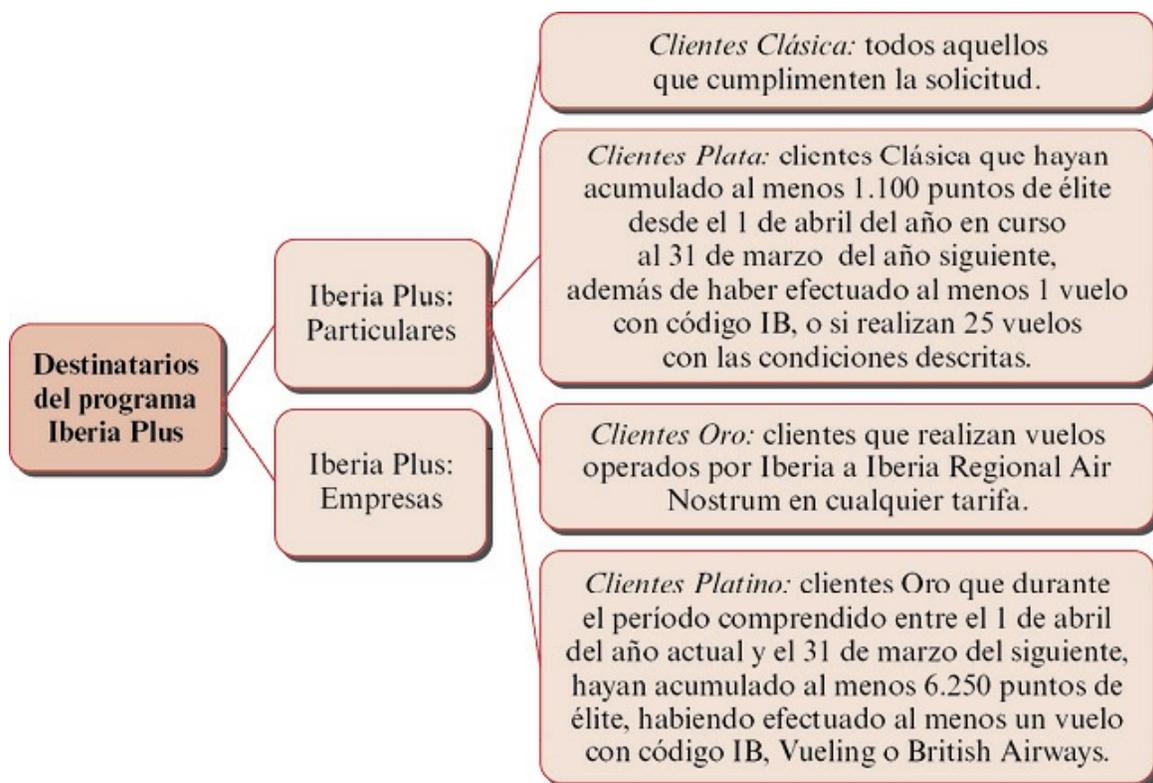
No hay una respuesta unánime a la cuestión planteada. En el mercado coexisten programas de fidelización lanzados de forma masiva y a los que se adhiere todo tipo de consumidores, con otros muy adaptados a las características de diferentes grupos.

Incluso, dentro de una misma empresa conviven unos y otros. Podríamos mencionar algún ejemplo comentado anteriormente para entender mejor este aspecto. Los casos de perfumerías Julia o del Club Carrefour se circunscriben en el apartado de programas masivos y generalistas, dirigidos a todos los consumidores. Por su parte, Iberia Plus o Renfe Tempo ofrecen, dentro de un programa de fidelización global, diferentes planes a cada grupo de consumidores; éstos deben cumplir unos requisitos para poder participar en cada una de las modalidades del programa. Para Iberia y Renfe los programas ofrecerán mayor cantidad y calidad de recompensas a los mejores clientes.

En el caso de aquellos programas lanzados de forma masiva, se suele producir un proceso de autoselección de los propios consumidores que, o bien no se dan de alta en el programa, o bien tras darse de alta no hacen uso del mismo. A veces es más cómodo y económico para la empresa actuar conforme a este modelo.

Debemos advertir que los resultados del programa de fidelización pueden sobrestimarse en aquellos casos en los que el plan se dirige exclusivamente a los mejores consumidores, atribuyendo al programa el nivel de gasto del cliente con la empresa y no a su predisposición favorable hacia ella y, en definitiva, a su lealtad previa.

Para terminar este apartado debemos afirmar que los programas de fidelización contribuyen a la identificación y a un mayor conocimiento de los diferentes grupos de clientes, lo cual facilita las relaciones con cada uno de ellos, además de mejorar la discriminación de su oferta, de sus precios y de sus recompensas.



3.3.3. EL DISEÑO DE UN PLAN DE COMUNICACIÓN ADECUADO AL PÚBLICO OBJETIVO

Finalmente, en el diseño y puesta en marcha de los programas de fidelización, es preciso el diseño de un plan de comunicación adecuado a cada segmento objetivo. Al definir un programa, se debe tener muy en cuenta que la falta de conocimiento del mismo y de su funcionamiento puede inhibir sus efectos sobre el consumidor.

El plan de comunicación tiene un doble objetivo: por un lado, la captación de clientes que se quieran unir al programa y, por otro lado, el mantenimiento del interés de los clientes que ya forman parte del mismo.

En la mayor parte de los casos la fuerza de ventas del establecimiento tiene un papel clave en la difusión del programa de fidelización. Ahora bien, actualmente la página web del establecimiento emisor o la página web creada exclusivamente para el programa de fidelización se han convertido en el mercado más utilizado para dar a conocer todos los detalles de dicho programa.

Para ello, desde el establecimiento emisor del programa se debe animar al cliente a que visite la página web donde se encuentra implantado el programa con objeto de que lo conozca y, si finalmente se decide a formar parte de él, esté puntualmente informado de las novedades y de la situación de su cuenta de puntos a través de un código personal de acceso. De esta forma, se fomenta la interactividad, que desempeña un papel clave en la implicación y la actividad de los miembros del programa de fidelización.

Una vez puesto en marcha, el programa de lealtad ofrece formidables posibilidades para realizar comunicaciones individualizadas gracias a la información que aportan las bases de datos. A partir de éstas, los medios de comunicación usados pueden ser muy diversos: revistas, circulares, cartas, líneas telefónicas, mensajes de texto, chat que permite el contacto entre los miembros, *web-trend* que permite el envío personalizado de boletines periódicos y de información sobre el programa de fidelización a través de los correos electrónicos de los miembros y *web-customization* o zonas restringidas de acceso virtual para los miembros. En los programas de lealtad más orientados al establecimiento de relaciones con los clientes, como es el caso de los clubes, se organizan eventos a los que pueden acudir únicamente los miembros del programa y que sirven, además de como recompensa, como un medio informativo sobre las novedades de la empresa y del programa. En cualquier caso, la selección de un determinado canal de comunicación con el cliente a través del cual dirigir las acciones relacionadas con el programa influye en la respuesta obtenida del consumidor.

Generalmente ligadas a sistemas de puntos o a tarjetas de fidelidad, las empresas usan diferentes tipos de publicaciones dirigidas a sus clientes. Éstas pueden ser catálogos, boletines de noticias o revistas de empresa. A través de los primeros la empresa da a

conocer los productos que comercializa. Por su parte, los boletines de noticias son publicaciones periódicas que incluyen los datos más relevantes de la actividad desarrollada por la empresa, novedades y ofertas, además de información actualizada de interés general para los colectivos a los que van dirigidos. Finalmente, la revista de empresa posee varias finalidades como: fomentar la venta cruzada, captación de nuevos clientes, desarrollo de la imagen de la empresa, informar sobre las diferentes actividades de los programas de fidelización, fomentar la interactividad y aportar un valor añadido al cliente.

Cuadro 3.7

<p>Programa de fidelización de Carrefour: Club Carrefour</p> <p>Habilita para su difusión una página web propia dentro de la web general de la empresa. En ella el usuario puede consultar su saldo de puntos, imprimir sus cupones descuento, informarse sobre ofertas y novedades.</p> <p>Programa de fidelización de El Árbol: SuperClub</p> <p>La empresa habilita una página web en la que puede obtenerse información limitada sobre el programa; para conocer más dirige al cliente al punto de venta.</p> <p>Programa de fidelización de Perfumerías Julia</p> <p>La empresa apuesta por la información directa a los clientes a través de newsletter, revista de belleza y sms.</p>

3.4. LAS FASES DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

Ya hemos apuntado que la fidelización es una estrategia y, consecuentemente, debe ser el resultado de combinar una serie de acciones coherentes a medio y largo plazo, y no una sucesión de acciones independientes a corto. Un buen planteamiento de un programa de fidelización determinado requiere una reflexión sobre todas y cada una de las fases que conducen a su puesta en marcha. La figura 3.3 detalla cada una de las etapas de dicho proceso.



Cuando una empresa decide implantar un programa de fidelización, debe realizar una definición clara de los objetivos que se pretende conseguir a medio y largo plazo. Algunos de los objetivos ligados a la puesta en marcha de un esquema de recompensas son: premiar a los clientes fieles, generar fidelidad entre los poco leales, incrementar la frecuencia y el volumen de compra, etc.

Una vez delimitados los objetivos, la empresa puede comenzar el diseño del programa a poner en marcha. Esta tarea supone determinar el público objetivo al que se dirige el programa (clientes exclusivos, regulares, ocasionales, esporádicos, etc.), definir el esquema de recompensas a ofrecer (directas/indirectas, tangibles/intangibles, etc.) y, finalmente, concretar las herramientas a emplear para la difusión del programa (publicidad en medios masivos, promoción en puntos de venta, web, etc.).

Por otro lado, la empresa debe definir el soporte informático a emplear para lograr obtener el máximo provecho del programa y, en esta tarea, lo primero que la empresa debe tener claro es si optar por un programa *monosponsor* o *multisponsor*.

Considerando la opción de adoptar un programa para una sola empresa, lo más acertado sería elegir un sistema sencillo que se pueda ubicar en las propias instalaciones, que no ocasione costes de mantenimiento provocados por el propio software y que disponga de las funcionalidades básicas más usadas en este tipo de sistemas: gestión de clientes y tarjetas, gestión de cuentas de puntos, generación de campañas de puntos sencillas, TPV (terminal punto de venta) para la obtención y canje de los puntos, generación de informes, generación de tarjetas de regalo, exportación de datos de clientes a formatos estándares para *e-mailing* u otro tipo de comunicaciones, consulta de movimientos de clientes, generación de informes de actividad, posibilitar la asignación manual de puntos al cliente, permitir la segmentación de clientes para posibles campañas de marketing, entre otras.

Si, por el contrario, se opta por un programa multisocio y, consecuentemente, se necesita un programa disponible en varios establecimientos en los que los clientes puedan acumular puntos indistintamente en su cuenta, es recomendable elegir una solución centralizada, que pueda ser accesible a través de Internet o líneas de comunicación estándar y pueda personalizarse en función de las necesidades.

Antes de poner en marcha el programa, la empresa debe hacer un estudio de viabilidad del mismo. Ello requiere realizar una estimación de los costes en los que se va a incurrir, tales como el coste de emisión de tarjetas, el atribuible a la adquisición del soporte informático para la gestión de datos, las acciones de comunicación a llevar a cabo o el coste de las recompensas a ofrecer a los usuarios. Ahora bien, la previsión de costes debe hacerse a largo plazo y teniendo en cuenta los diferentes conceptos que irán surgiendo a medida que se vaya desarrollando el programa. En concreto, los costes asociados a un programa de fidelización son los siguientes:

— ***Costes de arranque del sistema de fidelidad.*** Para poner en marcha un sistema de

lealtad es necesaria una inversión en tecnología o software de fidelización que permita gestionar adecuadamente a los clientes, las tarjetas, las campañas asociadas, la redención de los puntos, etc.

- **Coste de emisión de las tarjetas.** A la hora de prever el coste asociado a la emisión del plástico se deben definir una serie de aspectos clave tales como el volumen de tarjetas a emitir (los costes unitarios descienden cuanto mayor es el número de unidades producidas), el diseño elegido y el grado de personalización de la tarjeta.
- **Costes de comunicación asociados al lanzamiento.** Dependerán de los instrumentos y medios empleados en dar a conocer el programa y de su alcance.
- **Costes de mantenimiento.** Ya hemos indicado que la mayoría de los programas de fidelización se apoyan sobre soluciones de software y normalmente estas soluciones requieren de un mantenimiento técnico y de sus sistemas. El coste puede ser mínimo si únicamente se requiere un mantenimiento de las comunicaciones o mucho mayor si hablamos de soluciones *multisponsor*. En este caso el mantenimiento implica, además del soporte técnico, el alquiler de infraestructuras de software y hardware, el soporte integral del programa, incluida la manipulación de datos, la personalización y envío de tarjetas o las comunicaciones al cliente, entre otras.
- **Costes operativos del programa.** Este grupo de costes están directamente vinculados a la relación con el cliente. Se trata del coste de los puntos, entendido como los costes que se producen al dar un cheque a un cliente, un servicio o un regalo, por ejemplo. Además se incluyen los costes de comunicación al cliente, ya sea en forma de *e-mails*, SMS, cartas o cualquier otro formato. Se trata de costes de difícil cuantificación y relacionados tanto con la calidad como con la cantidad de ventajas que ofrezca el programa. En cualquier caso estos costes suelen estar financiados con las propias ventas al cliente, es decir, son costes que el comerciante asume como un descuento en las ventas y, consecuentemente, sólo se producen asociados a una venta. Además, se calcula que sólo un 60 % de los puntos emitidos por el programa son finalmente canjeados por regalos, luego estos costes suelen ser menores que los generados por un descuento directo en la venta.

Este grupo de costes está directamente relacionado con la llamada *tasa de canje o valor del punto*. Nos referimos al porcentaje de la compra del cliente que estamos dispuestos a devolver en forma de puntos. Se trata de una decisión muy importante para la que debemos tener en cuenta el margen real de venta, el importe de la venta promedio, así como el importe de las ventas mínima y máxima y el porcentaje de descuento aplicable.

Otro aspecto importante con relación al coste de la recompensa es el que se refiere al momento de obtención de la misma por parte del cliente. En este sentido son más eficaces las recompensas diferidas en el tiempo que los descuentos directos en precio. Ello se debe a que éstos gravan todas las ventas, las de los buenos y los malos clientes, mientras que las diferidas sólo gravan las ventas que alcanzan determinado

volumen, además de que de éstas sólo un porcentaje en torno al 40 % se canjea por premios. Así, el coste del premio diferido es mucho menor por unidad, además de que el valor percibido en el momento de su obtención es mucho mayor.

La fase final corresponde a la puesta en marcha del programa que se iniciará con la captación de clientes participantes en el mismo. Pasado un tiempo, mayor o menor dependiendo del tipo de recompensas ofrecidas, los clientes comenzarán a canjear las recompensas y ello permitirá realizar una primera valoración del programa. Más a largo plazo se deberá analizar el grado de cumplimiento de los objetivos propuestos y, en su caso, se procederá al estudio de las desviaciones producidas. De esta información saldrán posibles medidas correctoras, cambios en el programa que tratarán de lograr un mayor cumplimiento de los objetivos que siempre está ligado a la adaptación del programa a los deseos cambiantes de los consumidores.

Cuadro 3.8

La tasa de canje de Porque Tú Vuelves, el programa de fidelización de CEPSA

La tarjeta Porque Tú Vuelves premia a sus usuarios con 5 puntos-descuento por cada litro de combustible adquirido, 15 puntos-descuento por cada euro gastado en artículos y servicios, 15 puntos-descuento por cada euro gastado en lubricantes CEPSA o ERTOIL y 20 puntos-descuento por cada botella de gas butano comprada.

Si el cliente reposta en su estación de servicio habitual, los puntos aludidos se incrementan en un 40 %

Existen varios criterios que podemos emplear para evaluar los resultados obtenidos con los programas de fidelización tales como la variación en el grado de satisfacción de los clientes, la respuesta a las diferentes acciones desarrolladas, el volumen de compras asociado a las acciones del plan, etc. Todos estos aspectos serán desarrollados al hablar de la eficacia de los programas de fidelización.

4

TIPOLOGÍA DE PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Las empresas utilizan técnicas muy variadas a la hora de fidelizar a sus clientes y tratar de estrechar relaciones con ellos. En la práctica, los programas de fidelización difieren con respecto a la importancia que otorgan a los diferentes tipos de beneficios y con relación al público objetivo al que van dirigidos. Recalcamos algo que ya hemos advertido con anterioridad: las características de los programas de fidelización determinan su valor para el consumidor.

Podemos identificar cinco elementos determinantes del valor de un programa de fidelización: el valor efectivo o lo que representa la recompensa con relación al gasto requerido para su obtención, el tipo de recompensa ofrecida, el valor aspirativo o cuánto desea el consumidor la recompensa, la pertinencia o grado en que la recompensa es alcanzable y, finalmente, la conveniencia o facilidad para participar en el programa.

En este sentido, es importante advertir que la falta de conocimiento del consumidor sobre el modo de funcionamiento del programa de fidelización puede inhibir sus efectos, de modo que es conveniente que la participación en el programa sea sencilla.

Para adentrarnos en el estudio de los diferentes tipos de programas de fidelización existentes recurriremos a la clasificación tradicional, en la que se reconoce la existencia de tres tipos de programas: de acumulación de puntos, de tarjeta y clubes de clientes.

Estos diferentes tipos de programas pueden ser el resultado de una evolución del plan original implantado por la empresa. Dicho proceso habría comenzado, a partir de una perspectiva a corto plazo, con la puesta en marcha de un programa de acumulación de puntos. Tras esta experiencia inicial la empresa podría plantearse lanzar al mercado un programa de mayor calado y con visos de permanecer vigente en el largo plazo, además de permitir a la empresa recabar información de sus clientes. Finalmente, la empresa observa la importancia de un grupo minoritario de consumidores que aportan la mayor parte de los beneficios empresariales (óptimo de Pareto). Esto le llevaría a implantar un programa especial para ellos, un club de clientes a través del que conocer mejor a los clientes «best» y con el que conseguir estrechar los lazos con ellos a través de un programa de recompensas adaptadas. En definitiva, este proceso evolutivo marca la tendencia hacia una mayor personalización y hacia el logro de la auténtica lealtad.

4.1. CLASIFICACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Mediante la observación de los programas aplicados en el mercado detallista español podemos extraer una serie de criterios elementales que nos van a permitir caracterizar todos los programas de fidelización existentes. Estas variables son: la información solicitada al participante en el programa, la existencia de costes de participación, la facilidad de uso del programa, la frecuencia de compra exigida para la obtención de la recompensa, la exclusividad de participación, el número de empresas participantes en el programa, la duración del plan y las recompensas ofrecidas.

La tabla 4.1 recoge una breve descripción de los tipos de programas en función de los mencionados criterios.

Tabla 4.1. Clasificación de los programas de fidelización

Criterio de clasificación	Caracterización de los programas	
Información requerida.	Básicos.	Ampliados.
Existencia de costes de participación.	Gratuitos.	Onerosos.
Facilidad de uso.	Sencillos.	Complejos.
Frecuencia de compra exigida.	Infrecuente.	Frecuente.
Exclusividad de participación.	Exclusivos.	Generalistas.
Número de empresas participantes.	<i>Monosponsor.</i>	<i>Multisponsor.</i>
Duración del programa.	Largos o indefinidos.	Cortos.

Los programas de fidelización caracterizados como básicos son aquellos que, o bien no solicitan ningún tipo de información al consumidor para poder pasar a ser miembro, o bien la información requerida es muy elemental, mientras que los programas de fidelización caracterizados como ampliados requieren una elevada cantidad de información acerca del comportamiento del consumidor para que éste pase a formar parte de dicho programa. Programas como «Porque tú vuelves» de CEPSA, «Tarjeta Julia» de Perfumerías Julia, «Club Dia» de Supermercados Dia o «Club Carrefour» se consideran básicos puesto que piden casi en exclusiva datos identificativos y dirección de los usuarios. Frente a ellos programas como «Visa Porque tú vuelves», «Renfe Tempo» o la tarjeta de El Corte Inglés solicitan mucha más información.

Existen programas de fidelización, como el de Fnac, que requieren de una inversión económica de los clientes para poder participar. En el caso de Club Fnac el precio es de 15 euros por formar parte del programa. Otros, la mayoría, son de carácter gratuito para

los clientes.

Con respecto al consumidor que desea participar en los programas, éstos se pueden clasificar como sencillos si los esfuerzos de participación, y posterior obtención de la recompensa, son escasos o asequibles. Por el contrario, si el consumidor tiene que realizar importantes esfuerzos para poder participar, se califica a dichos programas de fidelización como complejos. En este sentido, por ejemplo, los programas de tarjeta exigen muy poco esfuerzo de sus usuarios que, casi siempre, se limita a la presentación del plástico en cada visita que el cliente realice al establecimiento. Frente a ellos existen otros en los que la recolección de puntos o cupones complica la obtención de la recompensa; es lo que pasa, por ejemplo, con las promociones de los diarios españoles como *El País* o *El Mundo*.

Si nos centramos en la obtención de la recompensa, un programa de fidelización se considera como infrecuente, o de frecuencia de compra baja, cuando dicho plan sólo exige la realización de compras de forma habitual o cada cierto tiempo, mientras que se considera de frecuencia alta si exige la realización de compras de forma muy continua para el logro de la recompensa. En este sentido, hay programas que segmentan a los clientes con condiciones cada vez más exigentes, pero que, en contrapartida, ofrecen recompensas más valiosas para los participantes. Es el caso de los programas de fidelización Renfe Tempo, que exige una mayor frecuencia de compra a sus clientes «Tempo Máxima», menor a los clientes «Tempo Especial» y aún más baja a los usuarios Tempo. Lo mismo sucede en el programa Iberia Plus en el que el nivel de frecuencia de uso del servicio exigido es muy alto para los participantes en la modalidad «Platino», menor en el grupo de usuarios «Oro» y menor en el segmento de clientes «Plata» o «Clásica».

Los programas de fidelización también admiten la distinción entre exclusivos, que son aquellos a los que sólo pueden pertenecer determinados individuos, quienes deben cumplir los requisitos establecidos por la empresa promotora del programa, y generalistas, que se corresponden con aquellos planes que no ponen ningún tipo de barrera de acceso a los individuos que estén interesados en participar. Los arriba comentados programas de fidelización de Iberia y Renfe también sirven para ilustrar este aspecto, dado que sus planes se segmentan precisamente en función de los requerimientos a los usuarios y, en consecuencia, se basan en la exclusividad de participación.

En cuanto al número de empresas que forman parte del programa de fidelización o *partners*, se les denomina *monosponsor* cuando en dicho programa sólo interviene una empresa, la cual ha sido la que se ha encargado por completo de su diseño y lanzamiento. Y se denomina *multisponsor* cuando en dicho programa intervienen varias empresas. Los programas *multisponsor* en España por excelencia son Turyocio y Travel Club.

Cuadro 4.1

Ejemplo de programas de fidelización *multisponsor*: Turyocio

Es el primer programa multisponsor de fidelización que premia las compras habituales en los establecimientos asociados con viajes, hoteles, billetes de avión y tren, entradas a parques temáticos... y miles de premios y regalos más... Las posibilidades de obtención de puntos —*turyos*— y de canjeo de los mismos engloban a empresas de diferentes sectores tales como: entidades financieras, estaciones de servicio, empresas de moda, alimentación, hogar, libros o viajes.

Finalmente, podemos clasificar los programas como largos o indefinidos, cuando su duración es superior a un año o indefinida, ya que en muchos casos no poseen fecha de finalización. Frente a esta alternativa están los programas de duración corta, igual o inferior a un año.

Cuadro 4.2

Ejemplos de programas de duración corta: Supermercados El Árbol

«**10 % de descuento en Zamora y Toro**»: promoción ligada al SuperClub Oro y consistente en obsequiar a los clientes de los establecimientos de Zamora y Toro, el día 16 de febrero de 2012, con un descuento del 10 % automático por compras iguales o superiores a 30 €.

«**Vales por compras mayores de 40 €**»: promoción ligada al SuperClub Oro y consistente en emitir, los días 9 y 10 de diciembre de 2011, por compras superiores a 40 €, 2 vales descuento por importe de 10 € cada uno.

«**Diez veces la diferencia**»: promoción ligada al SuperClub Oro y consistente en que el establecimiento abonará 10 veces la diferencia del precio del artículo reclamado si el cliente lo encuentra más barato. Válido desde el 25/08/2011 al 31/12/2011.

La mayoría de los programas actualmente en vigor son gratuitos, no requieren demasiada información de sus usuarios y son programas generalistas, abiertos a todo aquel que desee participar en ellos.

Con objeto de explicar los diferentes tipos de programas existentes partiremos de esa doble concepción táctica y estratégica de los mismos propuesta en figura 3.1. De acuerdo al citado planteamiento, existen básicamente tres tipos de esquemas de fidelización: los programas de acumulación de puntos, los programas basados en tarjetas y los clubes de clientes.

4.2. LOS PROGRAMAS DE ACUMULACIÓN DE PUNTOS

Los planes de acumulación de puntos son los programas cuya forma de gestión se aproxima a un enfoque táctico. Su funcionamiento consiste en la entrega de puntos al cliente en función del dinero gastado en cada compra realizada en el establecimiento. Los puntos obtenidos pueden canjearse por regalos o descuentos en compras futuras.

Estos esquemas no son algo nuevo; lejos de ello, ya vienen aplicándose desde antaño. En la actualidad se ha sofisticado su apariencia y sus modalidades de comunicación al mercado, pero en su funcionamiento siguen aplicando el esquema estímulo-respuesta, según el cual el consumidor compra para obtener una recompensa.

Este tipo de programas requiere de un esfuerzo por parte del consumidor: la recogida y conservación de los puntos exige un cierto nivel de compromiso del cliente con el programa. Habitualmente es la recompensa ofrecida la que determina el grado de compromiso del cliente con el programa de acumulación de puntos, de ahí que no todos los programas, aunque compartan el mismo planteamiento, arrojen los mismos resultados para la empresa. Las recompensas siempre son de carácter monetario, ya sea en forma de descuentos o, más frecuentemente, regalos.

Los programas de acumulación de puntos son gratuitos para los consumidores, esto es, no existen costes de participación asociados a ellos, ni tampoco solicitan del cliente ningún tipo de información como requisito para formar parte del programa. Otra característica común en estos programas es su carácter general: en prácticamente ningún caso son exclusivos para un grupo determinado de clientes, sino que se ofrecen a todo aquel que esté interesado en participar. La frecuencia de compra exigida es mayor que en otros tipos de programas, debido a que presentan una duración corta y para lograr la recompensa es necesaria una respuesta comportamental prácticamente inmediata.

En cuanto al número de empresas participantes, si bien tradicionalmente han adoptado la modalidad *monosponsor*, es cada vez más frecuente encontrar iniciativas que engloban a más de una empresa. Muchos municipios han tratado de relanzar el comercio local a través de centros comerciales abiertos que han puesto en marcha iniciativas de este tipo, por ejemplo, Tarjeta Comercio Cantabria o Cáceres Comercial. Por otra parte, cada vez más aparecen programas de puntos que surgen a partir de una alianza de dos empresas; los ejemplos más frecuentes son los que competen a diarios y establecimientos detallistas, como sucede en el caso de Carrefour y *El País*, Eroski y el *Diario de Mallorca* o *ABC*.

La tabla 4.2 resume las características de los programas de acumulación de puntos.

Desde el punto de vista de la empresa, los sistemas de puntos son formas básicas y sencillas de programas de fidelización, fáciles de imitar por la competencia y ciegos en su naturaleza al no requerir ningún tipo de información del usuario, de forma que la empresa no conoce ni quién va a comprar ni cuándo lo hace. Por todo ello, este tipo de herramientas no contribuyen al desarrollo de las bases de datos que sustentan la aplicación de un marketing relacional con los clientes y que apoyen la fidelización de éstos a largo plazo.

Tabla 4.2. Características de los programas de acumulación de puntos

Criterio de clasificación	Características de los programas de acumulación de puntos
---------------------------	---

Información requerida.	Básicos.
Existencia de costes de participación.	Gratuitos.
Facilidad de uso.	Complejos.
Frecuencia de compra exigida.	Frecuentes.
Exclusividad de participación.	Generalistas.
Número de <i>partners</i> .	<i>Monosponsor/Multisponsor.</i>
Duración.	Cortos.
Tipos de recompensas ofrecidas.	Generalistas, con o sin componente de ahorro, tangibles, diferidas y utilitarias.

Los esquemas de puntos presentan una serie de ventajas que hacen de ellos una de las herramientas más usadas por las empresas. En primer lugar, su carácter lúdico y oculto, de modo que se evitan las guerras de precios y, en segundo término, se trata de un instrumento bien adaptado para administrar la heterogeneidad de los clientes que permite practicar una discriminación a través de las recompensas.

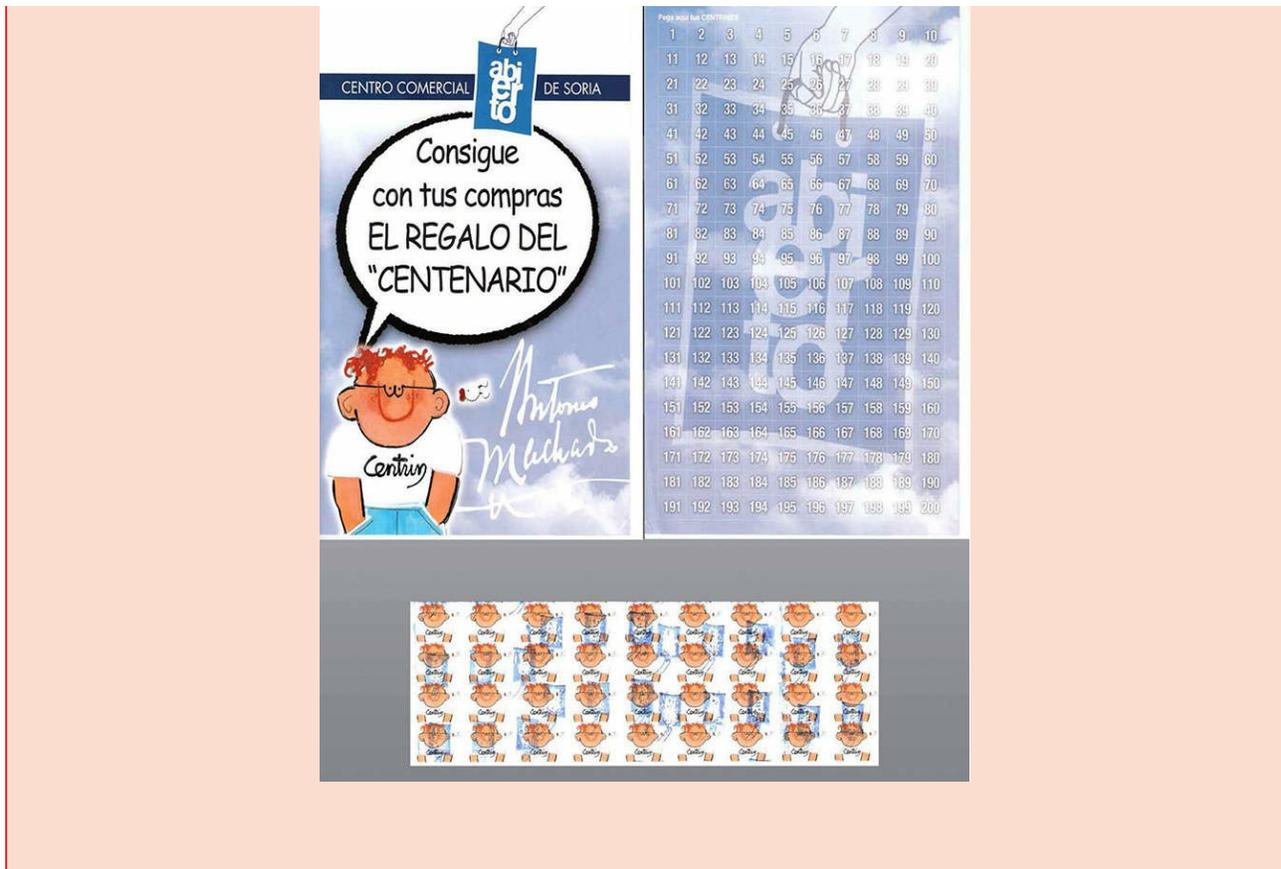
En definitiva, el análisis de las características de los programas de acumulación de puntos nos lleva a concebirlas como herramientas cercanas a la promoción de ventas; por tanto, cabe esperar que estas acciones de marketing provoquen en el consumidor un efecto más comportamental que actitudinal o afectivo (véase el cuadro 4.3).

Cuadro 4.3

El programa de acumulación de puntos del Centro Comercial Abierto de Soria: el Centrín

En 2008, el Centro Comercial Abierto de Soria puso en marcha un programa de puntos con mascota propia, el Centrín. La puesta en marcha de dicho plan de recompensas coincidió con el centenario de la llegada del poeta Antonio Machado a Soria.

Con la compra de productos en los establecimientos que forman el Centro Comercial Abierto, los clientes obtenían puntos (por cada 6 euros de compra un punto) que debían pegar en una cartilla. Una vez cumplimentada, el consumidor canjeaba su cartilla por un juego de copas y un decantador de cristal de Bohemia, junto con una botella de vino reserva especial Torres de Anguix, Ribera del Duero, y un libro de poesía de Machado.



Los programas de acumulación de puntos, cada vez con mayor frecuencia, se suman a las iniciativas *multisponsor* al implicar a varias empresas, no necesariamente pertenecientes al mismo sector de actividad (véase el cuadro 4.4).

Cuadro 4.4

Programas de acumulación de puntos. La iniciativa conjunta de ABC y Carrefour

Carrefour y el diario *ABC* han sumado fuerzas lanzando al mercado un plan de acumulación de puntos que permitirá a los clientes conseguir un carro de la compra valorado en 80 €.

Durante 30 días, del 20 de febrero al 30 de marzo de 2011, de lunes a viernes, el periódico publicó un cupón que debía pegarse en una cartilla. Una vez completada y con la entrega de 6,95 € adicionales, los clientes de *ABC* podían acudir a cualquier establecimiento Carrefour para solicitar el vale que les permitiría conseguir la recompensa.

Estas dos empresas han llevado a cabo iniciativas similares, en las que lo que cambia es la recompensa ofrecida. Por ejemplo, la consecución de un e-book con 20 cupones publicados de lunes a viernes en el citado diario y la entrega de 39,99 € en efectivo.

Las diferencias en la recompensa ofrecida marcan, en muchos casos, el éxito del programa y el tipo de cliente que participa.

4.3. LOS PROGRAMAS DE TARJETA

Los programas de fidelización basados en tarjetas de cliente son el instrumento de fidelización más usado por la mayoría de los detallistas e instituciones financieras. Desde la perspectiva del cliente, la tarjeta es una herramienta que genera recompensas extra y, desde el punto de vista del detallista, la tarjeta de lealtad es la conexión entre su base de datos y el consumidor.

El uso de la tarjeta por parte del cliente, cada vez que efectúa una compra, le aporta una serie de ventajas de todo tipo que son el incentivo que le motiva a usarla y, en definitiva, a repetir la compra en el establecimiento.

La tabla 4.3 resume las principales características de los programas de fidelización de clientes basados en tarjetas.

Los programas de tarjetas de funcionamiento sencillo exigen una mínima implicación del consumidor, que se limita a la presentación de la tarjeta en cada visita al establecimiento emisor, con objeto de que el detalle de las compras quede reflejado en la base de datos de la empresa. Para permitir la mencionada transferencia de información, la tarjeta dispone de una banda magnética que permite identificar al cliente titular de la misma al pasarla por el lector de la caja registradora del establecimiento. A cambio de la participación en el programa, el cliente recibe una recompensa que puede ser de naturaleza muy distinta dependiendo del programa de tarjeta en el que participe. Dichas recompensas, que generalmente consisten en la acumulación de puntos en función de las compras realizadas, se pueden canjear por regalos o descuentos en compras futuras, por lo que estamos ante recompensas que mayoritariamente son de carácter monetario y tangible, pudiendo tener o no un componente de ahorro en función de si se concretan en regalos o descuentos, aunque también pueden darse casos de recompensas intangibles o puramente inmateriales que añadan valor a la relación del cliente con la empresa. Además, dichas recompensas son idénticas para todos los consumidores, es decir, generalistas. Por otra parte, requieren de la realización de varias compras para su consecución, por lo que la mayoría son diferidas en el tiempo, pudiendo ser utilitarias o hedonistas.

Tabla 4.3. Características de los programas de tarjeta

Criterio de clasificación	Características de los programas de tarjeta
Información requerida.	Ampliada.
Existencia de costes de participación.	Gratuitos.
Facilidad de uso.	Sencillos.
Frecuencia de compra exigida.	Baja/media.
Exclusividad de participación.	Generalistas.

Número de <i>partners</i> .	<i>Monosponsor/multisponsor</i> .
Duración.	Largos o indefinidos.
Tipos de recompensas ofrecidas.	Generalistas, con o sin componente de ahorro, tangibles, diferidas y utilitarias o hedonistas.

Los programas basados en tarjetas de fidelización suelen ser, en general, gratuitos y de duración indefinida, además de generalistas y casi nunca restringidos a un grupo determinado de consumidores. En lo que a la frecuencia de compra exigida se refiere, normalmente, y dado que se trata de un programa de duración indefinida, suele ser menor que en el caso de los programas de acumulación de puntos.

Se trata de esquemas ampliados con relación a la información que requieren de los participantes. Habitualmente, y a diferencia de lo que ocurre con los programas de acumulación de puntos, los planes basados en tarjetas necesitan que los usuarios aporten información. La gestión de esta información por parte de las empresas posibilita el desarrollo de estrategias de marketing adaptadas a las necesidades de cada grupo de clientes; es por ello por lo que algunos autores las han considerado el pilar fundamental de lo que se ha dado en llamar la *revolución de la información en marketing*.

Para generar la información a la que nos venimos refiriendo, los programas de tarjetas funcionan de la siguiente manera. Cuando el consumidor se une al plan de lealtad debe responder a un formulario que pregunta detalles tales como su nombre y dirección, información que posteriormente es introducida en una base de datos. Después se van añadiendo datos sobre compras, y esta información permite definir un perfil de hábitos de compra individual de cada consumidor. Esta base de datos puede luego ser usada para segmentar el conjunto de clientes de la organización con objeto de poder adaptar la oferta a cada grupo de consumidores.

La información que suministran las tarjetas es susceptible de tratamientos diferentes; en función de dicho uso este instrumento se aproximaría más a una concepción táctica o estratégica de los programas de fidelización. Si esa información se usa para identificar grupos de clientes con características determinadas y desarrollar una oferta comercial que se adapte a las necesidades de cada grupo de clientes, el programa estará contribuyendo a entablar relaciones de marketing entre el establecimiento y los consumidores. Los esfuerzos de marketing encaminados a un tratamiento personalizado de los clientes contribuyen a establecer una compenetración con los consumidores que pueda culminar en la creación de una relación fuerte y duradera con algunos de ellos. Esto ayuda a las empresas a diferenciarse de la competencia y a lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado. La tarjeta de lealtad, de este modo, se ha convertido en el símbolo alrededor del cual los detallistas formulan las actividades de marketing que continuamente regeneran la lealtad del consumidor a través de un mejor

conocimiento de su comportamiento. No obstante, existen programas de tarjeta que, bien porque la información que recaban sobre los participantes es muy básica, o bien porque no hacen uso alguno de ella, se aproximan más a programas tácticos como los de acumulación de puntos.

Dentro de los programas de fidelización basados en tarjetas de cliente conviven los esquemas *monosponsor* con los de orientación *multisponsor*, en los que la presencia de varias empresas participantes aporta un mayor valor añadido para el consumidor. Las tarjetas multicomercio surgen de la agrupación de varios establecimientos que se unen para emitir una tarjeta que podrá utilizarse en cualquiera de ellos (Turyocio es una tarjeta que cumple la mencionada característica). En cambio, las tarjetas *monoesponsor* son creadas por un único establecimiento para sus clientes, que sólo pueden usarlas en él o en los pertenecientes a su cadena (caso de la tarjeta de compra de El Corte Inglés).

La ventaja derivada del uso de tarjetas *multisponsor* para las empresas reside en la reducción de costes y la obtención de sinergias y externalidades. Desde el punto de vista del consumidor, las tarjetas multicomercio aportan mayor valor añadido. El inconveniente que plantean es que una tarjeta multisocio hace impreciso el nivel de lealtad: ¿fidelidad hacia la marca, hacia el producto, hacia la empresa? De este modo, puede suceder que la lealtad no se construya sobre la marca, el producto o la empresa, sino alrededor del programa y su sistema de recompensas. Además, la preferencia de los consumidores por los programas *multisponsor*, derivada de la posibilidad de obtener más puntos y más variedad de recompensas, puede verse ensombrecida por la falta de vinculación de las ofertas de las otras empresas participantes con la actividad principal de la empresa.

También merece la pena citar las tarjetas mixtas de fidelización y pago, normalmente vinculadas al crédito. Es el caso de la tarjeta de Alcampo que permite ser utilizada como medio de pago en los establecimientos del grupo, además de permitir el acceso a ofertas exclusivas a los usuarios. Otro caso es el programa de CEPSA Visa Porque tú Vuelves, que permite al usuario acumular puntos tanto por comprar en los establecimientos asociados como por pagar en otros establecimientos.

Cuadro 4.5

La tarjeta Club Cortefiel

Cortefiel es uno de los principales grupos de moda españoles con marcas como Cortefiel, Pedro del Hierro, Women'Secret y Douglas.

El programa de fidelización de Cortefiel, basado en su tarjeta de cliente, nació en 1979. En la actualidad más de 3.600.000 clientes son usuarios de dicha tarjeta, lo que les permite acceder a diferentes ventajas y privilegios exclusivos.

Cortefiel, a través de su programa de fidelización, ofrece a sus clientes una forma diferente de vivir la moda, inspirada tanto en el lugar como en las necesidades de sus usuarios. Se trata de un programa de tarjeta, gratuito, que comienza a dar recompensas desde el momento de la inscripción puesto que el cliente que se dé de alta en la web recibirá 15 € de descuento en su primera compra.

Otras gratificaciones de las que se pueden beneficiar los usuarios son:

- Por cada 75 € de compras, en cualquiera de los establecimientos de la cadena, se obtienen 1.000 puntos equivalentes a un vale descuento de 5 €. Si el gasto es de 150 € se obtienen 2.000 puntos que equivalen a 10 € y si el gasto es de 225 € se obtienen 3.000 puntos que se corresponden con 15 € de descuento.
- Para los titulares de la tarjeta los arreglos son gratis.
- Acceso preferente a las prendas.
- Promociones especiales sólo para titulares.
- Por cada compra se entrega un ticket de 1 hora para el parking concertado más cercano al establecimiento.
- Regalo de cumpleaños si el gasto anual efectuado ha sido al menos de 100 €.

Cortefiel tiene otra tarjeta que, además de los beneficios anteriores, permite efectuar pagos en los establecimientos del grupo y acceder a crédito gratuito para financiar las compras realizadas en el Grupo Cortefiel. Concretamente se pueden aplazar las compras: 1 mes por cualquier importe, 2 meses a partir de 60 € y 3 meses a partir de 90 €.

Cortefiel, por tanto, ofrece un programa de tarjeta que combina la tarjeta de fidelización con otra que además se ofrece como medio de pago.

4.4. LOS CLUBES DE CLIENTES

Los clubes de clientes son una modalidad de programa de fidelización cada vez más usada por empresas de todo tipo de sectores. Se trata de esquemas con una clara orientación estratégica, en la que la adaptación a las características de los diferentes tipos de individuos es fundamental para el logro de relaciones duraderas basadas en el compromiso.

Un club de clientes puede definirse como una organización de consumidores creada por una empresa para lograr unos determinados objetivos de marketing. Se trata de una forma de añadir valor al producto de la empresa mediante el ofrecimiento de una amplia gama de beneficios a sus miembros, que en unas ocasiones se relacionan con los productos que ofrece la empresa y en otras no. El objetivo último de los clubes de clientes es lograr la lealtad de éstos a través del incremento de su satisfacción, tanto en el servicio ofrecido como en la relación establecida con la organización.

La tabla 4.4 resume las características de los programas de fidelización de clientes basados en clubes de clientes.

Tabla 4.4. Características de los clubes de clientes

CRITERIO DE CLASIFICACIÓN	CARACTERÍSTICAS DE LOS CLUBES DE CLIENTES
Información requerida.	Ampliada.
Existencia de costes de participación.	Gratuitos/Onerosos.
Facilidad de uso.	Complejos.

Frecuencia de compra exigida.	Alta.
Exclusividad de participación.	Exclusivos.
Número de <i>partners</i> .	<i>Monosponsor</i> .
Duración.	Largos o indefinidos.
Tipos de recompensas ofrecidas.	Adaptativas, con o sin componente de ahorro, tangibles e intangibles, diferidas e inmediatas y sociopsicológicas.

Los clubes de clientes son una modalidad de programas que requieren una gran cantidad de información que, además ha de estar permanentemente actualizada, sobre el perfil de los consumidores y de sus necesidades. Existe una relación con el consumidor que persigue el desarrollo de un marketing adaptado al cliente, lo que se ha dado en llamar un marketing *one to one*.

En algunos casos, en esta modalidad de programa de lealtad, el individuo entrega periódicamente una cuota a cambio de la que obtiene beneficios adicionales como, por ejemplo, invitaciones para eventos especiales o atención privilegiada. Es por ello por lo que pueden ser onerosos o gratuitos.

La pertenencia a los clubes va más allá de la obtención de recompensas monetarias y exige cierto grado de implicación de los individuos con la empresa. Esta implicación va más allá del nivel de consumo que los consumidores tienen que alcanzar para poder formar parte del club, la empresa suele pedirles opinión sobre diversos aspectos de su estrategia comercial, como, por ejemplo, el ofrecimiento de servicios exclusivos o cuestiones relativas a su nivel de satisfacción. Ambos aspectos suponen un gran esfuerzo al consumidor, pero, a cambio, éste percibe que las ventajas que consigue al pertenecer al club compensan dicho esfuerzo; es lo que se conoce como «efecto beneficio del consumidor».

Precisamente el hecho de que para poder formar parte de un club los clientes tengan que alcanzar un nivel de gasto elevado los convierte en programas exclusivos.

Por otra parte, los clubes de clientes son los programas que mayor uso hacen de recompensas de carácter intangible para premiar a sus clientes, como, por ejemplo, atención personalizada, reconocimiento y servicios exclusivos. Con ellas se pretende que el cliente se sienta especial, reconocido y valorado por la empresa. Se trata de sistemas de recompensas adaptativos, dado que realizan distinciones entre clientes, con recompensas que carecen de un componente de ahorro, que suelen tener un carácter sociopsicológico puesto que están vinculadas a la pertenencia a un grupo con un estatus especial al que la empresa trata de forma distinta.

Los clubes son considerados plataformas adecuadas para incrementar la frecuencia de

las interacciones entre las empresas y sus clientes a través de la creación de contactos. De esta forma se logra una estrategia de fidelización difícilmente imitable por la competencia, que da lugar a una relación a largo plazo que aporta un valor añadido más de tipo emocional que racional.

Cuadro 4.6

El Club de Small Luxury Hotels

El Club de Small Luxury Hotels es un programa de fidelización gratuito con tres niveles: «Special», «Loved» y «Honoured». La pertenencia al club se consigue aportando la información personal solicitada por el programa y da acceso al nivel más bajo, Special. Una vez que el miembro «Special» realiza una estancia en uno de los hoteles asociados al programa, pasa al nivel «Loved». Para poder formar parte del segmento «Honoured» es necesario realizar al menos 5 estancias en hoteles asociados en menos de 12 meses.

Las recompensas ofrecidas por el programa varían en función del segmento al que pertenezca el cliente, siendo el nivel «Honoured» el que recibe las mejores gratificaciones. Todos los miembros del club disfrutan de una habitación de cortesía en cada estancia, recepción gratuita del boletín del club, acceso a tarifas «club», acceso al club de reservas Consultor y acceso al Concierge Club que permite acceder a la adquisición de entradas para los mejores clubes, restaurantes, museos o eventos en todo el mundo.

Además de estas recompensas, los miembros «Loved» disfrutan de desayuno continental de cortesía para dos personas y la posibilidad de retrasar el *check-out*.

Por su parte, los miembros «Honoured» disfrutan de las mismas ventajas que los «Loved», además de una noche gratis por cada cinco estancias, prioridad en la elección de habitación y la posibilidad de adelantar el *check-in*.

4.5. LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN ONLINE

En los últimos tiempos, como ha sucedido con buena parte de las estrategias de marketing, las empresas han hecho uso de Internet para desarrollar sus programas de fidelización. Un estudio desarrollado por Domínguez (2010) pone de manifiesto que en el ámbito español las empresas han seguido distintas estrategias de implantación de los programas de fidelización en el entorno *online*: 1) el uso de Internet únicamente como un medio para proporcionar información sobre el funcionamiento de los programas implantados en los establecimientos; 2) los programas (tarjetas de compra) que pueden utilizarse para realizar compras *online*, y 3) las plataformas de acceso restringido para los participantes, que proporcionan beneficios de distinto tipo, como regalos y descuentos por la acumulación de compras, información de interés o acceso a las redes sociales.

El último tipo de programas mencionado ha supuesto una auténtica revolución de la concepción clásica de los programas de fidelización de los fabricantes de productos de consumo frecuente. Marcas líderes como Ligeresa, Central Lechera Asturiana, Danone o Pescanova han desarrollado bajo la forma de clubes un tipo de programas de fidelización que, aparte de los regalos o descuentos por la acumulación de compras, otorgan un

amplio abanico de recompensas al consumidor, desde la gran cantidad de información que proporcionan a la posibilidad de probar ciertos productos en exclusiva. En definitiva, Internet permite a las empresas proporcionar más valor añadido al consumidor que a través de los programas tradicionales. Puesto que esos instrumentos se desarrollan exclusivamente en Internet, podemos denominarlos programas de fidelización *online* (PFO).

La tabla 4.5 recoge las recompensas que otorgan las distintas modalidades de programas de fidelización *online* implantados por las empresas españolas.

Tabla 4.5. Clasificación de los tipos de recompensas de los programas de fidelización

TIPO DE RECOMPENSA	RECOMPENSA	EJEMPLOS
Tangible	Dinero, descuentos en compras o cupones (relacionados con la marca y no relacionados con la marca).	El Club Ligeresa ofrece descuentos en los productos de su marca. El Club Cortefiel otorga descuentos en agencias de viajes y en el alquiler de vehículos.
	Regalos (relacionados con la marca y no relacionados con la marca).	Galp ofrece lavados de coche gratis. Club AVE de Renfe regala entradas para el cine.
Intangible	Mailing.	La cadena de hoteles Accor, Alsa, Dia o Mango envían correos con información sobre promociones, productos o revistas corporativas.
	Eventos o actividades exclusivas.	Los poseedores de la tarjeta Decathlon pueden participar en eventos exclusivos de carácter deportivo para los socios.
	Servicios especiales.	Las cadenas hoteleras Sol Meliá y Husa ofrecen horarios especiales en los <i>check-out</i> . Iberia ofrece prioridad en el embarque, la lista de espera y acceso a salas VIP de la compañía en aeropuertos. Entre las experiencias gratificantes que se pueden disfrutar, cabe citar: spas (Mango), experiencias gastronómicas (NH Hoteles), parques temáticos (Travel Club), asistencia a actos culturales (Shell), cursos de golf o buceo (Riu Hotels).
	Acceso restringido a las páginas web de los programas.	Todos los programas de fidelización <i>online</i> desarrollados bajo la forma de clubes de clientes (Heineken, Danone, Ligeresa, Pescanova o Central Lechera Asturiana).
	Secciones informativas	El Club Ligeresa contiene gran variedad de recetas de cocina en las que se incluyen alguno de sus productos como ingredientes.

	Secciones informativas en las páginas web.	El programa de Cepsa Porque tú Vuelves tiene un guía de viajes. El club Font Vella tiene un medidor del nivel de hidratación de la piel.
	Acceso a foros o servicios de asesoramiento.	En el perfil corporativo de Font Vella en las redes sociales se incluyen posts sobre los beneficios que reporta el agua para la salud.
	Acceso a redes sociales.	El Club de Central Lechera Asturiana tiene un perfil en Facebook donde los participantes pueden hacer comentarios, sugerencias, obtener información, etc.

5

LA IMPLANTACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

De todos es sabida la tendencia extendida por todo el mundo y entre diferentes sectores de actividad hacia el marketing de relaciones y de fidelidad. Desde hace tiempo, empresas pertenecientes a diferentes industrias están estudiando, evaluando e implantando estrategias y programas de lealtad dirigidos a cultivar las relaciones con sus mejores consumidores. Esta tendencia está presente especialmente en las industrias de productos de consumo frecuente. Incluso hay empresas que consideran fundamentales los programas de lealtad; muestra de ello son, por ejemplo, los 18 millones de euros que la cadena minorista francesa Eleclerk dedica anualmente a la gestión de su plan de lealtad.

A pesar de la actualidad de la estrategia, la idea de retener clientes y de mantener relaciones con ellos no es nueva, ya desde antaño las empresas detallistas, sobre todo de alimentación, han puesto en marcha programas cuyo trasfondo es retener al cliente e incentivar las compras; en definitiva, una mezcla de programa de retención y promocional cuyo formato más frecuente era el de una cartilla de puntos, lo que hoy denominamos programa de acumulación de puntos.

Dedicamos este capítulo a conocer los aspectos clave en el proceso de implantación de los programas de fidelización en las empresas; de este modo, partiendo del análisis de su evolución, abundaremos en las causas de implantación, los efectos derivados de los programas y los motivos de ineficacia de los mismos.

5.1. ORÍGENES Y EVOLUCIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Ahora bien, el inicio de los programas tal y como los entendemos en nuestros días se encuentra en el «*Advantage Programme*» introducido por American Airlines en 1981. Éste fue rápidamente copiado en Estados Unidos por otras líneas aéreas, hoteles e incluso tarjetas de crédito. Animadas por el éxito de los pioneros y con frecuencia

guiadas por puro mimetismo ante los avances de la competencia, muchas compañías han terminado sucumbiendo a la tentación de implantar un programa basado en puntos y regalos.

Cuadro 5.1

La evolución de un programa de fidelización pionero: Advantage

Lo que comenzó como una promoción temporal de American Airlines en mayo de 1981, con 283.000 miembros, ha crecido a pasos agigantados, convirtiéndose en el programa de fidelización más grande con más de 23 millones de miembros en todo el mundo.

Con respecto a la evolución sufrida por el programa, Robert L. Crandall, director general de A. Airlines, afirma: *«Nuestro conocido programa de fidelización Advantage ha evolucionado con el paso del tiempo. Cuando se lanzó al mercado pretendía convertirse en una herramienta que permitiera fortalecer nuestra relación con los mejores clientes al ofrecerles premios e incentivos para viajar. Ahora Advantage es un programa muy amplio, que engloba a empresas pertenecientes a diferentes industrias, en el que ha crecido notablemente el número de clientes y en el que las formas de conseguir recompensas son cada vez más variopintas».*

En España, el primer programa en aparecer también pertenece al sector de las aerolíneas, se trata de Iberia Plus, cuya aparición se sitúa en el año 1993. Tres años más tarde entran en escena los dos principales programas *multisponsor*: Turyocio y Travel Club.

La comparativa internacional sobre penetración de los programas de lealtad muestra que España no está tan lejos de otros países de nuestro entorno económico-social, con más de 40 programas de fidelización nacionales consolidados, siendo los más populares los de las líneas aéreas, los de los hoteles y los de los centros comerciales. Existe un sector muy representativo del desarrollo de estos programas de lealtad, que es el de la gran distribución. Hasta hace unos años este sector se había resistido más que otros a los encantos de los programas de fidelización, al menos en Europa. La razón era sencilla: parecía complejo aplicar estas técnicas teniendo una cartera de millones de clientes, con un concepto basado en el anonimato del libre servicio y con unos márgenes muy estrechos. Pero algunos pioneros se han encargado de demostrar lo contrario y hoy por hoy los programas de fidelización son el corazón de las estrategias de marketing de las empresas de servicios. Prueba de este desarrollo es la implantación de nuevas modalidades de programas, como las estrategias de fidelidad de centro de ciudad. En este sentido hay varias iniciativas tales como el programa lanzado por el centro comercial abierto de Guipúzcoa, la tarjeta Centro Córdoba o la tarjeta de la Federación Provincial de Comercio de Ciudad Real, entre otras.

En el caso español el programa líder en penetración y número de tarjetas es Travel Club, perteneciente a Air Miles, un programa *multisponsor* que cuenta con más de 5 millones de socios. Dentro de los programas de una sola empresa destaca la tarjeta de El Corte Inglés, con 5,5 millones de titulares y 8 millones de tarjetas en circulación, seguida

de Solred (la tarjeta de Repsol IPF) con 1.700.000 clientes y 2.200.000 tarjetas en circulación. Inditex, Sol Meliá, Iberia, Hoteles NH, entre otras, son algunas de las empresas con un desarrollado y eficaz programa de fidelización.

Por tipos de programa diremos que en España los esquemas basados en tarjetas son los más numerosos: existen más de 100 programas, cerca de 500 empresas promotoras y colaboradoras de diferentes tamaños implicadas, una cifra superior a los 50 millones de tarjetas activas y un presupuesto anual de difícil estimación que podría situarse entre los 75 y los 150 millones de euros. Además, podemos precisar que el 30 % de los programas de tarjetas existentes en España forman parte de planes *multisponsor*.

En cuanto al esquema de recompensas empleadas por los programas, priman los incentivos económicos, presentes en todo tipo de programas, pero cada vez más se incluyen gratificaciones intangibles que incidan sobre el aspecto afectivo de la fidelidad.

Tabla 5.1. Principales incentivos ofrecidos por los mayores programas de fidelización detallistas

PROGRAMA	INCENTIVOS ECONÓMICOS			SERVICIOS FINANCIEROS		ATE
	Descuentos directos	Cupones y acumulación de puntos	Sorteos	Condiciones de pago especiales	Tarjeta crédito gratis	Ofertas preferenciales
El Corte Inglés	X			X	X	X
Club Carrefour	X	X	X			X
Carrefour Pass Visa	X	X	X	X	X	X
Eroski Red	X			X	X	X
Lupa	X	X	X			X
Tarjeta Amiga	X	X	X			X
Súper Club	X	X	X			X
Club Dia	X	X		X	X	
Club Cortefiel	X	X		X	X	X
Affinity						

card						
Travel Club		X	X			X
Turyocio		X	X			X
Eurowex	X	X				

FUENTE: Adaptado de Herrero y otros (2009).

Según se desprende del estudio «Tendencias del consumidor y fidelización de clientes 2011», elaborado conjuntamente por The Logic Group e Ipsos España, sobre una muestra de más de 1.000 ciudadanos mayores de 16 años, el 71 % de los españoles se declara fiel a un súper o hipermercado en particular y un 58 % asegura ser miembro de un programa de fidelización puesto en marcha por estos distribuidores. De este modo, los programas más exitosos en cuanto a difusión, o número de individuos participantes, son los desarrollados por súper e hipermercados, seguidos de los pertenecientes a las empresas de telefonía móvil (52 %), bancos y cajas, que empatan con estaciones de servicio (47 %). Después aparecen los programas de grandes almacenes (38 %) y de tiendas de moda (33 %). Ocio, viajes, deporte, restaurantes y cines son otros de los programas más elegidos por los españoles.

Los datos del estudio también revelan que el perfil de consumidor fiel a este tipo de establecimiento suele tener entre 45 y 64 años, siendo las mujeres las más proclives a apostar por los programas de fidelización.

En cuanto al grado de satisfacción que los españoles muestran hacia los programas de fidelización en los que participan, el citado estudio concluye que, independientemente de la edad, el 39 % de los consumidores que hace uso de los programas de fidelización espera obtener con ellos descuentos, frente a un 34 % que prioriza el buen servicio ofrecido por el establecimiento. Los premios (25 %), la variedad de productos ofrecida (19 %), los precios (16 %) y las ofertas (15 %) son otras de las ventajas que el consumidor espera obtener de un programa de fidelización. Por el contrario, los regalos parecen no interesar a los miembros de los programas, dado que sólo se muestra receptivo hacia esta forma de recompensa un 8 % de los individuos. En cuanto a los formatos adoptados por los programas, los mayores niveles de satisfacción están ligados a los esquemas de puntos, debido a su facilidad de gestión. Por su parte, un mal servicio en general o la rigidez de las condiciones son aspectos que provocan mayor rechazo hacia los programas de fidelización. También provoca malestar el incumplimiento de lo prometido o los productos de poca calidad.

Los consumidores que deciden formar parte de un programa de fidelización buscan un premio a su lealtad, y en este sentido, prefieren los programas en los que el grado de fidelidad influya en el logro de mejores ofertas y servicios. Aparte de este tipo de gratificaciones de carácter tangible, el cliente que forma parte de un programa pretende

gratificaciones de carácter tangible, el cliente que forma parte de un programa pretende obtener un trato especial, diferente, que se concrete en la recepción de un servicio mejor del que reciben los compradores que no son miembros.

Un aspecto más que debemos comentar es el coste que los usuarios soportan por formar parte del programa de recompensas. Un estudio de profesores de la Universidad de Cantabria analiza este aspecto entre los principales programas detallistas, llegando a la conclusión de que el principal coste es el derivado de la recepción de publicidad al hilo del programa y de la entidad emisora del mismo. Otros costes asociados derivan del inadecuado valor de los regalos o descuentos, del exceso de información sobre promociones, etc. La tabla 5.2 recoge, de mayor a menor importancia para los consumidores, los principales problemas identificados por los clientes en relación con su participación en programas de fidelización.

Tabla 5.2. Problemas para los clientes asociados a los programas de fidelización

Recibir publicidad del comercio.
Valor de los regalos descuentos con relación a la compra.
Desaprovechar las promociones por exceso de información u oferta.
Honestidad al resolver los sorteos y concursos.
Complejidad de funcionamiento del programa.
Calidad de los productos promocionados.
Dependencia respecto a los comercios afiliados al programa (<i>multisponsor</i>).
Dificultad para encontrar establecimientos en los que beneficiarse del programa.
No poder hacer efectivos los descuentos o puntos obtenidos en el programa.
Transmitir una imagen personal por formar parte del programa.
Otros.

FUENTE: Adaptado de Herrero y otros (2009).

5.2. TENDENCIAS EN PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

En un contexto de marcada crisis económica, que ha traído una predisposición generalizada hacia la austeridad y ha puesto muy de moda la cultura del ahorro, el

ofrece el comercio y que están basados principalmente en ofertas y descuentos. De hecho, el porcentaje de consumidores que se integra en programas de fidelización va aumentando de la misma forma que las empresas están viendo claras las ventajas de ofrecer este tipo de esquemas para mantener vivo el interés del cliente.

La creciente importancia de los programas de fidelización para los consumidores los convierte en herramientas con gran poder para las empresas. Pero para poder lograr los mejores resultados es necesario adaptar los programas a los cambios en los deseos de los consumidores, en definitiva, se necesita adoptar un enfoque proactivo ligado a la gestión de los programas para conseguir mantener vivo el interés del consumidor y así poder cumplir el objetivo último que no es otro que fidelizar al cliente. En este sentido es clave analizar las tendencias de futuro de los programas de fidelización, de acuerdo, obviamente, a la evolución en las preferencias de los clientes.

Cuadro 5.2

Fidelity Point, un exclusivo sistema de fidelización a través del móvil

En diciembre de 2011, Leader Mobile lanzó al mercado Fidelity Point, un sistema de fidelización a través del teléfono móvil.

Tras estudiar en profundidad por un lado los mecanismos de los programas de fidelización y, por otro, los usos y las motivaciones de los consumidores, el grupo creó el proyecto «Siempre a mano». Gracias a este sistema el cliente puede acumular puntos por sus compras y ganar así prestigiosos regalos y vales de compra sin la necesidad de presentar una tarjeta de fidelidad ni de un software de gestión de puntos en el punto de venta, ya que la suma de puntos se realizará directamente en su teléfono móvil sin la necesidad de utilizar las incómodas tarjetas de fidelidad que nos obligan a tener la cartera repleta.

FUENTE: www.franquiciasynegocios.com.

El punto de partida radica en analizar cómo ha evolucionado el concepto de fidelización. Se trata de un concepto cada vez más complejo. Ya no se trata sólo de considerar puntos, descuentos o recompensas en general, sino de estudiar la forma en la que los procesos, tecnologías e interacciones vinculan al consumidor con la marca o el establecimiento, dado que cuanto más profunda sea dicha vinculación, más posibilidades tendrá la empresa de lograr fidelizar al cliente. En definitiva se trata de incrementar entre los miembros del programa la sensación de pertenencia a un grupo. Los expertos hablan del paso de la retención del cliente a la involucración del cliente, esto es, la creación de una conexión más profunda y con mayor significado entre la empresa y el cliente. En este sentido, los juegos y el ocio educativo se están convirtiendo en una herramienta fundamental para conseguir esa implicación.

Así, cada vez es más frecuente encontrar iniciativas ligadas a los programas de fidelización que pretenden implicar a los consumidores requiriendo de ellos una participación activa. Con ello se pretende dinamizar los esquemas a la par que se logra mantener vivo el interés por el programa. En esta línea, hay empresas que ofrecen al

mantener vivo el interés por el programa. En esta línea, hay empresas que ofrecen al participante la posibilidad de colaborar en el diseño del programa. Planes como el Aeroplan de Air Canada o el ofrecido por la financiera turca Garanti ofrecen esquemas basados en contenidos creados por el cliente y con muy buenos resultados, prueba de ello es que el primero ha ganado varios premios dentro de su sector.

Las tendencias van más allá al proponer «societing» en lugar de marketing, esto es, muchas veces a los clientes les interesa más socializar con otros usuarios de los mismos productos que establecer una relación uno a uno con las empresas. Pues bien, los programas de fidelización deberían facilitar este tipo de interacciones, crear el soporte adecuado para ello, dado que estos espacios comunes favorecen la generación de fidelidad afectiva.

Cuadro 5.3

El relanzamiento de Club Golfspain

Golfspain, empresa líder en España en servicios de gestión y comercialización en clubes de golf, relanza su club de fidelización dotándole de un programa de recompensas renovado y adaptado al target y apoyado en las nuevas tecnologías. Con la presentación de la tarjeta el cliente accede a descuentos en las reservas de green y en los alquileres de coches. Por otra parte, los miembros del Club se benefician de un descuento del 5 % en los viajes contratados a través de la agencia Golfspain Tours.

El coste de la tarjeta sigue siendo de 50 euros al año que, a juicio de la directora de Marketing, se rentabilizan en unos pocos servicios: «Las ofertas y los descuentos directos que engloban nuestro nuevo Club Golfspain son tan interesantes que compensan con creces su coste anual. No en vano, está más que estudiado que sus poseedores la amortizan con apenas unas pocas veces de utilización e incluso les resulta claramente rentable en el conjunto del año, ya sea mediante descuentos directos obtenidos por jugar al golf o por la contratación de determinados servicios con ventajas añadidas».

FUENTE: www.cronicagolf.com.

En este escenario cambiante cobran especial protagonismo las nuevas tecnologías y el consecuente cambio de hábitos de comportamiento que éstas llevan consigo. Las TIC están provocando un grave distanciamiento y deshumanización de las relaciones personales. Por esta razón uno de los objetivos que deben perseguir los programas de fidelización es la integración del mundo *online* y *offline* en busca de relaciones personalizadas y selectivas. No debemos olvidar que un 78 % de los clientes cree que tener una buena experiencia como cliente le hace más fiel a la empresa o marca.

Cuadro 5.4

La iniciativa de KLM Surprise o la perfecta combinación entre presencia física y presencia online

El programa KLM Surprise ha desarrollado una brillante idea que utiliza la sorpresa para hacer a sus clientes especiales.

Un equipo de KLM sigue los tweets de los pasajeros de la aerolínea para seleccionar a algunos de ellos y

gran valor, sino de que el cliente se sienta partícipe de la empresa e importante para ella, en definitiva hacerle vivir una experiencia difícil de olvidar.

Fue el caso de Lars, un chico de 17 años que confesó en Twitter su sueño de convertirse en piloto de KLM. Antes de embarcar, el equipo de KLM le sorprende con un regalo personalizado: ¡una gorra de capitán reglamentaria!

Esta iniciativa se ha difundido rápidamente por Internet, consiguiendo un espectacular efecto viral.

Con este tipo de acciones se logra humanizar a las marcas y acercarlas a sus clientes.

Hay otras empresas que se han sumado a esta iniciativa como WingsCard, un banco turco donde regalan, por sorpresa, comidas o cenas de forma aleatoria al intentar pagar con la tarjeta en uno de los restaurantes que colaboran con el programa.

La creciente presencia de las TIC en el entorno actual está provocando la saturación de algunos medios de fidelización tradicionales como la tarjeta. La aparición de nuevos dispositivos móviles y de soportes como el escáner táctil u ocular están facilitando la aparición de nuevas aplicaciones de apoyo para la fidelización, basadas en la geolocalización de individuos a través de su Smartphone. De hecho, desde 2012 somos testigos de la proliferación de empresas que empezaron a realizar actividades y a experimentar con el móvil con el objetivo de realizar programas de fidelización. El marketing móvil, específicamente a través de cupones, será el catalizador del crecimiento a la hora de ayudar a los consumidores a realizar elecciones mediante ofertas de valor. Las tecnologías permiten captar cada vez a más consumidores, pero siempre como resultado de una buena implementación de las mismas.

En esta línea, se prevé que el pago mediante el teléfono móvil cambie drásticamente, adquiriendo una gran importancia. Si para el año 2011, las transacciones móviles realizadas en todo el mundo se cifran en 240.000 millones de dólares, se espera que en los próximos tres años esta cifra se triplique, haciendo que la batalla por el móvil siga intensificándose. De manera que en breve el consumidor podrá dejar su cartera en casa y salir de compras sólo con el móvil en el bolsillo.

Cuadro 5.5

El uso de las redes sociales como apoyo a la fidelización de clientes: Foursquare

En 2009 Dennis Crowley y Selvadurai Naveen crearon Foursquare, un servicio basado en la localización web aplicada a las redes sociales. La geolocalización permite localizar un dispositivo fijo o móvil en una ubicación geográfica determinada.

La aplicación orientada principalmente a Smartphones cuenta con versiones para iOS, Android, Windows Phone, Blackberry, Symbian y PS Vita.

La idea principal de la red es que los participantes hagan «check-in» en el lugar específico en el que se encuentran. La forma de ganar puntos es descubriendo nuevos lugares. La recompensa es una especie de medalla llamada «badges». Las personas que más *check-in* hagan en un determinado lugar conseguirán un «mayorship».

Se trata de conseguir que el participante considere el hecho de marcar los sitios visitados como un juego.

FUENTE: www.revistalideres.ec (19 de marzo de 2013).

Esta nueva realidad obliga a las empresas a analizar el impacto sobre sus programas de fidelización, ya que en 2012 se canjearon más de 43.000 millones de dólares en cupones móviles, un crecimiento considerable con respecto a los 5.400 millones que se han cambiado en 2011. Además de este tremendo potencial de crecimiento debemos resaltar la eficacia en costes de este tipo de herramientas.

Cuadro 5.6

La iniciativa de La Caixa

La web de La Caixa creada para gestionar las cuentas desde los dispositivos móviles tenía muy pocas visitas. Los clientes se dividían entre los que tenían miedo y los que desconocían las operaciones que se podían realizar por este servicio web móvil.

Para solventar este problema se lanzó una campaña consistente en el sorteo de aparatos electrónicos (móviles y ordenadores portátiles). A dicho sorteo se optaba al acceder al sistema de gestión móvil, de manera que, cada vez que un cliente accedía a este servicio, aparecía un enlace que decía «prueba suerte».

De este modo se ha logrado potenciar las descargas de las aplicaciones para las diversas plataformas móviles y se ha conseguido que los clientes pierdan el miedo hacia el uso de una herramienta de gestión de cuentas móvil. E, indirectamente, hay un montón de usuarios que cuentan con un icono de La Caixa en el escritorio de su teléfono, cosa que genera una campaña de publicidad permanente y prácticamente gratis para la empresa.

Por otra parte, la evolución de los programas de fidelización pasa, necesariamente, por adoptar un nuevo enfoque de segmentación de la base de clientes. Ya no es suficiente con agrupar a los clientes de manera estática y con criterios tradicionales, sino que se impone la segmentación dinámica y la autosegmentación. Dado que cada cliente se adapta a diferentes segmentos a lo largo de su vida, incluso a lo largo del año, tiene mucho mayor potencial la segmentación elegida por el propio consumidor, de manera que un mismo individuo puede pertenecer al segmento «ejecutivo joven con hijos» entre semana y al segmento «runner» los fines de semana. Esta modalidad permite que cada cliente elija qué beneficios o paquete de servicios le interesa según sus preferencias en cada momento.

Para poder hacer efectiva la segmentación a la que acabamos de referirnos es fundamental gestionar adecuadamente la información sobre la base de clientes. En este sentido, las empresas deben prestar especial atención a la hora de organizar y analizar los datos obtenidos de los programas de fidelización. Aprovechar el feedback de los *social media* es muy importante para trazar segmentos de mercado adaptados a la cada vez mayor heterogeneidad de los clientes. No podemos olvidar que el poder de estos medios para recabar información es increíble, pero la empresa debe incentivar a los internautas a que publiquen todo tipo de comentarios, opiniones, recomendaciones, etc. Luego la empresa debe hacer buen uso de toda esta valiosa información. Y es que, aunque esto parezca elemental, la realidad es que sólo un 38 % de los analistas asegura que sus empresas utilizan los datos para saber más sobre sus clientes.

Este conocimiento profundo del consumidor debe ligarse a su ciclo de vida, esto es, el objetivo será vincular a los clientes con la empresa a lo largo de su vida, y dicha relación únicamente puede conseguirse gestionando adecuadamente la información conseguida sobre clientes, de manera que se les ofrezca una experiencia de calidad en todos y cada uno de los estadios de su ciclo de vida.

Pero el análisis de la base de clientes no queda ahí. Si bien es cierto que la microsegmentación nos ayuda a afinar cada vez más en lo que a las preferencias y gustos de los consumidores se refiere, con la consecuente adaptación de la oferta de valor, las empresas no deben olvidar que existen nuevos segmentos de mercado que no están siendo atendidos. Esto genera una oportunidad de mercado que permitirá a las empresas diferenciarse y adelantarse a los competidores.

Cuadro 5.7

Nuevos segmentos de consumidores

Dinkies, singles y one parents: familias tamaño mini que viven en minicasas y necesitan todo tipo de productos de pequeño formato. Son sibaritas, marquistas y poco sensibles a los precios. Viajan mucho, son cultos y suelen ser compradores impulsivos.

Bobos: bohemios de clase alta, mezcla de yuppie y hippy que buscan productos elitistas con envoltorio espiritual, ecológico o auténtico.

Metrosexuales: hombres coquetos que se gustan a sí mismos.

Tweens: niños de entre 8 y 12 años con prisa por parecerse a los adolescentes. Se trata de un segmento muy poco explotado en España, pero que triunfa fuera.

Generación Net: generación de jóvenes que han crecido con la tecnología y se han acostumbrado a obtenerlo todo a un simple golpe de clic y gratis, desconfían de las marcas y les gusta participar en todo.

Generación G: se trata de un segmento el alza, formado por individuos muy inquietos por ayudar al prójimo, especialmente sensibles a la filantropía y al ecosistema.

En línea con la obtención de información y con la creación, a través de los programas de fidelización, de un mayor valor añadido por el consumidor, cada vez son más las empresas que lanzan al mercado programas ligados a una tarjeta de pago o prepago. Desde centros comerciales a cadenas de moda, tiendas de muebles y de alimentación, casi cada comercio en España posee ya su propio medio de pago ligado a un esquema de fidelización. Ejemplos concretos son Cepsa con su programa «Porque tú vuelves» o Starbucks, entre otros muchos. Se observa en esta tendencia un claro interés por parte de las empresas de adaptarse a los deseos del cliente, tanto en lo que a las recompensas ofrecidas se refiere como al formato del programa, todo en el ánimo de conseguir que cada vez más clientes se unan a estas iniciativas. Observamos el enorme potencial de este tipo de programas para lograr conocer a los consumidores de manera dinámica, como propugnan las nuevas tendencias en fidelización. Además, este tipo de esquemas son del agrado de los consumidores que, en un porcentaje cercano al 66 %, prefieren tarjetas de fidelización que les permitan pagar para unificar y no tener que llevar varios

plásticos diferentes.

Por otra parte, la ya citada popularidad de los programas de fidelización, junto con su ubicuidad, hace que los consumidores busquen cada vez más aquellos que complementen su día a día como tales. La forma más obvia de crecimiento para los planes que ya existen es ampliarse hacia nuevas áreas y ello se logra gracias al establecimiento de relaciones estratégicas con otras empresas que no sean de la competencia. Es lo que se denomina «growalition».

Cuadro 5.8

Starbucks lanza una tarjeta para los adictos al café

Starbucks Coffee España, empresa líder en la venta de café, puso a la venta en 2011 la nueva tarjeta StarbucksCard. Utilizada por primera vez en Estados Unidos, se trata de una tarjeta monedero recargable, exclusivamente diseñada para funcionar como dinero en efectivo en los establecimientos Starbucks.

La StarbucksCard es una manera rápida y cómoda de comprar productos Starbucks. Los clientes pueden adquirir su tarjeta en cualquier tienda Starbucks, cargarla con el importe que deseen desde 10 a 100 € y después utilizarla igual que si fuera dinero en efectivo. Cuando se gasta la cantidad introducida inicialmente, se puede cargar de nuevo sin necesidad de cambiar de tarjeta.

Starbucks va más allá en su objetivo previendo el uso de la StarbucksCard como plataforma de partida para la introducción de nuevas iniciativas interactivas con clientes en próximos años.

Dentro de este enfoque dinámico, los programas de fidelización deben preocuparse por desarrollar acciones proactivas, reactivas y emocionales. Ya no es suficiente el enfoque tradicional consistente en ofrecer premios o regalos por acumulación de compras. Es necesario diseñar acciones proactivas, que causen un efecto inmediato y acciones emocionales que, como ya hemos visto en líneas anteriores, tratan de afianzar la confianza del cliente, más allá de lograr un beneficio a corto plazo.

Otro aspecto en el que las empresas deben trabajar es en la mejora de la transmisión de información relativa a los programas de fidelización: condiciones, recompensas, socios adheridos, etc. Se subraya la importancia de incorporar mayor información y transparencia en las políticas de fidelización con objeto de contrarrestar algunos de los principales problemas que los clientes perciben en ellas, como puede ser el exceso de propaganda de las empresas y la escasa cuantía de los incentivos económicos ofrecidos.

Finalmente, todos los indicios apuntan a que las «buenas causas» favorecen la participación en este tipo de esquemas y, por ende, la fidelización. Un porcentaje de consumidores cercano al 100 % reconoce que abandonaría su marca habitual por una de similar calidad si ésta apoyara alguna causa social. Es por ello por lo que muchos programas de fidelización incluyen entre sus recompensas la aportación de fondos a causas sociales. Y es que los programas de fidelización han demostrado ser el medio idóneo para transmitir este tipo de mensajes. Un ejemplo es el programa de Tesco, la cadena de supermercados británica, que ayuda a salvar el planeta a través de sus programas «Green Clubcard Points», recompensando a los miembros con puntos cada

vez que reutilizan bolsas, en vez de pedir nuevas en la caja.

5.3. CAUSAS DE IMPLANTACIÓN DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Ya hemos constatado la implantación masiva de los programas de fidelización en todo tipo de empresas y sectores de actividad. Ahora bien, ¿cuáles son las causas o motivos que llevan a las empresas a implantar este tipo de acciones comerciales?, ¿qué esperan conseguir?

Parece evidente que los programas de fidelización se implantan para lograr generar lazos entre empresa y cliente que deriven en una relación a largo plazo rentable para la empresa. En líneas generales, la aparición de la noción «capital cliente» y de la cartera de clientes como el activo más importante para la empresa justifica la puesta en marcha de este tipo de programas. Pero lo que aquí nos preguntamos es qué motivos hay detrás de la implantación de un esquema de lealtad. Pues bien, indagando, entre los argumentos más utilizados por las empresas encontramos los siguientes: la intensificación de la competencia en los mercados, la imitación de las estrategias competidoras y la recogida de información sobre los consumidores.

5.3.1. INCREMENTO CRECIENTE DE LA COMPETENCIA EN LOS MERCADOS

La primera de las razones que justifica la implantación de un programa de lealtad tiene que ver con la saturación del mercado y la fuerte competencia a la que se ven sometidos la mayor parte de los sectores, en especial aquellos que se encuentran en fase de madurez. En este entorno, los programas de fidelización se establecen inicialmente como la mejor forma de diferenciación respecto de la competencia. Evidentemente estos motivos cobran especial relevancia en el entorno competitivo actual marcado por una profunda crisis económica, en la que la lucha por mantener a los clientes es una realidad día a día.

Y es que, aunque tradicionalmente el marketing haya enfatizado la necesidad de atraer nuevos clientes, las empresas reconocen hoy que la rentabilidad tiene más que ver con la retención que con la atracción de nuevos consumidores. Ya hemos apuntado que la captación de nuevos clientes es más cara que la conservación de los actuales y, precisamente, es en los mercados maduros donde este hecho se manifiesta de una forma más clara. La consecución de nuevos clientes en mercados competitivos y saturados está subordinada a la capacidad de la empresa para arrebatar clientes a sus competidores, e indudablemente el coste es mucho más elevado que en un mercado con un alto crecimiento en el que el número de nuevos clientes aumenta con aquél. Si el mercado

está en fase de madurez, la mejor alternativa es retener a los clientes actuales y evitar que emigren a la competencia. Así, es preciso que las empresas desarrollen mecanismos para asegurar la retención de los consumidores que ya posee y es aquí donde desempeñan su papel los programas de lealtad. Éstos contribuyen a la generación de una ventaja competitiva derivada más de la retención que de la captación de nuevos clientes. Además, cuanto más tiempo permanece un cliente con una empresa, más rentable llega a ser.

Cuadro 5.9

MANGOforMANGO el innovador programa de fidelización de Mango

Mango ha puesto en marcha un revolucionario programa de fidelización que permite a los clientes cambiar las prendas usadas por prendas nuevas con un 20 % de descuento.

Dicho programa garantiza a los clientes el 20 % de valor de cualquier prenda que adquieran en Mango. Bajo el lema «Valor de recompra garantizado», los clientes podrán devolver cualquier prenda que hayan comprado a partir de su incorporación al nuevo programa. Dispondrán de un año desde la fecha de la compra para llevar a cabo la devolución.

En marcha desde finales de mayo de 2011, la iniciativa ya ha conseguido fidelizar a 500.000 clientes. Este programa también tiene una vertiente social al donar un 1 % del precio de recompra a proyectos solidarios de la Fundación Vicente Ferrer.

Oriol Villar, director creativo de Villar Rosas, asegura que *«han diseñado un programa de fidelización radicalmente diferente a los habituales, que aporta al cliente un doble beneficio: por un lado, facilita el cambio de armario de los clientes y revaloriza todas las prendas; por otro, el cliente contribuye en un proyecto solidario»*.

Además, la implantación de un programa de fidelización por parte de una empresa busca diferenciar su oferta de la de los competidores, ofreciendo un mayor valor añadido. Un ejemplo claro es MANGOforMANGO, un innovador programa de fidelización que ha logrado diferenciar a la empresa de sus competidores, en un sector caracterizado por una intensidad competitiva elevada.

Así las cosas, la intensidad competitiva en un determinado sector influencia la propensión de sus empresas a adoptar un programa de fidelidad de clientes. De modo que cuanto mayor es la intensidad competitiva en un sector, mayor es la tendencia de las empresas pertenecientes al mismo para adoptar un programa de lealtad.

5.3.2. IMITACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS DESARROLLADAS POR LOS COMPETIDORES

Desde el lado de la rentabilidad, la incertidumbre sobre los costes y beneficios derivados de la implantación de un programa de lealtad hace que aquellos negocios que se plantean su puesta en marcha basen su decisión en las actuaciones llevadas a cabo por las empresas del sector, de modo que cuanto mayor número de competidores adoptan un programa, mayor probabilidad hay de que el resto de las empresas del sector lo hagan

también. Este fenómeno, llamado isomorfismo mimético, explica una tendencia hacia la homogeneidad dentro de los mercados, la popularización de los programas de fidelización en todo tipo de mercados. Además, el lanzamiento de un programa de lealtad por parte de los competidores da lugar a una pérdida de ventaja competitiva para el resto de las empresas del sector, lo cual impulsa un contraataque que se plasma en la adopción por el resto de un programa similar.

La imitación se erige, pues, en otra de las principales causas de la implantación de los programas. De este modo, lejos de basarse en un planteamiento estratégico riguroso, que comprenda un análisis coste-beneficio, las empresas han implantado los programas obligadas por las circunstancias, es decir, por un entorno en el que la mayor parte de los competidores ya los habían adoptado. Además, en ciertos sectores como el de las líneas aéreas o el minorista de la alimentación, los programas de lealtad se han convertido en parte de las expectativas de los consumidores. Ello nos lleva a reconocer que, en la práctica, la decisión de lanzar un programa está frecuentemente motivada por temores de paridad competitiva, es decir, el miedo a ser iguales a los competidores les lleva a lanzar programas de lealtad que los hagan diferentes.

Cuando las empresas adoptan los programas de lealtad obligadas por las circunstancias, se corre el riesgo de implantarlos mal; en estos casos, el programa, en lugar de ser una estrategia eficaz de marketing para la empresa, se convierte en una costosa carga.

5.3.3. SATISFACCIÓN DE LAS NECESIDADES DE INFORMACIÓN

Una tercera razón que explica la puesta en marcha de un programa de lealtad se concreta en los requerimientos de información. Las definiciones convencionales de marketing enfatizan la importancia de comprender las necesidades de los consumidores, lo que implica el empleo de los métodos apropiados de recogida, análisis y actualización de la información sobre los deseos cambiantes de éstos.

El conocimiento del consumidor se identifica con la comprensión de sus necesidades y deseos al nivel de individuos o de segmentos de clientes. En este contexto, los programas de lealtad representan un medio muy útil para recabar información sobre el comportamiento del consumidor. Además, se trata de un instrumento de recogida de datos relativamente barato, lo que es particularmente interesante para empresas pertenecientes a sectores con márgenes reducidos como el de la alimentación. Los programas de lealtad son fruto de la sed de conocimiento de las empresas sobre el cliente, facilitan el enlace crítico entre las grandes estrategias globales y las acciones de marketing locales, y constituyen un fuerte soporte para los negocios relacionales con clientes.

Se puede decir, por tanto, que las empresas usan los programas para conseguir una mejor comprensión de sus negocios, de sus consumidores y de su competencia. El

conocimiento de las tendencias en los hábitos de compra ayuda a las empresas a adaptar su oferta a las necesidades de su público objetivo, por ejemplo, en el desarrollo e innovación del producto o en la definición de la gama de productos. Si las empresas implantan correctamente los programas y usan de forma efectiva la información conseguida, el conocimiento obtenido llega a ser más valioso que la propia lealtad. Las empresas que poseen una superioridad en la recogida, análisis y empleo de la información pueden disfrutar de una ventaja competitiva. No cabe duda tampoco de que la información ha sido crucial para la adaptación de muchos programas de lealtad de acuerdo a la evolución de los deseos de los consumidores.

Por otro lado, la información reunida a través de un programa de lealtad puede ser insuficiente para la creación y el diseño de una estrategia de marketing, precisamente porque procede de un grupo autoseleccionado (como ocurre en los programas de lealtad) que probablemente no sea representativo de todos los consumidores, actuales y potenciales, de la empresa.

Cuadro 5.10

Los programas de fidelización en las farmacias

Actualmente las farmacias se encuentran con el reto de la fidelización de clientes al entrar en el negocio de la parafarmacia las grandes superficies y las parafarmacias, lo que ha abocado a un descenso del volumen de ventas de estos productos.

La agrupación de farmacias Farmactiva, que reúne a 115 boticas, lanzó a principios de 2010 su propio programa de tarjeta. David Griera, su director de marketing explica el objetivo de esta iniciativa: *«Lo que se pretende con esta fórmula es conocer a la perfección a los clientes, desarrollar ofertas personalizadas, adaptar la oferta de productos y servicios a los clientes reales y no avasallar con muchas acciones de marketing, sino seleccionar los mensajes que más impacto puedan tener con cada cliente»*. David considera que las tarjetas son un muy buen método para recopilar información de valor que servirá para construir esa relación que con el tiempo se convertirá en verdadera vinculación.

El programa ha superado en dos años los 36.000 usuarios repartidos entre los diferentes establecimientos del grupo. *«La media que prevemos para cada farmacia es de unas mil tarjetas»*, apunta Griera, quien añade: *«No se trata tanto de que los clientes tengan una tarjeta, sino de que la usen, porque hay una gran cantidad de tarjetas de fidelización en desuso. Ello se consigue adaptando el esquema a los deseos del cliente»*.

5.4. EFECTOS QUE DERIVAN DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

El estudio de la eficacia del programa de fidelización puesto en marcha por la empresa es un aspecto de gran importancia para poder valorar su conveniencia y el interés en mantenerlo o abandonarlo. Los programas de fidelización no siempre ofrecen los resultados esperados a priori, ni cubren las expectativas del consumidor.

La mayoría de los programas de fidelización se lanzan al mercado, probablemente, con el objetivo principal de obtener beneficios de forma inmediata, con el fin de

garantizar los flujos transaccionales, aunque, como es lógico, se pretenda que tales resultados permanezcan en lo sucesivo. De hecho, la mayoría de los directivos juzga la eficacia de un programa con los mismos criterios que usaría para otros instrumentos de marketing-mix, es decir, aumentos en ventas y de cuota de mercado. Sin embargo, se necesitan otros indicadores para medir la eficacia de un programa de fidelización.

En líneas generales, un programa de fidelidad se considerará eficaz si es capaz de lograr la lealtad de los clientes. Para que un programa de frecuencia logre incrementar la lealtad, debe tener una estructura que motive a los consumidores a ver las compras como una secuencia de relaciones más que como transacciones independientes. El que la empresa consiga este objetivo significa que, a través del programa, ha identificado a sus consumidores, ha seguido la pista de su comportamiento de compra, ha interpretado todos los datos recogidos y ha desarrollado acciones de marketing efectivas. Consecuentemente, la empresa que logre incrementar la lealtad verá cómo sus ventas y beneficios, entre otras variables, aumentan. Ahora bien, para que todo esto suceda es obvio que lo primero que tiene que lograr el programa de fidelización es un elevado nivel de penetración entre los clientes de la empresa.

A nivel global podemos afirmar que los programas con orientación estratégica son más efectivos que aquellos que adoptan una visión táctica. Ello se debe a que la apuesta estratégica es el resultado de un exhaustivo análisis del mercado en general y de los consumidores en particular. Este tipo de acciones se sustentan en una investigación continua del comportamiento de los clientes para anticipar sus necesidades y personalizar la oferta de productos. Así, este tipo de esquemas son mucho más eficaces en la tarea de generar lealtad afectiva en los clientes, a pesar de que el impacto a corto plazo sea menor que con los programas con orientación táctica.

La eficacia de los programas de fidelización puede analizarse de diversas formas: comparando los resultados obtenidos por programas competidores, confrontando el comportamiento de consumidores que participan en el programa con el de aquellos que no forman parte de tales acciones y comparando el comportamiento de los consumidores a lo largo del tiempo. En todos los casos las variables que se pueden emplear son muy variadas, dependiendo del tipo de programa, de la información que se pretende recoger, etc. Entre las variables que se pueden emplear para realizar la medición podemos citar algunas como las tasas de lealtad, la frecuencia de compra o el número de nuevos clientes. Por ejemplo, para medir el éxito del programa de fidelización Iberia Plus se emplean como indicadores: el número de titulares de la tarjeta, el número de llamadas atendidas en el *contact center*, el número de vuelos y servicios canjeados, el número de cartas y extractos enviados a clientes, las operaciones de obtención de puntos efectuadas y el número de usuarios con acceso al sistema. Así, observamos que el análisis de la eficacia de un programa de fidelización debe hacerse teniendo en cuenta tanto variables del individuo —por ejemplo, la frecuencia de compras— como indicadores relativos al establecimiento —por ejemplo, la cuota de mercado.

Un aspecto sobre el que merece la pena reflexionar, antes de adentrarnos en el estudio de la eficacia de los programas, es el efecto autoselección generado en torno a la participación en los programas de lealtad, esto es, un buen análisis debería tomar en consideración el efecto autoselección de los mejores clientes del establecimiento (de los ya leales), puesto que, de no tenerlo en cuenta, podemos llegar a sobrevalorar los resultados alcanzados por el plan.

El triángulo de la eficiencia de un programa de fidelización se compone de tres ejes: el primero es la redención, el segundo es la venta incremental y el tercero es el ROI del programa. Estos tres ejes no son siempre complementarios, con lo que es fundamental tener bien claro qué objetivos queremos de cada uno de los tres y cuál es el punto de equilibrio óptimo para el programa.

5.4.1. EFECTOS SOBRE LA LEALTAD

Para conseguir fidelizar a un cliente es preciso que esté satisfecho; por esta razón lo primero que tiene que lograr el programa de fidelización es la satisfacción de los usuarios, sólo así podremos pensar en trabajar para fidelizar. Una vez logrado este objetivo, se generan costes de cambio que ayudan a mantener al cliente fiel al producto o establecimiento.

Con carácter general ha quedado demostrado que los programas de fidelización tienen un papel importante en la gestión de la cartera de clientes con objeto de reforzar la relación e intensificar las compras. Un programa de fidelización permite construir un vínculo entre el distribuidor y sus clientes que evoluciona hacia una relación de aprendizaje en la que, a través de una multiplicación del número de contactos, el nivel de conocimiento mutuo aumenta. Ello aboca a una mayor adecuación a las necesidades del cliente, lo que revierte en el incremento de la confianza y del compromiso y, en consecuencia, en una prolongación de la relación. Además, el cliente fiel realiza una inestimable labor como prescriptor de la empresa entre sus allegados.

El programa de lealtad debe actuar también cuando surgen problemas en la relación entre empresa y cliente. La lealtad aporta mayor confianza al consumidor para poner en conocimiento de la empresa posibles problemas en el funcionamiento, prestación o entrega del producto (comportamiento que no se da en aquellas empresas hacia las que no se siente lealtad). El planteamiento de estas quejas ofrece a la empresa la posibilidad de rectificar, moderar descontentos y garantizar la duración de la relación. En este sentido, el programa de fidelización puede convertirse en un centro de gestión para percibir señales de deserción. Los programas de fidelización operan como una forma de «*mass customization*» que refuerza las percepciones de los clientes sobre la proposición de valor de la empresa.

El efecto de los programas de fidelización sobre la lealtad se manifiesta en los dos componentes de ésta, el afectivo y también en el comportamental. Así, desde este

enfoque, los programas influyen incrementando la probabilidad de elección de establecimiento, aumentando la frecuencia de compra, reduciendo tanto el tiempo intercompras como la dispersión de las compras entre empresas competidoras o alargando la duración de la relación con la empresa. Otro efecto claro sobre la lealtad comportamental es la reducción de la sensibilidad de los clientes al precio. Ello se debe a que la esperanza de conseguir la recompensa desvía la atención que los consumidores prestan al precio de los productos, más cuanto más cerca están de su obtención. También puede suceder que, debido a que el cliente frecuenta más a menudo un punto de venta, se expone menos a las ofertas de los competidores y, al no poder comparar, se hace menos sensible al precio.

Pero ¿cómo operan los programas de lealtad para conseguir este cambio comportamental? El cliente incrementa las compras en el período de promoción del programa, como una forma de anticiparse a la consecución de la recompensa. Esto es debido al «efecto presión de los puntos», que significa que el consumidor, animado por la obtención de puntos para el logro de la recompensa, modifica su comportamiento para conseguir una gratificación que ve cada vez más cerca. Se trata de un efecto a corto plazo. Cuando el cliente logra su premio se despliega otro efecto que contribuye a la modificación del comportamiento, se trata del efecto «comportamiento recompensado» y se manifiesta a largo plazo. Para un consumidor que ya ha recibido una recompensa es más fácil recordar los aspectos positivos relacionados con la experiencia de compra y estos sentimientos positivos implican una mayor satisfacción, lo cual conduce a mayores intenciones de compra.

Conviene precisar que no todos los consumidores responden igual a los programas de fidelización, ya sea porque no se ven atraídos por este tipo de acciones o porque no todos tienen potencial para modificar su comportamiento de compra. Por otra parte, la participación de los consumidores en más de un plan de fidelidad mina su eficiencia.

5.4.2. EFECTOS SOBRE LOS RESULTADOS EMPRESARIALES

Otra forma de analizar los efectos que despliegan los programas de fidelización es desde el lado empresarial que, por otra parte, es quien los pone en marcha con objeto de mejorar sus resultados. Entre los indicadores que podemos manejar aparecen el nivel de ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad.

El nivel de ventas es una de las variables más empleada debido a que muchos consideran que un buen programa de fidelidad no sólo trata de retener a sus clientes, sino que también pretende incrementar la cantidad de dinero que gastan en la empresa. Por otra parte, también se puede emplear el programa como medio para captar clientes nuevos con la idea de fidelizarlos a la empresa.

Los programas de fidelización pueden aumentar el beneficio de las empresas dado que ayudan a reducir los costes de marketing. Ello se debe a que gastan menos dinero

para convencer a los consumidores de que repitan la compra. A todo lo anterior hay que añadir que los clientes participantes en los programas son más proclives a probar los nuevos productos de las empresas que ponen en marcha tales acciones, con el consiguiente aumento de su cifra de ventas.

Otra fuente de ahorro radica en el potencial del programa para generar información relevante acerca de los hábitos de consumo, de la evolución de los gustos, del grado de satisfacción, etc. Toda esta información bien canalizada debe servir para racionalizar las políticas de marketing-mix con objeto de conseguir un cliente más satisfecho, más comprometido con la empresa y, en última instancia, más leal. En este sentido, un indicador de eficiencia de los planes de fidelización es precisamente la capacidad que la empresa emisora tiene de activar ventas a través de promociones personalizadas, gracias al conocimiento que le proporciona el programa. Así, la intensidad de uso de la base de datos del plan es un factor que contribuye al éxito o fracaso del programa.

Cuadro 5.11

Te cuidamos, el programa de fidelización de Mapfre, emplea la información como elemento de creación de valor para el cliente

Mapfre ha lanzado un novedoso programa de fidelización con el objetivo de acercarse más a sus más de seis millones de clientes. El programa ofrece información acerca de la amplia gama de coberturas y servicios que la empresa pone a disposición de sus clientes.

La idea de poner en marcha el plan surge de un estudio de mercado previo en el que la empresa detectó importantes deficiencias en el grado de conocimiento que sus asegurados mostraron acerca de los productos ofrecidos por la compañía de seguros.

A través del programa, dotado de una tarjeta que permite acumular descuentos, la aseguradora se ha ido poniendo en contacto con todos sus clientes para darles a conocer todas las ventajas y novedades que incluyen sus diferentes seguros.

Así pues, dado que una de las utilidades principales de los programas de fidelización es la obtención de información actualizada sobre los clientes, la base de datos asociada al plan es usada con frecuencia por diferentes departamentos de la empresa para extraer información útil para el desarrollo de sus funciones. En este sentido, como el programa es responsable de configurar y mantener la citada base de datos, su intensidad de uso también es una forma de medir el éxito del esquema.

Por ejemplo, un programa de fidelización puede aportar información al departamento de producción en general y al *product manager* de un producto determinado en particular sobre posibles mejoras en el producto a partir de las sugerencias de los clientes. En esta línea, el número de mejoras realizadas sobre un producto a partir de dichas recomendaciones puede considerarse un indicador del éxito del programa.

Finalmente debemos referirnos al valor de cartera, cada vez más medido por los analistas financieros, sobre todo en operaciones de M&A, es decir, el grado de fidelización de los clientes de mayor valor y la capacidad que la empresa tiene de

incentivarles.

5.5. LA EFICACIA POR TIPO DE PROGRAMA

Las características de los programas afectan a su eficacia; factores como el momento de obtención de la recompensa, la facilidad de uso, la capacidad de la empresa emisora para procesar de forma eficaz la información recogida por el plan, el nivel de esfuerzo exigido al consumidor para la redención de la recompensa, la compatibilidad de la recompensa con la imagen de la empresa o la capacidad de los miembros de percibir valor en las recompensas del programa pueden explicar el éxito o fracaso de un programa de fidelización.

Indudablemente, la recompensa ofrecida es un elemento clave en el éxito del plan de fidelidad, dado que se trata del principal aspecto empleado por los consumidores para valorarlo y diferenciarlo y dado que puede provocar una u otra respuesta por su parte. Un aspecto que no admite lugar para la duda es la necesidad de que la recompensa se adapte a las expectativas y deseos de los consumidores. En este sentido, el estudio Loyalty Monitor concluye que las recompensas más valoradas son las ofertas exclusivas, factor indicativo de la valoración que el consumidor español concede a la adaptación de las recompensas.

El momento de obtención de la recompensa —de forma inmediata o diferida en el tiempo— determina el efecto del programa sobre el consumidor, esto es, el uso de recompensas inmediatas propicia comportamientos a corto plazo, frente al empleo de gratificaciones diferidas que buscan reforzar lazos entre cliente y empresa. Lo mismo sucede si comparamos las recompensas tangibles frente a las intangibles; mientras que éstas logran una mayor lealtad afectiva, las tangibles logran efectos más débiles y a corto plazo sobre retención y lealtad. Así, el secreto del negocio de las relaciones con clientes, particularmente en los programas de lealtad, está en «cómo les haces sentir», frente a las tan ampliamente utilizadas estrategias de descuentos y esquemas de precios.

Un aspecto a considerar es que los consumidores aprecian las recompensas no sólo en sentido absoluto, sino también en comparación con otros consumidores. Para el cliente saber que la empresa le proporciona, a través de las recompensas del programa, un valor mayor que a otros consumidores le hace sentirse especial, lo cual fomenta su motivación para ser un consumidor leal.

Por otra parte, un buen programa de lealtad debe ofrecer recompensas que apoyen directamente la oferta de la empresa. El programa será un instrumento de diferenciación, pero, sobre todo, un instrumento de creación de una relación interactiva y estructurada a largo plazo. Si el programa de fidelización se convierte en el factor determinante de la compra, lo cual sucede a menudo en el caso de productos de baja implicación, la recompensa que no tiene vinculación alguna con la empresa que decide lanzar el

programa puede convertirse en la principal motivación de la fidelidad y, una vez alcanzada, el mencionado estímulo para efectuar la compra desaparece.

El carácter lúdico o necesario de la recompensa nos ayuda a identificar las gratificaciones más interesantes en función de si el objetivo es captar nuevos miembros para el programa de lealtad o si lo que se pretende es consolidar a los ya usuarios. En el primer caso las recompensas más adecuadas son las lúdicas, mientras que para el logro del segundo propósito se recomienda mantener el actual esquema de recompensas incorporando beneficios sociales (exclusividad, preferencia, prestigio).

Si consideramos los productos objeto de los programas de fidelidad, también encontramos diferencias. Así, con carácter general, los programas de lealtad funcionan mejor para productos con márgenes elevados, difíciles de diferenciar o de compra no frecuente. Por otro lado, el tipo de recompensa también varía en función de si se refiere a productos de alta o de baja implicación. Para muchos programas de lealtad actuales en sectores de baja implicación, como el de los detallistas de alimentación, la recompensa puede llegar a ser la principal motivación de la lealtad. Es por ello por lo que, en estas situaciones, los programas deben centrarse en el ofrecimiento de recompensas inmediatas y tangibles ya que son más efectivas en la construcción de un programa de valor para los consumidores: los consumidores compran para lograr la recompensa. Por el contrario, si se trata de productos de alta implicación, el bien o servicio, y no el incentivo, es el interés principal. Ello nos lleva a considerar que son más efectivas las recompensas intangibles que apoyen la proposición del valor del producto, independientemente del momento de su obtención.

Todo lo anterior nos vuelve a recordar la necesidad de adaptar el programa a los gustos y deseos cambiantes de los consumidores, tanto en su esquema de recompensas como en su utilización y medios de acceso.

5.6. MOTIVOS DE INEFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIDAD

Es un hecho constatado que no todos los programas de fidelización puestos en marcha logran sus objetivos y, consecuentemente, desaparecen del mercado. ¿Cuáles son las causas de fracaso? ¿Por qué hay programas que crecen, viendo cómo el número de afiliados cada vez es mayor, mientras otros no llegan a cimentarse en el mercado?

La respuesta puede estar en la adopción de los programas por imitación de las acciones de los competidores, en la ausencia de una segmentación previa al lanzamiento del programa, en los elevados costes de implantación, en la adopción de una concepción táctica y no estratégica de los planes y en la excesiva importancia atribuida a la obtención de información sobre clientes. A continuación nos ocupamos de analizar las posibles causas de la ineficacia de estas herramientas de marketing.

a) Adopción por imitación

En muchas ocasiones, los programas de lealtad constituyen una respuesta competitiva significativamente precipitada. En este sentido conviene recordar que una de las causas más importantes de implantación de los programas es la imitación de los movimientos de los competidores. En efecto, hay evidencias que demuestran que, una vez que un innovador introduce un esquema de lealtad en el mercado, los competidores le siguen con rapidez. Ello es debido principalmente a que la fuente de diferenciación generada por tales planes puede ser copiada con gran facilidad por los competidores. En este contexto, aunque los programas de lealtad puedan crear una diferenciación inicial entre marcas o establecimientos, es complicado mantenerla como una razón prioritaria para comprar, porque se trata de estrategias fáciles de reproducir.

La implantación de este tipo de planes como respuesta a las acciones de marketing de los competidores puede conducir a situaciones subóptimas derivadas de la excesiva proliferación de programas de fidelidad. La proliferación de esquemas de fidelidad similares mina la eficiencia de éstos, dado que pierden su diferenciación.

La adopción de los programas por imitación hace que el tipo de recompensa propuesta esté poco diferenciada y carezca de valor añadido real, lo que explica que muchos programas no sean atractivos para el consumidor y, por tanto, no lleguen a ser eficaces.

b) Ausencia de una segmentación adecuada de los consumidores

Una de las razones del fracaso relativo de los programas de lealtad es la ausencia de una segmentación precisa de la clientela, esto es, la falta de una gestión de la heterogeneidad que culmine en una segmentación de los clientes de acuerdo con sus ventajas buscadas, su sensibilidad a las acciones de marketing y su rentabilidad. La inmensa mayoría de los programas de fidelización alcanzan su mayor rentabilidad cuando se aplican a un número limitado de consumidores, los más sensibles a las promociones, o a ciertas categorías de productos, de modo que se logre un mejor ajuste de los recursos. Es por ello por lo que el control de su difusión debe pasar por la identificación de consumidores sensibles, de los que se está seguro que reaccionarán con cambios de comportamiento.

c) Elevados costes de implantación

Aunque no hay duda de que, para algunos sectores y empresas, los esquemas de fidelización son efectivos, debemos tener en cuenta que se trata de herramientas con elevados costes de implantación. En este sentido quizás los programas de lealtad estén seriamente sobrevalorados, ya que, a pesar de la popularidad que les rodea, son

demasiado caros de implantar y no todos son exitosos.

Por lo general, para lograr que los mencionados planes generen un rendimiento deberán pasar de dos a tres años hasta conseguir un incremento en ventas que permita recuperar los mencionados costes. Por este motivo, los programas deberían ser vistos como inversiones estratégicas a largo plazo más que como maniobras tácticas a corto plazo.

d) Concepción táctica de los programas

En muchas ocasiones los programas de fidelización adoptan un enfoque eminentemente táctico. Ello puede deberse a diferentes causas: muchos programas se inician como una respuesta defensiva a la actuación de la competencia, las medidas usadas para evaluar el éxito de los programas tienden a ser a corto plazo, puesto que vienen motivadas principalmente por los intereses inmediatos de los accionistas.

Los programas de lealtad no deben existir de forma aislada, sino que han de encajar con la estrategia y las capacidades globales de la empresa, lo cual exige que tengan una orientación estratégica.

Cuando los esquemas de fidelización se conciben desde un enfoque táctico pueden confundirse con meras promociones de ventas y conviene recordar que tales promociones han sido criticadas por alentar la «promiscuidad» entre los consumidores, que comprarán principalmente porque reciben unas mejores condiciones, casi siempre económicas, y no tanto por ser leales al establecimiento. Esto puede dar como resultado que se produzca un movimiento en la lealtad desde la empresa hacia el esquema, esto es, el consumidor, lejos de ser leal a la empresa, se vuelve leal al programa. Ello implica que al desaparecer el esquema el cliente también lo hará.

e) Los planes forman parte de las expectativas de los consumidores

Ocurre en algunos sectores, como, por ejemplo, en el de las líneas aéreas, que los programas de frecuencia se han convertido en parte de las expectativas de los consumidores, obligando de este modo a las empresas a adoptar tales planes, incluso sin saber si van a contribuir al beneficio empresarial. La consecuencia de lo anterior es que los programas se convierten en herramientas ineficientes, que no sorprenden al cliente.

A pesar de ello, aunque la generalización de los programas de fidelidad en los mercados «acostumbre» al consumidor, lo cual mina la eficacia del programa, es posible marcar diferencias con los competidores a través de la calidad del mismo. Así, lo que se necesita son programas de lealtad diferenciados y difícilmente imitables.

Otra consecuencia de la generalización de esquemas de fidelización en el mercado es que la eficacia de éstos parece disminuir con un número creciente de programas alternativos en el mercado.

f) La participación en los programas de lealtad genera un sentimiento de frustración en el consumidor

El objetivo de los programas de lealtad es crear un incentivo que genere un beneficio tanto para la empresa como para los consumidores. Ya vimos con anterioridad que los clientes reciben recompensas monetarias y no monetarias por incrementar su lealtad, lo cual supone que su nivel de satisfacción crece, así como su propensión al compromiso. Los beneficios de las empresas surgen de los efectos positivos derivados de mayores ingresos procedentes de los intercambios con consumidores leales.

Sin embargo, hay evidencias para afirmar que esto no siempre es así. En el ámbito del CRM se ha demostrado que el uso de ciertos instrumentos de retención de clientes puede tener efectos tan negativos que lleguen a debilitar el compromiso de los consumidores. Se comprueba, incluso, que la diferenciación de los programas orientada hacia el valor de los clientes puede ser percibida por éstos como discriminatoria e injusta.

Así, en el contexto de los programas de lealtad, el constructo «frustración» de clientes parece tener una particular relevancia. La frustración implica una emoción altamente negativa que surge cuando un acto de recompensas potencial o una secuencia comportamental se bloquea. Los programas de lealtad explícitamente prometen recompensas a los consumidores por su comportamiento leal. Si los consumidores no reciben las recompensas prometidas o si los beneficios indicados no les aportan valor, puede aparecer en ellos el sentimiento de frustración. Así, la frustración no es más que el caso especial de un fuerte sentimiento de insatisfacción.

Cuadro 5.12

El fracaso del programa de fidelización de Bing

Bing Cashback es un programa de fidelización ligado a un buscador de Internet. Se basaba en la integración del proceso de compra dentro del buscador. Con esta iniciativa, la empresa dirigida por Steve Ballmer se ha convertido en el primer buscador que pone en marcha un programa de fidelización para mantener su base de usuarios.

Con cada compra que se haga desde el buscador, el usuario acumulaba descuentos mínimos de 5 dólares que posteriormente eran ingresados en su cuenta de Paypal. Es decir, Bing ofrecía al usuario un porcentaje del precio del producto a modo de reembolso una vez realizada la compra.

El programa se articuló gracias a los más de 1.000 acuerdos con tiendas de comercio electrónico, entre los que destacan Buy.com, que ofrece hasta un 7 % de *cashback*, o HP direct, que llega a suponer un descuento del 10 %.

El programa tenía algunos puntos débiles, por ejemplo que sólo estaba disponible en Estados Unidos, o que tras realizar una compra, el cliente tenía que esperar casi 3 meses para disponer de su recompensa o que un mismo usuario no podía acumular más de 2.500 € anuales de descuentos.

Tras el fracaso de BingCashback, Microsoft volvió a la carga con Bing rewards, un nuevo programa de recompensas que premia a los usuarios simplemente por realizar búsquedas en Bing. Representaba un intento más de vincular a sus usuarios y potenciar el hábito de uso de Bing como buscador principal.

El programa ofrece la oportunidad a los usuarios de conseguir créditos canjeables por regalos, tarjetas de regalo o donaciones de caridad relacionadas con la educación.

Sin embargo, el programa sigue siendo muy restrictivo, algo que no nos suele gustar a los usuarios del siglo

XXI. Para hacer uso de este programa, el usuario deberá utilizar como navegador Internet Explorer, instalar en su navegador la barra de herramientas Bing Bar, y disponer de un Windows Live ID.

Hay varias formas de conseguir créditos: 250 créditos al registrarse el usuario, 1 crédito por cada cinco búsquedas realizadas, 25 créditos extra al establecer Bing como motor de búsqueda predeterminado y 75 créditos por mantener la configuración durante 90 días; 25 créditos por probar nuevas características de Bing.

Para que nos hagamos una idea, si queremos una X-Box gratis (5.000 créditos) tendremos que realizar una media de 30 búsquedas diarias durante más de dos años (en torno a 5.000 créditos). Sin embargo, hacer una donación de caridad de 100 € nos costaría 1.000 créditos, o sea, en menos de 6 meses podríamos realizarla.

Es decir, nos cuesta menos créditos hacer donaciones que adquirir regalos, lo que nos hace pensar que Bing se puede convertir en poco tiempo en una gran ONG.

Las principales causas de frustración del consumidor, en lo que respecta a su participación en un programa de lealtad, son las siguientes: la dificultad de acceso a la recompensa —barreras de cualificación—, la imposibilidad de lograr la recompensa prometida —inaccesibilidad—, el bajo valor de la recompensa —despreciable— y la necesidad de inversiones adicionales en forma de costes materiales y mentales para conseguir los beneficios —costes de redención—.

La consecuencia global del sentimiento de frustración, independientemente de cuáles sean los motivos que lo generan, es que los programas no logran el efecto de retención y lealtad perseguido; incluso pueden hacer que la relación global del consumidor con la empresa se debilite.

6

GESTIÓN DE LAS BASES DE DATOS

Los programas de fidelización se enmarcan dentro de una estrategia relacional que propugna una orientación al cliente en la que el consumidor pasa de tener un papel pasivo a formar parte del diseño de la estrategia de la organización. Concretamente, el marketing de relaciones entiende los intercambios no como sucesos aislados, sino como un medio para establecer relaciones a largo plazo con clientes. Se trata de un cambio de enfoque: se ha pasado de pensar en la transacción como algo aislado a entender el éxito de una empresa a partir del establecimiento de relaciones a largo plazo que desemboquen en una rentabilidad sostenida en el tiempo, fruto de un vínculo que aporta valor añadido tanto a la empresa como al cliente.

Para conseguir establecer relaciones a largo plazo con los clientes, dicho de otro modo, para lograr la fidelización de éstos, es absolutamente necesario tener un profundo conocimiento de sus gustos, hábitos o preferencias, entre otros muchos aspectos. Por ello, el diseño y puesta en marcha de un plan de fidelización debe ir ligado a una adecuada gestión de la base de datos de clientes asociada al programa; de no ser así no podremos conseguir el objetivo clave para el que aquél se diseña, la fidelización de los clientes.

Así las cosas, la implantación de un plan de lealtad conlleva el desarrollo de una base de datos de clientes, con información detallada sobre sus datos personales —demográficos o socioeconómicos, entre otros— y sobre su historial de compras con la empresa —frecuencia de compras, productos adquiridos o volumen de gasto, entre otros—. Este tipo de información ayuda a la empresa a conocer mejor a sus clientes, de modo que se puedan llevar a cabo acciones de marketing individualizadas o lo que se ha dado en llamar marketing *one-to-one* con los consumidores. De alguna manera, este conocimiento permite a la empresa un trato diferente en función del comportamiento de los clientes en su relación con ella. Así, las acciones de discriminación de precios en función del tipo de cliente son frecuentes en las empresas que disponen de un plan de fidelización en marcha. Existen otras acciones desarrolladas al amparo de los programas de lealtad, como la puesta en marcha de acciones de venta cruzada. En definitiva, la gestión de la información se convierte en una forma de marcar la diferencia con los competidores y hacer ventaja competitiva. En este sentido, formatos y registros muy

sencillos se convierten en herramientas básicas de recopilación de información, en especial de necesidades de clientes, de quejas, reclamaciones e incluso de nuevos servicios solicitados. Esto ayuda también a la incorporación de factores de innovación en las empresas.

Por otro lado, conviene subrayar la importancia de las nuevas tecnologías de la información y de la comunicación en la gestión de las bases de datos, ya que facilitan la actualización de datos, el tratamiento de los mismos y la obtención de información útil para la mejora de las decisiones estratégicas de la empresa.

6.1. APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE BASE DE DATOS DE CLIENTES

A través de los programas de lealtad, las empresas logran acumular una gran cantidad de información sobre los consumidores, la cual permite nutrir las bases de datos de marketing, que constituyen una herramienta estratégica para administrar la heterogeneidad de la clientela. Conocer al cliente, saber cuáles son sus gustos y preferencias, es de vital importancia tanto para el desarrollo del producto a ofertar como para el diseño de la estrategia de comunicación. Tener la posibilidad de conocer la mayor cantidad posible de datos acerca del cliente nos permitirá definir segmentos de mercado que constituirán oportunidades comerciales para la empresa. En definitiva, el conocimiento del cliente ayuda en el desarrollo de ventajas competitivas para la organización.

De acuerdo con Küster (2002), una base de datos de clientes se puede definir como «un banco de información organizada sobre clientes actuales y potenciales, accesible y manipulable para alcanzar propósitos de marketing y que permite la obtención de información selectiva con la finalidad última de conseguir una venta o de mantener una relación con los clientes». Su principal objetivo es servir como fuente de información sobre los clientes para diseñar estrategias adaptadas a los distintos tipos de consumidores. De ahí que puedan clasificarse en función de dos dimensiones: la intensidad de información y la capacidad para adaptar la oferta a los requerimientos de los consumidores.

El trasfondo estratégico de las bases de datos de clientes se pone de manifiesto desde el momento en que uno de los objetivos centrales de los programas de fidelización, en general, y de los clubes de clientes, en particular, es el incremento del conocimiento organizacional sobre el consumidor, ya que, con la apertura de cada contacto con los clientes, la empresa recibe información detallada sobre la situación personal, los intereses y la estructura de la demanda de los miembros del programa.

Cuadro 6.1

**Grupo Cortefiel: «Microstrategy nos ha proporcionado accesibilidad a los datos y una capacidad de reacción mucho más grande, al permitirnos anticipar problemas y detectarlos mucho más rápido»
(Martín Tebar)**

Cortefiel, compañía multinacional dedicada a la fabricación y distribución de moda a escala internacional, ha implantado la plataforma de software de Business Intelligence de MicroStrategy, con la que ha desarrollado varias aplicaciones de gestión que han mejorado la marcha de sus procesos de negocio y contribuido decisivamente a transformar los datos de la compañía en información valiosa, gracias a la cual los ejecutivos han visto potenciada su capacidad para tomar las mejores decisiones para la empresa. A través de esta plataforma ha desarrollado varios sistemas para mantener bajo supervisión y control casi todos los aspectos clave del negocio.

El número total de aplicaciones puestas en producción por Cortefiel son cuatro: el Datawarehouse Corporativo de la empresa, una plataforma para el control logístico, un CRM para crear, segmentar y controlar campañas destinadas a fidelizar a los clientes y una aplicación de tráfico en la web corporativa que facilita estadísticas de accesos.

Según Martín, con referencia al sistema, «nos ha permitido profundizar en la relación con nuestros clientes, entender su psicología de compra y el valor que esperan que les ofrezcas. Conectando esta información con los responsables de decidir sobre surtidos y colecciones podemos acertar con mayores probabilidades con la oferta».

FUENTE: www.microstrategy.es

6.2. DISEÑO DE UNA BASE DE DATOS DE CLIENTES

La creación y diseño de una base de datos de clientes debe desarrollarse de acuerdo a un proceso secuencial que partirá de los objetivos que queramos alcanzar. Dado que estamos analizando las bases de datos de clientes en el marco de los programas de fidelización, estamos de acuerdo en que el objetivo a cumplir es el establecimiento de relaciones a largo plazo con clientes, lazos de carácter afectivo y comportamental. En otras palabras, la construcción de una base de datos se tiene que hacer a lo largo del tiempo, de la historia de la relación con el cliente, tanto desde el punto de vista de la empresa como del propio cliente. La clave es el registro de la acción/reacción del cliente.

A partir de ahí, las fases en la creación de una base de datos son las que se explican a continuación.

1. Determinar la tecnología adecuada

El primer paso consiste en determinar la tecnología a emplear para la creación y posterior gestión de la base de datos de clientes. La elección de esta tecnología dependerá de diversos factores tales como el tamaño de la empresa, los recursos disponibles o el público objetivo, entre otros. Dependiendo de estos factores, se pueden emplear programas muy sencillos como Excel o Access u otros más complejos para los cuales podría ser necesario contratar los servicios de profesionales que se encarguen de implementarlos.

2. Determinar la información requerida

En segundo lugar, se debe determinar la información a recopilar para lograr los objetivos de la investigación. Esta información va desde los datos sociodemográficos más básicos hasta información sobre sus hábitos de compra. Hay algunos datos que deben ser aportados por el cliente y otros que pueden obtenerse a partir de las visitas del cliente al establecimiento; así, se combinarían datos objetivos y subjetivos.

En general, una buena base de datos ha de tener información sobre: las transacciones del cliente con la empresa —historial de compras, tipo de productos comprados y los detalles referentes al pago—, los puntos de contacto con el cliente —canales de información y lugares donde se le puede encontrar—, información descriptiva sobre el cliente —datos demográficos y psicográficos—, datos sobre la respuesta del cliente a los estímulos de marketing de la empresa y datos sobre el historial de incidentes, si ha lugar, surgidos en la relación con el cliente.

3. Determinar el método de recolección de datos

El método o los métodos a utilizar para la obtención de los datos del cliente dependerán de la información que se necesite obtener. Normalmente se requiere información personal que sólo el cliente puede aportar —objetiva, como sus rasgos demográficos, y subjetiva, como sus gustos o actitudes— con otra de carácter objetivo y cuantitativo que puede obtenerse a partir de los actos de compra de los consumidores. En el primer caso, emplearíamos pequeños cuestionarios ligados al alta del cliente en el programa de fidelización o a promociones puntuales; en el segundo caso, lo más interesante es emplear un panel de datos que puede ir ligado a un programa de fidelización.

Los programas basados en tarjetas de cliente permiten combinar los dos tipos de información a que hemos aludido. De este modo, a la par que ofrecen información actual sobre el comportamiento de compra de cada perfil de cliente, también ofrecen la posibilidad de analizar la evolución de los hábitos de compra y consumo del individuo a lo largo del tiempo. Ello es posible gracias a la acumulación de información histórica en la base de datos.

Otros medios, tales como el correo electrónico, las actividades de telemarketing o las páginas web, se utilizan habitualmente para conseguir información sobre clientes.

4. Utilización de la base de datos

Una vez creada la base de datos, la empresa debe saber sacar provecho de ella. Tal como mencionamos anteriormente, la base de datos nos permite conocer en tiempo real los gustos y preferencias de los clientes, sus niveles de gasto, analizar perfiles de

individuos, etcétera. También nos permite mantener un contacto directo con los clientes.

Un buen uso de una base de datos se concreta en el empleo de la información para ofrecer a los diferentes perfiles de individuos un trato diferenciado que les haga sentirse satisfechos.

Existen otras muchas utilidades de las bases de datos, pero de ello nos ocuparemos en un punto posterior.

5. Actualización de la base de datos

Finalmente, es muy importante mantener actualizada la información contenida en la base de datos. Una base de datos desfasada pierde toda su utilidad e incluso podría ser perjudicial para la estrategia de la empresa si los cambios en los hábitos y gustos de los consumidores no son tenidos en cuenta para futuras acciones comerciales.

Para la actualización de datos se emplean los mismos métodos que se utilizan al momento de conseguir los datos del cliente: contacto directo con éste para obtener cierta información personal y subjetiva y un registro de los actos de compra del cliente. Por otra parte, una adecuada actualización de la base de datos de clientes debe ir ligada a la modificación cualitativa de ésta; esto es, habrá clientes que hayan dejado de serlo y otros que hayan entrado a formar parte de la empresa, del mismo modo que algunos clientes habrán pasado de «categoría» dentro de la empresa, por ejemplo, pasando a ser mejores clientes con el tiempo porque han aumentado sus niveles de lealtad y cada vez consumen más.

Cuadro 6.2

Actualización de la base de datos de clientes de Carrefour Online

Carrefour Online, la filial de Internet del grupo de distribución Carrefour, ha llevado a cabo una operación de limpieza de su base de datos

A través de su club de clientes, Carrefour Online ha creado una base de datos que se ha ido nutriendo con información histórica sobre clientes. Durante todo este tiempo la gestión del envío y la confección de estadísticas se llevaban a cabo internamente, pero Carrefour Online se encontró con la necesidad de gestionar un creciente porcentaje de e-mails rebotados.

La operación de limpieza de la base de datos de Carrefour consistió en el envío de doce campañas a tres bases de clientes de Carrefour; en total se enviaron más de 1.200.000 e-mails. En cada una de esas campañas se identificaban las direcciones erróneas, inexistentes o en desuso, que eran separadas de la base de datos principal para su posterior análisis por parte de Carrefour Online. De esta forma, al cabo de seis meses Carrefour Online logró depurar su base de datos y optimizar los envíos de sus campañas. Esta acción le permitió a Carrefour Online continuar enviando sus comunicaciones sólo a aquellas direcciones válidas y activas y obtener resultados más relevantes acerca del comportamiento de sus clientes.

6.3. UTILIDAD DE LAS BASES DE DATOS EN LA GESTIÓN DE LAS

RELACIONES CON EL CLIENTE

Las bases de datos colaboran en el desarrollo del CRM (*Customer Relationship Management*), consistente en el uso de las nuevas tecnologías para mejorar las relaciones comerciales con los clientes. El CRM se fundamenta en cuatro consideraciones clave: 1) los clientes deben ser gestionados como activos de gran importancia; 2) la rentabilidad que proporcionan los clientes es variable, por lo que no todos ellos son igualmente atractivos para la empresa; 3) los clientes varían en cuanto a sus necesidades y preferencias, comportamiento de compra y sensibilidad al precio, y 4) conociendo las motivaciones de los clientes y su rentabilidad, las empresas pueden adaptar sus ofertas para maximizar el valor de su cartera de clientes.

El CRM permite a la empresa analizar el perfil de los clientes, el nivel de satisfacción y lealtad de aquéllos y la rentabilidad de la base de clientes. El CRM se revela, por tanto, 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. El principio general del CRM consiste en centralizar un máximo de informaciones estructuradas sobre el cliente para anticipar mejor las acciones a desarrollar.

Identificar quiénes son los clientes, comprender sus necesidades y comportamientos en el tiempo para poder influir sobre ellos, saber medir y prever su rentabilidad y administrar eficazmente las campañas comerciales son, entonces, las mayores apuestas de la «gestión relacional del cliente». Es en este contexto donde las estrategias y programas de fidelización se integran perfectamente en el CRM, que se apoya en las bases de datos de marketing para identificar y segmentar a los clientes. Más adelante la fidelización se inscribe en un enfoque de asignación de recursos y selecciona a los individuos con objeto de instaurar una relación interactiva e individualizada, de valor añadido y orientada al largo plazo para proponer ofertas cada vez más personalizadas en función de los objetivos que pretenden mantener y, más tarde, desarrollar la cartera de clientes de la empresa.

Cuadro 6.3

Servicio Atendo Plus: el servicio de atención personalizada al cliente de Renfe

La iniciativa de Renfe se apoya en la idea de que el mundo de la discapacidad es muy heterogéneo, lo cual aconseja no buscar soluciones de accesibilidad estandarizadas, sino, más bien, tratar de adecuar las soluciones a cada tipología de cliente. En este sentido Renfe incorpora medidas que van a garantizar el pleno uso y disfrute de las instalaciones de los trenes al colectivo de personas con discapacidad física, sensorial, intelectual y mental.

Para cubrir las necesidades específicas de los clientes a través de un servicio personalizado, se establecerá

una base de datos de clientes. En ella, además de datos personales para contactos y encaminar adecuadamente la oferta, se incluirán hábitos de viaje y sobre todo los datos de la discapacidad que presenta el cliente y sus necesidades específicas a la hora de viajar.

Amadeus España: un paso más en la integración de Renfe

Amadeus España, el proveedor de tecnología de referencia para el sector del viaje, ha desarrollado nuevas funciones técnicas para mejorar el proceso de gestión de los billetes de Renfe para las agencias de viajes.

La principal novedad es que la información relativa a la venta de un billete de tren se integra automáticamente en el PNP de Amadeus, el registro que contiene los datos sobre el itinerario de un pasajero que se generan en una operación de venta. En términos prácticos, esto significa que en los registros de operaciones de las agencias, la información sobre el billete del tren se asociará automáticamente al nombre del pasajero, así como a otros datos contenidos en el propio PNR como, por ejemplo, servicios de avión y hotel del comprador también a través del sistema Amadeus.

Estas acciones facilitan la mejora del servicio al cliente. Así, por ejemplo, ayudan a identificar y recuperar los datos de forma ágil y sencilla a la hora de tramitar una cancelación o modificación del billete y a alimentar la base de datos con información más amplia del cliente.

Las bases de datos aparecen como una herramienta indispensable para una adecuada gestión de las relaciones con los clientes y para la conveniente gestión de la heterogeneidad del consumidor. Más concretamente, el uso y manejo de un enfoque de bases de datos permite a la empresa: diseñar el perfil exacto para las promociones, ayudar en el posicionamiento del establecimiento o de la marca, permitir la identificación de los mejores consumidores, medir el éxito de nuevos productos y ayudar a captar nuevos clientes.

De acuerdo con todo esto, podemos afirmar que las metas más importantes que persigue la acumulación de conocimiento que posibilitan las bases de datos son: la segmentación de la base de consumidores en *clusters* de comportamiento de compra (en términos de frecuencia de compra, cantidad total gastada, etc.) y el desarrollo de modelos de marketing que explican el comportamiento de compra de diferentes segmentos de consumidores.

Gracias a la gestión de las bases de datos asociadas a los programas de fidelización de clientes, se logra caracterizar a los consumidores de acuerdo con las dos variables clave en la definición de lealtad, la actitud hacia el proveedor y el comportamiento de compra repetido. Precisamente esta caracterización ayuda a la empresa a diseñar la estrategia más conveniente para cada grupo de consumidores. Como se muestra en la tabla 6.1, ante un grupo de individuos con débil actitud hacia el proveedor y baja repetición de compras, la estrategia principal del programa debe ser administrar la heterogeneidad de esos consumidores para seleccionar únicamente a aquellos susceptibles de modificar su comportamiento o su actitud. Así, el objetivo es, en una primera etapa transaccional, la creación de preferencia a través de un mix de recompensas tangibles que inciten a comprar más. Seguidamente, se tratará de inducir un alto nivel de satisfacción asociada al consumo con el fin de construir una actitud favorable. El resultado previsible será un aumento de la probabilidad de recompra.

Individuos con actitudes positivas hacia el proveedor, pero con flujos

comportamentales débiles, requieren del programa de fidelización con recompensas tangibles con el fin de incitar al individuo a comprar más. La información obtenida mediante las tarjetas de fidelidad ayuda a construir una relación individualizada de aprendizaje y, más adelante, a adaptar la oferta para satisfacer de forma cada vez más precisa las necesidades e incrementar los costes de cambio.

Puede darse también el caso de clientes con actitudes débiles hacia el suministrador, pero con un alto comportamiento repetitivo de compra (consumidores «fieles falsos»). El objetivo del programa en este caso ha de ser mantener fiel a ese cliente, con objeto de convertir la relación en algo interesante y construir una imagen positiva a través de la satisfacción. Aquí el mix de recompensas debe ser más bien de naturaleza intangible para construir una verdadera relación de valor añadido.

Finalmente, para los consumidores verdaderamente fieles, es decir, aquellos que poseen una actitud positiva hacia el proveedor además de un flujo comportamental elevado, el programa de fidelización debe cuidar ambos elementos.

Tabla 6.1. Estrategia más conveniente para cada grupo de consumidores

		ACTITUD HACIA EL PROVEEDOR	
		Débil	Fuerte
NIVEL DE COMPORTAMIENTO DE RECOMPRA	ALTO	Selección de consumidores con recompensas tangibles.	Incitar a que el consumidor compre más con recompensas tangibles.
	BAJO	Construcción de imagen positiva a través de la satisfacción (recompensas intangibles).	Personalización del contacto y aumento de la experiencia de consumo.

Por tanto, el desarrollo de un sistema de información estructurado a través de los programas de lealtad no es una meta en sí mismo: el reto es usar esta información para entregar un mayor valor a los consumidores. En el contexto de la lealtad de clientes, un elemento crucial de este uso de la información es la habilidad para clientizar el servicio ofrecido, de modo que satisfaga las necesidades individuales de los consumidores. Algunas empresas parecen estar invirtiendo gran cantidad de recursos en la recogida de información sobre los consumidores a través de los programas de lealtad, sin hacer posteriormente un uso efectivo de tales datos para adaptar el servicio a las necesidades de los consumidores. Esto representa no sólo un derroche de recursos financieros, sino también una oportunidad perdida. Los responsables de estas empresas deberían revisar el alcance de la recogida de datos y su valor para la organización y para los consumidores.

Del mismo modo que las bases de datos aportan la información necesaria para diseñar productos adaptados a las necesidades de diferentes grupos de clientes, también permiten

a la empresa aplicar estrategias de discriminación de precios. La idea es que la empresa use la información obtenida para identificar a sus clientes más rentables y cargarles menores precios a través de ofertas especiales o cupones, mientras que los consumidores menos rentables deben pagar mayores precios. En este caso, la historia de compras del individuo sirve para segmentar el mercado y discriminar precios. Este hecho podría incrementar la cantidad de dinero que los clientes más rentables gastan en el establecimiento, de modo que éste podría conseguir un aumento del beneficio. Es importante señalar que, en muchas ocasiones, los clientes que se ven favorecidos por la política de discriminación de precios desarrollada al amparo del programa de lealtad ven crecer sus costes de cambio, objetivo fundamental ligado a este tipo de acciones de marketing.

Cuadro 6.3

Tarjeta Iberia Plus: Una base de datos al servicio de la rentabilidad

Iberia, compañía líder en transporte aéreo en España y América Latina, se plantea la necesidad de estudiar los niveles de fidelidad de sus clientes, de manera que se conserve, especialmente, la de aquellos que aportan mayores niveles de rentabilidad a la empresa.

Gracias al uso de la base de datos asociada al programa de fidelización de Iberia Plus, la empresa sabe quiénes son sus clientes más rentables, conoce quiénes son los 100.000 en los que se concentra el 20 % de los ingresos totales de la compañía.

El conocimiento sobre este grupo de individuos engloba sus pautas de consumo, las preferencias de uso de los servicios ofrecidos por Iberia; además, es posible predecir a corto y medio plazo su comportamiento.

Debido a la intensa competitividad existente en los mercados, Iberia se ha propuesto como objetivo fundamental conservar la fidelidad de sus clientes. Para lograr mantener el interés de éstos, Iberia tiene un programa de fidelización basado en la tarjeta Iberia Plus, que mediante un sistema de acumulación de puntos permite optar a diversas recompensas tangibles (como vuelos gratis) e intangibles (como un trato privilegiado).

El programa de fidelización por sí solo no aportaba la información necesaria para conocer al cliente de modo que se maximizasen sus ventajas competitivas. Es por ello por lo que la compañía apuesta por una eficaz solución de gestión de sus relaciones con clientes, centrada en la gestión de una base de datos que ofrece una atención especial a los Clientes Reconocidos Merecidamente.

Iberia necesitaba impactar en los ingresos procedentes de ese grupo de clientes. Para ello requería una identificación clara de éstos, para poder establecer campañas eficientes para fidelizarlos al máximo evitando su fuga hacia otras empresas.

El trabajo duro comenzó en 2002, cuando un centenar de empleados de Iberia iniciaron un proceso de recopilación de datos sobre los clientes titulares de la Tarjeta Iberia Plus para poder unificar en una sola base de datos la información disponible en toda la compañía. Se buscaba dar respuesta a tres preguntas esenciales: quiénes son los buenos clientes, cuáles de los servicios que les podemos ofrecer valoran más positivamente y en qué momentos del contacto con el cliente pueden ofrecerse.

Sobre esa gran base de datos convenientemente depurada, se puso en marcha un proceso de análisis para determinar el comportamiento de cada cliente y poder así establecer una segmentación lo más detallada posible. Los clientes se clasificaron en cien perfiles diferenciados que permitirían a los directivos comerciales de Iberia poner en marcha campañas adaptadas a cada público. Durante 2004, con un gasto mínimo, se desarrollaron 18 campañas de marketing dirigidas a esos segmentos de viajeros previamente definidos.

La planificación futura se basó en el incremento de ingresos vía incentivos. A partir del conocimiento de las pautas de gasto de las diferentes categorías de clientes («Plata», «Oro» y «Platino»), se previeron acciones tendientes a incrementar el volumen de ingresos por viajero.

El estudio de la base de datos permitió identificar clientes de categoría «Oro» susceptibles de ser ascendidos a la categoría «Platino» si adquirían vuelos en unos plazos determinados. También se pudieron detectar

clientes «Oro» que estaban a punto de convertirse en «Plata». Estímulos en forma de más puntos por incrementar la compra de billetes y mantener los privilegios de la clasificación permitieron aumentar el nivel de gasto de los viajeros que habían disminuido su fidelidad hacia la compañía.

Para los clientes más fieles y rentables, se diseñaron una serie de acciones tendentes a evitar la fuga hacia otras empresas. En este sentido se pusieron en marcha actuaciones concretas que reforzaran la satisfacción del cliente y estimularan su impresión de sentirse tratado de forma especial por Iberia.

FUENTE: Elaborado a partir de www.iberia.com.

Otra de las utilidades derivadas del uso de bases de datos es la posibilidad de llevar a cabo acciones de venta cruzada, con el ánimo de incrementar los resultados específicos y los márgenes de beneficios. El verdadero significado de la venta cruzada tiene que ver con la previsión de las necesidades del cliente con objeto de poder satisfacerlas y así lograr no sólo incrementar los ingresos, sino también su lealtad. La venta cruzada no es, por tanto, sinónimo de venta indiscriminada de productos y se apoya en gran parte en la información sobre los clientes y su perfil suministrada por las bases de datos ligadas a los programas de lealtad. De acuerdo con lo anterior, el programa de fidelización contribuye al control del comportamiento de compra a través de un mix de recompensas tangibles.

En este caso las bases de datos pretenden incrementar el valor del cliente al ofrecerle varios productos complementarios, fruto de un estudio de su perfil de compra y consumo. Concretamente, el cliente se anima a comprar más productos porque cuantos más compre, más recompensas obtendrá, pudiendo lograr «puntos extra» si realiza la compra de determinadas combinaciones de productos.

Cuadro 6.4

El Club Dia y sus cupones descuento

La cadena de distribución Dia lleva años gestionando el Club Dia, un programa que adjudica descuentos directos en las compras en los establecimientos de la cadena, además de cupones descuento en determinados productos. Un estudio del perfil de compras de cada consumidor da como resultado los cupones que cada individuo recibe, asociados a cada tarjeta de forma individual e intransferible. Con este sistema la empresa pretende incentivar las compras de determinados productos a la par que premiar al consumidor por su fidelidad; es por ello por lo que, en cada ocasión, el cliente recibe cupones con descuentos sobre diferentes productos.

Por otra parte, Dia ha renovado su página web incorporando un profundo rediseño adaptado a su nueva imagen, además de añadir novedosas funcionalidades que buscan la interacción con los clientes. Todo ello permite a los usuarios obtener mayores descuentos en sus compras y a la empresa disponer de mayor cantidad de información sobre aquéllos.

DIA

Calidad y precio están muy cerca

ClubDIA | Productos y Servicios | Marca DIA | Trucos e Ideas | Tiendas DIA | Franquicias | Inmuebles | Finanzas

Trabaja con nosotros

Bienvenido a DIA en Internet

Ahora ¡más ahorro en nuestra web!

Ya soy usuario DIA

usuario/email

contraseña

entrar

¿Has olvidado tu contraseña? [Pulsa aquí.](#)

Quiero ser usuario DIA

Si aún no te has dado de alta en dia.es y quieres aprovecharte ya de las ventajas que te ofrecemos, regístrate aquí. Para acceder al ClubDIA en Internet es necesario ser usuario.

registrarse

¿Necesitas ayuda? [Pulsa aquí.](#)

¿Qué es el ClubDIA?
Entra aquí y descubre todas las ventajas que te ofrecemos para **AHORRAR**

Tu tarjeta
Accede y gestiona directamente desde aquí tu tarjeta ClubDIA asociada a tu perfil en dia.es

Tus cupones
Visualiza tus cupones y consigue nuevos con más descuentos por ser del ClubDIA en Internet

¡Ya puedes comprar en DIA por internet!
¡Haz click aquí y comprébbalo!

Un mismo DIA, dos formas de comprar
dia.es

FUENTE: Página web del Club Dia.

BIBLIOGRAFÍA

- Amine, A. (1998): «Consumers' true brand loyalty: the central role of commitment», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 6, n.º 4, pp. 305-319.
- Bagozzi, R. P. y Dholakia, U. D. (2006): «Antecedents and purchase consequences of customer participation in small group brand communities», *International Journal of Research in Marketing*, vol. 23, pp. 45-61.
- Bartlett, R. (2009): «Driving brand loyalty in food and drinks», Management Papers. Upah, G. D. (eds.), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, IL.
- Bhattacharya, C. B. y Sen, S. (2003): «Consumer-Company Identification: A Framework for Understanding Consumers' Relationships with Companies», *Journal of Marketing*, vol. 67, n.º 2, pp. 76-88.
- Bijmolt, M., Dorotic, L. y Verhoef, P. C. (2010): «Loyalty Programs: Generalizations on Their Adoption, Effectiveness and Design», *Foundations and Trends in Marketing*, vol. 5, n.º 4, pp. 197-258.
- Bowden, J. L. (2009): «The process of customer engagement: A conceptual framework», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 17, pp. 63-74.
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H. y Zarantonello, L. (2009): «Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty?», *Journal of Marketing*, vol. 73, pp. 52-68.
- Brodie, R. J., Ilic A., Juric, B. y Hollebeeks, L. (2013): «Consumer engagement in a virtual brand community: An exploratory analysis», *Journal of Business Research*, vol. 66, n.º 1, pp. 105-114.
- Christopher, M., Payne, A. y Ballantyne, D. (1991): *Relationship Marketing*, Heinemann Butterworth Oxford.
- Davis, S. y Longoria, T. (2003): «Harmonizing your touch points», *Brand Packaging Magazine* (enero/febrero).
- De Wulf, K., Oderkerken, G. y Iacobucci, D. (2001): «Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration», *Journal of Marketing*, vol. 65, n.º 4, pp. 33-50.
- Delgado, E. y Munuera, J. L. (2001): «Brand trust in the context of consumer loyalty», *European Journal of Marketing*, vol. 35, n.º 11/12, pp. 1238-1258.
- Deshpandé, R., Farley, F. E. y Webster, F. E. (1993): «Corporate culture, customer orientation and innovativeness in japanese firms: A quadrad analysis», *Journal of Marketing*, vol. 57, n.º 1, pp. 22-27.
- Dick, A. S. y Basu, K. (1994): «Customer loyalty: Toward an integrated conceptual

- framework», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, n.º 2, pp. 99-113.
- Domínguez, A. M. (2010): «Los programas de fidelización en Internet: Estudio exploratorio». Trabajo fin de Máster en Investigación en Economía de la Empresa. Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados. Universidad de Valladolid.
- Dubé, L. y LeBel, J. L. (2003): «The Content and Structure of Laypeople's Concept of Pleasure», *Cognition and Emotion*, vol. 17, n.º 2, pp. 263-95.
- Flavián C. y Torres, E. T. (2007): Factores relacionados con la lealtad: Un análisis del compromiso con la compra y de los atributos de los supermercados, *Theoria*, año/vol. 12, pp. 97-106.
- Gentile, C., Spiller, N. y Noci, G. (2007): «How to sustain the customer experience: An overview of experience components that co-create value with the customer», *European Management Journal*, vol. 25, n.º 5, pp. 395-410.
- Gummesson, E. (1998): «Implementation requires a relationship marketing paradigm», *Journal of the Academy Science*, vol. 26, n.º 3, pp. 242-249.
- Hollebeek, L. D. (2009): «Demystifying Customer Engagement: Toward the Development of a Conceptual Model», actas congreso ANZMAC.
- Hollebeek, L. D. (2010): «Consumer engagement across differentially service-oriented wine outlets: Moving beyond consumer involvement to predict loyalty», 5.th *International Academy of wine Business Research Conference*, Auckland, NZ.
- Hollebeek, L. D. (2011): «Exploring customer brand engagement: definition and themes», *Journal of Strategic Marketing*, vol. 19, n.º 7, pp. 555-573.
- Jaworski, B. J. y Kohli, A. K. (1996): «Market orientation: Review, refinement and road-map», *Journal of Market Focused Management*, vol. 1, n.º 2, pp. 119-135.
- Johanson, J. y Mattsson, L. G. (1987): «Interorganisational Relations in Industrial Systems: A Network Approach Compared with a Transaction Cost Approach», *International Studies of Management Organisation*, vol. 17, n.º 1, pp. 34-48.
- Mattson, L. G. (2000): «Relationships and networks», en Baker, M. J. (ed.): *Marketing Theory*, Thomson Learning, Business Press, Londres.
- Mollen, A. y Wilson, H. (2010): «Engagement, telepresence and interactivity in online consumer experience: Reconciling scholastic and managerial perspectives», *Journal of Business Research*, vol. 63, pp. 919-925.
- Morgan, R. M. y Hunt, S. (1994): «The Commitment Trust Theory of Relationship Marketing», *Journal of Marketing*, 58, julio, pp. 20-38.
- Munuera, J. L. y Rodríguez, A. I. (2012): *Marketing estratégico*, ESIC, Madrid, 2.ª edición.
- Muñoz, P. y Martí, J. (2006): «Engagement marketing. De la interrupción al compromiso», *Marketing y Ventas*, 212, p. 24.
- Narver, J. C. y Slater, S. F. (1990): «The effect of market orientation on business profitability», *Journal of Marketing*, vol. 54, n.º 4, pp. 20-55.
- Oliver, R. L. (1999): «Whence consumer loyalty?», *Journal of Marketing*, vol. 63, pp. 33-44 (volumen especial).

- Oliver, R. L., Rust, M. y Varki, P. (1997): «Customer delight: Foundations findings and managerial insight», *Journal of Retailing*, vol. 73, n.º 3, pp. 311-336.
- Prahalad, C. K. y Ramaswamy, V. (2004): «Co-Creation Experiences: The Next Practice in Value Creation», *Journal of Interactive Marketing*, vol. 18, n.º 3, pp. 5-14.
- Reichheld, F. (1993): «Loyalty-based management», *Harvard Business Review*, vol. 71, n.º 3, pp. 64-71.
- Reinares, P. (2009): *Los cien errores del CRM*, ESIC, 2.ª edición.
- Roberts, K. (2005): *Lovemarks: The future beyond brands*. PowerHouse.
- Schmitt, B. H. (1999): *Experiential Marketing*, Free Press, Nueva York.
- Schmitt, B. H. (2010): «Experience Marketing: Concepts, Frameworks and Consumer Insights», *Foundations and Trends in Marketing*, vol. 5, n.º 2, pp. 55-112.
- Sedley, R. (2008): «Six Theses on Digital Customer Engagement in a Troubled Economy», <http://www.richard-sedley.net/2008/02/six-theses-on-digital-customer-engagement-in-a-troubled-economy/>.
- Storbacka, K., Strandvik, T. y Grönroos, C. (1994): «Managing customer relationships for profit: the dynamics of relationship quality», *International Journal of Service Industry Management*, vol. 5, n.º 5, pp. 21-38.
- Uncles, M. D., Dowling, G. R. y Hammond, K. (2003): «Customer loyalty and customer loyalty programs», *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, n.º 4, pp. 294-316.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2004): «Evolving to a New Dominant Logic for Marketing», *Journal of Marketing*, vol. 69, enero, pp. 1-17.
- Vargo, S. L. y Lusch, R. F. (2008): «Service-Dominant Logic: Continuing the Evolution», *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 36, n.º 1, pp. 1-10.
- Vivek, S. (2009): *A scale of consumer engagement*, tesis doctoral, Department of Management and Marketing, Graduate School of The University of Alabama.
- Vivek, S. D., Beatty, S. E. y Morgan, R. M. (2012): «Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase», *Journal of Marketing Theory and Practice*, vol. 20, n.º 2, pp. 127-145.
- Voyles, B. (2007): «Beyond loyalty: Meeting the challenge of customer engagement», Economist Intelligence Unit, <http://www.adobe.com/engagement>.

Edición en formato digital: septiembre de 2013

© Blanca García Gómez, Ana Gutiérrez Arranz, 2013
© De esta edición: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A.), 2013
Calle Juan Ignacio Luca de Tena, 15
28027 Madrid
piramide@anaya.es

ISBN ebook: 978-84-368-2967-9

Está prohibida la reproducción total o parcial de este libro electrónico, su transmisión, su descarga, su descompilación, su tratamiento informático, su almacenamiento o introducción en cualquier sistema de repositorio y recuperación, en cualquier forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, conocido o por inventar, sin el permiso expreso escrito de los titulares del Copyright.

Conversión a formato digital: calmagrafica

www.edicionespiramide.es

Índice

Introducción	5
1. La importancia de tener clientes leales en la empresa. El concepto de lealtad	8
1.1. El concepto de lealtad	8
1.1.1. Componentes de la lealtad hacia una marca	9
1.1.2. Tipos de lealtad del consumidor hacia una marca	10
1.2. Revisión del concepto de lealtad	12
2. El proceso de creación de la lealtad hacia la marca del consumidor: distintos enfoques	14
2.1. La orientación al mercado	15
2.1.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según la orientación al mercado	16
2.2. El marketing de relaciones	20
2.2.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según el marketing de relaciones	22
2.2.2 El proceso de creación de la lealtad del consumidor según el marketing de relaciones	26
2.3. El engagement marketing o el marketing del compromiso	27
2.3.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según el engagement marketing	35
2.4. El marketing de las experiencias o experience marketing	36
2.4.1. Determinantes de la lealtad del consumidor según el marketing de las experiencias	42
2.5. El marketing emocional o emotional branding	43
2.5.1. Determinantes de la lealtad del cliente según el marketing emocional	47
2.6. Enfoque multicanal o 360°	48
3. Concepto de programa de fidelización	50
3.1. Aproximación al concepto de programa de fidelización	50
3.2. Diferentes concepciones sobre los programas de fidelización	52
3.3. Elementos que definen un programa de fidelización	55
3.3.1. La recompensa	56
3.3.2. El público objetivo del programa	59
3.3.3. El diseño de un plan de comunicación adecuado al público objetivo	62

3.4. Las fases de un programa de fidelización	63
4. Tipología de programas de fidelización	67
4.1. Clasificación de los programas de fidelización	68
4.2. Los programas de acumulación de puntos	70
4.3. Los programas de tarjeta	73
4.4. Los clubes de clientes	77
4.5. Los programas de fidelización online	79
5. La implantación en las empresas de los programas de fidelización	82
5.1. Orígenes y evolución de los programas de fidelización	82
5.2. Tendencias en programas de fidelización	86
5.3. Causas de implantación de los programas de fidelización	93
5.3.1. Incremento creciente de la competencia en los mercados	93
5.3.2. Imitación de las estrategias desarrolladas por los competidores	94
5.3.3. Satisfacción de las necesidades de información	95
5.4. Efectos que derivan de los programas de fidelización	96
5.4.1. Efectos sobre la lealtad	98
5.4.2. Efectos sobre los resultados empresariales	99
5.5. La eficacia por tipo de programa	101
5.6. Motivos de ineficacia de los programas de fidelidad	102
6. Gestión de las bases de datos	107
6.1. Aproximación al concepto de base de datos de clientes	108
6.2. Diseño de una base de datos de clientes	109
6.3. Utilidad de las bases de datos en la gestión de las relaciones con el cliente	111
Bibliografía	118
Créditos	121