

# 2

## El problema de la fidelización del cliente en Marketing

El Marketing relacional, o CRM ("*Customer Relationship Management*") es un enfoque de Marketing relativamente reciente que incide sobre la relación cliente-proveedor, y también un conjunto de herramientas tecnológicas que permiten hacer un seguimiento de la conducta del cliente como no se había podido hacer hasta ahora. Una herramienta prototípica de este enfoque es la tarjeta de fidelización, la ya muy familiar para casi todos "tarjeta de puntos", que será nuestro objetivo último de análisis.

Pero creemos que resulta imprescindible mostrar el contexto tecnológico, social y empresarial en que se enmarca el problema al que queremos dar respuesta. Con el objeto de proporcionar las definiciones necesarias, así como un punto de partida para el objeto de nuestra investigación, repasaremos en primer lugar la historia del Marketing, muy brevemente, para adentrarnos inmediatamente después en el tema de la fidelidad del cliente.

Mostraremos cómo la evolución tecnológica, además de la propia composición de los diferentes mercados en los que actúa, son los determinantes de la evolución de los enfoques del Marketing. El Marketing actual, como gran parte de los servicios con una fuerte base tecnológica, es prácticamente una "sopa de letras", por la gran cantidad de acrónimos de conceptos ingleses o americanos. En la actualidad, es el concepto de CRM el enfoque dominante.

De igual modo que esta evolución tecnológica, lo ha sido también metodológica. De los enfoques basados en la segmentación, porque se consiguen clasificar grandes bases de

datos mediante técnicas de análisis discriminante o cluster, pero sin duda, modelos estáticos y con una cierta "latencia" con respecto a "los vaivenes" del mercado, se pasa a un seguimiento constante, prácticamente diario, y al concepto de la "personalización". Ya no se trata de la pertenencia a un segmento, se trata de analizar cada individuo, facilitado por la disponibilidad de poderosas herramientas informáticas, además de modelos de análisis mucho más potentes.

El concepto de fidelidad no es nada nuevo en Marketing, hay estudios en los años 70 que ya inciden en su importancia. Pero es en los años 90 cuando su presencia es casi "obsesión" en la literatura especializada. Es el momento también de la enorme difusión de los "productos de fidelización", como las tarjetas, los clubes de clientes, etc. Al tema de fidelización le dedicamos un apartado que quisiéramos que fuera más extenso, por su enorme complejidad, pero que tenemos que circunscribir a los objetivos de esta tesis.

Que no son otros que la detección de clientes en riesgo de abandono en una tarjeta de fidelización multipatrocinador, Travel Club. En un apartado de este capítulo repasaremos la historia de estas herramientas de fidelización y recogeremos la investigación publicada más relevante para plantear nuestros objetivos de análisis.

## **2.1. La evolución del Marketing hasta el Marketing relacional o CRM**

### ***2.1.1. El Marketing mix, el Marketing transaccional y el Marketing directo***

El Marketing, o mercadotecnia en su menos comúnmente aceptada acepción española, ha adquirido una importancia crucial en la actividad empresarial actual. El Marketing surge por la necesidad de las empresas de comercializar lo antes posible sus productos en mercados cada vez más competitivos. En un principio propone un enfoque muy sencillo basado en la mezcla de cuatro conceptos básicos (las famosas 4 p):

- Producto
- Precio
- Plaza (distribución)
- Promoción (comunicación)

Muchos consideran una clave del éxito de este enfoque su simplicidad y la facilidad de recordar su fórmula. Pero también lo consideran muy simplista:

“El modelo de las 4P no capta en toda su amplitud y complejidad los aspectos prácticos del Marketing, como tampoco reconoce, de forma explícita, las interrelaciones fundamentales que existen entre los propios elementos del *Marketing mix*” (Alcaide, 2002)

Más adelante se desarrolla el denominado “*Marketing mix*”. Esta fórmula o concepto de Marketing mix fue introducido por Borden, profesor de la Escuela de Negocios de la Universidad de Harvard, en la década de los 60, y aumenta los factores a 12:

- Planificación del producto
- Precio
- Marca
- Canales de distribución
- Personal de ventas
- Publicidad
- Promoción de ventas
- Empaquetado
- Exhibición
- Servicios
- Gestión física
- Recopilación y análisis de la información

Esta primera generación de Marketing se le llama también transaccional: intenta cerrar la compra en el punto de venta, que el comprador que acude a las grandes superficies, que en esos momentos se estaban extendiendo en los países más avanzados, eligiera tu producto de entre todos los muchos competidores que se exponían.

Desde el punto de vista de la investigación conductual, esta forma de comercialización fomentó los estudios sobre los envoltorios, sobre la publicidad, etc. No se sabe quién es el cliente, no se le puede identificar, todo lo más se pueden realizar estudios de encuestas o de paneles, intentando generalizar al conjunto de la población. En mercados

relativamente poco cambiantes, esto no es tanto problema, pero se convierte en muy poco válido según los mercados se van haciendo más competitivos, por tanto más cambiantes.

La necesidad de invertir en comercialización, con esas mismas armas que se habían probado tan efectivas, como la publicidad, etc., se traslada a cualquier actividad empresarial. Pero hay productos que no se exponen en grandes superficies, hay que buscar al cliente. Surge entonces el Marketing directo, que ya intenta buscar al cliente allá donde se pueda encontrar. Aparecen los *mailings*, llamadas de teléfono a partir de población previamente identificada.

La última evolución del Marketing se produce a partir de los años 90 (aunque veremos que los conceptos que manejan son mucho más antiguos) es el Marketing relacional o CRM. En esa década surgen técnicas esenciales en el Marketing como lo conocemos ahora mismo:

- Programas de fidelización
- Análisis diario de bases de datos (enfoque “*Data Warehouse*”)
- Gestión de las relaciones con el cliente, contactos gestionados como productos, y realizados con criterios de Marketing.
- Énfasis en las relaciones a largo plazo

CRM no es un enfoque uniforme, hay muchos subconjuntos o tendencias dentro de él. Sin duda, la evolución tecnológica tiene mucho que ver con muchas de ellas, en particular, la rápida difusión de internet y el surgimiento del comercio electrónico. El Marketing es un mundo de "sopas de letras" y de grandes conceptos que acaban en boca de todos y que duran un tiempo limitado. Una vez muertos, aparece un nuevo concepto que lo sustituye. Algunos de estos conceptos son:

- Marketing experiencial
- Marketing one to one
- Marketing viral

### **2.1.2. El Marketing relacional o CRM**

El enfoque actual del Marketing es el denominado Marketing relacional, o "*Customer Relationship Management*" (CRM). En el mercado actual, el objetivo de muchas empresas cambia de captar nuevos clientes a cualquier precio, a evitar que los más beneficiosos se vayan a la competencia. Los cambios demográficos en la mayor parte de los países más ricos, así como el incremento de la competencia, obliga a este cambio de enfoque.

Gené (2003), al hablar del "Marketing de retención", como él lo llama, resalta que es el paradigma más actual, y resume los factores que lo hacen imponerse:

"El paradigma del Marketing-mix ha dominado el pensamiento, la investigación y la práctica del Marketing desde hace 40 años. La globalización, la importancia de la retención de clientes y las relaciones con los clientes, refuerzan el cambio en la principal corriente en Marketing."

Enfoques anteriores como el Marketing transaccional, orientados a obtener transacciones a corto plazo, trataban al cliente "como un elemento pasivo en el proceso de intercambio y como sujeto al que hay que hacerle algo".

Otra definición del término "Marketing relacional" la propone Gronroos (1990) al definir el Marketing como "el proceso de identificar y establecer, mantener y acrecentar y cuando sea necesario finalizar relaciones beneficiosas con los clientes y con otros agentes implicados". El centro de gravedad pasa a ser la relación y no la transacción, y se presta mayor atención al concepto de cliente. Se usa también el concepto de creación de valor, valor de vida del cliente, u otra vez en sus siglas inglesas LTV ("*Life Time Value*").

Según Gené, el Marketing relacional incluiría, de hecho se apoyaría, en los tres Marketing que podrían denominarse:

- Marketing de atracción o externo, que comprendía las actividades propias del Marketing mix (o transaccional).

- Marketing de retención
- Marketing interno

Por otro lado, el factor tecnológico es sin duda uno de los principales impulsores de estos cambios de paradigma. Es el hecho de tener disponibles herramientas poderosas para dar cumplimiento a los objetivos marcados en la filosofía que significa el cambio lo que permite llevarlo a cabo en los entornos empresariales.

Otro factor dinamizador es la competencia. Las empresas deben plantearse reaccionar ante los nuevos entornos de mayor competencia utilizando las herramientas que les brindan las tecnologías de la información y la comunicación, para servir mejor a ese cliente más disputado que nunca (Gené, 2003).

#### 2.1.2.1. Factores en los cambios de paradigma en Marketing

Ya hemos visto que la estrategia de Marketing ha cambiado considerablemente en los últimos años. Pero, ¿qué cambios producen la aparición de estas estrategias? Alcaide Casado (2002) señala los siguientes factores:

**1. Los cambios demográficos:** la estructura del hogar, con la incorporación de la mujer al trabajo, las familias tardías o las nuevas formas de familia, ha producido muchos cambios en la organización del tiempo para una gran mayoría de personas, con cambios esenciales en la forma que se desarrolla el consumo. La consecuencia más directa es que el consumidor se ha vuelto mucho más activo, menos dependiente de costumbres, menos fiel, más preparado para comparar y para buscar lo que demanda.

El aspecto demográfico más básico es la esperanza de vida. En España, la esperanza de vida se ha incrementado espectacularmente, y en 2002 este dato es de 74 años para los varones y más de 81 años para las mujeres. De tener una relación continuada con una empresa, por ejemplo, con un banco, o con una aseguradora, si un cliente es fiel implica una mayor duración de la relación.

Al mismo tiempo que la edad media se ha incrementado, ha disminuido enormemente el crecimiento de la población, hasta el punto de tener índices negativos de crecimiento de la población “nativa”, que daría lugar a una reducción de la población de no ser por el fenómeno de la inmigración.

En muchos mercados el incrementar cuota de mercado se puede conseguir únicamente “quitándoselo a la competencia”.

**2. El consumidor es menos accesible desde el punto de vista de la comunicación.** La época del Marketing mediante campañas masivas está tocando a su fin. Por muchos motivos: la fragmentación de los medios de comunicación (multiplicación de la oferta no ya de prensa escrita sino de TV –tradicional, por cable, por satélite, internet), la segmentación de canales, el consumidor más informado, exigente y sofisticado, con estilos de vida más diversos, expectativas más difíciles de colmar, que hacen necesario su conocimiento.

“En otros tiempos los productos se adquirían por su funcionalidad y duración. Hoy día la calidad (más o menos equivalente) de los productos se da por supuesta y la connotación emocional pasa a un primer plano” (Alcaide Casado, 2002, p. 19).

Los procesos de Marketing se han visto abocados a tener como objetivo no ya la captación de nuevos clientes sino la fidelización de los que ya se tienen, especialmente de aquéllos que son más beneficiosos, que por otro lado son los más apetecibles para los competidores. El Marketing ha pasado de basarse en la promoción o la publicidad, a tener como objetivos clave la afinidad (o sentido de pertenencia), el posicionamiento (diferenciación de la competencia) y el trato individual (o trato 121, por su similitud fonética con “*one-to-one*”, un concepto típicamente norteamericano).

**3. El factor geográfico.** La mejor infraestructura de transportes y de servicios de paquetería, y la eliminación de barreras comerciales entre muchos países ha aumentado el ámbito geográfico de los potenciales consumidores. También es importante destacar el gran incremento de la movilidad de las personas, por la apertura de fronteras.

**4. Los medios disponibles para la comercialización**, que han producido una gran expansión de la oferta en todos los mercados, a la vez que una mayor fragmentación y segmentación.

Estos cuatro factores se pueden resumir en la siguiente tabla:

*Tabla 2.1. Resumen de los factores que impulsan la aparición del Marketing relacional (Alcaide Casado, 2002)*

<b>Demografía</b>	<b>Estructura del hogar Esperanza de vida Envejecimiento de la población</b>
<b>Comportamiento del consumidor</b>	<b>Mejor enseñado Menos fiel Más exigente</b>
<b>Factor Geográfico</b>	<b>Infraestructura de transportes Comunicaciones: aldea global De hábitat a microzonas</b>
<b>Medios</b>	<b>Expansión de la oferta Fragmentación / Segmentación</b>

Por todos estos factores, el Marketing se ve empujado a estudiar el fenómeno de la fidelidad, o la falta de ella. Aparecen conceptos difíciles de traducir, pero esenciales, como "*churn*", o clientes cambiantes. Destacamos la definición de "cliente mariposa" de O'dell y Pajunen (1983):

1. Aceptan tu invitación a ser fiel.
2. Cambian con frecuencia de segmento y despistan nuestra estrategia para con ellos, no permiten predecir comportamientos.
3. Son inteligentes y están bien informados
4. Son cínicos y escépticos.
5. Se interesan por las experiencias de otros.
6. Se enorgullecen de ser mariposas
7. Conocen bien su propio valor.

Como consecuencia, el Marketing debe responder con al menos esto cinco puntos:

1. Orgullo de pertenencia
2. Trato individualizado "persona-persona"



3. Rutinas y que dé pereza buscar otro proveedor. Costes de salida basados en la comodidad.
4. Hacer pasar precio a un segundo plano, aludiendo al “nivel” como cliente.
5. Excelencia en el servicio.

#### 2.1.2.2. La importancia del factor tecnológico

Gené (2003) se pregunta si el CRM es “una de esas modas de los sistemas de información, una de esas palabras que todo el mundo debe utilizar y que después caen súbitamente en el olvido”. Gené cita a Crosby (2000) para la definición de CRM como una estrategia cuyo objetivo es unir todos los aspectos de una empresa y focalizarlos hacia la lealtad rentable y a largo plazo de los clientes. Una definición estricta de CRM sería el software y herramientas de teléfono e internet que ayudan a la empresa a automatizar y gestionar los procesos de Marketing, ventas y servicio al cliente de forma organizada. Se trata por tanto de un concepto surgido a la luz de la evolución tecnológica, consistente en un rediseño del negocio y sus procesos en torno a las necesidades y deseos del cliente. Combina un conjunto de metodologías, software y medios tales como internet o el teléfono con esa visión centrada en el cliente, y busca optimizar los ingresos y beneficios por cliente, así como su satisfacción.

Los avances tecnológicos permiten generar procesos básicos en el Marketing relacional (Alcaide Casado, 2002):

- La orientación al cliente, que se basa en la generación continua de información sobre las necesidades, deseos y expectativas actuales y futuras de los clientes.
- Diseminación de la información sobre clientes en todas las áreas de la empresa, con una alta capacidad de respuesta al contenido de la información sobre los clientes.

Por supuesto para poder cumplir todos estos objetivos ha resultado imprescindible una aplicación extensiva de las nuevas tecnologías de la información, con los siguientes productos o técnicas:

- ESC: Encuesta de satisfacción de clientes, que permite orientar el trato de forma segmentada, en función de la satisfacción de los clientes. Esta herramienta permite anticiparse y lograr mayores cotas de satisfacción.
- CRM: *Customer Relationship Management*. Conjunto de técnicas y herramientas software que permite identificar patrones de insatisfacción o lo contrario y gestionar al cliente de forma personalizada.
- BIS A BIS. El CRM necesita registrar información cualitativa para una mejora de la sensación de calidad y servicio.
- Gestión de las no conformidades. Las quejas son una fuente necesaria para llegar a la personalización. Tenemos datos que muestran que sólo el 8% de los insatisfechos se quejan, por lo que tendremos un alto porcentaje de personas que pueden abandonar sin decir nada con antelación.

El CRM se constituye en la actualidad como el gran “tótem” del Marketing. Se trata del conjunto de herramientas y procesos que permiten distribuir, tratar, analizar, diseminar y en suma reúnen todos los datos de interés para conseguir los objetivos de fidelizar el máximo al cliente:

- Niveles de satisfacción de los clientes
- Valoración de la calidad de los productos y servicios propios y de la competencia
- Factores que influyen en las decisiones de compra
- Atributos del servicio procurados por los clientes
- Segmentos, actuales y emergentes
- Evolución de las preferencias
- Rotación de la base de clientes
- Análisis detallado e integral de la competencia
- Conocimiento con precisión de cómo definen la calidad los clientes

En definitiva, conocer lo mejor posible el mercado y a los propios clientes:

- Abandonar el enfoque transaccional en las relaciones con la base de clientes.
- Convertir los contactos con los clientes en eventos controlables.
- Adoptar un enfoque de comunicación proactiva con el mercado.

- Identificar y eliminar las posibles barreras a la comunicación entre empresa y clientes.

Además de las cada vez más poderosas herramientas software, surge internet. Walsh y Godfrey (2000) señalan que ahora mismo, la información es la piedra fundamental para establecer la relación con el cliente. Más en Internet, donde el vendedor, sólo electrónico, comienza por adquirir información desde el mismo momento en que el cliente accede a su tienda (su sitio web), y sigue obteniendo información hasta su salida, haya comprado o no. Esta información forma la base para iniciar un diálogo con el cliente en el futuro. El objetivo es convertir a los "navegantes" en clientes fieles.

Las empresas siempre han empleado "ejércitos" de analistas e investigadores para llevar a cabo programas extensivos de investigación. Todas reconocen la importancia de conocer al cliente, pero para poder conocer su comportamiento ha hecho falta identificarlo. Uno de los objetivos fundamentales de las tarjetas de fidelización es éste: identificar al cliente para poder luego analizar su comportamiento.

### 2.1.2.3. Claves para la implantación del CRM

Una conclusión interesante que surge cada vez más en la literatura es que las modas no tienen por qué funcionar para todos. Gillies *et al.* (2002) señalan datos de éxito del enfoque CRM en que un 5% de incremento en la retención de clientes aumenta los beneficios a largo plazo en un 50% en promedio en varios sectores, y hasta un 90% en el sector de seguros. Pero estos autores señalan que CRM no es un "atajo" al éxito. El primer paso de un programa CRM es desarrollar una estrategia fuertemente basada en el cliente, basada en la tradicional segmentación de clientes, y también en la realineación de la organización para apoyar el plan, proporcionar las herramientas y tecnología necesarias.

Estos autores señalan dos usos de las siglas CRM: determinar con qué clientes se va a hacer CR "crear relación" y con qué clientes se va a hacer CM "*cost management*" o control de costes.

El camino es desarrollar una estrategia rigurosa de clientes, que separe unos de otros. La estrategia es clara: hay un camino fácil para los clientes menos beneficiosos, aquéllos para los que hay que controlar el coste, y una más compleja y difícil para aquéllos que son más beneficiosos, y cuya retención garantizará beneficios a largo plazo.

Estos autores señalan muchos ejemplos:

- MBNA (una entidad de crédito norteamericana, <http://www.mbna.com>), que ha disfrutado de incrementos anuales de beneficios de 75% en los últimos años, mediante detección rápida o "*screening*" de los clientes potenciales de sus tarjetas. Un analista de crédito revisa manualmente cada solicitud y se rechazan más de la mitad. La tasa de retención de clientes es del 97%. Esta empresa analiza continuamente el comportamiento de sus consumidores y establece contactos con los clientes de forma al menos trimestral. Como resultado, el uso de sus productos es del 52% por encima de la media de la industria.
- Otro ejemplo es *Direct Line* (Reino Unido), una subsidiaria del *Royal Bank* de Escocia. Esta empresa posee un centro integrado de CRM que mantiene la información de sus 18 millones de clientes de forma integrada y se actualiza con 60000 transacciones diarias.

Sin embargo no todo son historias de éxito. El supermercado del Reino Unido *Safeway* instaló toda la tecnología de CRM para hacer frente al programa exitoso de su competidor *Tesco*, pero fue incapaz de recuperar los 50 millones de libras anuales que le costaba mantenerlo. La principal razón fue que hizo esto sin abordar previamente el cambio necesario en la organización para dirigirlo al cliente y no fue capaz de implementar la estrategia de forma eficaz.

Una clave de este fracaso fue que *Safeway* necesitaba más captar nuevos clientes que mantener a los actuales. Además su software no permitía recopilar datos de clientes individuales ni siquiera incluso por establecimiento, así que no había posibilidad alguna de establecer estrategias locales. La incapacidad era tal que ni siquiera podía establecer programas de venta cruzada ("*cross-selling*").

La historia de éxito más clara de la estrategia de fidelización y CRM en el campo de la distribución en el Reino Unido es *Tesco*. De tener una imagen lastrada por un rango de productos mediocre, en unos establecimientos pobremente mantenidos, y de competir únicamente en el precio, pasó a reinventar su marca. Además de remodelar los establecimientos, implementó una estrategia centrada en el cliente (en vez de en el proveedor) a lo largo de toda la organización, hasta el punto que equipos de empleados en las tiendas locales eran los que seleccionaban productos basados en su propia experiencia de venta y en el conocimiento que tenían de los clientes locales. En 1995 lanzó una tarjeta de fidelización denominada *Club Card* que le permitió seguir todas las compras de los clientes. El programa ha sido enormemente exitoso, realizando promociones no sólo en los productos que más consume el comprador, sino intentando vender productos relacionados, en general de más alto precio.

La clave de este enfoque de comercialización se basa en la creación de vínculos que superen los propios de una actividad puramente comercial, incluyendo objetivos de vinculación afectiva (pertenencia, afinidad con la marca, valores culturales) además de los puramente funcionales. Se trata de adaptar la oferta de forma lo más ajustada posible a las necesidades del cliente, para lo que se elaboran estrategias lo más segmentadas posibles.

Gené (2003) enumera los siguientes elementos o componentes para conseguir el éxito del programa de CRM:

- **Personalización**, tratar de forma individualizada a cada cliente. No sólo en los aspectos de atención al cliente tradicionales, sino también sugiriendo o aconsejando de forma totalmente personalizada.
- **Contacto**, por muchos canales ahora mismo disponibles, no sólo postal, o telefónico, más tradicionales, sino también a través de SMS, MMS, TV interactiva, internet...
- **Comunidad**, se trata de promover la interacción de personas afines, de tal manera que se generen sentimientos de pertenencia a la comunidad que dan lugar a la aparición de relaciones sociales entre sus miembros. Internet ha supuesto sin duda una revolución para hacer posible esto.

- **Programas de fidelización**, que proporcionan incentivos de precio para inducir a los clientes a negociar más con la empresa. Aunque parece haber resultados porque el precio es el elemento más fácil de imitar y por sí mismo no ofrece una ventaja competitiva sostenible.
- **Aumento del servicio**, tanto de tipo reactivo (atención al cliente propiamente dicha) como proactivo, anticipando las necesidades de los clientes, y sugiriendo.
- **Integración con el cliente.**

Otro aspecto esencial para el éxito es la proactividad (Levitan, 2004). Gran parte del tiempo las comunicaciones o las relaciones con el cliente se producen por reclamaciones o problemas, muy pocos *call-centers* han fomentado la idea del cuidado proactivo del cliente, o la capacidad de contactar con el cliente antes de que exista la posibilidad de que se frustre o esté claramente insatisfecho. Uno de los principales problemas es que la mayoría de las relaciones cliente-a-negocio se inician por el cliente. Estas llamadas entrantes inmediatamente generan un sentimiento reactivo, dado que es el cliente el que inicia el diálogo. Cuantas más veces tiene que llamar un cliente para resolver un problema u obtener información, más frustrado o insatisfecho, y esto puede poner en riesgo la relación.

Ser proactivo puede proporcionar una enorme ventaja competitiva. Aumenta la fidelidad y la retención y disminuyen los costes de otros programas como los basados en agentes comerciales. El cuidado proactivo del cliente es una práctica diseñada para prever las llamadas de clientes y disminuir su volumen proporcionando información útil al cliente antes de que surja la necesidad de llamar al centro de clientes.

Las reglas para ser proactivo son las siguientes:

- **Conocer a tu audiencia:** como con cualquier programa de cuidado de clientes, el primer paso es desarrollar una comprensión y base de conocimiento sobre los clientes: sus preferencias, etc. Estas acciones deben ser sobre todo útiles y personalizadas, y hay que dar todo el control al cliente llamado: deben decidir cuándo, dónde, cómo y cuán a menudo desean ser contactados. Este tipo de estrategias también se conocen como *opt-in*.

- **Personalizar la entrega de información:** la personalización es una clave del éxito de este enfoque. Los avances tecnológicos han proporcionado un número creciente de canales de comunicación con el cliente. Si tradicionalmente sólo teníamos teléfono y fax, ahora tenemos *e-mail*, SMS, ...
- **Dar información de gran utilidad:** por ejemplo, las compañías de telecomunicaciones pueden notificar a sus clientes si están acercándose a umbrales de uso y ofrecer planes alternativos de abono; avisar de interrupciones en el servicio. proporcionar mecanismo alternativos de pago. Verificar términos de abono o contratación o información de contacto.

#### 2.1.2.4. El papel de los programas de fidelización

Gené (2003) señala como una de las líneas de investigación, como un reto, la investigación del comportamiento de información y compra del consumidor ante el nuevo contexto de contacto multicanal.

A modo de conclusión parcial, tomemos la definición de Marketing relacional siguiente: "En su esencia, el Marketing relacional está basado en el permiso para recoger tanta información sobre las preferencias de los clientes como sea posible, y utilizar esta información de forma juiciosa para añadir valor a sus interacciones e incrementar su fidelidad (Lyons y Fletcher, 2002)". Para ello será esencial identificar de forma unívoca al cliente y conseguir la adquisición de datos sobre su comportamiento. Es el objetivo principal de los programas de fidelización.

Gené (2003) clasifica los tipos de programas de fidelización en España:

- Programas individuales (por ejemplo, Vip's club).
- Programas con miembros adheridos (sería el caso de Iberia plus).
- Programas multipatrocinador: Turyocio y Travelclub. Estos programas tienen el problema de la falta de personalización, dado que no se identifica claramente qué empresas colaboran en el programa.
- Proveedores de dinero virtual (se mencionan maximiles.com y netels.com)

El fenómeno de las tarjetas de fidelización ha alcanzado a números importantes de población. LaPointe (2002) muestra que entre un 50 y un 80% de los norteamericanos (en 2002) tenían al menos un programa de fidelidad. Empieza a surgir el problema de todos estos programas son muy poco distinguibles unos de otros.

La fidelidad y la relación con el cliente deben ir hermanados. La fidelidad es el primer paso tangible en el proceso de descubrimiento CRM. Significa un medio de identificar los mejores clientes, incluso en industrias donde las transacciones son opacas. Los responsables de Marketing necesitan ganarse el permiso (la confianza) del cliente.

Green (2001) señala como uno de los mayores fallos no hacer adecuadamente el trabajo de segmentación, la investigación de mercado y probar adecuadamente los modelos. El primer aspecto será el que proporcione uno de los grandes beneficios empresariales de los programas de fidelización, como es la posibilidad de venta cruzada (*cross-selling*). El último fallo, el no evaluar adecuadamente los modelos, es una de las motivaciones de esta tesis doctoral.

Hay muchos otros autores que señalan que la tecnología no es la clave, sino la marcación de unos objetivos claros, una evaluación clara y objetiva del programa con respecto a los mismos (Beyer, 1999; Shermach, 1999; Lowe, 2002). La conexión de todos los terminales de una empresa a través de internet hace posible la emisión on-line de cupones (como hace Dia), así como el seguimiento minuto a minuto de todas las operaciones realizadas. De todas formas la tecnología no debe ser un objetivo en sí mismo, sino una herramienta (Fargo, 2000).

Internet ha creado una situación hipercompetitiva, en la que los costes de las transacciones son cada vez más bajos, y los clientes pueden "flotar libremente" de competidor a competidor. Por tanto, la afiliación debiera reforzar la dimensión cognitiva de la fidelidad. Esto es utilizar la confianza del cliente para mejorar el rendimiento en el negocio de comercio electrónico. La afiliación significa que los clientes prefieren una marca o producto específico, creyendo que es "superior" a los demás.

Una estrategia para conseguirlo es la de "*lock-in*", que ha sido sugerida por Shapiro y Varian (1999):



"cuando los costes de cambiar de una marca de tecnología a otra son sustanciales, los usuarios se enfrentan al *lock-in*. Tanto los costes del cambio como del "*lock-in*" son ubicuos en sistemas de información y gestionar estos costes puede ser complejo tanto para compradores como para vendedores."

El *lock-in* significa que los clientes están limitados por las elecciones pasadas, y cuando intentan cambiar de una marca a otra, incurren en costes. Las empresas pueden explotar este fenómeno y "atraparlos", incrementando la fidelidad del cliente. Estas estrategias de *lock-in* fortalecen la dimensión conductual de la fidelidad.

La estrategia que proponen Shapiro y Varian (1999) se compone de tres procesos:

- Construir una base de datos suficientemente amplia de clientes.
- Capturar los clientes mediante el diseño de productos y promociones.
- Obtener beneficio de los consumidores mediante la venta cruzada.

Se trata sin duda de que el cliente obtenga algo a cambio de su relación privilegiada con el proveedor, a cambio de que a éste le sea permitido estudiar su comportamiento y se le permita también hacerle llegar las promociones o sugerencias. Este enfoque tiene que ser beneficioso para ambos, y especialmente para el cliente, de tal manera que los beneficios que le reporta sean superiores a los costes de cambiar de proveedor (entendiendo por costes los percibidos, no sólo los monetarios, lo que incluiría todo tipo de barreras, incluidas las psicológicas).

Estos conceptos se han relacionado con la Teoría de la Decisión Conductual (Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003), y surgen también conceptos como el "*lock-in*" cognitivo (Johnson y Payne, 1985). También desde el campo interdisciplinar relativamente reciente de la "Psicología Económica" surgen estudios sobre la compleja relación entre la satisfacción del consumidor y la fidelidad a la marca (Bloemer y Kasper, 1995). Son también muy citados los trabajos de Oliver sobre modelos cognitivos de las decisiones de compra (Oliver, 1980), las bases cognitivas y afectivas de la satisfacción (Oliver, 1993), o un enfoque conductual de la satisfacción, libro publicado en 1997.

La teoría del prospecto de Kahneman y Tversky (1979) se ha propuesto para explicar por qué los clientes fieles pueden estar más satisfechos que los no fieles. De acuerdo con esta teoría, las pérdidas aventajan a las ganancias en el caso de no mantener la fidelidad. En el contexto de la relación entre fidelidad y satisfacción, esta teoría sugiere que si los clientes fieles tienen una experiencia negativa y por tanto disminuye su satisfacción con el servicio, podrían obtener ganancia cambiando a un nuevo proveedor. Sin embargo, en este cambio incurrirán en pérdidas en la forma de beneficios de fidelidad (por ejemplo, pérdida emocional, o programas de puntos o ventajas adquiridas), o hacer frente a un proveedor de servicios potencialmente peor que el que se deja.

#### 2.1.2.5. El papel central de la fidelidad en el CRM

Desde un primer momento, los autores que crean los conceptos básicos de Marketing relacional tienen claro que la retención o la fidelización de los clientes son factores clave. Por ejemplo, L. Berry (1983):

“El rol primario del Marketing relacional es el de construir y mantener una base de clientes comprometidos que sean rentables para la empresa. Para alcanzar ese objetivo, la empresa se centra en la atracción, retención y el desarrollo de las relaciones con los clientes”.

El enfoque del Marketing relacional, a diferencia del transaccional, prefiere perder una venta, o incluso, perder dinero en una venta aislada, antes que perder definitivamente a un cliente.

Un elemento fundamental para poder desarrollar el Marketing relacional es la base de datos de clientes, en la que se almacena toda la información necesaria sobre el cliente, su conducta, y si es posible, sus opiniones o datos relacionados, además de:

- Transacciones, con todos sus detalles.
- Contactos establecidos por cualquier canal, ya sea iniciado por el cliente o por la empresa, y por cualquier motivo, acabe o no en venta.

- Información descriptiva por ejemplo segmentos o datos que puedan ser interesantes para interpretaciones posteriores.
- Respuesta a los estímulos de Marketing. Es importante conocer si el consumidor responde a iniciativas de Marketing directo, personal de venta u otro tipo de contacto.

El objetivo de estos procesos es aprender de cada interacción con los clientes. Un eslogan común de este enfoque es que se debe aprender permanentemente de los clientes (véase Reicheld, 1996, "*learning from customer defections*"). Este aspecto del aprendizaje o del conocimiento es muy importante en este enfoque del Marketing, y a él contribuyen también las tendencias tecnológicas, en el sentido que más que "procesamiento de datos" se trata de comprender la información, "generar y transmitir conocimiento", o, con unas palabras debatibles para un psicólogo, "generar inteligencia de mercado".

Tradicionalmente el análisis de las bases de datos de Marketing se utilizaba para realizar la segmentación, utilizando métodos estadísticos como análisis discriminantes y análisis de cluster. El Marketing relacional sugiere el trato individualizado con el cliente y por tanto se verían superados este tipo de análisis, de alguna forma se trata de comprender mejor cada fila de la base de datos.

Un análisis propuesto es el cálculo del "valor de vida del cliente", obteniendo un "*scoring*" o valoración de cada cliente, que permitiría su ordenación de mayor a menor rentabilidad para la empresa, incluso tendríamos clientes que nos darían valores negativos. Otro análisis interesante es el de abandono de clientes, buscando sus causas y estimando la probabilidad de abandono para cada cliente, resultando inmediata la aplicación de medidas sobre los clientes valiosos con elevada probabilidad de abandono.

Aparece el concepto de minería de datos como conjunto de procedimientos para la búsqueda de relaciones y pautas entre los datos de grandes bases de datos. Tiene una orientación exploratoria de búsqueda del conocimiento oscurecido por las pautas de asociación complejas y la gran cantidad de datos disponibles.

El estudio del abandono acompaña siempre al estudio de la fidelidad. En una amplia investigación realizada por “*The Forum Corporation*”, ante la pregunta “¿por qué dejó usted de hacer negocios con sus antiguos proveedores?”, la distribución de respuestas fue la siguiente:

16% debido a la calidad

15% debido al precio

20% debido a falta de contacto y atención personal

49% debido a baja calidad del servicio

Otros estudios han señalado que hasta un 68% abandonan frustrados por una actitud de indiferencia por parte de un empleado de la empresa. En suma, prácticamente las dos terceras partes de los ex-clientes abandonaron a sus antiguos proveedores porque no se sentían satisfechos debido a una deficiente calidad en el servicio. Hoy en día, para la mayoría de las empresas el servicio y la atención al cliente se han convertido en las únicas armas competitivas para captar y mantener a los clientes.

La práctica totalidad de los estudios demuestran importantes razones financieras en la fidelización (Reichheld *et al.*, 2000):

- Un cliente fiel contribuye a la generación de un flujo estable y creciente de ingresos a la empresa, al mismo tiempo que ayuda a disminuir los costes operativos.
- Los analistas calculan que vender a un cliente nuevo cuesta, al menos, cinco veces más que vender a un cliente actual. ¡En algunos sectores la relación es de 17 a 1!
- En la mayoría de las empresas, los clientes contentos tienden a comprar más con el paso del tiempo. Además, compran más fácilmente todos los productos y servicios de la empresa.
- Los clientes leales tienen menores costes operativos, conocen mejor el productos y requieren menos ayuda en el proceso de compra.
- Los clientes leales (y contentos) traen (gratis) a otros clientes a la empresa. Es el efecto de la comunicación “boca a boca”. Por la misma regla de tres, si el cliente no está contento, este fenómeno se da a la inversa.

- Los clientes fieles tienden a aceptar más fácilmente los precios altos. Esta relación es conocida como "fidelidad y sensibilidad a los precios" (Lakshman y Papatla, 2003).

La siguiente figura muestra a la perfección la relación entre estas razones por las que los clientes fieles son más beneficiosos globalmente (Reichheld, 1996):

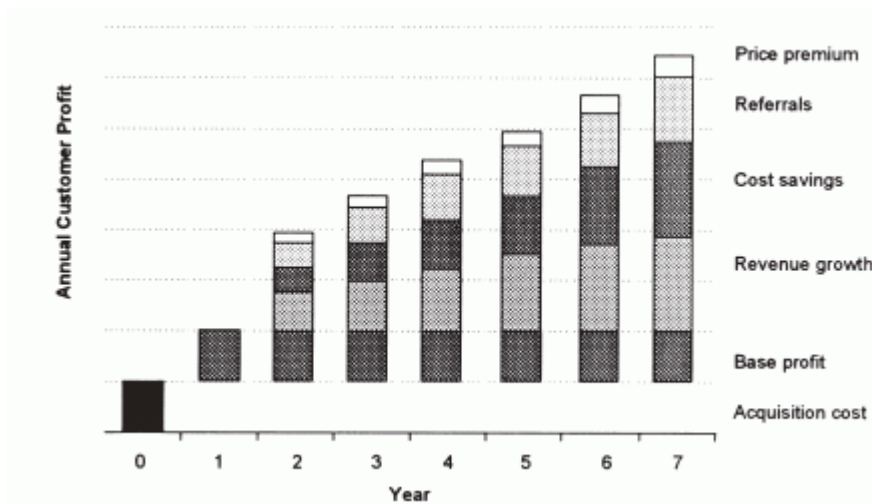


Figura 2.1. Relación entre factores de fidelidad y su beneficio económico a largo plazo (tomado de Reichheld, 1996)

A lo largo de los años de relación, no sólo el crecimiento en el beneficio, producto de una menor sensibilidad a los precios, sino también el ahorro en costes y la capacidad de publicidad en el entorno cercano del cliente, o incluso la invitación a otros a ser clientes de tu firma, multiplican el beneficio a largo plazo de ese cliente fiel.

El incremento en el beneficio se obtiene de los múltiples ahorros en costes dentro de la organización, debido al servicio al cliente más efectivo, y al hecho de que los clientes fieles tienden a dedicar más parte de su presupuesto a sus organizaciones preferidas, y pueden actuar como "invitadores" para nuevos clientes (*referrals*).

Este hecho de que el beneficio surge de un porcentaje relativamente pequeño de clientes. En los servicios financieros, no es extraño que un análisis de los clientes revele que el 50% y hasta el 85% de los beneficios de una organización vengan del 10 ó 20% de sus clientes.

#### 2.1.2.6. La medida de la eficacia de los programas

Reichheld *et al.* (2000), uno de los "gurús" de este sector de la fidelización, señalan que en este mundo de negocios "eres lo que mides". Las medidas permiten establecer bucles de retroalimentación que son el fundamento del aprendizaje, definen lo que se es y lo que se puede ser, y deben ser la base para cualquier decisión. Estos autores señalan la importancia de medir la calidad de servicio y el foco en el cliente, y señalan que en todos los sectores es necesario desarrollar modelos más apropiados para consolidar los procesos de decisión con el objetivo de establecer un proceso unificado entre la organización y sus clientes. Este enfoque unificado está en el centro de la gestión de la fidelidad del cliente (Knox, 1998).

Mägi (2003) concluye, después de un estudio del efecto de la satisfacción del cliente y de las tarjetas de fidelización que el incremento en la satisfacción tiene un efecto positivo, aunque modesto, en la cuota de mercado de la cadena. Pero aspectos como la relación personal con el personal de la tienda y otros factores puramente económicos, como el volumen de sus compras, moderan el efecto de la satisfacción en la cuota de mercado. Los resultados de su estudio proporcionan cierto apoyo a favor del impacto de las tarjetas de fidelización en la conducta del cliente.

Hay varios estudios que se citan en estos artículos sobre la eficacia de los programas de fidelización, como los de Liebermann (1999), Passingham (1998) y Dowling y Uncles (1997), que señalan una cierta variabilidad en los resultados. Como conclusión parcial es importante señalar que los programas de fidelidad, por sí mismos, no sólo no garantizan la fidelidad, sino que se pueden convertir en un coste añadido que detraiga de los esfuerzos que sí lleven a la fidelidad.

## 2.2. La fidelidad del cliente

### 2.2.1 ¿Existe una definición operativa de fidelidad del cliente?

El tema de la fidelidad del cliente (la mejor traducción al español para el concepto inglés de "*customer loyalty*") es un tema clásico del Marketing. Por ejemplo, en los años 70 podemos encontrar dos estudios, a cargo de Jacoby y Kyner (1973) y Lawrence (1974). Jacoby y Kyner (1973) intentan explicar el fenómeno de la fidelidad mediante una definición basada en seis condiciones necesarias y "colectivamente suficientes". Para ellos, la fidelidad:

1. Tiene que expresarse abiertamente en alguna respuesta conductual (por ejemplo, una compra).
2. Tiene que ser sistemática, esto es, no responder a un proceso aleatorio.
3. Se tiene que expresar de forma más o menos continuada a lo largo del tiempo.
4. Se lleva a cabo por una unidad de toma de decisiones, que puede ser un individuo o un hogar, dependiendo del objeto de compra.
5. Se realiza con respecto a una o más marcas alternativas de entre un conjunto de las mismas.
6. Y es una función de procesos psicológicos evaluativos o de toma de decisiones.

Un punto básico de la definición de Jacoby y Kyner es que la conducta de repetición de compra y la fidelidad a la marca no son conceptos sinónimos, debe haber algún tipo de "proceso" (evaluación y toma de decisiones) que a lo largo del tiempo condiciona la elección de un producto de entre los competitivos y lo hace de forma repetida a lo largo del tiempo.

Lawrence (1974) critica de esta definición que "no trata de factores causativos porque fracasa al explicar por qué los consumidores se comportan de una manera determinada". Lawrence señala que la fidelidad a la marca como constructo tiene escasa o ninguna utilidad funcional excepto en el contexto de un modelo o teoría. "Desde un punto de vista de dirección de Marketing, la fidelidad a la marca es un estado final (u objetivo) que se debe perseguir directa o indirectamente como función de varios esfuerzos de

Marketing, tales como la publicidad". Independientemente de si es un proceso previo o un estado final deseable, destaca los grandes beneficios de incidir en este tipo de conducta, puesto que "hacer a los consumidores cambiar de opinión es un proceso costoso y escasamente provechoso para la publicidad, a no ser que el efecto se mantenga después de una primera y simple transacción".

Lawrence señala la enorme dificultad de definir operativamente la fidelidad a partir de conductas observables (repetición de compra) puesto que es en cierto modo tautológica (es obviamente fiel cuando se repite, pero a la vez sólo se observa la fidelidad SI se repite la conducta). De hecho, desde el punto de vista empírico, la fidelidad debe distinguirse de otras formas de repetición de compra. Lawrence señala que la dinámica subyacente de la conducta de fidelidad a la marca puede ser muy diferente de otras formas de repetición de compra, pero no señala cuáles.

Lawrence concluye en 1974 que "la fidelidad a la marca se puede ver fácilmente como un concepto mediador, un concepto mentalista innecesario para explicar la conducta del consumidor".

Como vemos, una premisa general de estas primeras definiciones de fidelidad es que las conductas de repetición de compra por sí mismas nos dicen poco sobre los motivos del consumidor u otras razones para esa conducta. Al final, cómo no, la conclusión es que para comprender lo que se conoce como fidelidad a la marca, se debe acudir al proceso de toma de decisiones en el consumidor. En aquel momento, el conocimiento de la toma de decisiones en personas era un ámbito de estudio minúsculo, que tardaría todavía bastantes años en desarrollarse en Psicología, por lo que es comprensible una primera actitud de incomodidad con un proceso mediador puramente psicológico.

Otros modelos tempranos de fidelidad son los de J. D. Hurner (1973), quien propone un modelo de entropía, y también los modelos multivariantes de Newman y Werbel (1973). Otras referencias de esta época son Charlton (1973) con una revisión de los estudios de "fidelidad al establecimiento" (*store loyalty*), y Ehrenberg (1972), uno de los mayores expertos a lo largo de los años, quien titula su libro "compra repetida" ("*repeat buying*")



En aquel momento se es muy consciente de las enormes limitaciones para estudiar este concepto. Newman y Werbel (1973) resaltan que la investigación sobre fidelidad a la marca hasta esa fecha se habían concentrado en bienes empaquetados para los cuales había disponibles datos de paneles de usuarios. En aquel momento, a pesar de tener disponibles ese tipo de datos en abundancia, los análisis no permitían avanzar en el conocimiento de por qué unos hogares son más fieles a determinadas marcas que otros, y en principio se achacaban dichas carencias a las limitaciones sobre las variables exploratorias analizadas y las medidas de fidelidad a la marca empleadas.

Por tanto, en estos primeros momentos en que se reconoce la importancia de este concepto para el Marketing, la fidelidad a la marca se medía normalmente sólo por la repetición en la misma conducta de compra. Para objetos duraderos la compra de la misma marca en sucesión se utilizaba típicamente como evidencia de fidelidad. Siguiendo esta lógica, la fidelidad a la marca se representaba como el porcentaje de compras de una determinada unidad en un periodo de tiempo, secuencias de compras de la misma marca, o el número de marcas diferentes compradas.

Pero se era perfectamente consciente de las enormes limitaciones: estas definiciones implícitas e indirectas, no decían nada de si el comprador siente alguna impresión u otra por la marca, y su fortaleza. Además, se puede producir el fenómeno de que se compren varias marcas a la vez, o que se sirva a diferentes propósitos, o que a la vez varias personas en el hogar cambian simultáneamente de marca.

En los años 80, la fidelidad como concepto u objetivo del análisis de Marketing cobra cada vez mayor importancia. Varios hechos a los que ya hemos hecho mención empiezan a caracterizar la conducta de los consumidores. En un artículo que podemos considerar clásico, Keng y Ehrenberg (1984) resaltan la escasa fidelidad de los consumidores británicos en la compra de productos de supermercados. Una mayoría de consumidores de un producto en una tienda o cadena particular compran el producto de forma infrecuente, y es muy normal que lo compren en diferentes sitios. En aquel momento, la fidelidad a la tienda existe, pero es muy débil. Estos autores señalan que en ese momento un factor importante para esta escasa fidelidad es la igualdad entre las diferentes cadenas, de tal manera que todas muestran más o menos los mismos patrones de comercialización. La personalización y la fidelización, y la personalización de la

oferta, son por tanto en aquel momento aspectos que se señalan importantes, pero que por diferentes motivos no son posibles de cumplir.

En ese momento, 1984, los autores señalan los pocos criterios y procedimientos analíticos para analizar la fidelidad. En aquel momento pocos estudios habían utilizado los registros de compras reales a lo largo del tiempo. Keng y Ehrenberg utilizan un modelo estocástico, el modelo Dirichlet (Goodhardt, Ehrenberg y Chatfield, 1984), para explicar los patrones de repetición de compra de unos cuantos productos básicos en el Reino Unido.

En cuanto a los modelos teóricos disponibles en esos momentos, estos autores señalan:

"Tenemos por un lado la satisfacción como concepto central del Marketing más tradicional, desde sus inicios. El gran problema es que la satisfacción no se puede medir únicamente mediante las tradicionales encuestas de satisfacción (Reichheld *et al.* 2000). Además se produce el hecho de que las medidas de satisfacción se ligan a objetivos salariales o de empleo, con lo que inevitablemente tienden a subir sesgando las medidas, eliminando la fiabilidad y la validez del sistema en su conjunto. Por supuesto, las medidas pueden ser más altas, pero eso no significa que lo sea la fidelidad."

Ya en aquel momento se comienza a insistir en la fidelidad como objetivo más importante y a más largo plazo que la satisfacción. La satisfacción por una compra o servicio es un estado cognitivo variable, que por supuesto hay que garantizar, pero que no basta para obtener la fidelidad del cliente.

Como decimos, a primeros de los 80 la fidelidad del cliente, o "retención del cliente" como también se la llamaba, comienza a convertirse en palabra común de los consultores de gestión (Knox, 1998).

También hay cierto debate entre quienes ven la insistencia en la fidelidad como un "mantra" de los consultores de gestión, siempre atentos a establecer nuevas modas para poder vender su producto, la consultoría. Destacan los comentarios de Rosenfield (2001):

"La fidelidad se ha convertido en el gran *"head-nodder"* (asentir con la cabeza) de los años 90 y del comienzo del siglo XXI. Si mencionas fidelidad en cualquier tipo de entorno de negocios, todo el mundo asiente... ¿Cómo se puede no estar de acuerdo que la fidelidad es importante? Pero ¿sabemos realmente qué es la fidelidad?"

Las críticas de Rosenfield son muy interesantes:

- La fidelidad es un concepto mal aplicado en muchos negocios. Se puede ser fiel a un país, a una esposa, a una iglesia, o incluso a un concepto, pero ¿no es trivial ser fiel a una marca o a una empresa? En realidad nadie es realmente fiel a una marca. Es sólo una forma de hablar típica de las agencias de Marketing. La gente somos cómodos, familiares, satisfechos, todas esas características son buenas, pero parece que ninguna tiene la connotación emotiva de "fidelidad".
- Muchas veces se consideran clientes fieles los identificados por los sistemas de información de las empresas que utilizan el principio de Pareto. La pregunta principal es ¿son fieles esos clientes por su comportamiento? ¿O es la fidelidad la que crea su comportamiento? Hay algo circular en este tema que parece desagradable.
- Nadie sabe las diferencias entre fidelidad, necesidad, inercia, hábito. La fidelidad se ha convertido en una esponja conceptual a lo largo de los últimos 10 años. Pero una persona "fiel" se comportará teóricamente de forma muy diferente de otra que ha sido defraudada o ¿es sencillamente un cliente por necesidad?
- ¿O hay alguna diferencia? Hay muchas empresas "con las que ningún ser humano en su sano juicio sería nunca fiel"... "porque tratan a sus clientes como a insectos".
- Los programas de fidelidad han sido muy buenos para los proveedores de programas de fidelidad, así como a los grandes usuarios de sus productos y servicios, quienes de todos modos serían grandes usuarios incluso sin los programas de fidelización.
- Los programas de fidelidad comenzaron como un modo de diferenciación, pero muy pronto se convirtieron en *"commodities"*, dado que todo el mundo en el sector se reconvirtió con programas y recompensas igualmente valiosos. El resultado, como se puede ver en el sector de líneas aéreas en los EEUU, son mayores costes, sin un crecimiento que los compense. En efecto, dice Rosenfield, todas estas empresas están donde comenzaron, pero con mucho mayores costes.

Los modelos en el siglo XXI recién comenzado tienden a ser mixtos. Frente a muchos estudios que utilizan una definición conductual de fidelidad, hay también muchos autores que utilizan una definición actitudinal (Shankara, Smith y Rangaswamyc, 2003). La definición más común es la propuesta originalmente por Oliver, 1999:

"La fidelidad representa un compromiso de mayor orden, o a más largo plazo, de un cliente con una empresa, que no se puede inferir únicamente observando la conducta de compra repetida. La retención del cliente puede ocurrir sin fidelidad actitudinal, si por ejemplo, los clientes son indiferentes, o si no hay otras alternativas viables en el mercado".

Siguiendo con las definiciones tomadas de Oliver (1999), se define satisfacción como la percepción de placer por la obtención completa de un servicio, y fidelidad como un compromiso con el proveedor del servicio. Las ventajas de definir fidelidad de forma actitudinal frente a definirla de forma meramente conductual son las siguientes.

- Un cliente fiel "conductualmente" puede ser "espuriamente fiel", esto es, permanecer como cliente hasta que encuentra una alternativa mejor en el mercado. Un cliente fiel "actitudinalmente" mantiene algún nexo o compromiso con la organización, y no se va fácilmente con otra alternativa más atractiva. La fidelidad actitudinal no sólo indicar mayor intención de compra repetida, pero también resistencia a la contra-persuasión, resistencia a la opinión adversa de expertos, no le importa pagar un mayor precio, e intención de recomendar el proveedor de servicio a otros.

Knox (1998) señala que en esos momentos se comienzan a establecer los "principios de gestión de la fidelidad". Knox lista las tres claves de la conducta del consumidor para comprender la fidelidad del cliente:

**1. Una mayoría de consumidores compran sobre una base de "portfolio" (en forma de "cartera").** La fidelidad es siempre relativa. En los mercados de consumo no existe la fidelidad absoluta. Por ejemplo, alrededor del 99% de los consumidores de gasolina compran más de una marca (Ehrenberg and Uncles, 1995), el 85% de los consumidores compran en más de un establecimiento de alimentación, y los viajeros en líneas aéreas,

en promedio, son miembros de 2 programas diferentes de fidelidad en líneas aéreas. Los mismos principios aplican a los mercados " *business-to-business*", donde la diferencia la marca la provisión de "soluciones globales" o "llave en mano".

**2. No todos los clientes son iguales.** Este principio lo ha establecido claramente Garth Hallberg (1995). La clave de los clientes que proporcionan más beneficios, basado en su valor "a lo largo de su vida" ("*lifetime value*") y apoyado en un enfoque adecuado de gestión de la relación, aguanta toda repetición.

**3. La fidelidad es retención más actitud.** Este principio final es lo que debe proporcionar el objetivo de la gestión de procesos de Marketing. Esto implica segmentar los mercados basándose en preferencias, obtenidas a partir de los comportamientos de compra así como de evaluaciones psicológicas. Por ejemplo, si un cliente gasta más en un producto particular que sus competidores a lo largo del tiempo, y está más involucrado con la marca de alguna manera, estas preferencias sugieren que existe la fidelidad a la marca. La mayor parte de los mercados pueden ser segmentados utilizando esta premisa simple y se pueden categorizar los grupos de clientes por niveles de fidelidad de acuerdo con sus actitudes y motivaciones, estilos de compra y estrategias de compra. La investigación a lo largo de diferentes mercados, sectores y tipos de consumidores, sugiere una clasificación en cuatro grupos en función de su cartera de compras y su grado de involucramiento (Knox, 1998):

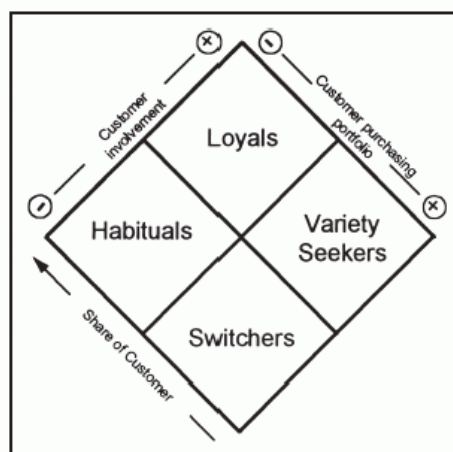


Figura 2.2. Clasificación de la cartera de clientes en función de su fidelidad y beneficios (tomado de Knox, 1998)

La figura anterior se denomina "Diamante de la Fidelidad" y sus nombres se han elegido para que denoten sus motivaciones y conductas de compra.

- Los Fieles y Habituales son clientes de gran consumo pero que compran de una cartera limitada. Son normalmente los clientes más beneficiosos y exhiben "fidelidad conductual". Sin embargo, entre sí tienen estilos de consumo muy diferentes. Los fieles están involucrados en la compra y buscan estar involucrados en la relación en algún nivel, mientras que los habituales se comportan de forma rutinaria, y son de alguna manera indiferentes en sus elecciones. Tan indiferentes, en realidad, que sus compras son tan rutinarias que dependen de la presencia más que de la afinidad. Cuando se producen faltas en la disponibilidad de esos productos, se producen conductas de cambio y se cambia el patrón de hábito hasta que otro suceso similar vuelve a cambiarlo.
- Los "buscadores de variedad" y los "cambiantes" exhiben conductas de compra similares. Compran productos y servicios de una cartera amplia. Son clientes de cuota baja y son normalmente los que dejan menos beneficios. Asimismo, dentro de esta categoría existen diferencias en las motivaciones que les llevan a esas conductas: por ejemplo, los buscadores de variedad compran para diferentes usos y según diferentes frecuencias, en función de sus necesidades particulares. Son activos en su búsqueda de marcas y servicios, y buscan múltiples fuentes de forma activa. Los cambiantes no tienen ni afinidad ni valoran la presencia, a no ser por una razón oportunista. Los cambiantes están interesados en los precios y descuentos y su estrategia de compras es conseguir el mejor pacto cada vez puramente en base a una transacción.

Muchas definiciones de fidelidad son conductuales, relacionadas con la repetición de la compra. Sin embargo, también se discute que para que un consumidor se considere fiel también debe mantener una actitud favorable hacia la marca. En su completa revisión, Jacoby y Chestnut (1978) definen la fidelidad a la marca como "una función de procesos psicológicos, de decisión y evaluativos". Efectos como el simple hábito o la inercia no son suficientes para el concepto de fidelidad, y se ocultan frecuentemente de la consideración. Actitudes positivas son, por ejemplo, opiniones como "está bien", "es buen valor por el dinero", o "intención para comprarlo".

Uno de los principios que subyacen a la fidelidad es la consistencia de elección del consumidor. Si una actitud positiva indica compromiso y fidelidad, las creencias positivas deben también ser estables en el tiempo.

Uno de los últimos estudios que hemos encontrado más interesante es el de Shankara, Smith y Rangaswamy (2003): sobre la relación entre satisfacción del cliente y su fidelidad en entornos *online* y *offline*. Estos autores comienzan su artículo con las siguientes preguntas en relación con la fidelidad y la satisfacción, y muy significativamente, a partir de la aparición de relaciones on-line:

- ¿Cuáles son las diferencias entre la fidelidad y satisfacción del cliente en relaciones *on-line* y *off-line*?
- Si hay diferencias, ¿qué factores podrían explicar estas diferencias?
- ¿Cuál es la relación entre satisfacción del cliente y fidelidad en el entorno *online* que pueda ser diferente del entorno *off-line*?

A continuación proponen un modelo conceptual y desarrollan hipótesis para responder a estas preguntas. La forma de probar estas hipótesis fue a través de un modelo de ecuaciones simultáneas, utilizando a la vez dos conjuntos de datos, *online* y *offline*, sobre clientes de la industria hotelera, de ocio y de turismo. Una importante característica de este sector es que independientemente de si el servicio se elige *on* u *offline*, el servicio se disfruta efectivamente por el usuario directamente. Esta característica permite aislar los efectos del medio en la satisfacción, independientemente de los atributos del servicio, puesto que siempre se disfruta de forma presencial.

Los resultados que obtienen son en cierto modo contraintuitivos porque muestran que mientras los niveles de satisfacción del cliente son similares en los dos entornos, la fidelidad es superior cuando el servicio se elige *online*. Se muestra también que la fidelidad y la satisfacción muestran una relación recíproca, de tal modo que uno refuerza al otro, y se fortalecen más *online*.

Comparando los dos entornos, parece claro que el entorno *online* ofrece más oportunidades para el Marketing personalizado e interactivo. Típicamente, los clientes *online* pueden y de hecho comparan más las alternativas, en especial para productos o

servicios funcionales. En el caso *online*, un competidor está "just a few clicks away on the Internet".

El modelo conceptual del medio *online* y de la relación entre satisfacción y fidelidad del cliente se representan en la figura 2.2.

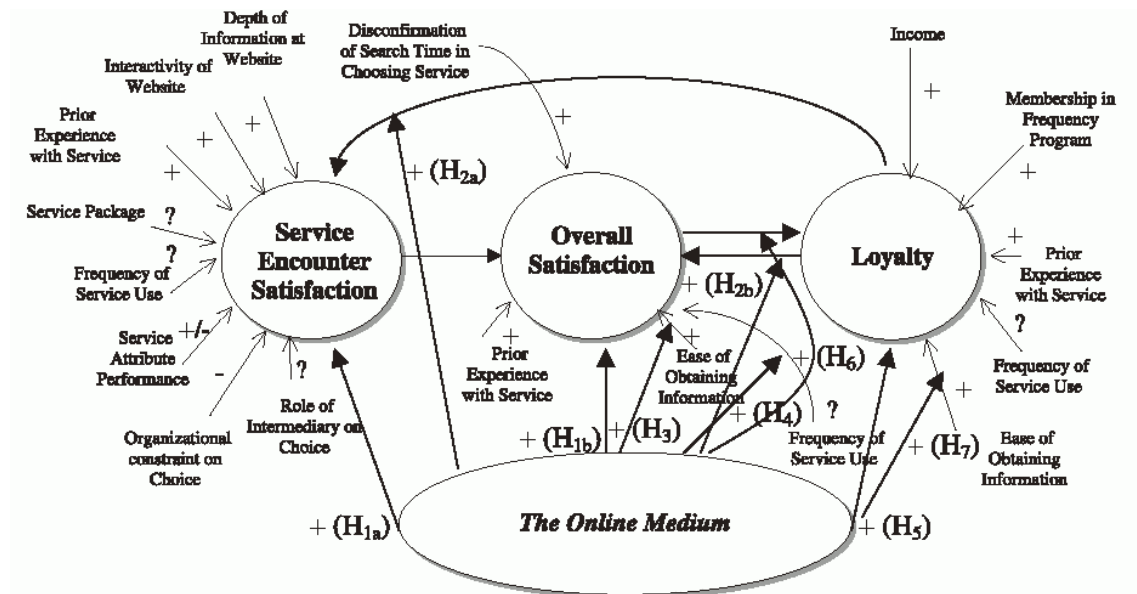


Figura 2.3. Modelo LISREL de fidelidad y satisfacción en el medio online (tomado de Shankar, Smith y Rangaswamy, 2003)

Por último, estos autores citan un extenso conjunto de trabajos sobre satisfacción del cliente en diferentes sectores. Basándose en estos trabajos podemos recoger los siguientes factores de influencia en la satisfacción del cliente, y a su vez, en la fidelidad:

- Rendimiento del proveedor del servicio en varios atributos
- Experiencia previa del consumidor con el servicio.
- Frecuencia de uso del servicio.
- Facilidad de obtención de información sobre el servicio.
- Fidelidad

Entre las que denominan variables de control, señalan:

- Rendimiento en los atributos del servicio.



- Experiencia previa (a diferencia de frecuencia de uso previo, este concepto remite a la calidad de las experiencias previas).
- Limitaciones organizativas en la elección.
- Papel de un intermediario en la elección (p.ej. un agente de viajes).
- Componentes del paquete de servicios.

Y otros conceptos se relacionan con el medio *online* específico:

- Interactividad del sitio web.
- Tiempo de búsqueda.
- Cantidad de información ofrecida en el sitio *web*.

Asimismo, conceptualizan sobre los siguientes predictores de la fidelidad, que señalan los autores son particularmente aplicables a la industria del turismo.

- El medio (*online, offline*). Dado que un cliente que consulte el servicio y que haga la decisión *online* estará mucho mejor informado, el servicio resultante igualmente será mucho más fácil que le satisfaga, que cumpla sus expectativas.
- La satisfacción global del cliente. Existen multitud de estudios que muestran que a una mayor satisfacción global del cliente mucho mayor la retención y más duraderas las relaciones, las características básicas de la fidelidad. Sin embargo, Reicheld (1996) señala que la satisfacción se relaciona significativamente con la fidelidad sólo a niveles muy altos de satisfacción. "La naturaleza exacta de la relación entre satisfacción y fidelidad es un tema empírico".

### **2.2.2. Modelos conductuales y actitudinales de la fidelidad**

Por lo que podemos ver, la fidelidad del cliente es una idea o un concepto considerado esencial, pero, al igual que con muchas otras conductas humanas, no disponemos de una teoría que nos permita abordarlo de una forma estructurada o estandarizada. Surgen de igual modo que en tantas áreas de la Psicología modelos, más o menos completos, que intentan proporcionar comprensión de las conductas a partir de estudios empíricos,

aunque con la limitación de abordar sólo una parte del conjunto teóricamente posible de factores causales o predictores.

Para Fournier y Yao (1997), el tema de fidelidad a la marca ha sufrido una evolución importante, con tres tensiones filosóficas primarias. La primera tensión es dividir a los investigadores entre la naturaleza "estocástica" (centrada en la parte observable, más conductual, como es la compra repetida) y la naturaleza "propositiva" (basada en aspectos más actitudinales). Como representantes de modelos estocásticos, que estudian la probabilidad de repetición, están los de Ehrenberg (1988). Como representantes de explicaciones teóricas como forma de expresión de la preferencia están los de Jacoby y Chestnut (1978).

Por un lado las definiciones conductuales ponen de manifiesto su objetividad, y se construyen a partir de las secuencias de compras repetidas, a las que se supone subyace una preferencia por la marca. Aunque no tienen suficiente poder exploratorio, para muchos investigadores han servido como base para realizar definiciones mixtas.

Por otro lado el campo científico de proveniencia de los autores es importante: los psicólogos, antropólogos y sociólogos se han concentrado normalmente en los aspectos hedónicos, emotivos y cognitivos de la fidelidad. Este movimiento se orienta hacia la teoría y la explicación, frente a otros que se orientan hacia la predicción y al poder diagnóstico, con el objeto puesto no sólo en los aspectos de investigación sino también en la acción de dirección de la empresa.

A pesar de todos los avances, Fournier y Yao (1997) afirman que nuestra comprensión del fenómeno de la fidelidad a la marca es escaso, pero que debemos distinguir dos enfoques: los modelos conductuales y los modelos actitudinales.

La característica clave del enfoque denominado "conductual" es que el grado o medida de fidelidad a la marca se infiere de la conducta observada de compra. Existe otro enfoque, el "actitudinal", que se concentra en los procesos cognitivos y evaluativos que subyacen a la compra, e interpretan una decisión de compra como evidencia de fidelidad a una marca.

Los estudios más antiguos, como el de Starr y Rubinson (1978) utilizan los porcentajes de mercado y los porcentajes de repetición, para proponer modelos de lealtad. En ese momento se utilizan los precios, su variabilidad a lo largo de diferentes marcas, el concepto de elasticidad de precios, etc.

Este artículo muestra muchos resultados de que la lealtad no tiene que ver con el precio: "En lo relativo a las respuestas al Marketing de varios grupos de fieles, hay muy poca evidencia que sugiera que los clientes fieles a una marca difieren de acuerdo a su respuesta a diferentes tipos de actividad promocional". Massy y Frank (1965) no encontraron diferencia estadísticamente significativa entre las elasticidades de precio y de publicidad en punto de venta para familias fieles y no fieles.

Otro concepto básico de Marketing, el de segmentación: "el concepto de segmentación hace referencia a la noción de que determinados atributos (p. ej. de una marca) tendrán mayor interés para determinados segmentos o grupos demográficos o psicográficos. Este tipo de análisis se utiliza para determinar el posicionamiento óptimo en el desarrollo de una nueva marca o en el reposicionamiento de una existente".

Los modelos econométricos tradicionales (Lattin y McAlister, 1985) han utilizado factores económicos, como la elasticidad de los precios, como medida del impacto competitivo de una marca frente a la otra. Pero los modelos para estimar un concepto fuertemente teórico como la elasticidad de precios, ha llevado a los expertos en Marketing a utilizar otras medidas de medición. Lattin menciona los modelos conductuales propuestos, entre otros, por Day, Shocker y Srivastava (1979), cuyos conceptos fundamentales son que los consumidores tienen necesidades que se pueden satisfacer por productos. Las marcas seleccionadas por un consumidor se sustituyen unas a otras en la satisfacción de esas necesidades.

El enfoque conductual tiene menos costes en la adquisición de datos, frente a los datos actitudinales, algo esencial para el estudio repetido a lo largo del tiempo. Por otro lado el enfoque conductual tiene la ventaja de que usa unos datos que se refieren a lo que los consumidores realmente hacen.

Resumiremos a continuación algunos de los modelos conductuales más conocidos.

#### 2.2.2.1. El modelo de Dirichlet de comportamiento heterogéneo del comprador

El modelo econométrico más clásico es el de Dirichlet de comportamiento heterogéneo del comprador (Goodhardt, Ehrenberg y Chatfield, 1984). Otros nombres utilizados son "modelo NBD-Dirichlet", o "de compra repetida".

Se trata de una formulación teórica de todos los aspectos de conducta del comprador en un mercado estacionario (sin tendencias). Así, el modelo de Dirichlet describe cómo se consumen productos de consumo frecuente cuando el mercado es estacionario y sin segmentar. Esta situación es común si:

- A. Las ventas de cada marca muestran poca variación
- B. Las diferentes marcas no muestran agrupamientos especiales.

Desde el punto de vista estadístico, el modelo es una mezcla de distribuciones a cuatro niveles:

- i. La compra de la clase de producto toma la forma de un proceso de Poisson para cada consumidor.
- ii. Las tasas de consumo de diferentes consumidores toman una distribución Gamma.
- iii. Las elecciones de cada consumidor de entre las marcas disponibles siguen una distribución multinomial, y
- iv. Estas probabilidades de elección siguen una distribución Beta multivariante, o "Dirichlet", a lo largo de diferentes consumidores.

El modelo es muy parsimonioso: sólo hay una variable de entrada, que representa el tamaño de la clase de producto, además de los porcentajes de mercado, y sólo dos parámetros. Uno de ellos mide cuánto difieren los consumidores en su consumo de la clase de productos, y el otro mide cuánto difieren en la preferencia por marca o tienda.

La única caracterización de cada cadena o marca es su porcentaje en el mercado.

Consideremos una población de  $N$  consumidores que compran en una clase de  $g$  marcas de productos. El modelo Dirichlet especifica probabilísticamente cuántas compras hace cada consumidor en un periodo de tiempo y qué marca compra en cada ocasión, combinando la incidencia de la compra y los aspectos de elección de la marca en un único modelo. Por tanto, el modelo serviría para predecir agregados como el total de compra, frecuencia de compras, etc.

En el artículo original de 1984, Goodhardt, Ehrenberg y Chatfield destacan que este modelo ha descrito con éxito los patrones observados en más de 40 sectores. Estos estudios se han realizado normalmente con paneles, de consumidores o de hogares. Es importante destacar el fenómeno o patrón de la "*double jeopardy*", observado en este tipo de mercados de gran consumo, y que viene de la constatación empírica de que las marcas con menos compradores tienen además, para ese menor número de compradores, menos ventas, o se compran menos frecuentemente. El modelo también se ha mostrado que predice con éxito otras medidas de conducta de compra como las distribuciones de frecuencia de compras de marcas individuales.

Estos autores tienen que acudir a los datos de paneles de consumidores o de hogares para poder llevar a cabo sus análisis. No existen registros de las propias cadenas de distribución o de los proveedores que permitan analizar los datos a un nivel individual. Pero sin duda modelos como los que luego desarrollan Keng y Ehrenberg (1984) son la base para técnicas de comercialización como las que ahora llevan a cabo muchos supermercados, en los que supuesto que el cliente se identifica, se genera dinámicamente una promoción calculada en función de sus compras anteriores y de los datos de compras repetidas.

El modelo Dirichlet ha tenido muchos usos:

- Proporcionar normas para mercados estacionarios.
- Interpretar el cambio, gracias a las normas elaboradas antes, sin tener que realizar estudios con un grupo control.
- Comprender la naturaleza de los mercados.

Sobre este último aspecto, añaden unas notas interesantes sobre cómo manejar los conceptos de fidelidad:

- La fidelidad a la marca existe en los mercados, pero es baja y no exclusiva (esto es, los consumidores habitualmente, o fielmente, compran más de una marca).
- Diferentes aspectos de fidelidad a la marca, como la compra repetida y la compra multi-marca están directamente relacionadas.
- Las marcas, por sí mismas, apenas difieren unas de otras en el grado de fidelidad que atraen.

Esta visión es, como podemos comprobar, totalmente econométrica, desdeñando toda variable individual o de variedad del consumidor. Los datos globales de los mercados - tipo a los que están dedicados estos modelos se pueden predecir a partir de agregados exclusivamente, sin tener en cuenta a los individuos.

El hecho de que este modelo acomode el "doble peligro" bastante bien lo ha hecho un modelo clásico y permanentemente citado, pero no es perfecto y se han señalado muchas discrepancias según han cambiado los mercados (Bhattacharya, 1997)

Aun así, el tema del "*double jeopardy*" se convirtió rápidamente en fuente de una gran cantidad de investigación, y los mismos dos autores del modelo Dirichlet, Ehrenberg y Goodhardt, más Barwise publican una revisión exclusiva de este efecto en 1990.

En un artículo más reciente, Ehrenberg y Goodhardt (2002) precisan mucho más este efecto de "*double jeopardy*", mostrando que una marca más pequeña siempre atrae menos fidelidad que una marca mayor, y también menos respuestas de actitud favorables. Esto no significa que una marca menor sea débil y la más grande fuerte. Se trata de un efecto de selección estadística, que se ha comprobado en muchos mercados desde hace 20 años. La marca pequeña "es castigada" doblemente por ser más pequeña: no sólo tiene menos compradores, sino que además son menos fieles.

¿Cómo se puede comprobar si se produce este efecto? Ehrenberg y Goodhardt (2002) aconsejan:

- Tabular una medida de fidelidad (p.ej., la tasa de compra anual, o el porcentaje que dicen en encuestas que la marca "proporciona buen valor")
- Ordenar las marcas competitivas por sus cuotas de mercado.
- Comparar la medida entre las marcas mayores y menores.

Incluso señalan una dirección de correo electrónico para remitir los resultados (sí, no o no claro): [chakrapani@cheerful.com](mailto:chakrapani@cheerful.com). La medida de fidelidad a la marca usada es "porción de requisitos de categoría", o SCR (*Share of Category Requirements*) simplemente mide el share de cada marca entre el grupo de hogares que compraron la marca al menos una vez durante el periodo de tiempo en consideración. Proveedores de datos como Nielsen e IRI regularmente proporcionan estimadores de SCR a sus clientes.

Lo que señalan estos autores es que los datos empíricos globales de mercado van en contra de la hipótesis de que las medidas de fidelidad y las actitudes pueden variar libremente. Significa, por ejemplo, que la fidelidad a la marca no puede aumentar a no ser que aumente su penetración. El mensaje de "vuelta a lo básico" es que las ventas sólo pueden incrementarse vendiendo a más gente. Pero eso no es suficiente. Las medidas de fidelidad deben subir además. Aparte de cambios bruscos provocados por temas tecnológicos, las estructuras de mercado son inherentemente más limitadas que a menudo se pensaba.

#### 2.2.2.2. Otros modelos conductuales de fidelidad

Otro modelo importante de fidelidad es el de Colombo y Morrison (1989). Este estudio presenta un buen ejemplo de modelo que relaciona la fidelidad, abstrayéndola de los datos reales de compra de diferentes productos típicos de supermercado, y la cuota de mercado por marca.

Cuando se estudia la fidelidad, la atención no sólo se debe poner en la presencia o ausencia de la misma, en un contexto a largo plazo, sino también en la variabilidad. Conceptualmente, grandes fluctuaciones indicarían dudas de la utilidad del concepto de fidelidad utilizado, dado que uno de los principios esenciales es un grado sustancial de consistencia en periodos extensos de tiempo.

A partir de este principio, Colombo y Morrison elaboran un modelo en el que los estimadores de sus parámetros tienen interpretaciones claramente de gestión, y tiene pocos requisitos de datos. El parámetro crucial del modelo de Colombo y Morrison es el parámetro de fidelidad a la marca  $\alpha_i$  que indica la proporción de compradores actuales de una marca  $i$  que es "intrínsecamente fiel".

El modelo de Colombo y Morrison (1989) utiliza matrices de cambio sucesivas ("*successive switching matrices*") para crear series temporales de estimadores de fidelidad a la marca. El input al modelo es una matriz de cambio (*switching matrix*) cuyos elementos  $(i,j)$  representan la proporción de consumidores que compraron una marca  $i$  en una ocasión, pero cambiaron a una marca  $j$  en la siguiente ocasión. El elemento  $(i,j)$  da una probabilidad condicional de que la marca  $j$  sea comprada, dado que  $i$  fue comprada la vez anterior.

En la figura 2.4, tomada de su artículo, se puede observar cómo los dos primeros gráficos de tendencia muestran consistencia con la definición de fidelidad como tendencia constante a lo largo del tiempo, mientras que el último (C) muestra una tendencia descendente que va en contra de la definición de fidelidad como tendencia al menos mantenida a lo largo del tiempo. Este tipo de datos y análisis de tendencias nos permitirá entonces detectar a los clientes fieles frente a los no fieles.

Hay varios supuestos clave en este modelo, que señalan que hay dos tipos de consumidores:

- Gente que son intrínsecamente fieles, y permanecen con la misma marca y
- Cambiantes potenciales, quienes en cada ocasión eligen entre marcas de acuerdo a lo que los autores llaman "un proceso de orden 0".



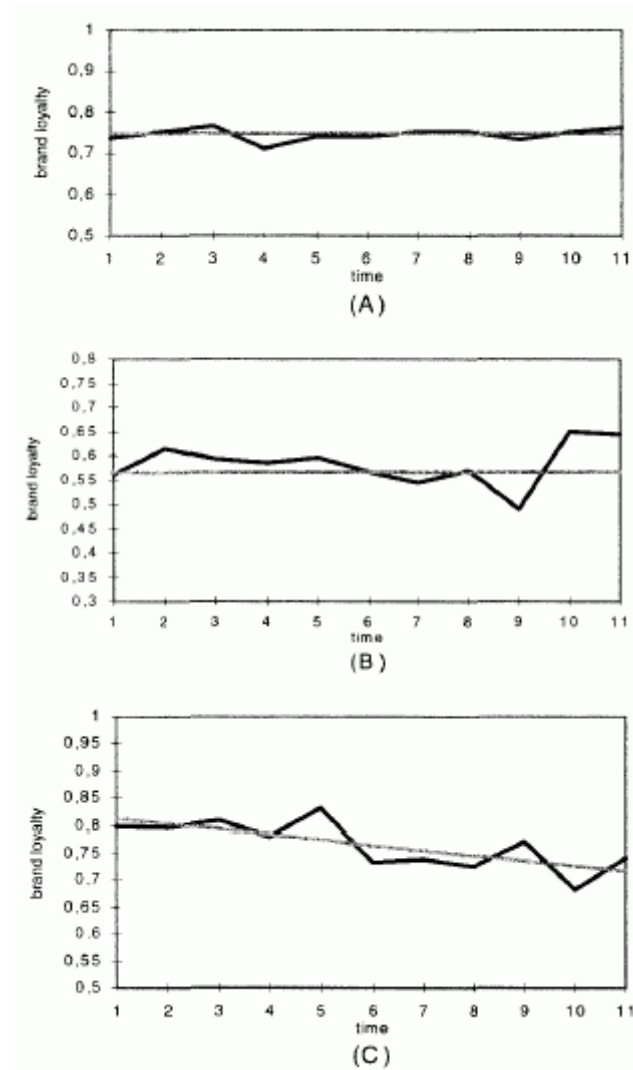


Figura 2.4. Resultados de seguimiento de la compra y su relación con el concepto de fidelidad para diferentes productos: A-leche condensada, B-comida para gatos, C-cerveza en 11 puntos (tomado de Dekimpe, Steenkamp, Mellens y Abeele, 1997)

Todos los del último tipo se suponen que tienen la misma probabilidad de comprar una marca en concreto, pero esta probabilidad puede diferir entre marcas. La proporción de compradores fieles y de cambiantes potenciales están enlazadas con los elementos de la matriz observada mediante las siguientes fórmulas:

$$\begin{aligned}
 p_{ii} &= \alpha_i + (1 - \alpha_i)\pi_i \\
 p_{ij} &= (1 - \alpha_j)\pi_j \quad i \neq j
 \end{aligned}
 \tag{2.1}$$

En estas fórmulas,  $p_{(ij)}$  es un elemento de la matriz de cambios,  $p_{(ii)}$  es la proporción de potenciales cambiantes y  $\alpha_i$  la proporción de compradores actuales de la marca  $i$  que es intrínsecamente fiel. La primera ecuación muestra que la probabilidad condicional para

recomprar la marca  $i$  depende de (1)  $\alpha_i$  proporción de fieles y (2) de la proporción  $p_{(ii)}$  de potenciales cambiantes que deciden recomprar la marca  $i$  después de todo.

La aplicación de este modelo a matrices de cambio sucesivas resulta en una serie temporal de parámetros  $\alpha_i$  que se evalúa a lo largo del tiempo mediante análisis determinísticos y estocásticos. En los primeros, se comprueba si hay un decrecimiento sistemático y continuo en la fidelidad a la marca. En los estocásticos la atención se concentra en si todas las desviaciones observadas son simplemente desviaciones de una media fijada. Estos dos enfoques se tratan como complementarios.

Los datos para su estudio se obtuvieron de las historias de compra de aprox. 4000 hogares holandeses en 1993-94, a partir del panel *GfK Foodscan*. Un meta-análisis de los valores  $p$  asociados con los 21 coeficientes de tendencia reveló que también colectivamente, los análisis de producto-categoría no mostraron tendencia significativa en la fidelidad a la marca. Según los autores, estos resultados muestran una evidencia fuerte de la ausencia de tendencia alguna en fidelidad a la marca.

Las conclusiones obtenidas son las siguientes:

- Hay poco apoyo para la idea frecuente de que la fidelidad a la marca declina con el tiempo.
- Incluso aunque la variabilidad en el corto plazo en torno a un determinado nivel de fidelidad no es despreciable, no se incrementa sistemáticamente con el tiempo.
- La fidelidad para la marca es más estable para los líderes de mercado que para otros.

Otros modelos de fidelidad conductuales, basados en paneles o repetición de compra, son los de Keane (1997) y Allenby y Lenk (1995):

- Keane (1997) propone un modelo discreto de elección (*discrete choice model*) que admite a la vez la heterogeneidad en las preferencias y dependencia auténtica del estado (*true state dependence*) como fuentes de esa persistencia, y usa los datos del panel de Nielsen sobre consumo de ketchup. Es interesante que este autor señale

que no hay un estadístico global ("*ómnibus*") de ajuste del modelo, que se pueda utilizar para comparar el ajuste entre varios modelos.

- Allenby y Lenk (1995) proponen un modelo de regresión logística, de efectos aleatorios y autocorrelacionados, al igual que en otros casos sobre datos de panel de clientes. Estos autores concluyen que los compradores frecuentes (de productos como ketchup y detergentes) son más sensibles al precio, mientras que los compradores infrecuentes son más sensibles a las características de los productos y a su presentación en la tienda.

### 2.2.2.3. Modelos actitudinales de fidelidad del cliente

Los modelos actitudinales tienen que recurrir al cliente directamente para conocer sus preferencias o actitudes. Estos estudios están por tanto basados en entrevistas o encuestas, y son también muy numerosos.

Uno de ellos es el de Riley, Ehrenberg, Castleberry, Barwise, y Barnard (1997). El punto de partida es la opinión de que las actitudes expresadas por los consumidores muestran su compromiso y fidelidad. Pero cuando los consumidores fueron entrevistados otra vez, en promedio sólo el 50% dieron las mismas respuestas actitudinales de "sí" o "no" que antes, implicando que las creencias actitudinales no son tan a menudo mantenidas muy firmemente. Este artículo muestra que las repeticiones de actitudes para diferentes marcas varían en torno a este promedio del 50%. Estas variaciones son sistemáticas, dependen del nivel de respuesta actitudinal inicial, y señalan los autores que es una instancia de los efectos "*Double Jeopardy*". La variación en las tasas de repetición es por tanto no específica de marca y no refleja diferencias idiosincráticas en la fidelidad a la marca.

Esta investigación parte de la siguiente pregunta: si, como se ha encontrado en investigaciones previas, el nivel de repetición de la respuesta actitudinal es del 50%, ¿pueden reflejar estas actitudes a una marca reflejar este compromiso o fidelidad hacia la misma? ¿Refleja esta variabilidad en las creencias diferencias idiosincráticas en

valores clave a las marcas, o fidelidad? ¿O se debe a inputs efímeros de Marketing, o a efectos consistentes o estructurales del mercado?

Las respuestas han sido de varios tipos:

**1. Cómo varían las respuestas actitudinales con el uso de la marca.** Existe evidencia de que la actitud hacia una marca varía con cuánto y cuán frecuentemente se usa. Se encuentra por tanto una alta correlación entre el uso de la marca y un nivel de respuesta actitudinal. La explicación es que los compradores muy frecuentes o recientes, casi siempre dicen o implican que les gusta. En contraste los menos frecuentes o menos recientes, dan menos respuestas de este tipo (un 20%) y los no compradores disminuyen incluso más (10%).

**2. Inestabilidad global actitudinal.** Numerosos investigadores han estudiado la estabilidad de la fidelidad a la marca en términos de compra repetida y elección de marca. Pero la consistencia de las respuestas actitudinales de los mismos consumidores en diferentes puntos en el tiempo sólo ha sido raramente estudiada. Parece por tanto que la "fidelidad actitudinal" de muchos consumidores parece ser débil. Estos autores encuentran una correlación muy alta entre lo que llaman "*response levels*" y tasas de repetición (*repeat rates*).

En el estudio de Fournier y Yao (1997) se usa la teoría de la relación interpersonal para examinar de forma crítica, y reposicionar y extender la noción de fidelidad a la marca. Se realizaron entrevistas en profundidad entre 8 consumidores de café. Según estas autoras las medidas conductuales, aunque adoptan "una ventana más amplia" en la perspectiva temporal, fallan al capturar el carácter evolucionario del fenómeno en sí mismo. Queda mucho que aprender sobre los procesos temporales que gobiernan el desarrollo de la fidelidad de la marca y los cambios en las fidelidades que ocurren a lo largo del tiempo.

S. Fournier, J.L. Yao (1997) señalan los siguientes factores que pueden haber contribuido a la falta de avance en estos frentes:

- Primero los fundamentos teóricos han sido limitados. Las orientaciones han sido principalmente cognitivas, así como de la literatura de actitudes.
- Estos autores señalan la falta de atención a las teorías de interrelación personal.

La tendencia a adoptar enfoques experimentales y de modelización ha restringido también la naturaleza de las conclusiones obtenidas. Estos métodos aunque valiosos por sus capacidades predictivas, oscurecen los significados profundos que pueden enriquecer las definiciones de los constructos y los esquemas teóricos.

En su estudio se propone que se debiera evitar pensar en la fidelidad como un proceso "sí o no". Frecuentemente, los consumidores se clasifican en "fieles" o "no fieles" en función de algún punto de corte arbitrario en el porcentaje de compra. Esta tendencia hacia la dicotomía no sólo oculta atención hacia tipos y niveles de fidelidad, sino que también opaca al investigador el valor que puede haber en relaciones clasificados como infieles.

En suma, las definiciones y medidas implican:

- Exclusividad: se supone que el consumidor está comprometido a la compra consistente y repetida de una única marca a lo largo del tiempo.
- Volición: se supone que la fidelidad es la consecuencia de procesos de decisión y elección entre marcas en competencia - una respuesta abierta de compromiso realizada por el consumidor actuando como un ser racional para la optimización de las alternativas de elección.

Sirohi, McLaughlin y Wittink (1998) encontraron mediante un estudio de encuesta, con al menos 100 clientes por establecimiento en un total de 160 establecimientos, que la calidad del servicio es el determinante más crítico de la percepción de calidad. Midieron la fidelidad mediante la intención de continuar comprando en el establecimiento, la intención para incrementar las compras y la intención para recomendar la tienda. La percepción del valor no tiene un papel importante en la determinación de la fidelidad al establecimiento. Desarrollan a partir de los datos obtenidos un *path analysis*, que se muestra en la figura 2.5.

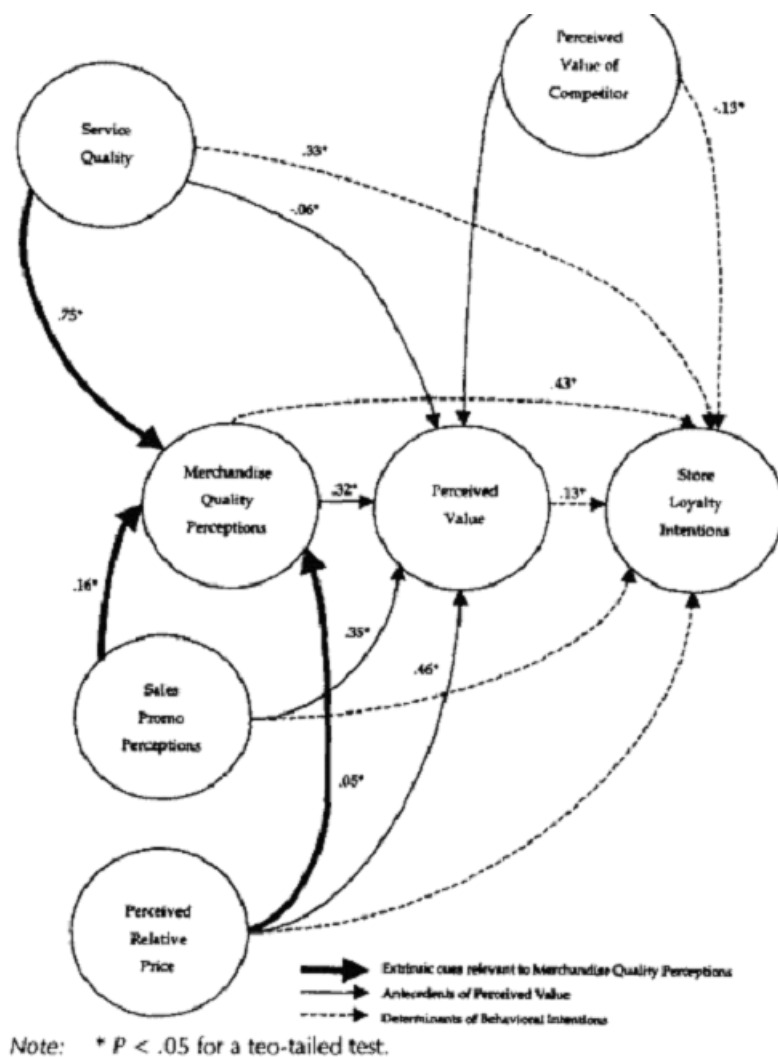


Figura 2.5. Resultados de un "path analysis" para estudiar la relación entre fidelidad e intención de compra, propuesto por Sirohi, McLaughlin y Wittink (1998). Nota: en mala calidad en el original, un archivo pdf.

En uno de los muy escasos estudios que hemos encontrado sobre el mercado español, Flavián, Martínez y Polo (2001) analizaron las características que se han asociado con la fidelidad al establecimiento en el sector de alimentación y cómo cambian con el tiempo. Asimismo comparan el patrón de fidelidad español con el anglosajón. Los resultados indican que el involucramiento del consumidor tiene un poder discriminador limitado en el estudio de la compra repetida en la misma tienda en el caso de alimentación. Sin embargo, el tiempo disponible por el comprador se muestra como un aspecto a tener en cuenta cuando se estudie este fenómeno.

Flavián *et al.* señalan los siguientes factores como variables importantes a la hora de estudiar la fidelidad del consumidor:

**1. Características demográficas.** En una revisión sobre este factor para el Reino Unido, encuentran que a mayor edad, menor fidelidad al establecimiento. Establecen dos categorías: por debajo de 45 años, y entre 45 y 65 años. En cuanto al estado civil, igualmente en el Reino Unido encuentran que un mayor grado de fidelidad en personas casadas que en individuos solteros (hogares unifamiliares). También hay una relación positiva con la presencia de niños en el hogar.

**2. Características socioeconómicas.** Hay estudios contradictorios (algunos de los que citan son muy antiguos) en el sentido que a menor renta, mayor es la fidelidad. Parece ser que a mayor movilidad (por ejemplo, dependiendo del trabajo) la fidelidad es lógicamente menor. No hay evidencia de que variables como los niveles de ingresos, de educación o el uso del automóvil para ir al establecimiento tengan relación con la fidelidad.

**3. Fidelidad a la marca.** Parece haber un debate casi filosófico sobre qué depende de cuál, si fidelidad al establecimiento depende de la marca, o la marca al establecimiento.

**4. Actitud y comportamiento de consumo.** La literatura de los años 70 describía al cliente fiel como la persona que no estaba interesada en descuentos o en la publicidad, sino que mostraba una cierta "aversión al riesgo". Estos consumidores se les llamaba "fieles por defecto", y se caracterizaban por hacer búsquedas poco intensivas, visitar un número bajo de establecimientos y comprar en tiendas que conocían bien. En cierto modo había una idea de que si un consumidor era fiel era porque no disponía de recursos para procurarse alternativas.

Sin embargo, los estudios más recientes muestran un perfil muy diferente del consumidor fiel. Se señalan los siguientes factores de fidelidad al establecimiento:

- Cercanía al establecimiento.
- Tiempo en acercarse al establecimiento.
- Posibilidad de ir en coche al establecimiento.
- La frecuencia de compras, y una cierta periodicidad (hábito) también son indicadores de fidelidad.

Flavián y otros señalan que la gran mayoría de los estudios publicados sobre fidelidad lo son con muestras del Reino Unido o Estados Unidos, que son países con una composición sociodemográfica y geográfica muy diferente de España.

Señalan objetivos en cuanto a predictores de la fidelidad:

- La capacidad discriminativa del grado de involucramiento. Habría que distinguir entre "inercia" (también llamada por algunos "fidelidad espúrea") y la fidelidad más propiamente dicha, que tiene que incluir algún aspecto voluntario, de tal modo que podamos suponer que una alta satisfacción con las elecciones previas es la razón que causa la repetición de la elección.
- Averiguar hasta qué punto, cuando discriminamos entre diferentes consumidores en relación con su involucramiento con el proceso de compra, mejoramos el proceso de identificación del consumidor fiel.
- La capacidad discriminativa del tiempo disponible. Podemos prever que la presencia de niños en el hogar, a la vez que parece correlacionar con una mayor fidelidad, también indica un menor tiempo disponible. Algunos estudios confirman esta relación negativa entre el tiempo necesario para ir al establecimiento y el grado de fidelidad.

Los estudios de panel tienen la desventaja de que informan sólo de unas pocas características demográficas y personales de los participantes en el panel, aunque con la ventaja de que proporcionan registros completos de gastos a lo largo de periodos de tiempo extensos. Por ese motivo los paneles no proporcionan riqueza suficiente para comprender las características personales de la fidelidad.

Por contra, las encuestas, aunque limitadas en muchos aspectos, permiten obtener información sobre actitudes, intenciones o explicaciones sobre la conducta. Flavián y otros desarrollaron las encuestas en Abril de 1996 en Zaragoza. Entrevistaron a los responsables de las compras en el hogar, que dicen que en ese momento, en Zaragoza, eran en un 85% mujeres. La medida que emplearon fue sencillamente la frecuencia



relativa con la que se visita el establecimiento preferido. De acuerdo con eso establecen 2 categorías: "fiel" y "menos fiel". Con este criterio, encuentran relaciones estadísticamente significativas entre fidelidad y:

- El nivel educativo del cabeza de familia, según sea mayor, más fieles,
- El nivel de renta, cuanto menor, más fieles,
- La fidelidad a marcas, que lógicamente según sea mayor, mayor es la fidelidad al establecimiento, y
- Una pequeña relación o diferencia de proporciones en la categoría "si la mujer trabaja", con una pequeña mayor fidelidad en el caso de que sea así.

No aparecen relaciones significativas en el tipo o nivel de empleo.

En cuanto a las actitudes, encuentran en un análisis factorial tres factores, que llegan a explicar el 53.7% de la varianza: el que más explica es una inclinación a favor de dedicar tiempo a las compras "porque es una actividad importante", y porque le gusta comprar, visitar nuevos establecimientos. El segundo es una actitud proactiva hacia las compras, comparando precios, y el tercero tiene que ver con el anterior en que se busca consejo a amigos o a los vendedores.

En cuanto a otros predictores o actitudes están la de consideración de mejor valor por precio, el horario más extendido y la rapidez para hacer las compras.

En suma, en su intento de distinguir entre los realmente fieles y los "fieles por hábito", concluyen que cierta actitud favorable al proceso de compras y la consideración del tiempo son los mejores discriminadores entre "fieles" y "menos fieles".

La Barbera y Mazursky (1983) proponen un modelo simplificado para evaluar el aspecto dinámico de la satisfacción y falta de ella en la conducta de repetición de compra. Estos autores encuentran que estos dos conceptos (satisfacción y su falta) tienen un papel significativo mediando en las intenciones y en la compra real para cinco clases de productos, a lo largo de un estudio de campo longitudinal en tres fases.

La repetición de compra para una determinada marca se encuentra afectada por la intención diferida, mientras que la conducta de cambio es más sensible a la falta de satisfacción al consumir una determinada marca. Pero un intento de predecir la conducta de repetición de compra sobre la base de las variables cognitivas estudiadas ha dado resultados muy débiles. La predicción mejora cuando el modelo se extiende a un contexto de múltiples compras en las que la experiencia previa con la marca se ha tenido en cuenta.

La Barbera y Mazursky (1983) citan los modelos cognitivos de satisfacción, en particular los de Oliver (1980). Este modelo postula que la satisfacción actúa como un mediador entre las actitudes anteriores y posteriores a la exposición. En contraste al tratamiento de la satisfacción como una variable dependiente estática, el modelo cognitivo reconoce que la satisfacción es parte del proceso dinámico de la compra e influye en las intenciones de repetición de la compra.

Estos autores señalan que se necesita investigación longitudinal para probar los efectos de *feedback* en la conducta posterior a la compra hipotetizados por un modelo cognitivo extendido. Hasta esa fecha, 1983, se han informado de pocos estudios longitudinales de conducta del consumidor, y señalan en particular:

- Compra de automóviles (en los que hay una conducta de cambio muy importante)
- Vacunación contra la gripe
- Compra en grandes almacenes
- Restaurantes

Precisamente el propósito del estudio de estos autores es extender la comprensión del estudio de la satisfacción del cliente examinando la compra de múltiples productos de forma consecutiva en el contexto de un estudio de campo.

Oliver (1980) identificó la teoría del nivel de adaptación como una teoría interesante para apoyar varios resultados en los estudios de satisfacción del consumidor. Esta teoría explica cómo las cogniciones pasadas, que sirven como niveles de adaptación son mediadas por la satisfacción presente para influir en la compra repetida.

En estos modelos los componentes cognitivos tienen un papel teórico, pero su estimación se hace a partir de las conductas de compra, infiriendo los mismos a partir de la elaboración de unos principios que relacionen los conceptos cognitivos con las conductas efectivas (repeticiones de compra o no...). Como ejemplo de estos principios: un alto nivel de satisfacción tendrá un impacto positivo en el nivel de intención para compradores repetidos, mientras que una falta de satisfacción tendrá una influencia negativa en el nivel de intención para los que cambian de marca.

Estos autores concluyen que "la satisfacción se incrementa según aumenta la lealtad a la marca" (midiendo la fidelidad a la marca mediante el número de compras sucesivas de la misma marca). Sin embargo, la importancia relativa de la satisfacción para predecir la repetición de la compra parece decrecer según se incrementa la lealtad. Un cierto "umbral" de satisfacción se debe obtener para que se produzca una compra repetida de la marca. Además, cuanto mayor sea la secuencia de repetición de compra, mayor será el papel de la experiencia para predecir dicha repetición. Una conclusión para la dirección es que los esfuerzos de Marketing para obtener la satisfacción del cliente deben realizarse en las primeras fases de la experiencia con la marca, para a continuación mantener niveles razonables de satisfacción, de tal modo que los niveles a largo plazo no disminuyan.

Existen múltiples resultados consistentes con los de Oliver (1999) en el sentido que la fidelidad fortalece la satisfacción hacia el proveedor del servicio, y que se perdonan mejor servicios menos satisfactorios. Estos resultados apoyan otros previos en el sentido que las iniciativas de fidelización proporcionan mucho mejores resultados que otras dirigidas a incrementar la satisfacción.

Por el contrario otros estudios señalan que la frecuencia de uso se relaciona negativamente con satisfacción global. Los usuarios más frecuentes desarrollan mayores expectativas, y por tanto es menos probable que les satisfagan que los usuarios infrecuentes. El medio *online* parece mitigar esta relación negativa.

Una conclusión que podemos extraer de esta revisión es que no existe una teoría suficientemente establecida para comprender los procesos de decisión que subyacen a la

fidelidad de un cliente, y que muchos de los resultados obtenidos son cambiantes en función del momento histórico o del sector en que realicemos el estudio.

### **2.2.3. Medir la fidelidad**

Srinivasan y otros (2002) revisan los conceptos históricos para la medición de la fidelidad. Los primeros enfoques en la fidelidad se concentraron en la conducta de la repetición de compra. Según esto, Brown (1952), por ejemplo clasificaba la fidelidad en cuatro categorías:

- Fidelidad indivisa
- Fidelidad dividida
- Fidelidad inestable
- Sin fidelidad.

Lipstein (1959) y Kuehn (1962) midieron la fidelidad mediante la probabilidad de recompra de productos. Otros investigadores, Day, 1969 y Jacoby y Chestnut, 1978, han sugerido que una definición conductual es insuficiente porque no distingue entre la fidelidad verdadera y la espúrea, que puede resultar, por ejemplo, de que el consumidor NO tiene alternativas. Por eso surgen a partir de los años 80 un enfoque más actitudinal, añadiendo esta dimensión a la ya estudiada conductual. Engel y Blackwell (1982) definen entonces fidelidad como "la respuesta actitudinal, conductual y de preferencias hacia una o más marcas en una categoría de producto expresada a lo largo de un periodo de tiempo por un consumidor".

Jacoby (1971) por otro lado expresaba su visión de que la fidelidad es un proceso de compra "sesgado" por preferencias (frente a aleatorio, o sin razones claras), que se produce por procesos psicológicos.

Assael (1992) define la fidelidad a la marca como "una actitud favorable hacia una marca que resulta de una compra consistente de la marca a lo largo del tiempo".

Knox y Denison (2000) señala que los estudios iniciales de fidelidad del consumidor se centraron en los aspectos dobles de la repetición de compra y elección de la marca. Cita en particular Chatfield *et al.* (1966), Ehrenberg (1988), Goodhardt *et al.* (1984). En ellos se refleja el poder que tenían los productores frente a los distribuidores finales para condicionar la elección del consumidor durante las dos décadas de 1960 y 1970. En la actualidad esta situación ha cambiado radicalmente, al menos en el Reino Unido. El poder de la comercialización reside claramente en los distribuidores.

Dado que es muy poco probable que los clientes muestren fidelidad exclusiva a un grupo de establecimientos, la fidelidad es un término relativo en la práctica, y por tanto más difícil de medir con precisión. Muchos analistas eligen utilizar la medida de visita repetida a la tienda como una expresión conveniente de la fidelidad de compra, a pesar de las desventajas obvias de no tener en cuenta el total gastado en cada visita.

Knox y Denison (2000) proponen 4 medidas:

**"Medidas de compra" (*Patronage Measures, P*).** Esta medida se centra en el número de visitas en comparación con otras. Esta medida es la base sobre la que se elaboran modelos estocásticos de conducta del consumidor, que han dominado los estudios de repetición de compra y elección de marca tradicionales. Sin embargo, esta medida tiene problemas importantes, porque no captura ningún cambio que pueda tener lugar en el tiempo. Las diferencias de conducta a lo largo del tiempo requieren estar recogidas en la medida de fidelidad. Esta limitación es mayor según son más largos los periodos del estudio.

**La razón de cambio (*Switching Ratio, S*).** Esta medida refleja el grado de visitas sucesivas hechas al establecimiento y los patrones siguientes de cambio. En la práctica, consiste en medir el número de visitas sucesivas al mismo establecimiento. Desde muchos puntos de vista, esta medida debe ser vista como complementaria a P.

**Medidas de presupuesto del cliente (*Budget Measures, B*).** Como su nombre indica directamente, se trata de medir la proporción de gasto total dedicado a un establecimiento.

**Una medida compuesta (B-P-S)**, con la siguiente fórmula:

$$L_i = 100 \left[ \frac{b_i(k+1-s_i)}{m} \frac{(n+1-p_i)}{m} \right]^{1/3} \quad (2.2)$$

Knox y Denison (2000) llevaron a cabo un estudio, a partir de entrevistas, con estas medidas en el Reino Unido, en establecimientos comerciales del tipo "grandes superficies", a los que los consumidores acuden en coche. Entre los sectores incluyeron gasolineras, establecimientos de alimentación, tiendas de mejora del hogar y establecimientos mixtos, incluyendo grandes almacenes.

Entre las las "medidas" (o predictores) de la fidelidad propuestas por Eechambadi (2002) se encuentran:

- ¿Cuál es la antigüedad de un cliente con tu compañía?
- ¿Qué porcentaje del portfolio de servicios consume?
- ¿Cuán frecuentemente visita el cliente?
- ¿Es su tendencia creciente o decreciente?
- ¿Cuánto compra o consume durante una transacción típica? ¿Es creciente esta cantidad?
- ¿Cómo cambian las tendencias de los distintos segmentos de clientes?
- ¿Puedes identificar de entre los tipos de clientes que te son leales, los que son beneficiosos y los que no lo son tanto?

Además, es importante marcar los objetivos:

- ¿Se intenta incrementar la retención total o sólo entre los clientes más valiosos? Este último enfoque siempre será más beneficioso y posible a corto plazo.
- ¿Se comprende suficientemente lo que está causando la falta de fidelidad?
- ¿Cómo se mide el incremento de la fidelidad?

McIntyre y Peck (1998) destacan que, aunque las medidas tradicionales de programas de fidelidad seguirán siendo importantes (recencia, frecuencia y valor monetario de compras), se deben incorporar medidas más significativas. Hay valores intangibles

como fiabilidad, responsividad, confianza, imagen y estatus. Dar una proposición para evaluar esas calidades requiere definir y gestionar las conductas y actitudes específicas incluidas en esas medidas.

Uno de los artículos más interesantes que hemos encontrado sobre este tema es el de Srinivasan, Anderson y Ponnavaolu (2002). Este artículo investiga los antecedentes y consecuentes de la fidelidad del consumidor en un contexto de comercio electrónico a consumidor final (B2C) en entorno *online* (internet). Identifica ocho factores, 8 C's en inglés (traduciremos las que sean más directas pero conservaremos su original inglés):

- Customization: personalización.
- Contact interactivity: interactividad del contacto.
- Care: cuidado del consumidor.
- Community: comunidad.
- Convenience: conveniencia.
- Cultivation: cultivo de la relación.
- Choice: elección.
- Character: carácter.

Estos ocho factores tienen un impacto potencial en la fidelidad en este entorno de comercio electrónico y estos autores desarrollan escalas para medir estos factores. Los datos revelan que esta fidelidad "electrónica" tiene un impacto en dos objetivos: el "boca a boca" y la disposición a pagar más.

El contexto de negocio electrónico tiene sus propios retos, principalmente porque la competencia está a sólo unos cuantos "*clicks*" de ratón. Los consumidores pueden comparar mucho más y con mucho menor consumo de tiempo o recursos. El resultado es: "fiera competición en precios y fidelidad a la marca que se desvanece". En consecuencia, y con el objetivo de ganar clientes, las primeras relaciones serán poco beneficiosas, nada, o incluso gravosas. Sólo a partir de cierto momento, cuando el coste de servir a los clientes fieles baje, es que las relaciones generan beneficios. Éste es el caso, sin duda, de los bancos electrónicos.

Por tanto el objetivo de Srinivasan y otros (2002) era investigar los factores útiles desde un punto de vista gestor que tengan algún impacto sobre la fidelidad en este ámbito

electrónico e investigar la naturaleza de este impacto. Srinivasan *et al.*, definen la fidelidad en entornos electrónicos como una actitud favorable del cliente hacia el vendedor que resulta en una conducta de compra repetida y proponen los siguientes factores clave:

**Antecedentes de la fidelidad.** Para investigar los antecedentes se desarrollaron entrevistas con 42 individuos, 15 compradores *online*, 15 ejecutivos en este área y 12 diseñadores profesionales de sitios web. Basados en estas entrevistas encuentran 8 factores de negocio que afectan a la fidelidad en comercio electrónico, las 8 Cs a que hemos hecho referencia anteriormente. A continuación desarrollaron un cuestionario *online* cuyo enlace distribuyeron por correo electrónico a 5000 clientes elegidos aleatoriamente de una firma de comercio electrónico. Se hizo un sorteo para un premio de 500 dólares, además de ofrecer un resumen de los resultados de la encuesta. Se obtuvieron 1211 respuestas útiles, en total una tasa de respuesta del 24%. Esta muestra se comparó con la población de referencia y no se obtuvieron diferencias significativas.

Con los datos obtenidos calculan un modelo LISREL. Obtienen que todos los factores propuestos menos la "conveniencia" son significativos en el modelo LISREL. En cuanto a los criterios propuestos, encuentra que los factores restantes influyen significativamente en los criterios "*word of mouth*" y "*willingness to pay more*". Con respecto al criterio "búsqueda" esta relación es sólo significativa con un alpha de 0.10.

Srinivasan *et al.* proponen que los vendedores *online* utilicen su cuestionario para hacer "*benchmarking*" de sus iniciativas comerciales, sus fuerzas y debilidades, desde el punto de vista de clientes y consumidores. Este cuestionario se presenta completo en un anexo a esta tesis.

### **2.3. Las tarjetas o programas de fidelización**

Las tarjetas de fidelización son tarjetas gratuitas que premian a su titular sólo por el hecho de realizar compras en los establecimientos incluidos en la promoción, utilizar medios de pago específicos, los servicios de determinadas compañías, o por alcanzar volúmenes de compra, o la compra de ciertos productos canjeables por premios variopintos.



Una clasificación de tarjetas de fidelización la proporciona Alcaide Casado (2002):

- Tarjetas sin método de pago incorporado:
  - Con programas de redención de puntos, que pueden ser multiempresa (Turyocio, Travel Club, Iberia Plus) o monoempresa (Club Vip's).
  - Sin programas de redención de puntos, pero con ofertas o bonos de descuento por determinadas compras (Dia)
- Tarjetas con método de pago incorporado:
  - Tarjetas no bancarias, que pueden ser prepago como las de telefonía móvil, o privadas como la del Corte Inglés.
  - Tarjetas bancarias, que pueden ser de crédito, de débito o de monedero electrónico.

Las tarjetas son una poderosísima herramienta de conocimiento de la conducta de los consumidores asociados porque:

- Obtienen información cuantitativa del mercado:
  - Categorías de productos que se asocian.
  - Quién comprá qué y cuándo.
- Permiten diseñar estrategias promocionales muy micro-orientadas en base a patrones previamente investigados de compra y consumo.
- Permiten paquetizar productos que se compran juntos por diversos grupos de clientes, por ejemplo, hacer pruebas de productos, tests de mercados.
- Permiten evaluar permanentemente la eficacia de publicidad y otros medios de masas y el Marketing directo.

Pero:

- La tarjeta de fidelización, o es exclusiva o no da imagen. Antes al contrario, banaliza la imagen de quien la usa.
- Se debe acompañar de programas constantes que incentiven su uso. Los clientes poseedores de tarjeta se vuelven perezosos y la usan cada vez menos porque ya no les parece incentivos los premios que reciben por su uso.

- La tarjeta se puede convertir en un simple mecanismo de pago.
- Se debe complementar con otros esfuerzos de Marketing, como venta cruzada, clubes de clientes, cierta exclusividad.
- La mera entrega de puntos es un valor añadido insuficiente para la fidelización con base en tarjetas.

Un buen artículo sobre las claves del éxito de un programa de fidelización, y otros productos típicos de CRM es el de Girard (2001), en el que se exponen las siguientes:

- Desarrollar un método fácil y automático de acumulación de puntos: pasar la tarjeta, uso de cupones.
- Crear refuerzos (recompensas) que sean atractivos para un amplio rango de tu audiencia objetivo. Las recompensas son el método más efectivo para apoyar la fidelidad, siempre que estén directamente relacionados con tu empresa, como por ejemplo, un certificado de regalo por mercancía. El intercambio (redención) de puntos es en sí mismo una interacción con la empresa que los promociona, y es este tipo de exposición incremental la que se asocia de forma consistente con la retención incrementada. Si se utiliza correctamente, la redención puede realmente crear beneficio incremental para la empresa.
- Crear una estructura de redención que permita a una mayoría de clientes alcanzar un regalo en un tiempo razonable. Esta "cantidad razonable" estará directamente en proporción a la cuantía del regalo. Lo más efectivo es tener una combinación de regalos caros y menos caros, para acomodar a muy diferentes tipos de clientes.
- Proporcionar ofertas y comunicaciones de soporte suplementarias. Los programas de puntos funcionan mejor cuando se combinan con beneficios a corto plazo que mantengan el interés de forma continuada. En los programas que tienen algún tipo de umbral, es común ver una alta participación durante las primeras fases de la acumulación de puntos, y después se produce un brusco descenso en interés hacia la mitad de poder conseguir el regalo. La relación con el cliente se debe crear más allá del simple regalo monetario: sin esto tus clientes estarán a expensas de otros competidores que puedan igualar o mejorar la oferta.
- Utiliza programas de venta cruzada. La venta cruzada no trata sólo del beneficio a corto plazo, sino que es fundamental para la retención a largo. El principio es simple, pero poco comprendido o utilizado: los consumidores se fidelizan en

función al número de productos o servicios que te consumen. Cuantas más interacciones tienes, más probable que seas fiel...

Johnson (1998) bromea, no sin razón, que los programas de fidelización llevan en el mundo de la venta mucho tiempo: "vete a la panadería: si te llevas una docena, te dan uno más gratis"... Un programa de fidelización es cualquier programa de Marketing diseñado para incrementar el valor a lo largo de la vida de un cliente a través de una relación interactiva. La disponibilidad de tecnología para automatizar todo lo que tiene que ver con las tarjetas de fidelización ha hecho posible muchas más cosas.

Los programas de fidelización con tarjetas, como los conocemos ahora, comienzan con el programa "de voladores frecuentes" (*frequent flyers*) de American Airlines, con el programa AAdvantage, en 1981. Rápidamente se convierte en algo enormemente popular. Otro ejemplo que pone Kurt Johnson es el "*Priority One Club*" de Hertz, que con un simple paso de la tarjeta por un lector, proporciona el nombre del miembro del Club al conductor del autobús que llevará al cliente hasta la recepción de Hertz, donde se encontrará un panel con su nombre y el coche asignado.

Un programa de fidelización típico incluye los siguientes 5 elementos:

1. Una base de datos. En el corazón del programa está la base de datos, que se utiliza en primer lugar para segmentar cliente, seguir el historial de compras y comunicaciones, asignar beneficios y medir la efectividad del programa.
2. Un proceso de enrolamiento, que identifica los clientes potenciales de mayor valor, y los califica para determinar su nivel de interés. No todos los clientes tienen el potencial para llegar a ser clientes fieles, y no todos desean tener una relación interactiva.
3. Regalos. Muchos programas de fidelización regalan más compras con más productos (la docena de pan), viajes o certificados de regalos (bonos). Estos son los programas llamados "comprador frecuente".
4. Beneficios de valor añadido
5. Reconocimiento y personalización del cliente.

Johnson (1998) clasifica los diferentes tipos de programas en función de las necesidades empresariales como se muestra en la tabla 2.2.

*Tabla 2.2. Clasificación de los programas de fidelización en función de objetivos empresariales (según Johnson, 1998)*

<b>Utilice este tipo de programa de fidelización...</b>	<b>Para satisfacer las necesidades empresariales:</b>
Programas de recompensas o puntos. Se dan puntos por compras, que se pueden cambiar por regalos que no están directamente relacionados con la o las marcas patrocinadoras.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- Si la línea de productos tienen opciones limitadas para recompensar a los clientes con servicios o productos adicionales.</li> <li>- Se quiere utilizar el programa como instrumento para adquirir nuevos clientes.</li> <li>- Se necesita diferenciarse de marcas competidoras</li> </ul>
Programa de descuentos. Se entregan bonos o tarjetas regalo, que son redimibles con nuevas compras cuando se consigue un umbral de compra	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La línea de producto representa una selección importante de un mercado específico.</li> <li>- El regalo se puede usar para motivar nuevas compras.</li> <li>- El regalo se puede utilizar para incrementar el tráfico dentro de la tienda.</li> </ul>
Programa de apreciación. Ofrece una selección de regalos de los productos de tu empresa y servicios a cambio de los puntos acumulados.	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo es únicamente incrementar el valor de vida del cliente, no adquirir nuevos clientes.</li> <li>- Los regalos se pueden usar como una herramienta para permitir a los clientes probar otros productos o servicios.</li> </ul>
Programa de <i>partner</i> . Recompensan las compras acumuladas de un cliente con productos o servicios de la compañía " <i>partner</i> "	<ul style="list-style-type: none"> <li>- El objetivo es adquirir nuevos clientes.</li> <li>- Se tiene acceso a la base de datos de clientes de la empresa "<i>partner</i>".</li> <li>- Los clientes de la empresa "<i>partner</i>" son prospectos probables de los productos y servicios.</li> </ul>
Programa de afinidad. Ofrece comunicaciones especiales, beneficios de valor añadido y reconocimiento a los clientes valiosos	<ul style="list-style-type: none"> <li>- La marca representa marcadamente un estilo de vida específico.</li> <li>- Los clientes están interesados en aprender sobre los productos o servicios.</li> <li>- Las recompensas no se necesitan para cultivar relaciones interactivas de larga duración.</li> </ul>

Según Johnson, las fases de la puesta en marcha de programa de fidelización son 3:

- **Identificar los objetivos.**

Muchos expertos todavía citan la regla 80/20, según la cual una compañía (cualquier compañía) recibe el 80% de sus beneficios del 20% de sus mejores clientes. De acuerdo con esta premisa, toda una escuela de pensamiento, no merecería la pena dedicar recursos para construir relaciones con aquellos clientes que no están en ese 20%. Pero ninguna empresa se puede permitir arriesgar el negocio simplemente concentrándose en un grupo tan pequeño de clientes, e ignorar un universo de compradores potenciales.

Por tanto, para asegurarse el crecimiento a largo plazo es imprescindible concentrarse en un segmento mucho más grande de clientes. Un enfoque más práctico es la "Razón de oro" (*Golden ratio*). Identificada por el matemático italiano Fibonacci, este número irracional se muestra en la naturaleza, desde los pétalos de las flores a las espirales en las conchas, o la estructura de la mano humana.

Aproximadamente 62%, esta razón proporciona a los expertos en Marketing un porcentaje de clientes que es a la vez manejable suficientemente para una interacción significativa y suficientemente grande para proteger a la empresa de un abandono incontrolable. ¿Cómo identificar a ese 62%? Varias reglas típicas son la frecuencia de la compra y el beneficio anual generado.

Este autor presenta una tabla muy interesante que resume estas reglas de selección, presentada a continuación en la tabla 2.3.

Johnson y Leger (1999) clasifican los clientes en una tabla de doble entrada, después de establecer varios conceptos básicos:

**1. Inercia del consumidor.** Muy sencillo: algunas personas no desean ninguna relación, se trata de una cuestión de tiempo, el que llevan trabajando con una empresa, y están cómodos con los servicios que les proporciona. Parte de la relación es que no tienes que hacer nada para mantenerla, "va en automático". Investigaciones con respondientes y no respondientes de un *mailing* para entrar en un programa han mostrado que los

Tabla 2.3. Clasificación de los clientes en función de su interés (según Johnson y Leger (1999))

Tipo de cliente	%	Automatizada	Personalizada	Objetivos
"Top Tier"	20	5%	95%	Mantener la fidelidad y la conducta de compra incrementando la relación personal.
"Golden"	62	40%	60%	Crear diálogo <i>online</i> y <i>offline</i> con cada individuo. Incrementar la frecuencia de compra y el porcentaje de presupuesto dedicado.
"Lower Tier"	18	95%	5%	Beneficiarse de una interacción automatizada que sea efectiva en costes para incrementar la actitud de fidelidad con los clientes.

respondientes es más probable que se cambien a un competidor, mientras que, paradójicamente, los no respondientes se muestran más fieles y menos probables para cambiar, quizá por el hecho de la inercia.

**2. Valor de cliente.** Los programas típicos de fidelización están dirigidos a los clientes de más valor, en muchos casos sólo el 10 ó 20% de mayor valor. En primer lugar está el hecho obvio de que la creación de beneficio es muchísimo más rápida en este grupo que en cualquier otro, y en segundo lugar, que hay mayor potencial para el crecimiento entre estos clientes porque normalmente estos clientes están más diversificados en su gasto por categorías (dado que son clientes con mayor capacidad de consumo).

**3. Valor potencial de cliente.** Hay varias técnicas para identificar cuánto puede gastar un cliente en una categoría, que van desde la encuesta a adjuntar datos de terceras fuentes, y usar modelización estadística para estimar el gasto por categoría. Con ambas fuentes de información (valor y valor potencial), se puede desarrollar una estrategia para alcanzar al cliente adecuado con la estrategia adecuada, un ejemplo de las cuales se muestra a continuación, en lo que denominan "matriz de objetivos" (Figura 2.4).

Hay un enfoque global, que Johnson y Leger (1999) llaman "mezcla de estrategias de contacto con el cliente" (*Customer Contact Strategy Mix*) que incluye 6 componentes:

Tabla 2.4. Una posible matriz de objetivos para clasificar la base de clientes y las acciones posibles (según Johnson y Leger (1999))

<b>Alto valor potencial.</b> Ofrecer incentivos para incrementar la cuota de gasto	<b>Máximo valor.</b> Crear una relación interactiva para mantener la cuota de gasto
<b>Prospecto.</b> Ofrecer programa como valor añadido en el proceso de adquisición	<b>Bajo valor.</b> No es necesario realizar ninguna acción. Reducir los costes operativos.

1. Comunicaciones informativas o de estilo de vida (por ejemplo, *Microsoft Advantage Program*, quienes encontraron que después de 12 meses generaron 111% mayor beneficio que un grupo control). En cierto modo es un estímulo emocional.

2. Recompensas a la fidelidad. En este caso se trata de un estímulo puramente económico. Hay varios enfoques: "*surprise and delight*" (por sorpresa, como gracias a una compra: pueden ser descuentos, bonos, regalos inmediatos, etc.), "*frequency programs*" (millas o puntos, que luego se tienen que canjear). Estos programas han mostrado su eficacia en muchos sectores: viajes, servicios financieros, restaurantes y otros. Los programas de tarjetas de crédito han generado un incremento en el gasto de entre un 100% y un 150%. Un programa de beneficio por puntos en telecomunicaciones móviles mostró un descenso en abandonos de entre 20 y 48%. Los programas de venta común han dado un incremento de entre 5 y 18%.

Una nota muy importante sobre las recompensas o regalos: la estrategia de contacto con el cliente sólo es efectiva si hay una relación de interacción. Para que ésta exista tiene que haber una razón para interactuar. Las recompensas, incluso en la forma de "*surprise and delight*" pueden causar interacción. Por tanto, los programas de fidelidad basados en información o estilo de vida se pueden beneficiar enormemente de los regalos como una herramienta para seguir la respuesta.

3. Mejorar el servicio al cliente. Por ejemplo, a través de tarjetas que den niveles especiales de servicio. En un alquiler de coches, que no haya que hacer contrato, garantías extendidas, seguimiento detallado por el centro de atención al cliente, etc. Es esencial que la tarjeta y las comunicaciones que se envían representen adecuadamente el prestigio del servicio mejorado.

4. Oportunidades de venta cruzada o hacia arriba (*up & cross-sell*). Uno de los objetivos obvios de un programa de fidelización debe ser capturar información actualizada de las conductas de compra de clientes, de datos socio-demográficos e información sobre el estilo de vida. Esta información puede ser objeto de análisis para comprender o predecir cuál puede ser el próximo producto o mejora que podría adquirir el cliente. Se pueden utilizar técnicas de modelización que estimen (*score*) la probabilidad de adquisición de un nuevo producto. Las ofertas se han de personalizar y vender como comunicaciones del programa de fidelización. Estas ofertas se deben percibir como beneficios que añaden valor en vez de promociones de ventas masivas.

Las tasas de respuesta a programas de Marketing directo por correo son entre 0.5 a 5% (véase Johnson y Leger, 1998). En cambio si estas ofertas están enfocadas a través de un programa de fidelización se pueden obtener tasas de respuesta de entre 5 y 15%. La importancia de la venta cruzada la muestra un caso de un banco del Medio Oeste americano: en 2 años y medio, el 90% de los clientes fueron retenidos si tenían al menos 8 productos, mientras que sólo un 65% eran retenidos si tenían menos de 2 productos.

5. Programas de "*referral & influencer*". Por *referral program* entendemos aquellos programas de fidelización que usan a los clientes actuales como un recursos para encontrar o reclutar a nuevos clientes. Pero un objetivo más sutil es involucrar al cliente en las relaciones múltiples como una barrera para el cambio. En el caso de telecomunicaciones está claro: si involucramos a los miembros de una familia en un mismo programa, será mucho más difícil para cada uno de ellos abandonar o cambiar de programa. Programas de influencia (*influencer programs*) son aquéllos en los que el objetivo es un profesional que tiene oportunidad de influir en las decisiones de clientes. Es típico del sector médico, por ejemplo. En estos casos es esencial poder hacer un seguimiento tanto del intermediario como del consumidor final.



6. Oportunidades de "*partner*". Las oportunidades de *partner* generan valor de tres maneras:

- Ofertas de descuento en los *partners*. Por ejemplo, ofertas de descuento en alquiler de coches para afiliados a determinada tarjeta aérea. Estos descuentos hacen los *mailings* mucho más interesantes y variados, aumentando los objetivos potenciales. Para conseguir la máxima efectividad la base de datos de fidelidad necesita permitir que las ofertas estén selectivamente dirigidas y se pueda realizar un seguimiento detallado. Estos programas son más baratos y tienen un abandono reducido en mercados competitivos.
- Moneda promocional (puntos, millas). Se trata como su nombre indica de acumular puntos mediante compras en los *partners*. El ejemplo más común son las tarjetas de millas de las líneas aéreas.
- Regalos en *partners*. Por ejemplo, poder cambiar puntos por regalos en cadenas fuera de tu sector (por ejemplo, puntos de una empresa de telecomunicaciones que se pueden intercambiar en grandes almacenes).

El tema económico en los regalos es difícil, hay poca información disponible sobre la efectividad de los programas de fidelización, y cuando los hay es difícil de distinguir las razones del éxito, que pueden muy fácilmente ser otras diferentes del valor económico de los regalos. Sí que sabemos que cuanto más se redimen los puntos, más fidelizado está el cliente, y con mayor probabilidad incrementará su consumo. Hay una relación directa entre la conducta de redención y la conducta de compra. La redención es clave porque demuestra que:

- Los regalos son realmente conseguibles.
- Los regalos son valiosos para el cliente o relevantes.

De la experiencia de Johnson (1999) en el diseño de estos programas de fidelización se muestra que un participante en un programa exitoso gastará entre 5-15% más en la tienda como resultado de la participación en el programa. Y dado que los programas de venta están típicamente estructurados de tal modo que los clientes de alto valor

encuentran los regalos más conseguibles y relevantes, el incremento en ventas se compone fundamentalmente del valor del cliente. Por ejemplo, un incremento en ventas a un cliente de 500\$ produce 50\$, mientras que uno a un cliente 2000 produce 200... Es por tanto un compuesto multiplicativo...

El análisis coste-beneficio es esencial: ¿Cuánto se debe pagar por los regalos? Si se dobla el gasto en regalos, ¿doblarán los clientes el gasto en tus productos? Probablemente no. Dado que la conducta de compra correlaciona con la conducta de redención, el papel clave del regalo es dar una razón para que los clientes interactúen con tu empresa. El regalo les permite leer tus comunicaciones y responder. Más importante que la recompensa es que la estructura satisface los requisitos del cliente para la interacción: esto es, los clientes deben encontrar los regalos conseguibles y relevantes. En cuanto a la "conseguidad"... se utiliza la llamada "regla de los seis meses"... Un cliente promedio que haya sido seleccionado como miembro debiera ser capaz de redimir por un regalo en seis meses.

Otros autores han señalado los problemas de muchos programas de fidelización (Barlow, 1995):

1. Pueden estar recompensando el tipo erróneo de conducta. Muchos programas de fidelización se basan únicamente en la compra - pero ésta es una definición muy estrecha de fidelidad. Muchos clientes pueden estar comprando sólo porque no pueden hacer otra cosa, no porque sean fieles. Y pueden no estar preparados a hacer más negocios contigo, generar "*referrals*", o añadir valor de algún modo u otro. Incluso el programa de regalos más generoso no podría tener efecto alguno en este tipo de clientes.
2. Pueden estar recompensando el tipo erróneo de cliente. Los programas de fidelización pueden estar posicionados como "beneficios extra para cosas que harías de cualquier modo".
3. Pueden estar recompensando la fidelidad al programa no a la marca. Esto puede estar producido por concentrarse demasiado en regalos tangibles. Se trata de establecer relaciones no sólo en fomentar las compras (evitar la conducta de fidelizarse al programa en vez de a la marca).

4. Tratar la estrategia de frecuencia como una promoción: se trata de una estrategia a largo plazo, no un simple programa. Debiera tocar todos los ámbitos del negocio.

### **2.3.1. Evaluación de programas de fidelización**

Esta evaluación se debe poder medir por sus consecuencias:

1. Cambios en la fidelidad conductual. Los programas de fidelización son esfuerzos de Marketing estructurados que recompensan, y por tanto, refuerzan el comportamiento de fidelidad. La efectividad de los programas que recompensan determinados tipos de conducta de consumidor deben ser evaluados por el tipo de cambios conductuales que traen:

- Disminución de cambios a marcas que no estén en el programa
- Incremento en cuotas de mercado en las marca del programa
- Incremento en la repetición de compras
- Incremento en la frecuencia de uso para marcas del programa
- Mayor propensión a ser exclusivo (a las marcas del programa)
- Mayor propensión a alternar o cambiar ENTRE marcas del programa y menor propensión a cambiar a marcas FUERA del programa

A diferencia de promociones tradicionales, que una vez finalizan disminuye su eficacia y pueden volver a patrones anteriores, los programas de fidelización intentan "*lock-in*" al cliente, en una relación a largo plazo.

Las ventajas son además el mayor conocimiento del cliente derivado de la compra repetida (y de su mayor control y posibilidad de seguimiento), además de producir una relación más cercana y cerrada, y reducir los costes de Marketing, porque la empresa necesitará menos esfuerzos para retener a los clientes. Por otro lado levantará barreras para la entrada de competidores.

La fidelidad, a diferencia de otros objetivos de Marketing, que se pueden medir o evaluar mediante técnicas tradicionales de investigación de mercados, requiere una comprensión de qué nivel de repetición de compra o conducta de repetición es normal para una marca determinada.

2. *Benchmarks* de fidelidad. Para saber los niveles de fidelidad, es necesario saber el rendimiento que se esperan para cada marca en el programa, dada su cuota de mercado en cualquier punto en el tiempo.

Estos "*benchmarks*" o patrones de referencia, vienen dados por los modelos de Dirichlet y NBD de patrones de compra repetida, que proporcionan una línea base natural. Hay un conjunto clave de medidas de rendimiento que se utilizan en los modelos de Dirichlet y NBD:

- Penetración (de una marca): el porcentaje de consumidores que compran un producto o servicio (de una marca) en la categoría, al menos una vez en un periodo de tiempo específico relativo al porcentaje de consumidores para todas las marcas en ese mismo periodo de tiempo.
- Frecuencia de compra: Número de compras por comprador en un periodo de tiempo específico, y número de compras por comprador del resto de marcas.
- Compra repetida: el porcentaje de compradores que continúan comprando la misma marca en dos periodos de tiempo de igual longitud.
- Indidencia de compradores solos: porcentaje de compradores que sólo compran la marca especificada dentro del periodo de tiempo.
- Duplicación de marca: porcentaje de compradores que compran otra marca dentro del tiempo especificado, condicionados a haber comprado una marca específica.

El modelo de Dirichlet proporciona predicciones para un mercado normal, competitivo, de compra repetida, en el que no hay cambios sustanciales a este fenómeno de compra repetida. Este modelo por tanto proporciona una línea base contra la que se evalúan los cambios que puede traer el programa de fidelización.

3.- Impacto esperado de un programa de fidelización. En el modelo de Dirichlet se establece que todas las medidas de fidelidad de marca tienden a variar juntas de una

marca a otra en línea con el nivel de penetración de la marca, o en efecto, de su cuota de mercado. Todas las marcas tienen similar fidelidad de compra repetida, pero las marcas mayores tienen apreciablemente más que las pequeñas (el fenómeno de *Double Jeopardy*). Un programa de fidelización efectivo debería tener un mayor impacto en la frecuencia promedio de compras y otras medidas conductuales de fidelización que en el nivel de penetración, produciendo la consecución de "*excess loyalty*".

El caso de programas de fidelización multimarca tienen que considerar aspectos especiales para su evaluación. La estructura de estos programas tiene unas consecuencias que pueden prevenir que el programa consiga los objetivos propuestos. Primero, el tener muchos participantes, puede indicar a los clientes que la adquisición de puntos es fácil e inevitable. Y sin embargo el programa exige que se acumulen muchos puntos antes que se consiga una recompensa (por ejemplo, un vuelo gratis).

Sharp y Sharp (1997) intentan responder a la pregunta: ¿Incrementan la fidelidad los programas de fidelización? y proponen una metodología para evaluar el impacto de los programas de fidelización en la compra repetida. La evaluación se hizo para *Fly Buys* (<http://www.flybuys.com.au/>), el mayor programa de fidelización en Australia y uno de los mayores del mundo.

Este trabajo versa sobre el potencial de los programas de fidelización para alterar los patrones normales de mercado de conducta de repetición de compra, o en términos de su capacidad para comprar fidelización para las marcas en el programa.

Se sabe que los programas de fidelización multimarca son más atractivos a los clientes que son buenos compradores de todas las marcas en el programa y menos atractivos a los menos compradores en estas categorías. En los análisis se muestra que los miembros de *Fly Buys* fueron, en promedio, buenos clientes de las marcas *Fly Buys*. Es muy probable que pocos compradores esporádicos se hayan sentido atraídos por el programa.

Se utilizaron datos de panel para recoger estimadores estadísticos de fidelidad por compra repetida según el modelo de Dirichlet. Globalmente se observó una tendencia hacia un nivel débil de "*excess loyalty*" aunque la desviación no fue consistentemente

observada para todas las marcas en el programa de fidelidad. Sólo 2 de las marcas participantes mostraron un incremento de fidelidad sustancial.

Estos autores señalan que el enfoque centrado en la atención al cliente y la calidad en los 80 se ha movido a un enfoque más defensivo, esto es, actividades que se concentran en mantener los clientes existentes y obtener más compras de ellos, en contraste con las actividades que se centran en obtener nuevos consumidores. Como conclusión, concluyeron que estos programas de fidelización multimarca proporcionaron sólo pequeñas ganancias en la frecuencia de compra.

En conclusión, disponer de tarjeta de fidelización ni asegura la fidelización ni siquiera puede ser rentable. Las ventajas tienen que venir de la identificación del usuario y de optimizar todos los análisis de conducta del consumidor.

Por otro lado en este "mercado de productos de fidelización" en sí mismo ha alcanzado la saturación:

"En Europa hay 500 programas de ese tipo, y no pueden transformarse en un bien intercambiable (*commodity*). ¿Cómo mantener el interés del consumidor que debe sumar puntos durante cinco años para irse a Miami? La solución consiste en encontrar premios más pequeños que se puedan obtener rápido. Internet tiene que tener un papel clave en la fidelización, y cómo no, en las tarjetas. Internet es una herramienta muy importante porque podemos hablar personalmente con los consumidores por medio del correo electrónico. Pero tenemos que conversar de cosas que le interesen, no sólo intentar venderles. Además de obtener información sobre él, debemos darle algo de valor a cambio. La gente así aceptará mis *e-mails*. La clave está en enviar cosas en las que el usuario está interesado. En la medida en que lo conozcan, las firmas no gastarán en enviarle mensajes de golf o pesca, si no le gustan esos deportes. "

"Las encuestas breves por internet pueden ser muy eficaces, Es interesante hacer encuestas cortas por Internet porque obtenemos entre el 60% y 70% de respuesta. Porque le preguntamos al cliente algo interesante. Si sabemos lo suficiente de él y le hablamos en su idioma, nos podremos anticipar a darle lo que le parece relevante."

## 2.4 Conclusiones

Hemos visto en este capítulo cómo el paradigma que domina actualmente el Marketing es el CRM, o Marketing relacional, y hemos repasado también los factores sociales y económicos que motivan su fuerza. Como concepto clave en torno al cual gira el Marketing relacional está la fidelidad. Hemos visto también cómo el ser proactivo, el detectar los problemas del cliente antes de que puedan surgir, o la satisfacción, son claves de este enfoque de Marketing, y han mostrado en muchos sectores sus beneficios. En esta tesis nos centraremos en este objetivo de "**detección**" de la base de datos de cliente.

Por otro lado, uno de los productos más difundidos para la fidelización es el "programa de puntos", que en casos se realiza mediante una "tarjeta de fidelización". Hemos comprobado que no hay un enfoque estándar para la evaluación de este tipo de programas. Es más, hay resultados contradictorios sobre la eficacia de este tipo de programas, que en cualquier caso muestran que la situación es muy compleja y difícil de abordar. Pero una de las características clave de estos productos es la **redención**, o intercambio de puntos por regalos. Una "*conditio sine qua non*" de la fidelidad a través de estos programas es la redención de los puntos obtenidos. Podemos concluir fácilmente de todos los resultados mostrados en la literatura que si un participante del programa no redime sus puntos, o no se beneficia de ninguna ventaja del programa, estará siempre en riesgo de abandonarlo, bien por perder interés en él, bien porque encuentra más atractiva una oferta de la competencia. Por tanto, como objetivo de esta tesis estará el de establecer algún método de detectar estas personas en función de su riesgo, precisamente a partir de la conducta de redención de puntos.

Nuestro objetivo en esta tesis será mostrar que existe un enfoque unificado que permitirá tratar este problema, el de la detección de un resultado dicotómico (sí redime / no redime), que es el de las curvas ROC, o análisis de curvas ROC. Esta metodología tiene una implantación importante en la Medicina, y también en algunas áreas de la Psicología, y tiene un objetivo común con el nuestro, que es optimizar la regla que se haga para distinguir o discriminar entre esos dos estados.

El otro aspecto esencial que obtenemos de esta revisión bibliográfica es la importancia del análisis coste-beneficio. Aunque los datos son muy variables por sectores, y no hemos encontrado datos recientes españoles, sí que podemos afirmar que un cliente fidelizado proporciona en torno a 1.5 veces más beneficio que un cliente no fidelizado. A partir de aquí también podremos concluir que un cliente en riesgo de abandonar supondrá, para un producto como una tarjeta de fidelización, un coste, más que un beneficio. Estos resultados son importantes para nuestro análisis coste-beneficio, para el cual el análisis de curvas ROC proporciona uno de los mejores puntos de partida disponibles.

Algunos otros retos de la investigación sobre fidelidad nos resultan interesantes, pero debemos limitar nuestro objeto de estudio. En particular:

- No hay un consenso sobre un modelo teórico de fidelidad. Se necesita más investigación para tratar de establecer métodos para determinar la importancia de los predictores de la fidelidad del consumidor. La investigación en esta tesis está forzosamente limitada a la disponibilidad de datos para poder establecer modelos de la fidelidad, en particular datos más allá de los observados.
- Están surgiendo técnicas de minería de datos que permiten sortear limitaciones de otros métodos estadísticos tradicionales y pueden ofrecer una promesa importante en este área. Sin embargo, son muy recientes, y su aplicación relativamente dispersa en este campo. Nos centraremos en aquellos modelos que estén establecidos en conjunción con nuestra metodología propuesta, el análisis de curvas ROC, aunque mencionaremos siempre que sea posible las aplicaciones de minería de datos que sean convergentes con la presente.