

Gestión de la heterogeneidad de los consumidores mediante programas de fidelización

Pedro Reinares Lara • Eva Marina Reinares Lara • Carmelo Mercado Idoeta
Universidad Rey Juan Carlos

RECIBIDO: 29 de junio de 2006

ACEPTADO: 2 de diciembre de 2008

Resumen: Este trabajo tiene por objetivo la contrastación de los efectos sobre la gestión comercial de una empresa de mediano tamaño al integrarse en un programa de fidelización multisponsor que recoge información en las transacciones propias del comercio minorista. De los resultados se deduce que el sistema de información comercial que propicia el programa de fidelización permite, como beneficio primario, la mejora de los procesos transaccionales mediante la segmentación de las acciones convencionales de marketing.

Palabras clave: Programas de fidelización / Marketing de relaciones / Programas de recompensa.

Management of the Heterogeneity of the Consumers by Means of Loyalty Programs

Abstract: The aim of this work is to contrast what the effects are on the commercial management of a company when applying a loyalty program based on the use of a nominal card by a consumer in the actual retailing transactions. From this work it is deduced that a co-branded loyalty program obtains, like primary benefit, the advanced segmentation of the conventional marketing actions.

Key Words: Loyalties programs / Relationship marketing / Retail frequency reward program.

INTRODUCCIÓN

A pesar de su creciente implantación¹ (en España existen más de 100 programas y unos 50 millones de tarjetas activas), los programas de fidelización (P.F.) están frecuentemente cuestionados. El origen y los antecedentes de estos programas es ya lejano en el tiempo, a pesar de que sólo a partir de los años 90, se adoptan de forma generalizada como un instrumento de marketing masivo en diferentes países, sectores y mercados.

Para iniciar su conceptualización se propone la siguiente definición, que integra criterios académicos con las prácticas habituales de mercado: Los programas de recompensa y reconocimiento, conocidos como programas de fidelización, son estructuras planificadas que permiten al consumidor la obtención de recompensas e incentivos adaptados a sus necesidades, en función de la realización de determinadas transacciones con una empresa o grupo de empresas, y que facilitan la gestión de la diversidad de sus afiliados y/o de forma posterior la gestión de relaciones con algunos de ellos.

Las críticas hacia estos programas están ampliamente contrastadas en el ámbito académico foráneo. En este sentido, para O'Brien y Jones (1995) los programas de fidelización tienen una visión a corto plazo y parecen funcionar de la misma forma que las promociones de venta con-

venenciales. En definitiva, no consolidan la lealtad de los consumidores. Sharp y Sharp (1997) los estudian como meros incentivos promocionales. Según Copulsky y Wolf (1990) su principal limitación es la facilidad para ser imitados por otros competidores, reduciéndose su capacidad para mantener ventajas competitivas. Benavent y Meyer-Waarden (2001) consideran, que si bien los programas estimulan determinadas respuestas de los consumidores, no está todavía demostrado que contribuyan a crear el valor asumido en el marketing de relaciones.

La revisión de la literatura existente en éste área, muestra una sorprendente divergencia entre los limitados efectos positivos asignados a estos programas y su continuo desarrollo como instrumento de marketing en un gran número de sectores. La continuada aparición de nuevos programas de fidelización cada vez más sofisticados y la consolidación de los ya existentes desde hace unos diez años, invita a profundizar en la evidente incoherencia entre la proliferación de su uso y sus aparentes resultados negativos. Para Rosenbaum *et al.* (2005) estos programas no son una moda de gestión pasajera. El desarrollo tecnológico, el crecimiento de la capacidad de gestión de la información proporcionada por las tarjetas, las elevadas inversiones en programas, la adopción masiva de estas técnicas y la competencia entre los diferentes

programas, no ha ido acompañada de una adecuada comprensión de los elementos básicos vinculados a la estrategia que los promueve, los objetivos que persiguen y la gestión de los distintos elementos asociados a su estructura. En los últimos años, y seguramente motivado porque los programas han llegado a una etapa de madurez, comienza a considerarse prioritario aportar conocimiento sobre los mismos, tanto desde la vertiente académica como empresarial. Para Rowley (2005) es necesario desarrollar procedimientos para comprender como integrar el programa dentro de los procesos empresariales, específicamente en aquellos asociados con la gestión del conocimiento de los consumidores. En este sentido, poco se conoce sobre el potencial de un programa de fidelización para segmentar a los clientes y su capacidad para gestionar satisfactoriamente las diferencias entre los mismos (Allaway *et al.*, 2006).

Por ello, el estudio que se presenta en este artículo, tiene como objetivo genérico la identificación de los potenciales beneficios y la posterior valoración de sus efectos en la gestión comercial de una empresa de mediano tamaño al aplicar un programa de fidelización. El P.F. se fundamenta en la utilización por los consumidores de una tarjeta nominal que recoge información en las transacciones propias del comercio minorista.

Se considera que este trabajo constituye una necesaria guía para el desarrollo de prácticas de marketing integradas dentro de los programas y refuerza el interés académico de investigaciones centradas en los programas como fuente de mejora de procesos transaccionales.

Así, esta investigación parte de la hipótesis teórica, de que los programas de fidelización están infrutilizados como instrumento óptimo para gestionar la heterogeneidad de los clientes. Sin embargo, frente a procedimientos convencionales de investigación, los P.F. pueden ser más eficaces para gestionar la diversidad de los consumidores en mercados masivos.

A partir de esta hipótesis teórica se ha podido identificar empíricamente siete proposiciones, enunciadas en el apartado de explotación de los resultados de la investigación, relacionadas con la capacidad de los programas de fidelización para gestionar la heterogeneidad de los clientes en la distribución minorista.

DESARROLLO TEÓRICO

Si bien existen más de 200 estudios procedentes del campo profesional, su interés y aportaciones, en muchos casos contradictorias, quedan limitadas por la tendenciosidad inherente a una promoción comercial favorable a los programas que describen y que a su vez financian el estudio. También ha sido necesario valorar con cautela otros trabajos previos que hubieran permitido fundamentar unos objetivos en esta investigación menos elementales, debido a la antigüedad de los estudios, al entorno específico donde se aplica la investigación, a la tipología del programa analizado o la metodología utilizada. Además, gran parte de los estudios consultados analizaban los efectos de los programas sobre el producto-marca y no sobre la enseña-punto de venta como se plantea en este análisis.

Respecto a su conceptualización, para Bolton *et al.* (2000) los programas de fidelización son estructuras que ofrecen de forma aplazada beneficios económicos acumulativos a los consumidores por comprar una determinada marca. Estos beneficios suelen tomar la forma de puntos que se intercambian por regalos, productos gratuitos o recompensas de tipo social. Según Leenheer *et al.* (2007) un programa de fidelización es un conjunto integrado de acciones de marketing que persigue hacer a los consumidores participantes más leales. Cigliano *et al.* (2000) definen estos programas desde un punto de vista operativo: requieren la voluntad de determinados consumidores de incorporarse al programa, proporcionando premios, “descuentos o servicios en función del volumen de consumo de los participantes”. Además se incentivan determinados comportamientos de compra mediante el desarrollo de beneficios específicos. Para Benavent, Crié y Meyer-Waarden (2000), un programa de fidelización forma parte de la gestión de la cartera de clientes, y es un conjunto de acciones de marketing individualizadas y estructuradas, aplicadas por una o varias empresas con el objetivo de que los compradores más interesantes sean captados, identificados, mantenidos y estimulados de tal forma que, su volumen de compra aumente.

El limitado desarrollo del conocimiento de los programas de fidelización se evidencia en la falta de consenso sobre sus efectos y beneficios. Auto-

res como Sharp y Sharp (1997); Bolton *et al.* (2000); Benavent y Crie (1998); Meyer-Waarden, (2002) o Leenheer *et al.* (2007) cuestionan su capacidad para desarrollar la fidelidad de los consumidores. Sin embargo, otros estudios (incluso de los mismos autores) reconocen la contribución de los programas a la mejora de los sistemas de información sobre el cliente, a su seguimiento en la transacciones que realiza con la empresa en particular, y a la investigación comercial, en general, aplicada a la gestión de la diversidad de los clientes (Ziliani y Bellini, 2004; Meyer-Waarden y Benavent, 2003; O'Brien y Jones, 1995; Byrom, 2001; Hart *et al.*, 1999; Cortinas *et al.*, 2005 o Reinares y Reinares, 2005).

La literatura española en el área de marketing aporta limitadas evidencias empíricas sobre los mismos. Estos programas son estudiados como un mero instrumento operativo cercano a las mejoras en los procesos transaccionales y con un escaso potencial para desarrollar principios teóricos asociados al marketing de relaciones. Las muchas cuestiones que se plantean con respecto a estos programas –su utilidad, sus efectos sobre las transacciones convencionales, la tipología más conveniente o en que categorías de producto tienen más potencial– son respondidas de forma muy poco concluyente por los investigadores. Sin embargo destacan, por profundizar con rigor en los programas de fidelización españoles, las aportaciones de Cortinas *et al.* (2005) o García Gómez *et al.* (2006).

A pesar del indudable valor de estos antecedentes, los mismos no permiten concretar un marco integral de conocimiento que responda a las necesidades básicas en la gestión de los programas. Los trabajos consultados, en su mayor parte, analizan los programas por su contribución a variables relacionales. Dichas investigaciones se centran en determinar las relaciones entre los programas de fidelización y la lealtad comportamental o actitudinal (Rowley, 2005). Este discurso olvida que para muchas empresas la incorporación de un programa persigue objetivos más pragmáticos: la mejora de las acciones convencionales de marketing. Al profundizar estas investigaciones en elementos muy concretos de los programas se ha olvidado comprender los mismos desde sus elementos más básicos, precisamente los que interesan a sus gestores. Si la praxis evidencia que los

programas se conciben con los objetivos que se enuncian a continuación, parece obligado tratar de responder con el máximo rigor posible, si los mismos se cumplen. Demostrar si los programas contribuyen a la mejora de los procesos convencionales de marketing es la asignatura pendiente de la investigación centrada en este tema. Como se ha señalado, tras una amplia revisión bibliográfica se evidencia la existencia de escasos trabajos referidos al ámbito español sobre el objeto de estudio planteado. Ello dificultaba establecer nexos de unión con la praxis de los programas de fidelización españoles. En este sentido, parece conveniente iniciar un estudio centrado en el ámbito español, aplicado allí donde los programas están tan desarrollados como cuestionados sin elementos objetivos: los programas de fidelización Multisponsor aplicados en el comercio minorista.

Los programas Multisponsor surgen por el acuerdo entre diferentes compañías líderes en diferentes sectores de consumo con el objeto de ofrecer al titular una oferta amplia de posibilidades de consecución de puntos, a la vez que se comparten los costes derivados de la propia administración del programa y obtención de premios. Su mayor valor añadido es la calidad de la información procedente de empresas complementarias que participan en el programa. La principal crítica que se ha realizado a este tipo de programas, que están teniendo una amplia aceptación por el público, es la pérdida de identificación de la enseña que cede o presta su notoriedad a una marca diferente que la representa en el ámbito de la fidelización.

Los objetivos comunes a un programa de fidelización multisponsor que integra diferentes empresas minoristas son según Reinares y Ponzoa (2002):

- Apoyar la identificación y búsqueda de clientes participantes por parte del titular.
- Incrementar la frecuencia y el volumen de compra de los diferentes titulares en las empresas que visitan o le son afines a su perfil de consumidor.
- Interrelacionar un núcleo de empresas que favorezcan el intercambio de clientes en sectores no competitivos entre sí.
- Disponer de información relevante sobre la unidad familiar.

- Establecer canales de comunicación de alta interactividad mediante técnicas de marketing directo.
- Mantener una barrera a la posible "fuga" de clientes de las empresas y de titulares del programa mediante la identificación de los escenarios críticos y la propuesta de alternativas de mejora.
- Fidelizar a los mejores clientes de cada una de las empresas participantes, mediante la implementación de una estrategia relacional tendente a incorporar valores diferenciales basados en la recompensa.

Para Mauri (2003) y Ziliani y Bellini (2004), un programa de fidelización correctamente diseñado puede suponer desde un punto de vista estratégico, un soporte de alta valía para la adecuada gestión de las diferencias entre los clientes de mercados masivos. En la misma línea, otros autores como Nykamp (2001) o Meyer-Waarden y Benavent (2003), argumentan que el potencial de un programa de fidelización debe valorarse por su capacidad para promover acciones de marketing individualizadas. Precisamente, ésta es una de las posibles causas que explicaría la carencia de efectos positivos al aplicar estos programas, contrastada en algunas investigaciones: la ausencia de objetivos estratégicos coherentes, tal y como se resume en el cuadro 1.

Cuadro 1.- Opciones estratégicas de un programa de fidelización

		GESTION DE LA HETEROGENEIDAD	
		Débil	Fuerte
GESTION DE LA RELACION	Débil	<i>Selección:</i> Mejora de acciones transaccionales	<i>Discriminación:</i> Gestión de la heterogeneidad
	Fuerte	<i>Control del comportamiento:</i> Gestión de la relación	<i>Personalización:</i> Gestión de la heterogeneidad + relación

En este sentido, Uncles, Dowling y Hammond (2003) destacan que un P.F. se debe concebir con dos objetivos: Incrementar de las ventas gracias a la mejora de procesos por el uso de la informa-

ción que reporta el programa y construir una relación más estrecha entre la marca y sus actuales consumidores.

Esta dualidad estratégica guarda paralelismo con los actuales paradigmas del marketing transaccional y del marketing relacional. Así, no parece coherente promover programas que combinen desde su inicio estrategias transaccionales y relacionales (Meyer-Waarden, 2002). Sólo cuando el programa haya explotado adecuadamente su capacidad para conocer y clasificar a los consumidores será posible avanzar en el objetivo de construir relaciones con algunos de ellos. Sin embargo, es frecuente en los programas, encontrar ambos objetivos desarrollados sin asumir dicha incoherencia. Por ello, la investigación que se presenta, se centra en el objetivo estratégico lógico al inicio de un programa: el programa de fidelización como instrumento de gestión de la heterogeneidad de la cartera de clientes. Una empresa con una cartera de consumidores amplia puede beneficiarse de la capacidad del programa para diferenciar a los mismos. En lugar de tratar a todos los clientes de forma similar, un minorista puede adaptar las promociones y las recompensas hacia segmentos específicos (Leenheer *et al.*, 2007).

La utilidad de los programas de fidelización en la gestión de la cartera de clientes de una empresa está contrastada de forma parcial por diferentes autores e investigaciones que se sintetizan en el cuadro 2.

Aparentemente los programas de fidelización permiten acciones estructuradas y operativas sobre el comportamiento de compra de los clientes. Tal y como se demostrará posteriormente, estos programas pueden convertirse en el centro de soluciones eficaces de marketing. En muchos casos, se reconoce la contribución de los programas a la mejora de los sistemas de información sobre el cliente, a su seguimiento en la transacciones que realiza con la empresa, en particular, y a la investigación comercial, en general, aplicada a la gestión de la diversidad de los clientes. Autores como O'Brien y Jones (1995) y Kopalle y Neslin (2003) proponen, como uno de los beneficios de los programas de fidelización, su capacidad para obtener información en sectores donde puede ser complejo, por el elevado volumen de datos típicos de las transacciones de productos de bajo coste y elevada rotación.

Cuadro 2.- Capacidad de un programa de fidelización para gestionar la heterogeneidad de los consumidores

OBJETIVOS DE UN PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN	AUTORES
Reducir los costes de captación de clientes	Bolton y Drell (1991)
Aplicar empíricamente acciones para incrementar y acelerar las ventas. Base para promociones individualizadas	Wansink y Deshpande (1994)
Facilitar acciones de up-selling y cross-selling	Peppers y Rogers (1999)
Aumentar el beneficio de los consumidores existentes, asumiendo que los actuales son más rentables	Sheth y Parvatiyar (1995); Reichheld (2001); Uncles, Dowling y Hammond (2003)
Personalizar productos y servicios para discriminar el marketing mix: facilitar una segmentación avanzada	Shapiro y Varin (1998); Reinares y Reinares (2005)
Aumentar el valor percibido de las empresas	Bolton, Kannan y Bramlett (2000)
Aislar a los consumidores de las presiones de los competidores	Benavent, Crié y Meyer-Waarden (2000)
Obtener información, mejorar el valor de marca, aumentar los beneficios económicos	Cigliano <i>et al.</i> (2000)
La eficacia de un P.F. se medirá según su capacidad de aportar información necesaria y su potencial para segmentar el mercado	Palmer <i>et al.</i> (2000)
Instrumento de investigación de mercados para acciones locales tácticas	Byron (2001)
Ofensivos (desarrollar la base de consumidores) y defensivos (proteger a los clientes actuales de las acciones de la competencia)	Salerno (2001)
Obtener información de procesos transaccionales susceptible de ser utilizado en procesos relacionales	Reinares y Ponzoa (2002)
Instrumento para identificar los consumidores más rentables en mercados masivos	Bell <i>et al.</i> (2002)
a) Mantener y aumentar el valor de los consumidores b) Gestionar la diversidad satisfaciendo necesidades individualizadas c) Establecer freno a la salida de consumidores	Meyer-Waarden y Benavent (2003)
Segmentación de acciones promocionales y aumento de su eficacia	Warren (2005)
La diversidad de los afiliados a un programa puede gestionarse a partir de la oferta de recompensas del mismo	Reinares y García de Madariaga (2008)
a) Optimizar la eficacia de las acciones de comunicación directa con los afiliados al programa b) Existe una relación entre la gama de recompensas ofertada por el programa y la satisfacción hacia el mismo de los consumidores	Reinares y Ponzoa (2008a, 2008b)

Las entrevistas con los responsables de los programas muestran evidencias de la utilidad de los mismos (Smith *et al.*, 2003). Esta visión operativa de sus promotores sobre sus objetivos y beneficios ha sido trasladada a distintos manuales, útiles para entender la praxis de los programas,

(Reinares y Ponzoa, 2002) con las limitaciones propias de los argumentos basados en la experiencia de sus gestores.

Según el trabajo cualitativo aplicado a sus gestores (cuadro 3) estos son sus principales beneficios relacionados con su capacidad para gestionar las diferencias entre consumidores:

- Desarrollar preferencias hacia la marca mediante técnicas convencionales de marketing transaccional.
- Facilitar la elaboración de bases de datos sobre las acciones transaccionales que permiten la segmentación en función del estado actual de su ciclo de vida y de su potencial CLV (*Customer Lifetime Value*, valor de ciclo de vida del consumidor). Ello permite la identificación de los clientes más valiosos y la gestión dinámica de la cartera de clientes.
- Satisfacer de forma precisa las necesidades, con el objetivo de construir barreras de cambio que ayuden a mantener a los mejores clientes con la ayuda de la gestión individualizada de la información de los consumidores.
- Aumentar el nivel de consumo mediante un conjunto de incentivos tangibles e intangibles.
- Desarrollar la creación de vínculos sociales y de comunidad difícilmente explicables mediante los procesos habituales de segmentación.
- Reforzar la utilidad global de la marca evidenciando los atributos que mejor potencian esta utilidad.
- Facilitar la evolución de la empresa desde acciones de marketing transaccional a acciones de marketing relacional, favoreciendo la individualización y la reciprocidad de los contactos.

La pregunta sería ¿estos objetivos se cumplen realmente? Dado que la literatura ha abordado los mismos de forma parcial o insuficiente, el valor de este trabajo es concretar, a partir de la experiencia de sus gestores, los diferentes objetivos que caracterizan a un programa de fidelización centrándose en su potencial para gestionar la mejora de los procesos transaccionales. La segunda aportación será contrastar con carácter exploratorio, pero de forma conjunta, si es plausible cumplir estos objetivos mediante acciones cuyo origen es un programa de fidelización.

La utilidad de los P.F. para la gestión de la cartera de clientes de una empresa ya ha sido contrastada en mercados masivos y en programas aplicados por empresas con grandes recursos que disponen de otros métodos para conocer y clasificar a sus clientes. Sus beneficios como instrumento de gestión de la heterogeneidad están demostrados por fuentes como Byrom (2001) y Hart *et al.* (1999), que demuestran que los programas más consolidados y claramente más exitosos son aquellos que se promueven con el objetivo de recoger un gran volumen de datos individualizados a través de las tarjetas de fidelización. Posteriormente el uso adecuado de estos datos permitirá un gran número de iniciativas convencionales de marketing aplicadas con una mayor coherencia. Es precisamente la capacidad de segmentar datos desde un punto de vista geográfico, lo que permite desarrollar beneficiosas acciones de marketing local, tal y como demuestran desde hace años los distribuidores minoristas ingleses. Sin embargo, la no concluyente y a veces confusa literatura foránea sobre los objetivos de los programas, al estar centradas las aportaciones en empresas de gran tamaño y recursos², y la reducida contrastación empírica en el entorno español, justifica promover una investigación que valore sus efectos desde los elementos más básicos.

METODOLOGIA

Respecto a la metodología de la investigación (cuadro 3), para la contrastación de los objetivos se ha utilizado la infraestructura de uno de los programas líderes multimarca que están consolidados en España desde hace diez años. Agrupa 120 empresas sinérgicas entre sí, tiene un total de un millón trescientas mil tarjetas activas (operativas en los últimos cuatro meses) y el volumen de negocio identificado por dicho programa es de cuatro mil millones de euros³.

Para obtener datos susceptibles de ser interpretados con la necesaria representatividad, se ha seleccionado una enseña minorista adecuada a los objetivos del estudio; se trata de un comercio de óptica sin experiencia previa en programas de fidelización, que comercializa productos multimarca de precio medio y compra no frecuente (categorizables), y con una implantación bajo la misma

marca en diferentes puntos de venta. El alta en el programa de fidelización se produjo en el mes de enero de 2003, participando los 29 puntos de venta que la óptica gestiona con una marca común en la Comunidad de Madrid. La información se recogió hasta el mes de febrero de 2004, en la medida en que se considera que catorce meses es un tiempo suficiente para valorar los posibles beneficios de la aplicación de dicho programa (durante este período el acumulado de altas en el programa para esta enseña fue de 10.125).

Cuadro 3.- Ficha técnica de la investigación.

INVESTIGACIÓN PRELIMINAR CUALITATIVA	
Universo	40 programas de fidelización
Muestra	6 programas de fidelización (10 entrevistas a responsables del programa)
Técnica de recogida de la información	Entrevistas en profundidad
CONTRASTACIÓN DE LOS OBJETIVOS	
Universo	Unidad primaria de información: usuarios de los programas de fidelización Unidad secundaria de información: enseñas minoristas –Sin experiencia en programas de fidelización –Comercializan productos multimarca de precio medio y compra no frecuente –Diferentes enseñas con la misma marca
Ámbito geográfico	Comunidad de Madrid
Muestra	10.125 altas en el programa de fidelización en 29 enseñas de la misma marca
Procedimiento de muestreo	Conveniencia
Técnica de recogida de la información	Observación de las actividades registradas en las tarjetas del programa de fidelización
Periodo de recogida de la información	14 meses (enero de 2003 – febrero de 2004)
Tratamiento de la información	Análisis bivariante y multivariante (Análisis Cluster)
Procesamiento de la información	SPSS 12.0

Se ha realizado un tratamiento univariable a través de medias, desviaciones típicas y frecuencias, presentando los datos principalmente en valores relativos. También se ha realizado un tratamiento bivariante a través tabulaciones cruzadas (todas las secciones han sido cruzadas con las principales variables consideradas más discriminantes y explicativas en relación con el propósito de la investigación), y multivariable a través de un análisis de componentes principales previo a un análisis cluster (método de árboles de decisión).

Previo al trabajo de campo fue necesario contrastar distintas fuentes acerca de los objetivos y

de las prácticas asociadas a los programas de fidelización españoles. Para ello se llevó a cabo una investigación preliminar a través de la técnica no estructurada de entrevista en profundidad, que se aplicó a una muestra de diez responsables de seis programas de fidelización españoles.

RESULTADOS SOBRE LOS BENEFICIOS CONTRASTABLES EMPÍRICAMENTE

Tras el análisis de los resultados descriptivo-operativos obtenidos podemos proponer los siguientes beneficios derivados de la implantación de un programa de fidelización:

◆ *Proposición 1:* Los programas de fidelización multisponsor son un instrumento óptimo de segmentación de mercados y facilitan la creación de segmentos susceptibles de actuaciones operativas.

El programa de fidelización permite obtener una información más detallada y fiable que la que proporcionan las bases de datos convencionales (Rowley, 2005). El estudio de los perfiles socio-demográficos de los usuarios de los programas de fidelización ha sido el objetivo concreto de trabajos como los de Reinares Lara y García de Madañaga (2008) y Galguera *et al.* (2006). El trabajo de Allaway *et al.* (2006) demuestra que mediante un programa de fidelización es posible concretar segmentos de consumidores válidos descriptiva y estadísticamente. La caracterización de estos segmentos es relevante para una posterior gestión individualizada de los mismos. Para contrastar este argumento en nuestro programa de fidelización se replica la misma técnica usada por Allaway *et al.* (2006): el análisis Cluster, que ha permitido contrastar una de las muchas posibilidades de segmentación desarrollada a partir de los datos proporcionados por la tarjeta asociada a cada individuo-unidad familiar. Mediante análisis Clúster, el perfil amplio y generalista del cliente de la óptica se transforma en cinco grupos como número óptimo para su estudio, a partir del criterio Bayesiano de Schwartz, a los que tratar mediante acciones de marketing diferenciadas.

Las variables utilizadas en el análisis se engloban en *cuatro grupos*: 1. Sociodemográficas (edad, sexo, unidad familiar y tipología Mosaic),

2. Canal de comunicación (Internet, teléfono fijo y teléfono móvil), 3. Operatividad en la enseña, 4. Operatividad en el programa de fidelización). La tabla 1 recoge su tamaño e incentivos preferidos para intercambiar los puntos recogidos por el programa.

Tabla 1.- Tipologías de clientes

CLÚSTER	INCENTIVOS PREFERIDOS	PORCENTAJE DE CLIENTES
1	Prem. Tangibles, Hoteles, Ocio	1,37%
2	Prem.Tangibles, Ocio	9,23%
3	Ocio, Prem. Tangibles, Hoteles	17,10%
4	Hoteles, Transportes, Serv. Combinados	46,90%
5	Ocio, Hoteles, Transportes	25,40%

Las *variables* principales que definen cada *Clúster* son las siguientes:

- Clúster 1: es el grupo más pequeño, representan el 1,37% de la población a estudio. Tienen una alta antigüedad en el programa, casi el 60% se originan entre 1996 y 1998; El 80% son Hombres y la edad predominante es mayor a 40 años; Alto número de puntos obtenidos en los 14 meses, más del 60% tiene más de 5.000. Más del 80% tiene una o más tarjetas adicionales. El 28% son internautas y se conoce el 22% de las direcciones e-mail y el móvil del 53%.
- Clúster 2: Su nivel de acreditación y de intercambio de premios es muy alto. El 65% se dieron de alta en el programa en los años 1996 y 1997. El 68% son Hombres y la edad predominante es mayor a 36 años. Según las tipologías Mosaic son: Élite (11%), Profesionales Cualificados (10,44%), e Industrial (9%). Más del 91% tienen una o más tarjetas adicionales. El 80% son internautas y se conoce el 78% de las direcciones e-mail. Efectúan otras transacciones en gasolineras y bancos en un 80 %.
- Clúster 3: Su edad está dispersa, aunque con mayor peso de los grupos más jóvenes. Más del 90% tienen dos o más tarjetas adicionales. El 100% son internautas y se conoce el 79% de las direcciones e-mail. El 68% son Hombres y conocemos el móvil del 50%. Sus niveles de acreditación están muy repartidos. El 40,11% de este grupo posee dos automóviles en la unidad familiar.
- Clúster 4: Representan el 46,9% de la población a estudio. La edad está dispersa, pero no predo-

minan grupos jóvenes. Las tipologías Mosaic más destacables son: Industrial (9,44%), Profesionales Cualificados (8,03%), Consolidados (8%). Solo el 1% son Internautas y se conoce el 0,4% de las direcciones e-mail. El 63,7% son Hombres. Solo se puede comunicar vía móvil al 0,5% de este tipo. Su nivel de transacciones es bajo.

–Clúster 5: Son jóvenes, más del 60% tiene menos de 40 años. Disperso número de transacciones y volumen de puntos, el 16% ha obtenido en el período más de 5.000. Más del 55% tienen una o más tarjetas adicionales en la unidad familiar. El 73,5% son Hombres. Se conoce el número móvil del 97%. El 44,89% solo realizan operaciones en el programa dentro de la óptica. Su perfil de obtención de recompensas está muy definido, casi el 90% intercambian los puntos por ocio, hoteles y transportes.

♦ *Proposición 2:* Los programas multisponsor o multimarca permiten incorporar consumidores cualificados diferentes a los existentes en la cartera de clientes de la empresa sin la aplicación del programa.

El aumento de la cartera de clientes al incorporarse una empresa en una plataforma de fidelización multisponsor es uno de los principales beneficios de las estructuras que integran diferentes marcas complementarias. Como se desarrolla en el trabajo de Reinares Lara y García de Madariaga (2008), la operativa de un programa multisponsor genera un trasvase de clientes entre las empresas asociadas. El cliente puede darse de alta en el programa en una tienda de ropa, pero para beneficiarse de los incentivos ofertados puede modificar su comportamiento de consumo en otras categorías de productos hacia las enseñanzas afiliadas a la estructura multisponsor (Ferguson y Hlavinka, 2007)). Las acciones de dinamización de sus gestores mediante la estructura multisponsor motivará que los clientes se compartan entre las enseñanzas asociadas. Cuando un cliente utilice por primera vez la tarjeta en un establecimiento asociado se accede a todos los antecedentes transaccionales recogidos por el programa desde el alta del cliente. Esto permite desde el principio tratar al cliente “nuevo” con el conocimiento propio de un cliente fidelizado (Markey *et al.*, 2007).

La cuantificación exacta de los clientes que el programa ha incorporado a la cartera del establecimiento testado se resume a continuación. En este caso concreto, tras catorce meses de aplicación del programa de fidelización (enero 2003- febrero 2004) se activaron un total de 10,125 tarjetas (titulares diferentes). De estas, 7,371 fueron dadas de alta en los 29 puntos de venta (72,16%). Por lo tanto, este programa de fidelización ha permitido incorporar al menos 2,844 consumidores (27,84%) que han comprado productos de óptica incentivados por las condiciones del programa de fidelización. El volumen de ventas afectadas en estos 14 meses para el total de titulares (10,125) es de 3, 039,041 €

La tabla 2 muestra las primeras valoraciones del programa. En los últimos dos meses, entre enero y febrero de 2004, ya se ha producido una consolidación del programa. Tras un año los resultados son aparentemente positivos. En el último mes (febrero 2004) el número de hogares acreditados aumenta un 8,44%. Las operaciones se incrementan un 3,41%. Las ventas afectadas por el programa un 7,47%, y lo más llamativo, la compra media sube un 4%. Respecto a esta variable, se ha producido una estabilización tras los elevados aumentos al principio del programa (entre febrero y mayo de 2003). Esto obedeció a la aplicación de incentivos atípicos para aumentar el ritmo de incorporación de consumidores al programa.

Tabla 2.- Evolución del programa de fidelización

MES	HOGARES	OPERACIONES	VENTAS AFECTADAS (€)	COMPRA MEDIA
ene-03	349	794	64,054	80.67
feb-03	1,040	1,237	220,475	178.23
mar-03	1,021	1,227	218,888	178.39
abr-03	1,102	1,338	247,541	185.01
may-03	1,047	1,267	233,393	184.21
jun-03	1,254	1,518	210,373	138.59
jul-03	1,239	1,536	211,386	137.62
ago-03	837	1,025	123,246	120.24
sep-03	954	1,188	165,299	139.14
oct-03	1,228	1,587	222,389	140.13
nov-03	1,111	1,371	199,742	145.69
dic-03	1,262	1,568	200,613	127.94
ene-04	1,090	1,379	168,692	122.33
feb-04	1,182	1,426	181,292	127.13

♦ *Proposición 3:* El conocimiento de los clientes aportado por el programa de fidelización permite a pequeñas empresas acciones operativas de

micromarketing habituales en empresas con grandes recursos.

Según Pauler y Dick (2006) la información de los programas de fidelización es una fuente óptima para actuar de forma discriminada entre clientes de mercados masificados como los de las enseñas minoristas de alimentación. Como afirma Allaway *et al.* (2006) los programas son un entorno de datos de gran riqueza. Cuando una tarjeta se escanea en el punto de venta se capturan automáticamente, junto con el perfil del cliente, el día, la hora, productos comprados, precios y muchos otros datos. El análisis de estos datos a lo largo del tiempo puede ayudar a entender las respuestas a los esfuerzos de marketing. Ziliani, (2006) o Cortinas *et al.* (2005) reiteran el potencial de los programas para la aplicación individualizada de las diferentes herramientas tácticas de marketing.

El perfil de usuario de esta tipología de programas es un hombre o mujer de clase media y media-alta, reside en capitales de más de cien mil habitantes, con un núcleo familiar de uno o dos hijos, y con un nivel de ingresos de entre treinta mil y sesenta y ocho mil euros anuales. A partir de este perfil tan indefinido (una de las claves del programa es su penetración) es posible aplicar fácilmente acciones de comunicación individualizadas. Así, por ejemplo, se puede discriminar la combinación de elementos de comunicación más eficaces para cada uno de los titulares: e-mail,

marketing directo postal o telefónico. Incluso es posible discriminar la comunicación en punto de venta (señalización diferenciada para los 29 establecimientos con promociones adecuadas al perfil de consumo de ese establecimiento).

La tabla 3 resume elementos necesarios para un adecuado conocimiento del perfil de los consumidores que no se producía previamente a la incorporación del programa. Ahora se conoce qué se compra, quién lo compra (cada titular de la tarjeta corresponde a un perfil sociodemográfico), cuántas veces compra, la importancia en ventas de cada una de las categorías del producto, el valor de la compra media en dichas categorías, el grado de repetición de un producto concreto en un período (en este caso oscila entre 1 y 2,10). También se conocen las compras medias por hogar y venta de cada categoría

Pero los programas no solo permiten ajustar las acciones de marketing a los diferentes grupos de consumidores, también facilitan el tratamiento individualizado de los diferentes puntos de venta de una misma enseña. Esto es una necesidad en los actuales entornos (Campo *et al.*, 2004). Por ello, otra forma de contrastar las capacidades del programa de fidelización para optimizar las acciones tácticas de marketing se encuentra en su potencial para gestionar de forma diferenciada el funcionamiento de los diferentes puntos de venta que operan bajo una enseña común. Estos argumentos se reiteran en el trabajo de Byrom (2001)

Tabla 3.- Importancia de la cartera de productos en los afiliados al programa

DESCRIPCIÓN	HOGARES HISTORIA	OPERACIONES	VENTAS AFECTADAS	COMPRA MEDIA	OPER/HOGAR	VTAS/HOGAR
Cristales bifocales	168	191	34,299	179.58	1.14	204.16
Cristales monofocales	4,543	6,085	599,765	98.56	1.34	132.02
Cristales progresivos	1,319	1,561	579,366	371.15	1.18	439.25
Lentes mensuales	1,961	3,175	202,317	63.72	1.62	103.17
Lentes semanales	76	148	8,090	54.66	1.95	106.45
Lentes diarias	287	476	25,341	53.24	1.66	88.30
Lentes cosméticas	195	287	10,015	34.90	1.47	51.36
Lentes blandas	460	522	47,878	91.72	1.13	104.08
Lentes rígidas	10	10	787	78.70	1.00	78.70
Audífono intracanal	111	126	215,319	1.708.88	1.14	1.939.81
Audífono microcanal	39	44	87,927	1.998.34	1.13	2.254.54
Audífono intraauricular	28	28	64,639	2.308.54	1.00	2.308.54
Audífono retroauricular	111	126	170,086	1.349.89	1.14	1.532.31
Líquidos	3,193	6,712	83,536	12.45	2.10	26.16
Montura hombre	20	21	2,402	114.38	1.05	120.10
Montura joven	4,700	5,834	606,537	103.97	1.24	129.05
Montura mujer	23	23	2,594	112.78	1.00	112.78
Montura niño	1	1	50	50.15	1.00	50.15
Sol joven	1,813	2,224	185,457	83.39	1.23	102.29
Sol hombre	5	5	463	92.60	1.00	92.60

realizado en enseñas minoristas inglesas. Los autores proponen aplicar técnicas de geomarketing a partir de las bases de datos internas creadas con la información procedente del programa. Ilustra el argumento la conocida eficacia de los programas desarrollados por minoristas como TESCO y BOOTS. La información procedente de las tarjetas de fidelización es, en estos casos, un poderoso instrumento para obtener ventajas competitivas adaptando localmente estrategias de marketing que por razones corporativas deben ser necesariamente uniformes. Según los autores, estas enseñas han contrastado los beneficios de diferenciar elementos tales como el merchandising entre los distintos establecimientos, los precios, la amplitud y profundidad de las categorías de productos, la ubicación física de los puntos de venta y, por supuesto, elementos mucho más tácticos como la diferenciación de las acciones de comunicación o la tipología de promoción de ventas. Al trasladar estos argumentos a nuestra investigación se aprecia que, aparentemente, los 29 puntos de venta son muy similares. Trabajan bajo la misma enseña, con los mismos precios y las mismas categorías de productos, y no existen diferencias sustanciales entre número de empleados y metros de superficie de venta. La diferencia más evidente es la ubicación geográfica de los locales que buscan la adecuada cobertura de Madrid.

El nivel medio de altas en el programa con relación al total de clientes es de un 22%. Sin embargo el nivel de altas en los 29 puntos de venta oscila entre un 52% de los clientes del establecimiento que participan en el programa de fidelización y un 0%. Un primer factor explica los mínimos niveles de penetración de algunos puntos de venta (esto posibilita la aplicación de elementos coercitivos para su corrección). Los puntos de venta con penetración inferior al 6% funcionan en régimen de franquicia asociada a la enseña. Esto hace más difícil el control, con lo que los franquiciados "sabotean" la aplicación del programa, puesto que piensan que los incentivos de fidelización reducirán sus beneficios⁴. A partir de estos datos es posible calcular cuál es la diferencia de consumo entre los titulares de la tarjeta de fidelización y los clientes que no la poseen. Esto se valora en la proposición número 4.

Otra acción operativa del programa de fidelización se contrasta en el potencial del mismo para

la planificación de acciones tácticas de Marketing centradas en la venta cruzada (*up selling* y *cross selling*).

La venta cruzada es una práctica habitual en numerosos sectores sin haber desarrollado para ello programas específicos de fidelización. Sin embargo, desarrollar estas acciones sin disponer de la información adecuada impide promover el potencial de una gestión discriminada entre clientes y cartera de productos (Stone *et al.*, 2004).

Con la información del programa es posible identificar un conjunto de clientes sobre los que comunicar incentivos concretos para conseguir la compra de varios productos (Ziliani y Bellini, 2004). También se pueden identificar los hogares que proporcionan un mayor volumen de consumo en aquellos productos de mayor valor añadido. Resultaría simplista identificar estos clientes como los mejores, pero el análisis y la interpretación de datos como los aquí expuestos puede ser un buen punto de partida para el inicio de acciones relacionales aportando una gestión individualizada de las diferentes acciones de marketing.

♦ *Proposición 4:* El programa consigue un efecto selección de los mejores clientes. Esto explicaría que tras su aplicación se consiga vender más, y por tanto se puede obtener mayor beneficio por cliente.

La controversia sobre si la aplicación del programa contribuye a aumentar las ventas de los clientes no ha sido resuelta satisfactoriamente por los bastantes los trabajos de investigación que se han centrado en este objetivo. Por ello este trabajo se limita a contrastar el aumento de las ventas tras la aplicación del programa sin profundizar en los antecedentes que los han ocasionado. A pesar de que son numerosos los trabajos que demuestran que el programa de fidelización apenas modifica el comportamiento de compra, y si lo hace es a corto plazo, otras evidencias empíricas demuestran un aumento de las ventas entre los usuarios del programa (Dowling y Uncles, 1997; Sharp y Sharp, 1997; Benavent *et al.*, 2000; Leenheer *et al.*, 2007; Magi, 2003; Meyer-Waarden, 2002; Meyer-Waarden y Benavent, 2003; Meyer Waarden, 2007). Esta contradicción se ha resuelto recientemente asumiendo que el programa tiene una capacidad demostrada: identificar los mejores consumidores (García Gómez *et al.*, 2006). Los clientes que se afilian presentan una predisposi-

ción favorable hacia la enseña junto con una mayor capacidad de compra que les permite beneficiarse de las recompensas. Esto se traduce en un mayor volumen de ventas. Pero el programa no ha cambiado el comportamiento de estos clientes, simplemente ha facilitado su identificación. Esto explicaría las mayores ventas entre clientes asociados al programa frente a sus perfiles equivalentes no asociados. Identificar esta tipología de consumidores, es imprescindible para reforzar los vínculos transaccionales-emocionales con ellos, dado que hay unos precedentes de relación positiva hacia nuestra empresa.

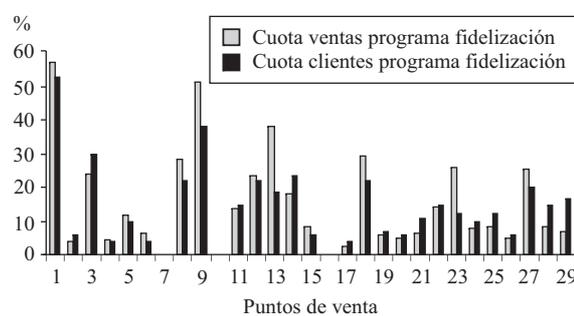
Un ejemplo de esta visión es la de Davies (1998), que justifica un volumen de compra medio superior al 12% en una enseña minorista de alimentación de los consumidores con tarjeta de fidelización frente a los que no la tienen, explicando que es lógico que quien se acoge a un P.F. lo hace precisamente porque tiene una mayor afinidad previa hacia la enseña. Por ello, el P.F. no juega ningún papel en la modificación del comportamiento de estos consumidores. Este argumento refuerza precisamente el valor de un programa como instrumento de segmentación independientemente de la forma de crear valor.

Una vez sintetizados los antecedentes teóricos sobre el efecto del programa en las ventas corresponde contrastar este beneficio entre el universo de nuestra investigación.

El beneficio medio del conjunto de titulares de la tarjeta de fidelización, tras un período de 14 meses, es de un 5.5% superior al de clientes de la óptica que no posee la tarjeta. Tal y como muestra el gráfico 1, las cifras varían sustancialmente entre los distintos puntos de venta, siendo en algunos casos incluso negativas. Hay que tener en cuenta que el nivel de penetración del programa es de solo un 22% sobre el total de consumidores.

También se evidencia que muchos puntos de venta son reacios a la aplicación del programa. Está demostrado el mayor volumen de transacciones entre los titulares de la tarjeta, si bien lo reducido de las cifras obedece tanto a la falta de experiencia en la gestión de los datos proporcionados por el programa, como a la diferente calidad de las acciones en cada punto de venta. Se demuestran las mayores ventas; para contrastar el mayor beneficio será necesario analizar los costes del programa en otra etapa futura de la investigación⁵.

Gráfico 1.- Relación ventas clientes del programa y clientes convencionales



♦ **Proposición 5:** El programa de fidelización tiene la capacidad de discriminar a los clientes en función de la variable antigüedad.

Las ventajas derivadas de la antigüedad del cliente han sido contrastadas por numerosas fuentes y autores como Jambu (1989), McKenna (1994) o Day (1999). Según sus gestores el programa de fidelización permite clasificar, con precisión, a los clientes en función de su antigüedad, facilitando la segmentación de las acciones en función de esta variable. Para autores como Meyer Waarden (2007) el programa tiene el efecto de aumentar el período de relación entre los clientes y la empresa. Si sumamos al potencial del programa para identificar los clientes más antiguos, la capacidad de éste para aumentar la retención de los mismos, encontramos el entorno adecuado para aumentar el valor de los clientes actuando sobre CLV (*Customer Lifetime Value*). De la extensa literatura sobre gestión del CLV, destacamos el trabajo de Kumar *et al.* (2008) por presentar un *case study* donde se demuestra el beneficio económico al centrar las acciones de marketing en aquellos clientes cuyo comportamiento anterior puede predecir mayores rentabilidades futuras que la media. La complejidad de contrastar como el programa puede actuar sobre el CLV excede los objetivos de este trabajo, que aborda de forma introductoria la descripción de los beneficios de un programa. Sin embargo, si se demuestra el punto de partida de estas acciones: el programa tiene la capacidad de identificar a los clientes más antiguos. Desarrollar posteriormente el valor futuro de los mismos parece factible a partir del alto volumen de información asociada a cada uno de ellos.

Como recoge la tabla 4, gran parte de los 2,844 clientes que el programa ha aportado a la enseña tienen una antigüedad dentro del programa de fi-

Tabla 4.- Origen y antigüedad de las altas en el programa

	Anteriores	mar-03	apr-03	may-03	jun-03	Jul-03	aug-03	sep-03	oct-03	nov-03	dec-03	jan-04	Feb-04	Total	
1996	463	49	46	57	70	52	28	39	35	31	35	27	30	962	9.4%
1997	320	42	33	31	35	26	27	26	29	22	28	17	26	662	6.5%
1998	157	20	19	18	25	20	12	15	12	6	7	7	12	330	3.2%
1999	63	10	11	10	9	12	6	10	3	5	4	7	9	159	1.6%
2000	102	15	8	8	19	13	6	10	8	8	7	11	2	217	2.1%
2001	91	8	8	8	17	10	6	6	3	3	10	4	5	179	1.8%
2002	1,036	13	15	15	16	22	4	12	14	7	12	5	5	1,176	11.5%
2003	815	654	684	591	591	551	305	296	510	457	408	10	11	5,883	57.6%
2004												319	328	647	6.3%
Total	3,047	811	824	738	782	706	394	414	614	539	511	407	428	10,215	100%
	29.8%	7.9%	8.1%	7.2%	7.7%	6.9%	3.9%	4.1%	6.0%	5.3%	5.0%	4.0%	4.2%	100%	

delización de muchos años. Concretamente, casi el 20% de la actual cartera de clientes tienen una antigüedad en el programa entre 1996 y 1998.

♦ *Proposición 6:* El programa de fidelización facilita la adecuación de los diferentes instrumentos de comunicación a los distintos perfiles de clientes.

Uno de los principales objetivos por los que se promueven los programas de fidelización es su potencial capacidad para adecuar el uso de los diferentes instrumentos de comunicación a los distintos perfiles de clientes (Reutterer *et al.*, 2006). Con ellos se consigue una adecuada combinación entre objetivos, costes, eficacia y canal requerido por el usuario de la tarjeta (Reinares y Reinares, 2005). El programa permite la obtención de información individualizada, proporcionada voluntariamente por los afiliados a los programas, y por lo tanto, altamente fiable para la utilización en campaña de marketing directo (Robertshaw y Marr, 2006).

El trabajo de Reinares y Ponzoa (2008a) demuestra que a partir de los datos que proporciona un programa es posible optimizar las acciones de marketing directo. Esta mejora se traduce en la adecuación de los canales al target, la reducción de costes y en el aumento de respuesta a las acciones de comunicación directa.

Los instrumentos de comunicación utilizados por la enseña son los habituales: impersonales (publicidad y merchandising) y individualizados (marketing directo por Internet, teléfono y correo). Recientemente se ha comenzado a enviar mensajes breves a los móviles (otra forma de marketing directo). Con este mix de comunicación es difícil medir los retornos para cualquier empresa, ya que habitualmente se usan de forma indiscriminada produciendo una saturación de los mensajes abso-

lutamente contraproducente. La opción de segmentar el canal de comunicación en función del perfil sociodemográfico (por ejemplo los jóvenes preferirían correo electrónico) reportaba resultados contradictorios debido a que, como se comprobó posteriormente analizando los datos, este perfil prefería recibir comunicaciones por medio del correo convencional. Además también se comprobó que, un usuario del programa podía querer recibir comunicaciones por un medio contestando por otro diferente. Esta complejidad se resolvió tras el análisis de los datos procedentes del programa con respecto a la eficacia de las acciones de comunicación. Los costes después de 14 meses se redujeron un 50% y el índice de respuestas aumentó dependiendo del medio utilizado entre un 30% y un 200%.

♦ *Proposición 7:* El programa de fidelización mejora la eficacia en la ejecución de las acciones de promoción de ventas.

Zilliani (2006) argumenta que el uso de la información individualizada que los programas proporcionan puede reducir la complejidad de medir la eficacia en las actuales acciones de promoción de ventas. Desarrollar una acción promocional precisa de una estructura que la sustente y la coordine. Su complejidad implica a toda la organización comercial de la empresa (Villalba Merlo, 2005). Comprender los mecanismos de respuesta de los consumidores hacia estas acciones es crítico para un diseño y ejecución más eficiente de las promociones. Los modelos que la literatura propone para medir su eficacia son de tal complejidad (Fox y Srinivas, 1997) que difícilmente pueden ser aplicados fuera de empresas con grandes recursos y capacidades de marketing. Para la mayor parte de los minoristas, su uso como herramienta táctica para el incremento de las ventas se desa-

rolla sin una adecuada comprensión de su funcionamiento. La posibilidad de adaptar diferentes objetivos promocionales en función de los perfiles de afiliados al programa abre a las empresas la posibilidad de optimizar estas acciones mediante el aprendizaje resultante. Al dirigir diferentes entregas promocionales a clientes específicos, los posibles errores cometidos no afectarán a toda la cartera de clientes perjudicando directamente a la imagen de la enseña.

La necesidad de entender que las acciones promocionales pueden reportar diferentes beneficios al consumidor (además de económicos) ha sido evidenciada en España por Villalba Merlo, (2005). No cabe duda que la información del programa es la plataforma óptima para comprender qué beneficio buscan los consumidores al activar una promoción y por lo tanto adecuar ésta a sus expectativas para cumplir mejor los objetivos.

Para ilustrar tanto la operatividad de las acciones de promoción en el entorno de un programa, como la facilidad para determinar los aspectos de su ejecución más convenientes, se presenta un ejemplo concreto. Se realizó una promoción sobre lentes de contacto y monturas que se aplica entre el 1 de febrero de 2004 y el 31 de marzo de 2004. Se utiliza como instrumento de comunicación una carta mediante marketing directo o un correo electrónico personalizado. El objetivo de esta promoción es incrementar la frecuencia de compra de dichos productos. La promoción se aplica de forma segmentada para poder comparar resultados entre dos perfiles específicos:

- a) Titulares de la tarjeta dados de alta en la óptica que no han realizado operaciones en los últimos dos meses.
- b) Titulares que no han operado nunca en dicho establecimiento y que residen en los mismos códigos postales que los clientes de los establecimientos de la óptica y que son considerados activos (captación de perfiles similares).

Con estas características existen un total de 8,085 titulares. Para controlar la validez de esta acción de promoción de ventas se ha elegido una muestra de control de 300 titulares, sobre los que no se realiza ninguna acción de promoción y comunicación individualizada.

Los resultados son relevantes, si bien no son positivos para los dos segmentos que conforman

el experimento. Se puede concluir que de media, el índice de respuesta sugerido (envío de promoción personalizada) es de un 1,02%, frente a un 0,67% de la muestra sobre la que no se ha realizado ninguna acción individualizada.

Claramente, la promoción funciona sobre los titulares inactivos dados de alta en la propia enseña. 2,856 envíos materializan 144 operaciones. Además los resultados indican que de las tres categorías utilizadas en la promoción, ésta es claramente ineficaz hacia una de ellas: las gafas de sol. También es significativo el fracaso de esta acción dirigida a motivar a clientes con características similares a los dados de alta por la óptica (los anteriores) identificándolos dentro de la base de datos del programa de fidelización (clientes clónicos). 5,229 envíos sólo consiguen 6 operaciones. Destacar también lo sencillo de la operativa para valorar la conveniencia de aplicar promoción de ventas diferenciada. Por último, los costes de esta promoción son mínimos, al utilizar los canales de comunicación habituales del programa de fidelización y no ser necesaria infraestructura externa como compra de base de datos.

CONCLUSIONES E IMPLICACIONES PARA LOS DIRECTIVOS

Este trabajo se ha centrado en valorar los objetivos que se derivan de la *praxis* de la mayor parte de los P.F. y que no tienen por qué guardar relación directa con su posible aplicación en una estrategia de marketing relacional. Tal y como desarrollan distintos autores citados con anterioridad, pueden existir otros beneficios en la aplicación de los programas de fidelización que los descritos en este trabajo. Sin embargo, debido al diseño de la investigación y a sus objetivos, éste trabajo no valora los efectos del programa bajo planteamientos relacionales tales como su influencia en la lealtad comportamental o actitudinal. Desde un punto de vista académico, este trabajo incide en el estudio de los programas como instrumento de mejora de los procesos transaccionales frente a gran parte de la literatura que aborda los mismos por su contribución a los procesos relacionales.

El trabajo incide en la necesidad de aportar conocimiento a las prácticas habituales de las empresas de comercio minorista. En este sentido se

cubre una carencia de conocimiento importante, pues son muchas (debido al desarrollo de los programas multiesponsor) las empresas afectadas en su gestión actual o futura por los programas que carecen de referencias básicas para comprender el funcionamiento de los mismos y aprovechar sus cualidades en los procesos habituales de marketing.

El interés genérico de este estudio reside en sustentar si las cuantiosas inversiones que numerosas empresas destinan a estos programas tienen más alcance que la mera utilización de un instrumento debido a la moda, y si sus potenciales beneficios pueden ser especialmente relevantes para medianas empresas con escasa orientación previa de marketing⁶.

Los objetivos de la investigación se han centrado en valorar los efectos de un P.F. desde el inicio de su aplicación. Por ello es coherente determinar en primer lugar los efectos sobre los procesos transaccionales (mejora en la gestión de la heterogeneidad de la actual cartera de clientes) dejando para futuras líneas de investigación la valoración de los procesos relacionales.

Por lo tanto, como conclusiones de la investigación preliminar, se aportan las siguientes consideraciones:

Como se ha señalado, gran parte de la literatura que aborda la disciplina del marketing relacional, cita los programas de fidelización como un simple instrumento de incentivación que, en el mejor de los casos, permite un cierto conocimiento de la cartera de clientes. Las fuentes que profundizan en este instrumento realizan un limitado análisis descriptivo de su operativa y aplicaciones tácticas, del que se destacan sus elementos más negativos por la confrontación con los principios teóricos del marketing de relaciones. Como se justifica en esta investigación, pese a su denominación, un programa de fidelización es principalmente un instrumento de obtención de información. El sistema de información comercial que propicia el programa de fidelización permite una gestión avanzada de la heterogeneidad de consumidores en mercados masivos, potenciando los beneficios de las acciones convencionales de marketing transaccional. Los datos que un programa convencional de fidelización proporciona son válidos para un detallado análisis de los perfiles de los consumidores y, de esta manera, se pue-

den identificar segmentos de mercado cada vez más precisos y reducidos.

Basándose en estos segmentos, las empresas pueden adaptar su estrategia de marketing a necesidades prácticamente individualizadas, adaptando variables como el precio, la comunicación, e incluso el producto, como elemento diferencial competitivo. Con este planteamiento, un programa de fidelización no tendría utilidad en mercados con necesidades homogéneas, o en los que la empresa no tiene capacidad para aplicar técnicas de segmentación, ya que éste perdería su potencial para diferenciar el mercado aportando una ventaja competitiva.

Como beneficios tangibles, un programa de fidelización facilita la segmentación de la cartera de clientes, permite acciones coherentes de venta cruzada, incrementa ligeramente el volumen de ventas por cliente, facilita la gestión avanzada de la cartera de productos, y aumenta la eficacia de las acciones de promoción y comunicación. Finalmente, un programa multisponsor incorpora nuevos clientes a las empresas participantes.

Mediante el análisis continuado de la base de datos de clientes, la empresa dispone de una ventaja competitiva importante frente a su competencia. En primer lugar porque puede ceñirse a detectar los cambios y necesidades de un universo de clientes sobre los que se dispone de una información relevante de difícil acceso para sus competidores. En segundo término, la ventaja competitiva vendrá derivada de la capacidad de reacción que las relaciones avanzadas van a propiciar para hacer frente a las acciones del competidor. Con un programa de fidelización bien estructurado es factible detectar la llegada de nuevas propuestas competidoras a nuestra base de clientes.

Por último, se estará en disposición de desarrollar barreras para la fuga de clientes mucho antes de que éstas se produzcan. A partir de la gestión de estos elementos se sientan las bases para desarrollar coherentemente el ulterior objetivo estratégico de gestión de las relaciones.

LIMITACIONES Y LÍNEAS FUTURAS DE INVESTIGACIÓN

El trabajo presenta las limitaciones inherentes a una investigación descriptiva de carácter explo-

ratorio que aporta una aproximación a los programas de fidelización basada en las prácticas de las empresas. La necesidad de centrar el análisis en los elementos más operativos de los programas (para aportar conocimiento útil para los gestores), hace inevitables ciertas limitaciones en el trabajo. Se ha procurado no interferir en el funcionamiento del programa analizado con el objetivo de obtener una descripción realista de las prácticas empresariales. Esto ha limitado la incorporación de antecedentes teóricos que hubieran sido útiles para la medición de algunas variables. La condición de trabajar en un entorno real ha obligado en la investigación a sacrificar análisis con series temporales más amplias, con variables más complejas, o relacionando varios establecimientos similares. Esto condiciona la obtención de resultados de carácter exploratorio fundamentalmente descriptivos (por lo que se proponen proposiciones en lugar de hipótesis). Con estos antecedentes será necesario (tal y como han propuesto los autores referenciados) profundizar en posteriores trabajos, en las diferentes proposiciones, con metodologías que permitan establecer el rango de hipótesis.

También existen limitaciones derivadas de la unidad de análisis elegida. Por ello, los resultados son solamente extrapolables a programas de fidelización aplicables en comercios minoristas con las características señaladas en el diseño de la investigación. A pesar de que ésta es representativa de un amplio número de establecimientos minoristas, sería conveniente desarrollar una investigación que analice de forma simultánea varios establecimientos para aportar resultados de forma comparada.

NOTAS

- De acuerdo al estudio de la AGEMDI, el 47,5% de las empresas encuestadas en el 2007 afirmaron disponer de un programa de fidelización. Reinares y Ponzoa (2008) estiman que el volumen de transacciones recogidas mediante estos programas es el 10% del total del comercio minorista.
- En casi su totalidad las investigaciones se centran en dos sectores: empresas transporte aéreo e hipermercados de alimentación.
- Con el objetivo de evitar posibles interferencias en el desarrollo habitual del programa no se utilizarán los nombres de las empresas.
- Como demuestra la investigación, los resultados no son ni mucho menos uniformes entre puntos de venta aparentemente similares. Ello añade un nuevo mecanismo de control al programa de fidelización.
- El coste medio de esta tipología de programas multisponsor es de un 4% de los ingresos facturados por el programa.
- “No existen muchas pruebas empíricas sobre programas de fidelización en empresas de pequeño tamaño debido a que las mismas se muestran reacias a compartir los datos” (Verhoef y Langerak, 2004).

BIBLIOGRAFIA

- ALLAWAY, A.W.; GOONER, R.M.; BERKOWITZ, D.; DAVIS, L. (2006): “Deriving and Exploring Behavior Segments within a Retail Loyalty Card Program”, *European Journal of Marketing*, vol. 40, núm. 11-12, pp. 1317-1339.
- BAOHONG, S.; NESLIN, S.; SRINIVASAN, K. (2003): “Measuring the Impact of Brand Promotions on Brand Switching when Consumers are Forward Looking”, *Journal of Marketing Research*, vol. 40, núm. 4, pp. 389-405.
- BELL, D.; DEIGHTON, J.; REINARTZ, W.J.; RUST, R.; SWARTZ, G. (2002): “Seven Barriers to Customer Equity Management”, *Journal of Services Research*, vol. 12 (March), pp. 4-27.
- BENAVENT, C.; CRIÉ, D. (1998): “Mesurer l'efficacité des cartes de fidélité”, *Décisions Marketing*, vol. 15 (Janvier-April), pp. 10-20.
- BENAVENT, C.; CRIÉ, D.; MEYER-WAARDEN, L. (2000): “Analysis of the Efficiency of Loyalty Programs”, *The 3rd AFM French-German Conference about Retailing and Distribution in Europe*. St. Malo.
- BENAVENT, C.; MEYER-WAARDEN, L. (2001): “Loyalty Programs: Strategies and Practice”, *The 4rd AMF French-German Conference about Retailing and Distribution in Europe*. Deauville.
- BOLTON, R.N.; DREW, J.H. (1991): “A Multi-Stage Model of Customer's Assessments of Service, Quality and Value”, *Journal of Consumer Research*, vol. 17, pp. 375-384.
- BOLTON, R.; KANNAN, P.; BRAMLETT, D. (2000): “Implications of Loyalty Program Membership and Service Experiences for Customer Retention and Value”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, núm. 1 (Winter), pp. 95-108.
- BROWN, S. (2000): *Customer Relationship Management: A Strategic Imperative in the World of E-Business*. New York: Wiley.

- BURNETT, K. (2001): *The Handbook of Key Customer Relationship Management*. Englewood Cliff, NJ: Prentice-Hall.
- BYROM, J. (2001): "The Role of Loyalty Card Data within Local Marketing Initiatives", *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 29, núm. 6-7, pp. 333-342.
- CAMPO, K.; GIBSBRECHTS, E. (2004): "Should Retailers Adjust Their Micro-Marketing Strategies to Type of Outlet?: An Application to Location-Based Store Space Allocation in Limited and Full-Service Grocery Stores", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 11, núm. 6, pp. 369-383.
- CHRISTOPHER, M.; PAYNE, A.; BALLANTYNE, D. (2001): *Relationship Marketing for Competitive Advantage*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- CIGLIANO, J.; GEORGIADIS, M.; PLEASANCE, D.; WHALLEY, S. (2000): "The Price of Loyalty", *McKinsey Quarterly*, vol. 4, pp. 68-77.
- COPULSKY, J.R.; WOLF, M.J. (1990): "Relationship Marketing: Positioning for the Future", *The Journal of Business Strategy*, (July-August), pp. 16-20.
- CORTINAS, M.; ELORZ, M.; MUGICA, J.M. (2005): "Loyalty Cards: Are Retailers Ignoring Non-Card-Holder Behaviour?", *European Retail Digest*, núm. 45 (Spring), pp. 18-20.
- CURRY, J.; CURRY, A. (2000): *The Customer Marketing Method: How to Implement and Profit from Customer Relationship Management*. New York: Free Press.
- DAVIES, G. (1998): "Loyalty Cards Can Erode Loyalty: Only Customer Relationship Programmes can Build It", *European Retail Digest*, núm. 20, pp. 8-13.
- DAY, G.S. (1999): *The Market Driven Organization. Understanding, Attracting, and Keeping Valuable Customers*. New York: The Free Press.
- DICK, A.; BASU, K. (1994): "Customer Loyalty: Toward an Integrated Conceptual Framework", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 22, núm. 2, pp. 99-113.
- DOWLING, G.R.; UNCLES, M. (1997): "Do Customer Loyalty Programs Really Work?", *Sloan Management Review*, núm. 38 (Summer), pp. 71-82.
- DUNCAN, T.; MORIARTY, R. (1998): "A Communication-Based Marketing Model for Managing Relationships", *Journal of Marketing*, vol. 62 (April), pp. 4-12.
- DYCHÉ, J. (2001): *The CRM Handbook: A Business Guide to Customer Relationship Management*. Boston, MA: Addison-Wesley.
- FERGUSON, R.; HLAVINKA, K. (2007): "Choosing the Right Tools for Your Relationship Banking Strategy", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 24, núm. 2, pp. 110-117.
- FOURNIER, S.; DOBSCHA, S.; MICK, D. (1998): "Preventing the Premature Death of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 61, pp. 6-21.
- FOX, R.J.; REDDY, S.K. (1997): "Modeling Response to Repetitive Promotional Stimuli", *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25, núm. 3, pp. 242-255.
- GALGUERA, L.; LUNA, D.; MÉNDEZ, M. (2006): "Predictive Segmentation in Action: Using CHAID to Segment Loyalty Card Holders", *International Journal of Market Research*, vol. 48, núm. 4, pp. 459-479.
- GARCÍA GÓMEZ, B.; GUTIÉRREZ ARRANZ, A.; GUTIÉRREZ CILLÁN, J. (2006): "The Role of Loyalty Programs in Behavioural and Affective Loyalty", *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 23, núm. 7, pp. 387-396.
- HART, C. (1995): "Mass Customization: Conceptual Underpinnings, Opportunities and Limits", *International Journal of Service Industry Management*, vol. 6, núm. 2, pp. 36-45.
- HART, S.; SMITH, A.; SPARKS L.; TZOKAS, N. (1999): "Are Loyalty Card Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?", *Journal of Marketing Management*, vol. 15, pp. 541-62.
- JACKSON, B. (1985): "Build Customer Relationships that Last", *Harvard Business Review*, (November-December), pp. 120-128.
- JAMBU, M. (1998): "Estimation et prédilection de la fidélité, de la durée de vie et de la valeur économique des clients par des techniques de datamining", *Revue Française du Marketing*, vol. 170 (Mai), pp. 67-73.
- KIM, B.; SHI, M.; SRINIVASAN, K. (2001): "Rewards Programs and Tacit Collusion", *Marketing Science*, vol. 20, núm. 2 (Spring), pp. 99-120.
- KIVETZ, R.; SIMONON, I. (2003): "The Idiosyncratic Fit Heuristic: Effort Advantage as a Determinant of Consumer Response to Loyalty Programs", *Journal of Marketing Research*, vol. 40, pp. 454-467.
- KOPALLE, P.K.; NESLIN, S.A. (2003): "The Economic Viability of Frequency Reward Programs in a Strategic Competitive Environment", *Review on Marketing Science*, vol. 1, núm. 1.
- KUMAR, V.; VENKATESAN, R.; BOHLING, T.; BECKMANN, D. (2008): "The Power of CLV: Managing Customer Lifetime Value at IBM", *Marketing Science*, vol. 27, núm. 4 (July-August), pp. 585-603.
- LEE, D. (2000): *The Customer Relationship Management Survival Guide*. Plainsboro, NJ: High-Yield Marketing Press.
- LEENHEER, J.; VAN HEERDE, H.J.; BIJMOLT, T.H.A.; SMIDTS, A. (2007): "Do Loyalty Programs Really Enhance Behavioural Loyalty? An Empirical Analysis Accounting For Self-Selecting Members", *International Journal of Research in Marketing*, vol. 24, núm. 1 (March), pp. 31-47.

- LEWIS, M. (2004): "The Influence of Loyalty Programs and Short-Term Promotions on Customer Retention", *Journal of Marketing Research*, vol. 41 (August), pp. 281-292.
- MAGI, A.W. (2003): "Share of Wallet in Retailing: The Effects of Customer Satisfaction, Loyalty Cards and Shopper Characteristics", *Journal of Retailing*, vol. 79, núm. 2, pp. 97-106.
- MARKEY, R.; OTT, J.; TOIT, G. (2007): "Winning New Customers Using Loyalty-Based Segmentation", *Strategy & Leadership*, vol. 35, núm. 3, pp. 32-37.
- MAURI, C. (2003): "Card Loyalty: A New Emerging Issue in Grocery Retailing", *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 10, núm.1, pp.13-25.
- MCKENNA, R. (1994): *Marketing de relaciones: cómo crear y mantener un vínculo permanente entre la empresa y sus clientes*. Barcelona: Paidós Empresa.
- MCKENZIE, R. (2001): *The Relationship-Based Enterprise: Powering Business Success through Customer Relationship Management*. New York: McGraw-Hill.
- MEYER-WAARDEN, L. (2002) : *Les sources d'efficacité des programmes de fidélisation. Une étude empirique sur la base d'un panel single source*. (Tesis doctoral). Université de Pau et des Pays de l'Adour-IAE, Académie de Bordeaux.
- MEYER-WAARDEN, L. (2007), "The Effects of Loyalty Programs on Customer Lifetime Duration and Share-of-Wallet", *Journal of Retailing*, vol. 83, núm. 2, pp. 223-236.
- MEYER-WAARDEN, L.; BENAVENT, C. (2003): "Les cartes de fidélité comme outils de segmentation et de ciblage. Le cas d'une enseigne de distribution", *Decisions Marketing*, vol. 32 (October-December), pp. 19-30.
- MIDDLETON, H. (2003): *The Customer Loyalty Solution. What Works (and what Doesn't) in Customer Loyalty Programs*. New York: Mc Graw-Hill.
- MOORMAN, C.; DESHPANDE, R.; ZALTMAN, G. (1993): "Factors Affecting Trust in Market Research Relationship", *Journal of Marketing*, vol. 57, pp. 81-101.
- MORGAN, R.; HUNT, S. (1994): "The Commitment-Trust Theory of Relationship Marketing", *Journal of Marketing*, vol. 58, pp. 20-38.
- NEAL, W. (1999): "Satisfaction is Nice But Value Drives Loyalty", *Marketing Research*, (Spring), pp. 20-23.
- NYKAMP, M. (2001): *The Customer Differential*. New York: AMACOM.
- O'BRIAN, L.; JONES, C. (1995): "Do Rewards Really Create Royalty?", *Harvard Business Review*, vol. 73 (May-June), pp. 75-82.
- O'DELL, S.M.; PAJUNEN, J.M. (1997): *The Butterfly Customer: Capturing the Loyalty of Today's Elusive Customer*. New York: Wiley.
- PALMER, A.; MCMAHON-BEATTIE, U.; BEGGS, R. (2000): "A Conceptual Framework and Case Study Investigation", *Journal of Strategic Marketing*, vol. 8, pp. 47-66.
- PAULER, G.; DICK, A. (2006): "Maximizing Profit of a Food Retailing Chain by Targeting and Promoting Valuable Customers Using Loyalty Card and Scanner Data", *European Journal of Operational Research*, vol. 174, núm. 2, pp. 1260-1280.
- PECK, H.; PAYNE, A.; CHRISTOPHER, M.; CLARK, M. (1999): *Relationship Marketing. Strategy and Implementation*. Oxford: Butterworth-Heinemann.
- PEPPERS, D.; ROGERS, M. (1999): *The One to One Manager: Real-World Lessons in Customer Relationship Management*. New York: Doubleday.
- REICHELIED, F. (2001): *Loyalty Rules!: How Today's Leaders Build Lasting Relationships*. Boston: Harvard Business School Press.
- REINARES, P. (2003): "Propuesta de implementación de una estrategia básica de una unidad de negocio relacional en la empresa", *Actas XIV Congreso AEDEM*, pp. 819-828.
- REINARES, P.; PONZOA, J.M. (2002): *Marketing relacional*. Madrid: Prentice-Hall Financial Times.
- REINARES, P.; REINARES, E. (2005): "Valoración empírica de los beneficios obtenidos en un programa de fidelización aplicado al comercio minorista", *XVII Encuentros de Profesores Universitarios de Marketing*. Madrid.
- REINARES LARA P.; GARCÍA DE MADARIAGA, J. (2008): "The Importance of Rewards in the Management of Multisponsor Loyalty Programmes", *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management*, vol. 15, núm. 1, pp. 37-48.
- REINARES LARA, P.; PONZOA, J.M. (2008a): "Evaluation of Cost per Contact and Cost per Response in Interactive and Direct Media Planning" *Direct Marketing: An International Journal*, vol. 2, núm. 3, pp. 159-173.
- REINARES LARA, P.; PONZOA, J.M. (2008b): "Improving Management of Multi-Sponsor Loyalty Programmes Based on the Rewards Preferred by Consumers", *Journal of Customer Behaviour*, vol. 7, núm. 2, pp. 121-134.
- REUTTERER, T.; MILD, A.; NATTER, M.; TAUDS, A. (2006), "A Dynamic Segmentation Approach for Targeting and Customizing Direct Marketing Campaigns", *Journal of Interactive Marketing*, vol. 20, núm. 3-4, pp. 43-52.
- ROBERTSHAW, G.; MARR, N. (2006), "Consumer Attitudes Towards Disclosing Personal Data for Direct Marketing", *Direct, Data and Digital Marketing Practice*, vol. 7, núm. 3, pp. 203-215.
- ROSENBAUM, M.S.; OSTROM, A.L.; KUNTZE, R. (2005): "Loyalty programs and a sense of communi-

- ty” *Journal of Services Marketing*, vol. 19, núm. 4, pp. 222 – 233.
- ROWLEY, J. (2005): “Building Brand Webs: Customer Relationship Management Through the Tesco Club-card Loyalty Écheme”, *International Journal of Retail & Distribution Management*, vol. 33, núm. 3, pp. 194-206.
- SALERNO, A. (2001): “Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle”, *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 16, núm. 4, pp. 25-46.
- SHAPIRO, C.; VARIAN, H. (1998): *Information Rules: A Strategic Guide the Network Economy*. Boston: Harvard Business School Press.
- SHARP, B.; SHARP, A. (1997): “Loyalty Programs and their Impact on Repeat Purchase Loyalty Patterns”, *International Journal of Research in Marketing*, vol. 14, pp. 473-86.
- SHETH, J.; PARVATIYAR, A. (1995): “Relationship Marketing in Consumer Markets: Antecedentes and Consequences”, *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, pp. 255-271.
- SMITH, A.; SPARKS, L.; HART, S.J.; TZOKAS, N. (2003), “Retail Loyalty Schemes: Results from a Consumer Diary Study”, *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 10, núm. 2. pp.109-119.
- STONE, M.; BEARMAN, D.; BUTSCHER, S.; GILBERT, D.; CRICK, P.; MOFFETT, T. (2004): “The Effect of Retail Customer Loyalty Schemes Detailed Measurement or Transforming Marketing?”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 12 núm. 3, pp. 305-318.
- STONE, M.; FOSS, B. (2001): *Successful Customer Relationship Marketing*. London: Kogan Page.
- SWIFT, R. (2000): *Accelerating Customer Relationships: Using CRM and Relationship Technologies*. New York: Prentice Hall.
- TODMAN, C. (2000): *Designing a Data Warehouse: Supporting Customer Relationship Management*. New York: Prentice Hall.
- TOO, L.; SOUCHON, A.; THIRKELL, P. (2000): *Relationship Marketing and Customer Loyalty in a Retail Setting*. (Aston Business School Research Papers). Birmingham.
- UNCLES, M.; DOWLING, G.; HAMMOND, K. (2003): “Customer Loyalty and Customer Loyalty Programs”, *The Journal of Consumer Marketing*, vol. 20, núm. 4-5, pp. 294.
- VERHOEF, C.; LANGERAK, F. (2004): “Once ideas erróneas sobre el CRM en la práctica”, *Harvard Business Review*, núm. 1 (May), pp. 8-28.
- VILLALBA MERLO, F.J. (2005): “La promoción de ventas y los beneficios percibidos por el consumidor”, *Revista Europea de Dirección y Economía de la Empresa*, vol. 14, núm. 3, pp. 209-222.
- WANSINK B.; DESHPANDE R. (1994): “Out of Sight, Out of Mind Panty and Brand-UsageFrequency”, *Marketing Letters*, núm. 5 (January), pp. 91-100.
- WANSINK, B.; SEED, S. (2001): “Making Brand Loyalty Programs Succeed”, *Journal of Brand Management*, vol. 8, núm. 3 (February), pp. 211-222.
- WARREN, M. (2005): “The Price of Loyalty”, *NPN News*, (May), pp. 32-38.
- YUPING, L. (2007) “The Long-Term Impact of Loyalty Programs on Consumer Purchase Behaviour and Loyalty”, *Journal of Marketing*, vol. 71 (October), pp. 19-35.
- ZILIANI, C. (2006): “Target Promotions: How to Measure and Improve Promotional Effectiveness Through Individual Customer Information”, *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, vol. 14, núm. 3 (April), pp. 249-160.
- ZILIANI, C.; BELLINI, S. (2004): “From Loyalty Cards to Micro-Marketing Strategies: Where is Europe’s Retail Industry Heading?”, *Journal of Targeting*, vol. 12, núm. 3 (March), pp. 281-289.