Universidad de Valladolid

FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

DEPARTAMENTO DE ORGANIZACIÓN DE EMPRESAS Y COMERCIALIZACIÓN E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS

TESIS DOCTORAL:

LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES EN ESTABLECIMIENTOS DETALLISTAS: UN ESTUDIO DE SU EFICACIA

Presentada por Blanca García Gómez para optar al grado de doctora en Ciencias Económicas y Empresariales

Dirigida por:
Dra. Dª Ana María Gutiérrez Arranz
Dr. D. Jesús Gutiérrez Cillán

Para mi madre y mi marido,
por todos los ratos que
os robaron estas páginas

Lo que sabemos es una gota de agua, lo que ignoramos es el océano
(Isaac Newton)
La costumbre hace más leve el trabajo
(Tito Livio)
El ignorante afirma, el sabio duda y reflexiona
(Aristóteles)

AGRADECIMIENTOS

El final de un camino siempre genera sentimientos encontrados. En el caso de la conclusión de mi tesis doctoral, se entremezclan la satisfacción por el logro de una meta, más bien un sueño y a la vez un reto, y la nostalgia por los recuerdos de un largo periplo. En ambas impresiones aparecen las personas, todas las que han contribuido a la conclusión de este trabajo y sin las cuales no hubiera visto la luz. Es por tanto el momento de reconocer públicamente su labor y ayuda.

Es de agradecer el respaldo financiero recibido de la Consejería de Economía y Empleo de la Junta de Castilla y León que, a través de varias de subvenciones destinadas al desarrollo de estudios y trabajos sobre materias socioeconómicas, ha financiado la realización de esta tesis doctoral.

Mención especial merece El Árbol, empresa a través de la que recogimos la información necesaria para el estudio empírico de este trabajo; en particular quiero dar las gracias de corazón a la Responsable de su Programa de Fidelización, Mª José Oiz, por ayudarnos en todo lo que estuvo en su mano durante la fase de trabajo de campo: gracias por haber sido parte clave de esta aventura.

Mi millones de gracias a los directores de esta tesis: Ana María Gutiérrez y Jesús Gutiérrez. Ana ha sido mi guía, acicate y estímulo a lo largo de todos estos años, además de una amiga y confidente que nunca me ha soltado de la mano. De Jesús he recibido sus vastos conocimientos y su experiencia, ambos han servido para enriquecer este trabajo; muchas gracias por las sugerencias, por el debate constructivo y por las magníficas correcciones. A ambos espero poder corresponderles por su ayuda, aun a sabiendas de que no será tarea fácil darles tanto como de ellos he recibido.

Gracias a mis compañeros del Campus de Soria, especialmente a Dolores Muñoz que me ayudó con la docencia para que yo pudiera dedicarme por entero a mi tesis. A Elisa de la Cruz, a Marta Martínez y a Mª Carmen Martínez les agradezco sus constantes palabras de ánimo; a María Hernández su ayuda en la traducción de textos en inglés y a todos aquellos que de un modo u otro colaboraron conmigo les hago partícipes de mi mas sincero agradecimiento.

En mis estancias en Valladolid, tuve la ocasión de conocer a otros compañeros del Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados, muchos fueron los que me brindaron su ayuda y a todos ellos les agradezco su ofrecimiento. Quiero destacar a Ana Isabel Rodríguez, por “soportar” mis largas conversaciones en su despacho y mis “agobios” que en muchas ocasiones ayudo a sobrellevar; a Carmen Antón que siempre tuvo la solución a mis infinitas dudas sobre metodología y a Rebeca San José que me

ayudó con los ANOVA. No puedo olvidar a mi amiga Mª Victoria Pérez que me hizo mi primera estancia en Valladolid mucho más fácil y de la que conservo su amistad.

En último lugar me voy a referir a las dos personas más importantes de mi vida, mi marido y mi madre. Luisma ha sido el gran sufridor en todo este tiempo, al que he dejado de lado para dedicarme egoístamente a este trabajo y del que nunca he recibido por ello ningún reproche; eres mi compañero de viaje y mi principal apoyo en la vida. Mi madre, que no ve mis fallos, para la que soy la mejor y que me adora, yo a ti también. A toda mi familia y amigos, que me lo dan todo y me hacen sentir que todo lo que hago lo hago bien, les agradezco que estén ahí y les pido que nunca me falten. Para todos ellos va mi corazón.

La amistad duplica las alegrías y divide las angustias por la mitad

(Sir Francis Bacon)

ÍNDICE

INDICE

INTRODUCCIÓN 3

CAPÍTULO 1
CONCEPTO DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

1.1. La lealtad y la estrategia de fidelización de clientes 11
1.1.1. La lealtad: concepto y dimensiones 11
1.1.2. La estrategia de fidelización de clientes 21
1.2. La definición de programa de fidelización y su discusión académica 26
1.2.1 Aportaciones de la literatura a la definición de programa de lealtad 26
1.2.2 Discusión académica en torno al concepto de programa de fidelización 29
1.3. Elementos básicos de un programa de fidelidad 34
1.3.1. La recompensa 35
1.3.2. El público objetivo de la estrategia 40
1.3.3. El diseño de un plan de comunicación adecuado al público objetivo 47
1.4. Tipos de programas de fidelización 49
1.4.1. Clasificación tradicional 49
1.4.1.1. Programas de acumulación de puntos 50
1.4.1.2. Programas de tarjeta 51
1.4.1.3. Clubes de clientes 55
1.4.2. Clasificaciones alternativas 56

CAPÍTULO 2
LA IMPLANTACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

2.1. Causas de implantación de los programas de lealtad 64
2.2. Consecuencias estratégicas de la implantación 68
2.2.1. Las bases de datos de clientes y el CRM 69
2.2.2. La implantación de un marketing “one to one” 71
2.2.3. La discriminación de precios 72
2.2.4. La venta cruzada 73
2.3. La eficacia de los programas de fidelización: revisión de la literatura 74
2.3.1. Efectos de los programas de lealtad 85
2.3.2. Las características de los programas de fidelización y su eficacia 93
2.3.3. Motivos de ineficacia de los programas de fidelidad 97

CAPÍTULO 3
LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN. PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPÓTESIS

3.1. Influencia de las características genéricas del individuo sobre la participación en un programa de lealtad 104
3.2. Los efectos de la participación del consumidor en un programa de lealtad....109
3.2.1. La influencia de la participación en los programas de fidelización sobre la lealtad comportamental....110
3.2.2. La influencia de la participación en los programas de fidelización sobre la lealtad afectiva....113
3.3. Los efectos del tipo de participación del consumidor en un programa de lealtad 116
3.3.1. La influencia del tipo de participación sobre la lealtad comportamental....118
3.3.2. La influencia del tipo de participación sobre la lealtad afectiva....120
3.4. Efecto moderador de las características genéricas del individuo 122
3.5. Efecto moderador del grado de implicación con el programa de fidelidad....124

CAPÍTULO 4
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

4.1. La recogida de información: La muestra y el cuestionario....131
4.1.1. El universo de población y la muestra....131
4.1.2. Cuestionario, variables y medidas 134
4.2. Validación de las escalas de medición....140
4.2.1. Análisis de fiabilidad y validez para las escalas reflectivas....143
4.2.2. Análisis de fiabilidad y validez para las escalas formativas....154

CAPÍTULO 5
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

5.1. Estudio descriptivo sobre los motivos de elección del establecimiento....159
5.2. Los rasgos personales del consumidor como determinantes de su participación en los programas de lealtad 163
5.3. Estimación de la eficacia del nivel de participación en el logro de lealtad 166
5.3.1. Eficacia de los programas de fidelización en el logro de lealtad comportamental 167
5.3.2. Eficacia de los programas de fidelización en el logro de lealtad afectiva....172
5.4. Estimación del efecto del tipo de participación sobre la lealtad....175
5.4.1. Eficacia del tipo de programa sobre la lealtad comportamental....175
5.4.2. Eficacia del tipo de programa sobre la lealtad afectiva 178
5.5. Efecto moderador de las características genéricas del individuo 181

5.5.1. Efecto moderador de las variables genéricas del individuo sobre el comportamiento de compra 181
5.5.2. Efecto moderador de las variables genéricas del individuo sobre el cambio de comportamiento 183
5.5.3. Efecto moderador de las variables genéricas del individuo sobre la lealtad afectiva.....184

5.6. Efecto moderador del grado de implicación con el plan de lealtad 185

CAPÍTULO 6
CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

6.1. Conclusiones académicas e implicaciones para la gestión comercial.....196

6.2. Limitaciones de la investigación y líneas de avance futuras.....206

BIBLIOGRAFÍA.....211

ANEXO I
Cuestionario.....257

ANEXO II
Identificación de variables.....263

ANEXO III
Matriz de correlaciones.....267

INTRODUCCIÓN

A lo largo del tiempo la estrategia de marketing de las empresas ha puesto el énfasis en conceptos distintos. En este sentido observamos que, hace unos años, el problema fundamental de una organización se situaba en el desarrollo de productos y servicios innovadores que se diferenciasen de los ofrecidos por la competencia. Esta etapa concluyó en el momento en que las empresas comprendieron que los productos podían ser copiados e incluso mejorados por la competencia en cuestión no sólo de días sino de horas, lo que hacía que los esfuerzos llevados a cabo en este campo resultaran poco productivos y rentables o exigieran una inversión continuada muy cuantiosa.

Posteriormente se inició la etapa de segmentación en la que la preocupación fundamental radicaba en cambiar la orientación por productos hacia una orientación por clientes. Lo importante aquí ya no eran los productos, sino el conocimiento exhaustivo de la clientela. La mayoría de las empresas han realizado y siguen llevando a cabo importantes desarrollos en este campo. Sin embargo, en muchas ocasiones la segmentación se convertía en el propio fin, cuando lo importante era disponer de una herramienta que permitiera a la red comercial contar con una nueva filosofía de trabajo, basada en la polivalencia y en el desarrollo de una acción comercial orientada en su totalidad hacia el cliente.

A lo largo de esta andadura observamos que los consumidores encuentran cada día más opciones entre las que elegir para hacer sus compras. Además, los productos que ofrecen los distintas empresas tienden a homogeneizarse, de modo que cada vez hay menos diferencias entre su calidad real y la percibida. Esta es una de las razones por las que las organizaciones afrontan grandes dificultades a la hora de definir una ventaja competitiva sostenible y conseguir un posicionamiento adecuado.

En este contexto, para las empresas cada vez es más costoso conseguir nuevos clientes, de ahí que en la década de los noventa la preocupación por el servicio al cliente y la calidad fuera reemplazada por la de lealtad. En este momento, la filosofía del marketing de relaciones lidera el comportamiento empresarial y, sobre todo, la literatura académica de marketing. El paradigma propone orientar la estrategia de la empresa hacia la retención de clientes y el establecimiento de relaciones estrechas con ellos. De modo que, en una era dominada por la corriente relacional y la voluntad de reforzar los lazos con los clientes más rentables, las empresas invierten cada vez más en los instrumentos de gestión de la relación con el cliente (Mimouni, 2005). Este paso adelante se corresponde con un proceso a largo plazo que pretende ganar, conservar y ampliar una clientela rentable (Brown, 2000).

De acuerdo con lo expuesto en las líneas precedentes, conviene recordar que el desarrollo de las tecnologías de la información durante los últimos años ha propiciado el acercamiento entre las empresas y sus clientes al poder establecer una comunicación interactiva mucho más fácil y frecuente que en el pasado. Las comunicaciones de gran velocidad y las redes informáticas están favoreciendo la introducción de cambios importantes en el marketing de las organizaciones, cuya manifestación más visible tiene lugar en el ámbito de las relaciones entre las empresas y los consumidores finales. En este contexto, proliferan los términos que tratan de describir el marketing de lealtad, algunos de los más usados son: marketing de frecuencia, marketing *one to one* y *customer centric marketing.*

En síntesis podemos afirmar que todas las industrias de gran consumo coinciden hoy en día en lo mismo: los sistemas clásicos o masivos de marketing están mostrando sus límites. Revitalizar el marketing pasa, en mayor o menor medida según los sectores implicados, por reconquistar al consumidor final, dándole un tratamiento individualizado y, en definitiva, fidelizándolo.

La fidelización de clientes supone la culminación de los esfuerzos comerciales con un claro objetivo: aumentar, consolidar y rentabilizar la cuota de mercado, todo ello basado en tres premisas fundamentales. En primer lugar un buen producto y un excelente servicio no son suficientes para conseguir la lealtad del cliente, en segundo término, ser mejor que la competencia ayuda en el proceso de fidelización pero no representa el punto fundamental en su consecución y, por último, los clientes no son nunca suficientemente fieles a una empresa por muy buena imagen que tengan de ésta. Por todo ello, las empresas implantan estrategias para gestionar la lealtad de los clientes enmarcadas dentro del marketing de relaciones.

De acuerdo con las anteriores proposiciones, la fidelidad del consumidor se considera una importante llave para el éxito organizacional y para el beneficio (Oliver, 1997). Como resultado, gran cantidad de investigaciones se han centrado en la identificación de métodos efectivos para incrementar la lealtad de los clientes. Entre dichos métodos se encuentran los programas de fidelización que se definen como un conjunto de acciones de marketing consistentes en el ofrecimiento de incentivos que pretenden conseguir la lealtad de los clientes. Así, los programas de lealtad tratan de identificar y recompensar a los clientes leales de la empresa.

En los últimos años los programas de fidelización han sido objeto de una adopción masiva por parte de empresas pertenecientes a sectores muy diversos. Estaciones de servicio, agencias de viajes, periódicos o supermercados son algunos de los ejemplos en aplicar esa estrategia de marketing. La tarjeta Travel Club cuenta con más de cinco millones de socios, Solred que hasta 2003 poseía más de 2.200.000 tarjetas en circulación, la tarjeta de El Corte Inglés con más de 5.500.000 titulares, son algunos datos que muestran el nivel de implantación de estos planes en España. En nuestro caso nos centramos en el sector de venta al detalle de productos de alimentación y droguería, donde la creciente competencia y los reducidos márgenes hacen necesaria la implantación de programas que permitan a las empresas mejorar sus resultados y diferenciarse de sus competidores. Además, es un sector en el que la puesta en marcha de planes de fidelización de diferentes tipos es cada vez más frecuente.

La razón del uso extendido de los programas de fidelización deriva del principal objetivo perseguido en su implantación: la lealtad de los clientes. No afirmamos nada nuevo al reconocer los beneficios que para una empresa supone disponer de una cartera de clientes fieles. Es indudable que resulta más costoso captar clientes nuevos que retener a los que ya se posee, lo cual se cumple especialmente en el caso de sectores maduros. Ello sin olvidar que aquellos consumidores que demuestran los mayores niveles de lealtad hacia el producto o servicio tienden a recomprar con más frecuencia y gastan más dinero, además de desarrollar una importante labor como prescriptores de la empresa entre sus allegados.

La masiva implantación de los planes de fidelización ha impulsado una línea de investigación centrada en el estudio de su eficacia. En esta tesis doctoral se pretende contribuir con la mencionada corriente investigadora a través de un estudio centrado en el punto de vista del consumidor. En el trabajo proponemos un modelo integrador sobre la eficacia de los programas de fidelización que aborda de forma conjunta varias cuestiones que han sido tratadas de modo disperso en la literatura y, al mismo tiempo, plantea hipótesis sobre aspectos novedosos no abordados en trabajos previos. En concreto el modelo se ocupa de los siguientes aspectos:

1. En primer lugar, nos dedicamos a estudiar el efecto de las características de los consumidores sobre la participación en los programas, para tratar de determinar cuales de ellas condicionan la adhesión de los consumidores a los planes de lealtad. Nos hemos centrado en características genéricas relativas al comportamiento de compra del consumidor (búsqueda de variedad, sensibilidad al precio y gusto por las

compras), variables de actitud hacia los programas y otros rasgos del individuo como la preocupación por su privacidad o su disponibilidad de tiempo libre.

2. Analizamos la influencia de la participación de los consumidores en los programas de fidelidad sobre la lealtad afectiva y comportamental. La dimensión afectiva de la lealtad se corresponde con una opinión y una disposición favorables hacia las compras en el establecimiento y hacia el propio establecimiento. Por su parte, la lealtad comportamental se refiere al nivel de intercambios realizados con el establecimiento. Atendiendo a estas definiciones mediremos la lealtad afectiva a través de diferentes indicadores de satisfacción, confianza y compromiso y la lealtad comportamental mediante indicadores de frecuencia y volumen de compra, dispersión de compras entre establecimientos y cambio de comportamiento derivado de la participación en un programa de lealtad.
3. Ante la variedad de programas de lealtad existente, nos proponemos delimitar el efecto del tipo de programa sobre la lealtad, afectiva y comportamental, ello dado que intuimos que unos planes y otros pueden provocar diferentes respuestas en los consumidores. A tal efecto consideraremos tres tipos de programas: los planes de acumulación de puntos, las tarjetas de compra y los clubes de clientes. Estos tres tipos de programas constituyen diferentes fases en la evolución de la implantación de la estrategia de fidelización por parte de las empresas. Desde los planes de acumulación de puntos basados en el ofrecimiento de recompensas tangibles a corto plazo, cuyo único resultado es comportamental, la estrategia ha ido evolucionando hacia una mayor personalización y ofrecimiento de recompensas intangibles que tratan de provocar una respuesta afectiva en el consumidor. Los clubes de clientes constituyen el último estadio en la mencionada evolución. En medio nos encontramos los programas basados en tarjetas
4. El estudio del papel moderador desempeñado por las variables del individuo consideradas en el trabajo, ya especificadas en el punto 1, será nuestro siguiente objetivo. Tratamos de delimitar así la existencia de diferencias en la eficacia de los programas dependiendo de los rasgos característicos de los clientes.
5. Finalmente, dado que adscribirse a un programa no es sinónimo de participar en él de forma activa, analizamos el papel moderador del grado de implicación del consumidor. Planteamos que es más probable que los efectos beneficiosos para la empresa de los programas de lealtad se manifiesten en aquellos consumidores implicados con ellos que entre quienes, a pesar de formar parte de él, no se sienten atraídos.

El trabajo emplea una metodología de recogida de información poco utilizada en este tipo de estudios: la encuesta. En la literatura hay muchos trabajos que se han ocupado de analizar la influenza de los programas de fidelización sobre la lealtad comportamental. La mayor parte de estas investigaciones se basa en datos de panel, metodología que permite analizar el comportamiento de compra de los participantes en los planes de fidelización antes y después de incorporarse a ellos. El uso de la encuesta brinda la posibilidad de medir la influencia de los programas de fidelización sobre la lealtad comportamental desde otra perspectiva: comparando el comportamiento de compra en el establecimiento y en la competencia entre participantes y no participantes en los planes. En definitiva, con esta fuente de información tenemos datos de los clientes que no forman parte de ninguno de los programas puestos en marcha. Sí es cierto que, en este caso, en lugar de observar el cambio de comportamiento de los consumidores lo medimos de una forma aproximada a través de una pregunta del cuestionario.

Por otro lado, la encuesta permite medir otras variables relevantes en el estudio de la eficacia de los programas como son: una serie de rasgos del individuo, tanto genéricos (relativos al comportamiento de compra, de actitud hacia los programas y características psicográficas), como específicos de un programa de fidelización en particular (la implicación con el programa), así como la lealtad afectiva.

El modelo que proponemos tiene por objeto ayudar a comprender el funcionamiento de los programas de fidelización desde el punto de vista del consumidor y así contribuir a que las empresas implanten estrategias que contribuyan a mejorar sus resultados.

Intuimos que los programas de lealtad ayudan a la empresa a conseguir mejores resultados, sobre todo si en su diseño se tiene en cuenta la diversidad de clientes existentes. Además, los programas de fidelización han de adaptarse a la evolución de las necesidades de los consumidores, de manera que éstos no pierdan el interés hacia el plan y continúen respondiendo de forma positiva a los incentivos ofrecidos.

El trabajo se ha organizado en seis bloques. En el primer capítulo se profundiza en el concepto de programa de fidelización. A partir del estudio de las dimensiones de la lealtad –comportamental y afectiva- se realiza una revisión bibliográfica de las definiciones que se han propuesto para los programas de fidelidad de clientes. De la citada revisión de la literatura existente emerge la discusión académica en torno al concepto analizado: ¿estamos ante estrategias que refuerzan la lealtad de los consumidores o, por el contrario, nos enfrentamos a meras promociones de ventas?

Los elementos básicos que integran los programas de fidelización de clientes son objeto de análisis en un punto posterior del primer capítulo: la recompensa ofrecida a cambio de la lealtad, la determinación del público objetivo del esquema y el diseño de un plan de comunicación adecuado. Conocidos los componentes de todo programa de fidelidad de clientes, es el momento de contemplar los distintos tipos de planes existentes en el mercado: programas de acumulación de puntos conviven con planes basados en tarjetas de compra y con clubes de clientes.

El segundo capítulo de esta tesis se centra en la implantación de los programas dentro de las empresas. Las causas que mueven a las organizaciones a implantar este tipo de técnicas es el primer objetivo de esta parte. La imitación de los movimientos competidores, la recogida de información sobre clientes y el creciente incremento de la competencia en los mercados, se perfilan como los principales motivos de su aplicación. Lógicamente, la implantación de los planes posee importantes consecuencias estratégicas que se analizan en detalle en un punto posterior.

Llegados a este punto, surge la pregunta obligada que preocupa a académicos y profesionales: ¿son eficaces los planes de lealtad? La revisión de la literatura revela que los estudios de opinión teóricos coexisten con los empíricos. Los efectos de los programas de lealtad son objeto de agrupación en función de la variable analizada por los investigadores. Así, podemos hablar de efectos sobre la lealtad –variable clave de toda la investigación-, sobre las ventas, cuota de mercado y rentabilidad, sobre el comportamiento del consumidor, sobre la competencia y los costes de cambio, entre otros. Para terminar con la revisión de literatura estudiamos el efecto que las características de los programas tienen sobre su eficacia.

El capítulo tercero se ocupa de plantear el modelo teórico que será objeto de contraste empírico en un capítulo posterior. El modelo consta de tres apartados: antecedentes,

participación y consecuencias. El primero se ocupa del análisis de las características de los individuos que influyen sobre la participación en los programas. El segundo se adentra en el estudio del efecto de la participación sobre la lealtad en sus dos dimensiones: afectiva y comportamental. A priori intuimos que la participación en algún programa de fidelidad influye de forma positiva sobre la lealtad y que cuanto más adaptado esté el programa a las características y deseos de los consumidores más eficaz será.

De la metodología empleada para la investigación empírica se ocupa el cuarto capítulo en el que se hace especial hincapié en el cuestionario y la validación de las escalas empleadas.

A partir de la información proporcionada por una muestra de clientes de la cadena de supermercados El Árbol sobre su relación con el establecimiento realizamos el análisis de los resultados del contraste de las hipótesis del modelo en el capítulo quinto.

Finalmente, para terminar la investigación, dedicamos el último capítulo a exponer las conclusiones más relevantes de nuestro trabajo, así como las implicaciones de interés para la gestión empresarial. Habida cuenta que el trabajo no termina aquí, mencionamos sus principales limitaciones y proponemos las líneas de investigación futuras que nos ha sugerido la elaboración de esta tesis.

Capítulo 1
CONCEPTO DE PROGRAMA DE FIDELIZACIÓN

El capítulo que aquí se inicia pretende conceptualizar los programas de fidelización de clientes a partir de la definición de lealtad. De ahí que empecemos repasando el concepto de lealtad e identificando sus dimensiones. En el logro de la lealtad o fidelidad[1] de los consumidores intervienen aspectos de gran importancia en un contexto relacional como la satisfacción, la confianza en la otra parte o el compromiso.

Tras ello nuestro interés se centra en los programas de fidelización de clientes. La revisión de las diferentes aportaciones de la literatura nos conducirá a la discusión o debate existente en relación a la consideración de estas acciones comerciales: ¿son sólo promociones de ventas o, por el contrario, persiguen realmente el logro de la fidelidad de los clientes?

El estudio de los elementos básicos que conforman un programa de lealtad –la recompensa, el público objetivo y el plan de comunicación- es un aspecto de vital importancia para comprender el funcionamiento y utilidad de los programas para las empresas. De la adecuada definición de tales componentes dependerá, en gran medida, el éxito o fracaso de las acciones que la empresa lleve a cabo.

Este primer capítulo concluye con una revisión de los diferentes tipos de programas puestos en marcha por las empresas.

1.1. La lealtad y la estrategia de fidelización de clientes

En este apartado pretendemos, a partir del concepto y dimensiones de la lealtad, analizar la estrategia de fidelización de clientes. En este sentido, todo lo que suponga una actuación sobre la lealtad lo encuadraremos dentro de dicha estrategia.

1.1.1 La lealtad: concepto y dimensiones

La revisión de la literatura muestra que el concepto de fidelidad es tratado de forma diferente en los estudios realizados. Así, no existe una única opinión aceptada sobre el modo de definir el mencionado constructo. La literatura ha reconocido dos dimensiones que conforman la fidelidad: la afectiva y la comportamental (Jacoby y Chestnut, 1978; Berné y otros, 1996; Bloemer y Ruyter, 1998, entre otros). Ello supone que la lealtad incluye un nexo de unión de carácter psicológico y un compromiso de naturaleza comportamental (Pritchard y Howard, 1997; Backman y Vedkamp, 1995). La lealtad afectiva se concreta en una actitud positiva hacia la organización, en un cierto grado de satisfacción con ésta, así como en la confianza y el

[1] *Aunque existen autores que encuentran diferencias entre lealtad y fidelidad, asignando al primero un componente afectivo del que carece el segundo, en este trabajo consideraremos ambos conceptos como sinónimos.*

compromiso del consumidor hacia la empresa. Por su parte, la lealtad comportamental se refiere al nivel de intercambios realizados con el establecimiento. En este sentido, el grado de repetición de compras y el volumen y variedad de los productos adquiridos son algunos de los indicadores de este aspecto de la fidelidad.

Tradicionalmente los autores han definido la fidelidad asimilándola exclusivamente a un comportamiento de compra repetido en el tiempo, ignorando cualquier proceso cognitivo o afectivo que pudiera influir sobre la decisión de compra (Brown, 1953; Cunningham, 1956; Jacoby y Kyner, 1973 y 1978; Pritchard, 1991). Así, el comportamiento de lealtad se mediría, por ejemplo, a partir de las compras repetidas en un mismo establecimiento o la frecuencia de visitas realizadas en un determinado periodo de tiempo. De acuerdo con esta línea de investigación, los trabajos se conformaban con medir el comportamiento de compra repetida y con describirlo, sin tomar en consideración variables explicativas, que se sustituyen por la proposición de medidas arbitrarias basadas en la proporción (Cunningham, 1956 y 67; Farley, 1968) o en la secuencia ordinal de las compras (Copeland, 1923; Brown, 1953; Blattberg y Sen, 1974).

De acuerdo con la concepción de lealtad que acabamos de exponer, la fidelidad se caracteriza por una cierta fragilidad. Esta es la razón por la que ciertos autores trataron de explicarla desde un enfoque relacional. Además, si nos detenemos a realizar un análisis más detallado de la literatura al respecto observamos que la fidelidad del cliente es un concepto multidimensional (Dick y Basu, 1994; Knox, 1996; O'Malley, 1998; Meyer-Waarden, 2002), dotado de un componente conductista, la compra repetitiva, y otro afectivo[2]. Este componente puede definirse como la predisposición del consumidor hacia un establecimiento como resultado de un proceso psicológico que incluye una preferencia actitudinal y un compromiso hacia el punto de venta (Jacoby y Chestnut, 1978). Definido de esta manera, el componente afectivo de la lealtad al establecimiento incluye el lazo emocional y mental hacia un punto de venta (Bennet y Rundle-Thiele, 2002; McGoldrick y Andre, 1997).

En definitiva, lo que se está sugiriendo es que, para poder considerar a un cliente como leal, es necesario que presente una disposición, convicción, u opinión favorable hacia la marca o establecimiento, además de un comportamiento consistente con dicha actitud (Day, 1969; Jacoby y Chestnut, 1978; Assael, 1987; Solomon, 1996; Huang y Yu, 1999). De modo que, mientras la fidelidad verdadera (lo que algunos denominan "lealtad") resulta de la manifestación de motivaciones favorables hacia la marca o el establecimiento, la fidelidad espuria carece de tales motivaciones y se basa en la conveniencia por parte del cliente de tomar la misma decisión de compra (Bloemer y Poiesz, 1989).

Por todo lo anterior, si nos centramos en la definición de fidelidad del cliente como comportamiento, debemos reconocer que, aunque todavía hay autores que siguen coontemplando la fidelidad exclusivamente desde un punto de vista comportamental, el grueso de la corriente de investigación cuestiona el recurso al comportamiento como único indicador de la lealtad. Day (1969), por ejemplo, considera que la predisposición favorable del individuo a las

[2] Entienden Noordhoff y otros (2004) que mientras la lealtad actitudinal puede ser considerada como un mero mediador de los instrumentos de marketing que afectan a la lealtad comportamental, su medida es un prerrequisito para comprender cómo el estímulo afecta a los procesos cognitivos y afectivos que hacen que los consumidores lleguen a ser o permanezcan leales en sus acciones.

compras repetidas como algo inseparable de la noción de lealtad, de modo que las compras que no están guiadas por una fuerte actitud, sino por exigencias situacionales, no serán otra cosa que "falsa lealtad". De igual modo, Dick y Basu (1994) insisten en la necesidad de considerar la actitud y el comportamiento en la definición de fidelidad. De hecho la definen como "la fuerza de la relación entre una actitud relativa individual y el comportamiento de compra repetido". Aclaramos que la actitud relativa es la que surge del cruce de dos dimensiones: el nivel de actitud hacia una entidad y el grado de diferenciación de dicha actitud respecto al resto de alternativas. Su consideración explícita permite evitar el problema de que un individuo presente una fuerte actitud hacia una marca o establecimiento y, sin embargo, ello no desemboque en un comportamiento de compra porque la actitud mantenida hacia otras marcas o establecimientos es más fuerte todavía (Castañeda, 2005).

Dick y Basu (1994) construyen una matriz en la que combinan la actitud relativa y el coeficiente de repetición para identificar diferentes niveles de fidelidad.

TABLA 1.1: Niveles de fidelidad

		REPETICIÓN DE COMPRA	
		ALTA	BAJA
ACTITUD RELATIVA	ALTA	Fidelidad o lealtad verdadera	Fidelidad latente
	BAJA	Fidelidad espuria o falsa lealtad	No fidelidad

Fuente: (Dick y Basu, 1994).

La verdadera fidelidad exige la presencia fuerte de las dos dimensiones de referencia: los comportamientos de consumo y las actitudes favorables del consumidor (Trinquecoste, 1996). La fidelidad latente y la fidelidad espuria vienen determinadas por la existencia de factores situacionales y normas sociales que impiden u obligan, respectivamente, a una fidelidad comportamental (Castañeda, 2005).

Llegados a este punto podríamos definir la lealtad hacia el establecimiento como un fuerte compromiso de frecuentar de forma continuada en el tiempo un determinado punto de venta, de modo que se generen compras repetidas en el mismo lugar, a pesar de los condicionantes situacionales y de los esfuerzos de marketing que pueden dar lugar a cambios potenciales de comportamiento (Oliver, 1997).

Ya hemos mencionado que, a las dos dimensiones citadas de la fidelidad –comportamiento y actitud-, algunos añaden una tercera, la dimensión cognitiva de la fidelidad (Berné y otros, 1996; Setó Pamiés, 2001). En palabras de Dwyer y otros (1987), al haber un compromiso en el intercambio relacional, es como si se excluyera la consideración de otras alternativas de intercambio. Así, a un cliente se le califica como extremadamente fiel cuando no busca o no considera otras empresas a las que comprar. En este sentido, algunos autores (Newman y Werbel, 1973), refiriéndose a la lealtad hacia la marca, definen a los clientes fieles como aquellos que recompran una marca, considerando solamente esa marca y no buscan información sobre otras.

Hay otros autores que se apoyan en la confianza y en el compromiso para definir la fidelidad. Dentro de un enfoque de marketing relacional, estos autores entienden que la lealtad no está motivada por la valoración puntual de una transacción, sino más bien por la valoración de una relación duradera que el consumidor ha ido construyendo con el proveedor a lo largo de sus experiencias de consumo (Grönroos, 1994; Evans y Laskin, 1994). Hennig-Thurau y otros (2002) sostienen que la lealtad es algo más que un proceso de compra repetitivo, ya que está relacionado con el agradecimiento y el compromiso. Demoulin y Zidda (2006) mantienen que, para ser leal, el consumidor debe estar comprometido de hecho con una marca o establecimiento determinados. Otros como Vavra (1993) y Morgan y Hunt (1994) opinan que la satisfacción acumulada no actúa directamente sobre la fidelidad sino a través de variables mediadoras como la confianza y el compromiso. Así, más que una actitud favorable o una evaluación positiva de la marca o establecimiento, la fidelidad a largo plazo parece suponer la formación de un compromiso duradero del consumidor con el proveedor (Fournier y Yao, 1997; Fournier, 1998). En este contexto, variables como la satisfacción acumulada (Fornell y Wernerfelt, 1987; Hennig-Thurau y Klee, 1997; Heskett y otros, 1997), la confianza y el compromiso (Vavra, 1993; Morgan y Hunt, 1994) y la resistencia a ser persuadido por otras alternativas comerciales (Dick y Basu, 1994) se erigen en los principales determinantes de la verdadera fidelidad. Por otra parte, algunos estudios sobre el intercambio relacional y sus implicaciones, proponen que los constructos clave para desarrollar la lealtad son la confianza, el valor y la satisfacción (Singh y Sirdeshmukh, 2000; Sirdeshmukh y otros, 2002). La fidelidad, por tanto, no sólo viene determinada por el producto, sus características y la satisfacción que genera, sino también por la calidad de la relación con la empresa, evaluada sobre la base de un conjunto de antecedentes más global (Meyer-Waarden, 2002). Por orden, la calidad percibida influye sobre el valor y, más tarde, sobre la satisfacción acumulada. Ésta refuerza la confianza y el compromiso que actúan como variables mediadoras entre la calidad percibida de la relación y la fidelidad (Dywer y otros, 1987; Morgan y Hunt, 1994; Rust y Zahoric, 1993; N'Goala, 2000).

Desde otro enfoque se considera que la fidelidad está afectada por la inercia (Morrison, 1966; Jeuland, 1979; Bawa, 1990) y el aprendizaje (Guadagni y Little, 1983; Ehrenberg, 1988), y moderada por la variable búsqueda de variedad (McAlister, 1982; Latín y McAlister, 1985; Aurier, 1991). Este enfoque se apoya en la convicción de que un consumidor permanece fiel a una empresa si los esfuerzos que requiere el cambio de suministrador son demasiado grandes en comparación con la ganancia esperada por el cambio. Así, la fidelidad queda explicada a partir de un conjunto de barreras a la salida que impiden o limitan en cierto modo la libre elección del consumidor (Jackson, 1985; Shapiro y Varian, 1999).

Sin embargo, la fidelidad que surge de la actitud y de la inercia es relativamente frágil, debido a ello, si en esta situación se produce una ruptura de stock, nos podemos encontrar con un escenario de gran infidelidad (Meyer-Waarden, 2002). Además, el entorno competidor puede también afectar dado que la existencia de alternativas competidoras viene a reforzar esa situación de infidelidad generada por la ausencia de stock, al ofrecer al consumidor otras posibilidades de elección (Blattberg y Deighton, 1996; Jones y Sasser, 1995). Por otro lado, la costumbre puede transformarse en monotonía y generar una necesidad de búsqueda de variedad[3] (McAlister, 1982), lo que constituye un comportamiento opuesto a la compra repetida. Algunos autores lo explican como un fenómeno de cansancio frente al uso de la

[3] *McAlister (1982) define la búsqueda de variedad como una intención de cambio de marca hacia otras marcas conocidas.*

marca/establecimiento, manifestándose en una disminución de la probabilidad de recompra de esta última (Latin y McAlister, 1985; Kahn y otros, 1986; Aurier, 1991). Bawa (1990) concluye que la utilidad de una marca o establecimiento crece primeramente de acuerdo a la inercia, para disminuir más tarde de acuerdo a la búsqueda de variedad.

En un contexto como el de los mercados competitivos, en el que la lealtad exclusiva parece inexistente, conviene que nos refiramos al concepto "multifidelidad", entendido como una forma de fidelidad que se expresa en un marco en el que el individuo manifiesta una tendencia natural a la búsqueda de variedad (Sharp y Sharp, 1997). Son pocos los autores que se detienen a estudiar este fenómeno dada su dificultad conceptual y metodológica. Crié (1999) lo define como la compra simultánea de varias marcas, o en varios establecimientos. Otros la catalogan como una "fidelidad circunstancial" (Dufer y Moulins, 1989; Dubois y Laurent, 1999).

También hay autores que insisten en la importancia de diferenciar entre el concepto fidelidad y el de vinculación del cliente. Reinares y Reinares (2005a) opinan que ambos conceptos son diferentes, aunque pueda existir una relación causa-efecto entre ellos. La vinculación incluye elementos de dependencia y de obligación de los que la fidelización carece, o en todo caso incorpora de forma mucho más sutil, mediante un compromiso tácito que une a las partes en una relación donde cada una entiende que no debe defraudar la confianza depositada por la otra. No contempla la satisfacción y la exclusividad, dos de los factores que mejor definen a la fidelización.

De acuerdo con lo expuesto en líneas precedentes, observamos que el componente más complejo de la fidelidad es el afectivo, la mayor parte de los autores coinciden al señalar entre los constructos clave para desarrollar la fidelidad afectiva la actitud, la confianza, la satisfacción y el compromiso. Para las pretensiones de nuestra investigación consideraremos que la dimensión afectiva de la lealtad integra los aspectos satisfacción, confianza y compromiso. Omitimos la actitud dado que nuestro estudio empírico se centra en el análisis de un grupo de individuos que ya son clientes del establecimiento y como la actitud es un factor previo a la experiencia no creemos conveniente tomarla en consideración. La actitud puede definirse como la predisposición de un individuo a responder de modo consistente ante un establecimiento y, lógicamente, en el caso de los ya clientes la respuesta ya se ha producido.

A continuación nos ocupamos de dar un breve repaso a cada uno de los constructos considerados dentro de la dimensión afectiva de la lealtad.

La satisfacción como antecedente de la fidelidad

La mayoría de las empresas son conscientes de que su éxito depende, en gran parte, de la consecución de la satisfacción del cliente, lo que la convierte en uno de los mejores indicadores de los beneficios futuros de la empresa (Setó Pamiés, 2001). Además, el concepto de satisfacción está muy ligado a la esencia de la filosofía de marketing (Oliver, 1999). Esto es, la búsqueda de la satisfacción del cliente se enmarca dentro de un enfoque de orientación al mercado que trata de colocar los intereses del cliente en un lugar preeminente (Deshpande y otros, 1993). En definitiva, y tal y como apuntan Marzo y otros (2005), el nexo de unión entre los

beneficios que pueda obtener el cliente y los obtenidos por la organización viene representado por la satisfacción del cliente.

La satisfacción del cliente es una de las variables consideradas clave en la formación de la lealtad, hecho que ha derivado en el desarrollo de gran cantidad de trabajos cuyo objeto de investigación es la satisfacción. De la mano de todos estos trabajos somos testigos de la proliferación de las definiciones en torno al mencionado concepto. En líneas generales, la satisfacción puede definirse como una condición afectiva del consumidor que resulta de una evaluación global de todos los aspectos que forman parte de la relación en la que interviene el consumidor (Severt, 2002).

Oliver (1997) describe la satisfacción como "un juicio evaluativo de postselección relativo a una decisión de compra específica". Así, la satisfacción es el sentimiento del consumidor de que el consumo aporta resultados placenteros frente a insatisfactorios, una comparación entre expectativas y resultados.

Geyskens y otros (1999) entienden que el concepto de satisfacción puede concretarse desde dos perspectivas diferentes. La primera considera a la satisfacción como un estado afectivo sustentado en las condiciones económicas, es decir, nos encontramos ante una satisfacción económica estrechamente ligada a resultados económicos. La segunda visión, conocida como satisfacción no económica, define el concepto a partir de factores más psicológicos, tales como el cumplimiento de las promesas de la otra parte que interviene en la relación.

Giese y Cote (2000) realizan una revisión de la literatura sobre el concepto de satisfacción y encuentran que, a pesar de su variedad, prácticamente todas las definiciones presentan tres elementos comunes: una respuesta (emocional o cognitiva); ésta responde a un interés particular (expectativas, producto y experiencia de consumo) y que ocurre en un momento concreto (después de la compra, después de la elección y está basada en una experiencia acumulada). De acuerdo con este planteamiento, podemos definir la satisfacción con el establecimiento como el agrado del consumidor respecto a su experiencia previa de compra en el punto de venta (adaptado de Anderson y Srinivasan, 2003).

Mowen (1995), por su parte, define la satisfacción como una actitud general hacia un producto después de su compra y uso, lo que da como resultado una evaluación poscompra. En la misma línea, Oliver (1999) asocia la satisfacción con un estado psicológico de poscompra resultante de la comparación entre la expectativa previa del individuo y su experiencia de compra, cuando ésta ha sido mejor de lo esperado. También el ACSI (American Customer Satisfaction Index) comparte este concepto de satisfacción al considerar que ésta posee tres antecedentes: las expectativas del cliente, la calidad percibida y el valor percibido, de cuya combinación puede producirse una consecuencia negativa –la queja- o positiva –la lealtad-. De este modo, es de esperar que la satisfacción general del consumidor sea un importante determinante del comportamiento de lealtad.

La satisfacción hacia el establecimiento –que es la que nos ocupa en este trabajo- ha sido conceptualizada habitualmente como el primer antecedente de la lealtad hacia el establecimiento (ej. Anderson y otros, 1994; Jones y otros, 2000). Más específicamente, por ejemplo, Bloemer y De Ruyter (1998) encuentran una relación entre satisfacción con el establecimiento y lealtad hacia el establecimiento para los grandes almacenes. Intuitivamente, parece sensato asumir que también en el caso del pequeño comercio, los consumidores que están muy satisfechos con el establecimiento deberían mostrar niveles de compromiso y recompra mayores. Las conclusiones empíricas disponibles nos permiten asumir, pues, que la satisfacción con el establecimiento afecta a la lealtad comportamental y actitudinal hacia el mismo.

En definitiva, la convicción que se desprende de la literatura sobre satisfacción es que ésta conduce de manera general a una actitud positiva y que actúa como un estímulo que ayuda a crear preferencia y, más adelante, a generar un comportamiento de fidelidad[4] (Copeland, 1923).

Si consideramos los conceptos de satisfacción y fidelidad encontramos que la mayoría de los autores marcan importantes diferencias entre ellos (Reichheld, 1994; Oliver, 1999; Setó Pamiés, 2001). En muchos trabajos los investigadores entienden que la satisfacción es una condición necesaria, aunque no suficiente, para que exista la fidelidad. Así la satisfacción se erige como uno de los principales antecedentes de la fidelidad, un cliente satisfecho tiende a ser leal en el futuro (Oliver, 1981; 1999; Bearden y Teel, 1983; Fornell, 1992; Anderson y Sullivan, 1993; Rust y Zahorik, 1993; Selnes, 1993; Anderson y otros, 1994; Berné y otros, 1996; Macintosh y Lockshin, 1997; Barroso, 2000; Gommans y otros, 2001; Setó Pamiés, 2001 y Szymandski y Henard, 2001; Weir, 2001; Mägi, 2003; Francoise y otros, 2005).

Ahora bien, si hasta aquí nos hemos hecho eco de aquél conjunto de investigaciones que plantean una relación positiva entre satisfacción y fidelidad, este lazo, a juicio de otros como Bolton (1995), está lejos de ser probado y está sujeto a un debate recurrente en la investigación de marketing. En efecto, es cierto que existen bastantes estudios que demuestran el vínculo existente entre satisfacción y fidelidad intencional, pero hay muy pocos que hayan sido llevados al nivel empírico para demostrar la relación entre satisfacción y fidelidad comportamental. Aun peor, esta relación parece ser débil, incluso inexistente entre ambos conceptos (Labalera y Mazursky, 1983; Rust y Zahoric, 1993). Además, como afirma Castañeda (2005), esto viene a justificar que la fidelidad se puede lograr por otras vías, aparte de la satisfacción.

Las posibles explicaciones para ello pueden encontrarse en la naturaleza no lineal de la satisfacción que dependería de la estructura competitiva del mercado, del grado de diferenciación de los productos, de la implicación y de la experiencia de compra (Anderson, 1994).

---

[4] El principal problema que se plantea es que la medida de la fidelidad se apoya generalmente en intenciones de compra la cuales plantean un problema de fiabilidad y validez predictiva (Kumar y otros, 1992), dado que una actitud positiva no siempre culmina en un comportamiento de compra (Dubois y Quaghebeur, 1997). En efecto, Sharp y otros (1997) y East (2000) encuentran una correlación muy débil entre las actitudes y el comportamiento de compra repetida.

Otra posible explicación para la fragilidad de la relación entre satisfacción y fidelidad puede encontrarse en la heterogeneidad de los consumidores, debida a factores internos como la búsqueda de variedad (Meyer-Waarden, 2002), los umbrales de satisfacción (Mittal y Kamakura, 2001) o externos como la disponibilidad del producto y las acciones de marketing de la competencia (McAlister, 1982), entre otros.

La confianza y su importancia en la relación cliente-proveedor

La confianza es un elemento clave en los intercambios comerciales entre el comprador y el suministrador. Se trata de una variable considerada un ingrediente fundamental en las relaciones a largo plazo (Berry, 1995; Dwyer y otros, 1987; Moorman y otros, 1993; Morgan y Hunt, 1994), de ahí que concluyamos que la verdadera importancia de la confianza en marketing se haya manifestado desde su inclusión como variable componente del marketing de relaciones (Castañeda, 2005). Dentro de ese paradigma, la confianza es considerada como el antecedente imperativo del compromiso (Morgan y Hunt, 1994).

La confianza es un concepto que, al ser considerado desde diferentes áreas de estudio, ha dado lugar a distintas conceptualizaciones. A pesar de ello, la revisión de la literatura al respecto muestra dos dimensiones: por un lado, su consideración como una creencia, expectativa o seguridad sobre la responsabilidad e intencionalidad de la otra parte; por otro, su dimensión como una intención o comportamiento que refleja creencia en la otra parte del intercambio (Castañeda, 2005).

Sin embargo, la mayoría de las definiciones de confianza subrayan la importancia de la confidencia y de la seguridad o fiabilidad. Así, Morgan y Hunt (1994) por ejemplo definen la confianza diciendo que ésta existe cuando una parte tiene fe en la fiabilidad e integridad de la otra parte del intercambio. Otros autores han usado conceptos como la reducción del oportunismo (Doney y Cannon, 1997), la confidencia en la honestidad de la otra parte (Crosby y otros, 1990), los vínculos interpersonales (Gremler y Brown, 1998) o la amistad comercial (Price y Arnould, 1999), entre otros, para aportar otras definiciones de confianza.

A juicio de Castañeda (2005), la confianza necesita dos elementos para existir. De un lado la existencia de incertidumbre sobre el resultado de una transacción, evento o actividad y, de otro, la vulnerabilidad de la parte que ha de confiar. La ausencia de cualquiera de estos dos requisitos elimina la necesaria confianza.

Varios autores (e.g. Anderson y Narus, 1990; Mayer y otros, 1995; Doney y Canon, 1997; Ganesan, 1994) han propuesto que la confianza refleja el resultado de la evaluación que una parte realiza de la competencia, honestidad y benevolencia de la otra parte. La competencia se relaciona con la percepción que el consumidor tiene sobre las habilidades y conocimientos del vendedor para completar la relación y satisfacer las necesidades de sus clientes (Coulter y Coulter, 2002). La honestidad hace referencia a la creencia en la sinceridad y el mantenimiento de las promesas del socio (Gundlach y Murphy, 1993; Doney y Canon, 1997). Por otra parte, la benevolencia se refiere a la voluntad que tiene la otra parte de realizar un esfuerzo con el fin de alcanzar objetivos comunes. De hecho, una actitud benevolente se espera que condicione el

comportamiento de la otra parte en una situación en la que aparezcan circunstancias imprevistas (Ganesan, 1994).

En cuanto a la relación entre la confianza y la lealtad son diversas las aportaciones que encontramos en la literatura, que, en general, coinciden al señalar una relación positiva. Oliver (1999) puntualiza que la confianza es tanto una dimensión definitoria como un antecedente de la lealtad. Otros autores conciben la confianza como una variable fundamental en el refuerzo y orientación a largo plazo de las relaciones (Anderson y Narus, 1990; Dwyer y otros, 1987; Andaleeb, 1991; Benady, 1999. En el mismo sentido se pronuncian Sirdeshmukh y otros (2002) al proponer que la confianza es una variable clave en la explicación de la lealtad.

Existe otro grupo de investigadores que, centrados en el análisis de la relación entre confianza y lealtad en diferentes sectores económicos, han encontrado entre ambos conceptos un vínculo positivo. Es el caso de Macintosh y Lockshin (1997) en el campo de la fidelidad al establecimiento, aspecto que abordamos en esta tesis.

El compromiso relacional

El compromiso es un concepto adoptado en marketing de relaciones y que proviene del contexto interpersonal. Es precisamente este origen el que posibilita trasladar el concepto de compromiso al marketing relacional, donde se establece una relación comercial entre el vendedor y el cliente (Castañeda, 2005).

La validez del constructo compromiso para medir el desarrollo de las relaciones está ampliamente apoyada en la literatura. El compromiso, de forma análoga a la confianza, es reconocido como un ingrediente esencial para las relaciones exitosas a largo plazo (Dwyer y otros, 1987; Morgan y Hunt, 1994).

A juicio de San Martín y otros (2003), el compromiso abarca tres dimensiones: un aspecto afectivo, un comportamiento real y una intención futura de comportamiento. El aspecto afectivo representa el grado en que se desea mantener la relación con la otra parte y se define como un deseo psicológico o emocional de lealtad (Doney y Cannon, 1997; Geyskens y otros, 1996; Jaros y otros, 1993; Meyer y Allen, 1991 y Ross y otros, 1997). El compromiso, en su dimensión de comportamiento, se refiere a una serie de actuaciones (como las inversiones en la relación o la ayuda entre las partes) que indican la existencia de vínculos reales entre las partes (Ganesan, 1994; Kim y Frazier, 1997; Rylander y otros, 1997). Por último, el compromiso recoge también un componente temporal, que alude a la intención de mantener una relación duradera en el futuro (Geyskens y otros, 1996; Iniesta y Sánchez, 2002a y 2002b; Kim y Frazier, 1997; Walter y Ritter, 2000; Wetzels y otros, 1998).

Comprobamos por tanto que el compromiso es un concepto muy complejo. Profundizando en su análisis, se pueden identificar diferentes tipologías o niveles (Geykens y otros, 1996; Gundlanch y otros, 1995; Kumar y otros, 1995). Un alto nivel de compromiso se produce cuando existe un vínculo racional (beneficio neto) así como un vínculo afectivo (nexo

emocional) en la relación. De esta afirmación se deducen dos formas en que los individuos se comprometen en una relación comercial: compromiso afectivo y compromiso calculado (Geykens y otros, 1996; Castañeda, 2005).

La implicación o identificación afectiva se caracteriza por el deseo de estar asociado con una organización, trabajar juntos, cooperar estrechamente y, como resultado, esforzarse por mantener esa relación que nos gusta y de la que disfrutamos. El compromiso afectivo supone que las partes involucradas en la relación se interesan en seguir manteniéndola en el largo plazo (Anderson y Weitz, 1989). De hecho, hay autores que proponen que el compromiso afectivo es el que en realidad determina el deseo del consumidor por continuar la relación en el futuro (e. g. Roberts y otros, 2003). De acuerdo con Stern (1997), el compromiso afectivo se desarrolla con el tiempo, como consecuencia de que los consumidores se habitúan a respuestas emocionales de carácter positivo generándose, por tanto, más y más seguridad en la relación. En definitiva, el compromiso afectivo surge como consecuencia de los lazos emocionales y la cercanía existente entre las partes (Geykens y otros, 1996; Meyer-Waarden y otros, 1993).

Por su parte, el compromiso calculado es consecuencia de la existencia de importantes costes de cambio. De modo que, el individuo se compromete en una determinada relación debido a que el valor de los recursos que ha aportado para el desarrollo de dicha relación se vería sustancialmente reducido si el individuo decidiera zanjar esa relación y comenzar otra nueva. Es decir, que la acumulación de inversiones con valor para las partes genera costes de cambio que suponen, a su vez, un freno a la ruptura de la relación (Díaz y otros, 2000; Greyskens y otros, 1996).

Centrándonos en las posibles relaciones del compromiso con otras variables determinantes de la lealtad, algunos autores argumentan que la satisfacción es una condición necesaria aunque no suficiente para que una parte se comprometa en una relación (Wilson y Mummalaneni, 1990). Así, es posible que la inversión hecha en una relación sea tan elevada o que las alternativas sean de tan baja calidad, que las partes de la relación prefieran continuarla a pesar de que dicha relación deteriore la satisfacción. No obstante, la satisfacción está directa, positiva y significativamente relacionada con el compromiso de una parte de la relación (Ganesan, 1994; Wilson y otros, 1995 y Bauer y otros, 2002).

También se ha relacionado positivamente el compromiso con la confianza en múltiples trabajos, aunque en su mayor parte en el contexto de las relaciones inter-organizacionales (ej. Anderson y Weitz, 1989; Ganesan, 1994). De hecho el número de investigaciones basadas en el análisis de la relación existente entre ambos conceptos en las relaciones empresa-consumidor es escaso. A pesar de la escasez de estudios, la literatura existente ha destacado que un mayor grado de confianza mejora los niveles de compromiso con la relación (Farrelly y Quester, 2003; Achrol, 1991; Moorman y otros, 1992).

Concretamente, algunos autores han señalado que una relación donde las partes confían mutuamente entre sí genera suficiente valor como para que estén dispuestas a comprometerse (Garbarino y Johnson, 1999; Molm y otros, 2000; Grayson y Ambler, 1999). Este mayor valor generado por la confianza es debido al papel que ésta desempeña en la reducción del riesgo percibido por el consumidor.

Llegados a este punto, la pregunta obligada es ¿cuál es la relación entre el compromiso y la lealtad? En general hay consenso al considerar que el compromiso es una condición necesaria para la verdadera fidelidad (Bloemer y Kasper, 1995; Day, 1969). En esta misma línea, Oliver (1999) al definir la fidelidad como "un profundo compromiso de recompra" supone que el compromiso del cliente es un requisito para considerarle fiel. Hay incluso quienes piensan que compromiso y fidelidad son una misma cosa (Pritchard y otros, 1999; Too y otros, 2001; Assael, 1987; Price y Arnould, 1999).

1.1.2. La estrategia de fidelización de clientes

Desde hace ya varios años, la literatura científica se ha detenido a investigar la importancia de la fidelización de clientes en un entorno altamente cambiante (Reichheld y Sasser, 1990; Rust y Zahoric, 1993; Grönroos, 1994; Jones y Sasser, 1995; Henning-Thuran y Klee, 1997; Bliemel y Eggert, 1998), poniendo así al cliente y su control en el centro de las preocupaciones de la empresa.

Antes de continuar, creemos conveniente hacer referencia a un concepto muchas veces asimilado al de fidelidad: la retención de clientes. ¿Son un mismo concepto?, ¿se trata de constructos diferentes? Aunque está claro que los conceptos de retención y lealtad son a menudo considerados idénticos, debemos precisar que, como apunta Setó Pamiés, (2001), la fidelidad es un constructo multidimensional más amplio y complejo que el de retención, ya que ésta última no es más que un indicador de la primera.

El fenómeno de la compra repetitiva se explica por un fortalecimiento de la actitud que representa un indicio de la fidelidad (Day, 1969; Laban, 1979; Kahn y otros, 1986 o Baldinger y Rubinson, 1996). Así, los compradores que únicamente manifiestan un comportamiento de compra repetida, sin tener una actitud positiva, son muy vulnerables a las acciones de la competencia. Reinares y Reinares (2005a), recogiendo las opiniones vertidas por un amplio grupo de autores y profesionales, utilizan el término retención para referirse a ciertas actividades de fidelización de clientes. Consideran que la retención hace referencia a una reacción de la empresa por la que se evita la pérdida de un cliente adecuando el servicio u oferta. Son, por lo tanto, acciones tácticas frente al carácter estratégico de las actividades de fidelización. No obstante, la alta correlación existente entre la retención y los restantes indicadores de la fidelidad hace que la mayoría de los investigadores coincidan al señalar el elevado grado de similitud que, en la práctica, poseen estos dos términos.

La relación con el cliente coloca sus intereses en un lugar prioritario (Deshpande y otros, 1993) con el fin de conseguir una satisfacción continua y permanente que sea objeto de futuras mejoras, al tiempo que se convierte en una preocupación directiva y académica. La orientación al mercado genera los comportamientos necesarios para la creación de un valor superior para el cliente (Kohli y Jaworski, 1990) y esta satisfacción no sólo se refiere a los productos de la empresa sino que engloba elementos de la relación, como la confianza y el compromiso. Para ello la empresa busca una relación continua y orientada a largo plazo en el marco de un marketing relacional (Dwyer y otros, 1987; Sheth y Parvatiyar, 1994) y es en este contexto donde se desarrollan las políticas de fidelización (Dawkins y Reichheld, 1990).

La literatura sobre fidelización se puede enmarcar, a juicio de Meyer-Waarden, (2002), en dos grandes corrientes: una ampliamente debatida, preocupada por la fidelidad a la marca y sus antecedentes, y otra cuyo objeto es explorar qué elementos operativos de una estrategia pueden conducir a la fidelidad del cliente, que engloba una gran cantidad de trabajos caracterizados por integrar una multitud de ideas sin claridad de conceptos ni validación empírica. No es objetivo de nuestra investigación la primera corriente. Lejos de ello, nuestras pretensiones se circunscriben al segundo enfoque, es decir, nos centraremos en las posibilidades de fidelización del cliente a través de las políticas e instrumentos de fidelización, concretamente los programas de lealtad.

El protagonismo de la fidelización tanto en el campo académico como en el profesional se justifica desde el momento en que se conocen los beneficios de poseer consumidores leales, los cuales han sido ampliamente documentados en la literatura (Dawkins y Reichheld, 1990; Reichheld y Sasser, 1990; Schlesinger y Heskett, 1991; Anderson y otros, 1994; Wiencke y Koke, 1994; Jones y Sasser, 1995; Reichheld, 1993 y1996; Blattberg y Deighton, 1996; Hallowell, 1996; Wolf, 1996, Birgelen y otros, 1997; Bolton y otros, 2000, entre otros). Hasta tal punto se han reconocido tales ventajas que algunos autores hablan de las llamadas "economías de la lealtad" (Tena y Labajo, 2007).

En primer lugar, los mencionados beneficios, proceden del menor coste de mantenimiento de las relaciones a largo plazo con clientes existentes frente al esfuerzo de crear otros nuevos[5] (Berry, 1983; Reichheld y Sasser, 1990; Dowling y Uncles, 1997). Rosenberg y Czepiel (1984) llegan a cuantificar que la atracción de un consumidor nuevo podría costar a una empresa seis veces más que mantener a un cliente ya existente. Además, los clientes fieles son más rentables debido a a que presentan una menor sensibilidad al precio[6] y gastan más en la empresa (Dowling y Uncles, 1997; Sharp y Sharp, 1997; Bowen y Shoemaker, 1998a; 1998b). En esta línea Reicheld y Sasser (1990) calcularon el impacto de la retención de clientes sobre la rentabilidad: "cuando una relación con clientes se alarga, los beneficios crecen y no sólo un poco". También, Sheth y Sisodia (1995) entienden que, cuanto más larga es la relación con un cliente, mayor es el beneficio que se obtiene de él: las empresas pueden incrementar sus beneficios alrededor del 100% reteniendo sólo un 5% más de consumidores. El objetivo es reducir el volumen de consumidores "desertores" y, de este modo, mejorar la rentabilidad. Así, la mayor fidelidad de clientes se traduce en incrementos de la cuota de mercado y, consecuentemente, en una mejora de los beneficios (Anderson y Sullivan, 1993; Rust y otros, 1996).

La labor de recomendación de los clientes fieles es otro importante beneficio que se deriva para las empresas (Anderson, 1998). Ya en 1982, Deming apunta que el beneficio de los negocios proviene de los consumidores que repiten, presumen del producto o servicio ofrecido por la empresa y atraen a sus amigos. A esta opinión se suman otros autores que afirman que los consumidores que repiten actúan como un recurso de marketing ya que, recomendando el producto o servicio a amigos y colegas y apoyando los productos y servicios ofrecidos por la

[5] Gronröos (1990) reconoce que, aunque el objetivo del marketing sea el logro de relaciones duraderas con los clientes, en algunas ocasiones, las ventas a corto plazo pueden ser más ventajosas para la empresa.

[6] Ahora bien, autores como Dowling y Uncles (1997) afirman que no siempre los consumidores leales son menos sensibles al precio. Explican que es el valor percibido de la marca o el establecimiento, y no la lealtad hacia ellos, lo que produce la insensibilidad al precio.

empresa, son una gran fuente de publicidad "boca-oreja" (McIlroy y Barnett, 2000). Reichheld (1996), por su parte, explica que "los beneficios de los clientes fieles son crecientes en el tiempo gracias a su labor de prescriptores de la empresa". Estos clientes llegan a decir a alrededor de diez consumidores algo positivo sobre la empresa y/o su producto, apoyando así su fidelidad. En suma, los consumidores leales son más propensos a recomendar a una organización o sus productos a otros consumidores potenciales. Además los consumidores habituales requieren menos persuasión que los consumidores que no tienen experiencias previas en la organización (Rowley, 2000). Por otro lado, la retención de clientes ya existentes actúa como una barrera significativa para nuevas empresas que entran en el mercado (Christopher y Mc Donald, 1995)[7].

Los costes de cambio

Ya hemos apuntado con anterioridad que, del análisis de los programas de fidelidad existentes, podemos descubrir dos grandes tipos de estrategias, una orientada al marketing transaccional que persigue la culminación de una transacción puntual, y otra que busca mantener y "encerrar" a los consumidores levantando barreras de salida y aislando a los consumidores de las presiones competitivas y que, en este sentido, se concibe como una estrategia defensiva que trata de prohibir la libre elección del consumidor (Benavent, 2000). Y es que, al observar la fidelización del cliente desde una perspectiva económica, obtenemos una interesante conclusión: los clientes fieles a la empresa son aquellos a quienes les supone un gran coste cambiar de empresa. En otras palabras, la fidelidad no es consecuencia única de la atracción emocional que los clientes sienten hacia un producto o empresa, también es consecuencia directa de los costes asociados al cambio a favor de la competencia.

El estudio de los costes de cambio ha sido objeto de análisis en gran número de investigaciones. Algunos autores como Porter (1979), Day (1986) y Aaker (1988) emplearon los costes de cambio para explicar el concepto de fidelidad. En concreto aluden a aspectos como la satisfacción, la inercia, el compromiso como elementos esenciales en el logro de la lealtad del cliente.

Los costes de cambio engloban todos aquellos costes que deben ser satisfechos para cambiar un proveedor por otro (Maícas y otros, 2007). También pueden concebirse como una "dificultad" o "desutilidad" asociada a un cambio hacia un nuevo producto, servicio o sistema (Gilbert, 1989), es por ello que se trata de un elemento muy subjetivo y difícilmente valorable (Weiss y Anderson, 1992).

Los costes de cambio surgen fruto de una relación, aunque también pueden ser generados por la empresa al objeto de retener a los clientes. Es conveniente analizar la capacidad de un cliente para cambiar de abastecedor (Ryans y Wittink, 1977), al objeto de limitar las posibilidades de elección de los consumidores. Según Jackson (1985), cuanto más

[7] *A pesar de los beneficios derivados de la fidelización de cliente, relatados en las líneas precedentes y, como señala Fornell (1992), la mayoría de las empresas usan alguna combinación de estrategias de negocio ofensivas y defensivas. Bien es cierto que, ante el lento crecimiento de la mayoría de los mercados y la fuerte competencia existente, la utilización de una estrategia defensiva va ganando protagonismo[7] (Setó Pamiés, 2001). Así, en los mercados actuales, la fidelidad de los clientes se convierte en un factor clave para el éxito de la empresa, permitiendo la obtención de una ventaja competitiva sostenible en el tiempo.*

importantes son los costes de cambio, menor es el riesgo de deserción y más se acerca el consumidor al perfil para el que es viable el enfoque relacional. El medio es entonces levantar y aumentar barreras al cambio o barreras de salida de manera que se induzca a la lealtad con el fin de aislar a los clientes de las presiones competitivas, así como crear mercados internos, cautivos, con el fin de escapar parcialmente al juego de la competencia y de la imitación (Meyer-Waarden, 2002). Así, el consumidor continuaría eligiendo una marca o establecimiento aunque un competidor le ofreciera un mayor valor. Los costes de cambio pueden reforzar el compromiso y garantizar la continuidad, así como la estabilidad de la relación si son percibidos de manera positiva (Kelley y Thibaut, 1978).

Pero ¿cuáles son las fuentes u orígenes sobre los que se pueden asentar los costes de cambio? Autores como Singh (2001) identifican los siguientes: la incertidumbre acerca de las alternativas competidoras, los costes de transacción del cambio a un nuevo proveedor (costes de búsqueda de otro proveedor, costes de aprendizaje para la puesta en marcha de una nueva relación –Fornell y otros, 1996-, costes contractuales), los costes de oportunidad vinculados al flujo transaccional –descuentos, etc-, los costes psicológicos del cambio y la lealtad "no económica" a la marca, los descuentos derivados de la realización de compras repetidas y los programas de fidelización en general.

Las barreras pueden ser económicas o psicológicas. Las económicas aparecen cuando el consumidor siente que puede perder algún beneficio económico al cambiar de empresa. En concreto, en el caso de los programas de fidelizacion, los consumidores reconocen el valor que reciben del programa en forma de descuentos exclusivos u otros instrumentos promocionales. Por su parte, las de tipo psicológico aparecen cuando el consumidor se siente comprometido con la empresa y entiende que puede perderse una buena relación si deja de ser cliente de la organización. La barrera psicológica llega a ser más fuerte que la económica porque el consumidor experimenta una sensación de exclusividad reforzada por el excelente servicio al cliente.

Existen muchas investigaciones cuya pretensión es clasificar los diferentes costes de cambio que limitan el comportamiento de cambio de proveedor por parte de los consumidores, no existiendo consenso sobre la mejor tipología a emplear (Klemperer, 1987; Guiltinan, 1989; Nielssen, 1992; Fornell, 1992; Alet, 1994; Gremler, 1995; Sheer y Smith, 1996; Rundle-Thiele y Sharp, 1998; Antón Martín y Rodríguez Escudero, 2000; Jones y otros, 2002). Además conviene precisar que los costes de cambio no son los mismos para todos los escenarios y sectores económicos.

El papel de los programas de fidelización de clientes en la creación de costes de cambio ha sido revelado por diferentes autores como Jackson (1985), Klemperer, (1987) o Duffy (1998), entre otros. En cualquier caso, creemos conveniente resaltar que aquellos que buscan la creación de barreras de salida a través de la creación de un programa de lealtad que se basa simplemente en fomentar comportamientos repetitivos no parecen reconocer que la verdadera lealtad del comprador es un proceso complejo que mezcla emociones y sensaciones (Palmer y Beggs, 1998).

También es importante recordar que los costes de cambio pueden tornarse peligrosos para la empresa si el hecho de estar "encerrado" se convierte en una coacción para el

consumidor, y si no están basados en la confianza y en una sujeción voluntaria. Es la razón por la que hay que crear al mismo tiempo una actitud muy favorable y duradera, para que el hecho de estar encerrado no sea percibido por el consumidor como un peso. De lo contrario, el consumidor va a cambiar de suministrador tan pronto como los costes de cambio desaparezcan.

El marketing de relaciones

La estrategia de fidelización de clientes se enmarca dentro de una corriente más amplia conocida como marketing relacional. El desarrollo de un marketing de relaciones en el seno de la empresa puede proporcionar beneficios a los clientes que dificulten el acceso de la competencia y que den lugar a mayores niveles de lealtad (Evans y Laskin, 1994; Henning-Thurau y Klee, 1997; Reynolds y Beatty, 1999). Es por ello que consideramos conveniente –cuando menos- dedicar unas líneas al concepto e implicaciones del marketing relacional

El marketing relacional propugna una orientación al cliente en la que el consumidor pasa de tener un papel pasivo a formar parte del diseño de la estrategia de la organización. Se trata de un término acuñado por Berry en 1983 y tiene como antecedentes conceptuales los trabajos realizados en Europa desde los años 70 por el *IMP Group* (*Industrial Marketing and Purchasing Group)* y por la Escuela Nórdica de Servicios (Gummesson, 1998; Vázquez y otros, 1998; Barroso y Martín, 1999). Así, los inicios del marketing de relaciones se sitúan en los mercados industriales y de servicios.

El postulado fundamental sobre el que se asienta el enfoque de relaciones se refiere al ambiente en el que se debe desenvolver el intercambio (Camarero, 2001). De este modo, el marketing de relaciones supone un cambio de paradigma según el cual los intercambios no deben entenderse como sucesos aislados, sino como un medio para establecer relaciones a largo plazo con clientes (Christopher y otros, 1991; Bigné, 1997; Reinares y Ponzoa, 2004). La unidad de análisis del marketing relacional sería, pues, la relación, entendida como la repetición y el mantenimiento de interacciones sólidas entre las partes gracias a la existencia de vínculos económicos o sociales entre ellas para lograr un beneficio mutuo (San Martín, 2003).

El énfasis en el marketing relacional surgió a finales de los setenta y durante los ochenta. Son los autores de la Escuela Nórdica de Servicios los que advierten de la limitación del enfoque de marketing tradicional levantado sobre las “cuatro pes” y centrado fundamentalmente en los bienes de consumo y, consecuentemente, el necesario desarrollo de un marketing susceptible de ser aplicado sin dificultad a todos los campos de interés: bienes de consumo, bienes industriales y servicios (Gummesson, 1987, 1994; Grönroos, 1983, 1989).

Morgan y Hunt (1994) definen el marketing relacional como el conjunto de todas las actividades de marketing dirigidas a establecer, desarrollar y mantener con éxito intercambios basados en las relaciones. De la definición se desprende que el marketing de relaciones se desarrolla, no sólo hacia los clientes, sino también hacia otros agentes con los que la empresa interactúa. Así, la orientación relacional, en la que se basan los programas de fidelización y las herramientas de CRM (*Customer Relationship Marketing*), no sólo destaca la importancia de la fidelización de los clientes sino también el cultivo de las relaciones a largo plazo con el conjunto de agentes con los que la empresa se relaciona (Cobo y González, 2007). En esta misma línea

Sheth y Parvatiyar (1994) mantienen que el marketing de relaciones se basa en una orientación que busca desarrollar las interacciones estrechas con clientes, proveedores y competidores para crear valor a través de esfuerzos de cooperación y colaboración.

Hay autores que van más allá al considerar que el marketing relacional no contempla la interacción en su verdadero sentido y no considera la naturaleza de la red de mercado (Mattson, 2000). Frente a ello, es preciso un enfoque de sistemas que contemple los mercados como redes de individuos interconectados (Camarero, 2001). Nos encontramos por tanto ante lo que se ha dado en llamar "paradigma de redes" (Morgan y Hunt, 1994; Kotler, 1995; Bigné, 1997; Snow, 1997) que se basa en las teorías del intercambio social y de la dependencia de recursos y orienta el comportamiento de la empresa hacia las relaciones entre personas y organizaciones (Johanson y Mattson, 1987). Así, el marketing relacional aparece como una parte del paradigma de red que reconoce la existencia de una competencia global entre redes o grupos de empresas (Thoreli, 1986). En este sentido las transacciones dependen del apoyo y soporte de otros partícipes sociales o, dicho de otro modo, para que las relaciones tengan futuro a largo plazo deben estar inmersas en un marco institucional más amplio (Anderson y otros, 1994; Sheppard y Tuchinsky, 1996; Achrol, 1997). La red está integrada por la compañía y las empresas con las cuales se establecen relaciones sólidas de cooperación y confianza mutua (Camarero, 2001). El papel de la gestión de marketing es, en este caso, el establecimiento, desarrollo, defensa y mantenimiento de las posiciones en la red, lo que implica la gestión de múltiples recursos en las relaciones con proveedores, con el gobierno, con las redes de distribución y con los clientes (Kotler, 1995; Bello y Gómez, 1997).

1.2. La definición de programa de fidelización y su discusión académica

A lo de este apartado nos ocuparemos del concepto de programa de lealtad realizando un estudio de las diferentes definiciones que han ido aportando diferentes autores. Seguidamente nos detendremos en analizar el debate generado en torno a la figura de los programas, son acciones asimiladas a la promoción de ventas o más cercanas al marketing de relaciones?

1.2.1. Aportaciones de la literatura a la definición de programa de lealtad

Los programas de fidelización son una herramienta de marketing consistente en el ofrecimiento de un conjunto de incentivos al objeto de conseguir fidelidad al establecimiento por parte del consumidor. La obtención de las recompensas se asocia a la frecuencia de compra, de ahí que estos programas también hayan recibido la denominación de programas de compra frecuente (Long y Shiffman, 2000; Bell y Lal, 2002). Algunos autores prefieren llamarlos programas de recompensas (Kopalle y otros, 1999; Kim y otros, 2001), aunque la denominación de programas de lealtad es la predominante (Dowling y Uncles, 1997; Sharp y Sharp, 1997; Verhoef, 2002; Benavent y otros, 2000). Hay otros autores como Brookman (1999) y Weinstein (1999) que llegan a cuestionarse por qué se denominan programas de lealtad, cuando muchos consumidores participan en más de uno. La tabla 1.2 muestra una revisión de las definiciones dadas por los diferentes autores de los programas de fidelización de clientes.

TABLA 1.2: Revisión de la literatura: Definiciones de los programas de fidelidad

TRABAJO	DEFINICIÓN
Keaveney (1995)	Un programa de lealtad puede entenderse como un compromiso a largo plazo por parte de los suministradores que no es recíproco para los consumidores ya que estos tan sólo perciben una serie de incentivos a corto plazo.
Rayner (1996)	Un programa de fidelidad es un mecanismo para identificar y recompensar a clientes leales.
Dowling y Uncles (1997)	Los programas de fidelidad son herramientas de marketing que tratan de reforzar la fidelidad de los consumidores rentables, motivándoles a realizar nuevas compras a través del incremento del valor global de la oferta.
Sharp y Sharp (1997)	Un programa de fidelidad es un esfuerzo estructural de la empresa para incrementar el compromiso actitudinal y comportamental de los consumidores hacia sus ofertas de mercado.
Duffy (1998)	Un programa de lealtad es una estrategia de negocios que debe invadir toda la organización y llegar a ser parte de su cultura; es más que un mero programa de marketing.
Benavent y Crié (1999)	Un programa de fidelización es un conjunto de acciones de marketing individualizado y estructurado, organizado por una o varias empresas, para reclutar, identificar, mantener y estimular a los mejores compradores de modo que aumenten su volumen de compra.
Benavent y otros (2000)	Un programa de lealtad es un conjunto de acciones dirigidas a estimular y mantener clientes e incrementar la cantidad de producto comprada.
Bolton y otros, 2000	Los programas de fidelidad son mecanismos que pretenden establecer un alto nivel de retención de clientes en los segmentos rentables aportándoles más satisfacción y valor.
Kim y otros (2000)	Los programas de lealtad son herramientas promocionales que tratan de desarrollar la lealtad de los clientes ofreciéndoles incentivos basados en promociones acumulativas.
Bell y Lal (2002)	Los programas fidelización consisten en ofrecer incentivos a los clientes derivados de la acumulación de compras en un determinado proveedor.
Leenheer y otros (2002)	Un programa de lealtad es un sistema integrado de acciones de marketing que permite hacer más leales a los clientes que participan.
De Wulf y otros (2003)	Un programa de lealtad es una actividad de marketing organizada que ofrece algunas recompensas o beneficios adicionales a los consumidores.
Uncles y otros (2003)	Los esquemas de lealtad ofrecen beneficios económicos acumulativos a los consumidores que compran en el establecimiento, habitualmente adoptan la forma de puntos que pueden ser canjeados por regalos, productos gratis u otras recompensas.
Yi y Jeon (2003)	Los programas de fidelidad están diseñados para construir lealtad de clientes aportando incentivos a los consumidores rentables.
Kopalle y Neslin (2003)	Los programas de fidelidad son un poderoso mecanismo para incrementar las ventas y/o la lealtad a la marca.
Bijmolt y Leenheer (2005)	Un programa de lealtad es un sistema integrado de acciones de marketing que pretende hacer más leales y rentables a los consumidores miembros, además de identificar a los consumidores individuales, determinar su rentabilidad y establecer diferencias entre ellos.
Mimouni (2005)	Un programa de lealtad es un plan de acción puesto en marcha por una empresa con el fin de crear, mantener y desarrollar su relación con los diferentes segmentos de clientes de manera que sea rentable y beneficiosa para las dos partes del intercambio.
Rosenbaun y otros (2005)	Un plan de fidelidad es cualquier programa organizacional que intente crear lealtad de clientes mediante la transferencia de apoyo de la organización hacia los miembros del programa.
Meyer-Waarden y Benavent (2007)	Un programa de lealtad ofrece un sistema integrado de acciones de marketing con el objetivo de aumentar la repetición de compras entre clientes así cómo sus costes de cambio aportando recompensas económicas, psicológicas y sociológicas.
Yuping (2007)	Un programa de lealtad permite a los consumidores acumular recompensas gratis a medida que realizan compras repetidas en una misma empresa.
Ponzoa (2007)	Los programas de fidelización suponen la aplicación práctica, traducida en aplicación de estructura (especialmente de bases de datos, canales de comunicación con el ciente y redes de transmisión de información transaccional), planificación y direccionamiento de actividades de marketing, sobre la que se sustenta la orientación estratégica de la empresa al mercado. Funcionalmente permiten a la empresa gestionar la diversidad de sus afiliados o clientes, adecuando y personalizando su mezcla de marketing con el objeto de añadir mejoras cualitativas y cuantitativas a la interacción que incidan sobre su nivel de satisfacción y percepción de imagen y, como consecuencia, incrementen la predisposición del cliente a aceptar nuevas propuestas y a recomendar la empresa y sus productos a otras personas.

De la lectura de las definiciones de la tabla podemos concluir que la mayoría de los autores insisten en que los programas de fidelización son herramientas que ofrecen incentivos para identificar a los clientes más rentables, mantener su lealtad e incrementar las ventas.

La naturaleza de los programas está basada en el principio de que un consumidor debe efectuar un esfuerzo durante un cierto periodo de tiempo, más o menos largo, para obtener una gratificación cualquiera, la mayoría de las veces diferida[8] (Drèze y otros, 1994). Así, los programas de fidelización recompensan a los consumidores por consolidar sus compras y reducir el abanico de marcas y/o establecimientos considerados (Sharp y Sharp, 1997).

Los programas de fidelización se conciben como parte de una estrategia defensiva, es decir, descansan sobre la creencia de que mantener un cliente es menos costoso que obtener otro nuevo y que los mejores clientes son los más rentables[9] (Rosenberg y Czepiel, 1984; Drawking y Reichheld,1990; Reichheld y Sasser, 1990; Hamilton y Howcroft, 1995; Reichheld y Teal, 1996; Wolf, 1996; Heskett y otros, 1997; O´Malley, 1998; Bolton y otros, 2000; Benavent y otros, 2000; Meyer-Waarden y Benavent, 2001 y 2002; Stauss y otros, 2001; Wansink y Seed, 2001 y Dowling, 2002 y Kivetz y Simonson, 2002)[10]. Los programas de lealtad, por tanto, se diferencian de otras acciones de marketing en su énfasis en mantener la lealtad, más que en aumentar la cuota de mercado[11] (Reichheld y Sasser, 1990; Jones y Sasser, 1995; Heskett y otros, 1997; Sharp y Sharp 1997, 98; Deighton, 2000 y Benavent y Crié, 2000). En este sentido los programas de lealtad pueden considerarse más como parte de una estrategia de retención.

Ahora bien, hay un grupo de autores (Bolton y otros, 2000; Mimouni y Volle, 2003; Smith y otros, 2003) que consideran que, además de los anteriores objetivos, los programas de lealtad de clientes pretenden actuar sobre la fuerza y la calidad de la relación, ejerciendo su influencia sobre variables tales como la confianza, la satisfacción y el compromiso.

Tomando en consideración las investigaciones mencionadas en líneas precedentes, podemos afirmar que el fin perseguido por los programas de fidelización es de una doble naturaleza: a corto plazo pretenden influir sobre el volumen de ventas; a largo plazo su objetivo

---

[8] *En esta línea, las investigaciones sobre el comportamiento humano demostraron que ciertos individuos poseen una motivación fuerte para comprometerse en esfuerzos que conducen a la obtención de un beneficio futuro (Atkinson, 1957; Nicholls, 1989).*

[9] *Sin embargo, Dowling y Uncles (1997), tras una revisión de la literatura sobre el concepto de lealtad, plantean serias dudas sobre estas suposiciones. Entienden que la opinión de que los consumidores leales son siempre más rentables es una simplificación grave y excesiva. Será cada empresa la que deberá usar la información sobre sus consumidores para determinar la verdad de tal afirmación. Estas dudas están confirmadas por la evidencia empírica de Reinhartz y Kumar (2000) quienes afirman que las empresas pueden obtener beneficios tanto de los consumidores que permanecen en la empresa un largo periodo de tiempo como de aquellos que permanecen a corto plazo. Además, Dowling y Uncles (1997) señalan que es probable que la mayoría de los consumidores rentables de la empresa también sean los clientes más rentables de los competidores.*

[10] *Ahora bien, puede producirse la paradoja de que tener clientes realmente fieles podría ser perjudicial a largo plazo. Con el tiempo la supuesta fortaleza segura puede acabar convirtiéndose en una trampa, dado que los clientes actuales dejarán en algún momento de serlo. Si la empresa no se esfuerza por conseguir nuevos clientes (porque resulta mucho más barato conservar a los clientes actuales), está comprando boletos para una política de envejecimiento de la empresa. Así lo han demostrado las actuaciones de empresas como Cadillac o Apple.*

[11] *Tanto es así que los autores advierten de que, en ocasiones, los programas logran tasas de lealtad muy elevadas y precisan que esto sucede cuando la marca presenta elevados índices de lealtad en relación a su nivel de penetración en el mercado.*

se concreta en la consolidación de relaciones de fidelidad duraderas. Así observamos que los dos pilares esenciales de los programas son la creación de valor para los consumidores y el establecimiento de un marketing de relaciones con ellos. A juicio de Deighton (2000) los programas de lealtad son una forma de contrato entre la empresa y el consumidor, por el que la primera se compromete a recompensar o remunerar al segundo en función de la compra efectuada. Ahora bien, como veremos más adelante, esta remuneración no se apoya únicamente en ventajas tangibles, tales como los cupones de descuento y los regalos gratuitos, sino también en servicios de valor añadido y en una comunicación de calidad (Mimouni, 2005).

Por nuestra parte, centrándonos en los programas de lealtad del establecimiento que constituyen el objeto de nuestra investigación, consideramos que un programa de fidelización de clientes es aquel conjunto de acciones de marketing consistentes en el ofrecimiento por parte de la empresa de ciertas gratificaciones, de diversa naturaleza, a sus consumidores en función del volumen y perfil de las compras que éstos realizan en el establecimiento, al objeto de provocar un cambio en su comportamiento que primero, favorezca la retención y, a largo plazo, conduzca al logro de su lealtad.

1.2.2. Discusión académica en torno al concepto de programa de fidelización

La emergencia y rápida difusión de los programas de lealtad ha intensificado el debate sobre el significado de la lealtad, con confusiones frecuentes entre un comportamiento de compra repetitivo y un verdadero sentido de la lealtad que considere la actitud del consumidor hacia un suministrador particular (Dick y Basu, 1994; Palmer, 1996; O´Malley, 1998). Todo ello ha favorecido el planteamiento de un debate sobre el propio concepto de programa de fidelización, donde las posiciones enfrentadas discuten sobre si los programas de fidelización son una acción de promoción de ventas o una manifestación del marketing de relaciones. En esta línea, los puristas argumentan que las técnicas de lealtad no son sino meros trucos promocionales y que la lealtad solamente se consigue ofreciendo intercambios de valor. Hay incluso quienes parten de reconocer que los consumidores no están interesados en construir relaciones con los detallistas, sino que se ven atraídos por los “beneficios gratuitos” o las recompensas ofrecidas por los programas, ya que a la mayoría de la gente le gusta conseguir algo gratis (Tzokas y otros, 1998). Desde el otro punto de vista, autores como Bijmolt y Leenheer (2005) entienden que la implantación de un programa de lealtad responde a una filosofía relacional y que las empresas que están más orientadas al consumidor son más propensas a adoptar un programa de fidelidad. Así, la lealtad no es un concepto sencillo.

Entre los que se decantan por la primera postura, es decir, los que consideran que los programas de fidelización son acciones de promoción de ventas, con la peculiaridad de que los incentivos ofrecidos no se establecen en el corto plazo sino que se alargan en el tiempo, se encuentran autores como Gupta (1988), Kumar y otros (1988), Blattberg y Neslin (1990), Ehrenberg y otros, (1990), Bird, (1991), Wansink y Deshpande (1994), Ranby, (1995), O´Brien y Jones, (1997), Palmer y Beggs (1998), O´Malley (1998), Palmer y otros (1999 y 2000), Divett y otros, (2003), Benavent y otros, (2000). Entre los adeptos a esta corriente hay quienes incluso plantean sus dudas con respecto a la propia de denominación de la estrategia, sobre todo cuando recibe la denominación de programa de lealtad (Jardine, 2000; Worthington, 2000). La postura adoptada se justifica porque, en ocasiones, los programas de fidelización tienen un efecto similar al de una promoción a largo plazo que se traduce en incrementos de la cuota de mercado, de la tasa de penetración (número de consumidores) y de la frecuencia de compra

promedio[12], pero no hacen más leales a los consumidores, ya que no contribuyen al componente actitudinal de la lealtad ni crean fidelidad sostenida (Jacoby y Chestnut, 1978; Blattberg y Wisniewski, 1989; Ehrenberg y otros, 1990; Blattberg y otros, 1995; Jenkinson, 1995; Jardine, 2000; Bennett y Rundle-Thiele, 2002; Meyer-Waarden, 2002; Uncles y otros, 2003). En síntesis, los programas de lealtad simplemente representan grandes y prolongadas promociones de ventas, cuidadosamente adaptadas gracias a las bases de datos de clientes, pero promociones de ventas al fin y al cabo (Divett y otros, 2003).

Es el propio esquema de estímulo-respuesta (entrega de incentivo a cambio de la compra) lo que justifica en ocasiones la consideración de los planes de fidelidad como promociones de ventas. Así, Palmer y otros (1999) explican que las modalidades de programas de lealtad aplicadas en los noventa, consistentes en la entrega de recompensas en función del gasto del consumidor en el establecimiento han tenido como resultado que bastantes de estos programas desarrollen funciones similares a las de la promoción de ventas. Centrándose también en la recompensa ofrecida, O´Brien y Jones (1997) consideran que el origen de los programas de lealtad actuales y su continuo énfasis en los descuentos sugiere que no distan mucho de las promociones basadas en cupones de los años setenta y ello porque demasiadas empresas tratan las recompensas como obsequios promocionales a corto plazo.

Incluso aquellos que reconocen que los programas de lealtad cumplen funciones diferentes que las promociones de ventas, como la recogida de información, constatan que, en muchos casos, los esquemas se apartan de este objetivo. Con cierta frecuencia los programas no pretenden obtener información sobre las transacciones de los consumidores sino simplemente dar recompensas en función del gasto, lo que implica claramente que son usados como meras promociones de ventas (Ranby, 1995). Es obvio, por tanto que, aunque menos costosos de crear, estos programas ofrecen menos oportunidades para desarrollar relaciones de marketing *one to one* que satisfagan las necesidades de cada consumidor.

Desde esta perspectiva es difícil aceptar que los programas de fidelización puedan hacer más leales a los consumidores, es poco probable que desarrollen dimensiones afectivas de la lealtad, teniendo en cuenta que el logro de ésta es una meta a largo plazo (Palmer y otros, 2000). Como advierten Palmer y Beggs (1998), los individuos atraídos por un programa que les ofrece incentivos a corto plazo podrían fácilmente verse seducidos por los incentivos de otro/os competidor/es del mismo modo[13].

Si hasta aquí nos hemos centrado en desgranar la postura de aquellos que asimilan los programas de fidelidad a las promociones de ventas, entendiendo que lo único que puede diferenciar a ambas herramientas es su dimensión a largo plazo, y antes de adentrarnos en analizar las opiniones de quienes otorgan a los programas un papel relevante en la estrategia relacional de la empresa, creemos que es el momento de exponer una postura intermedia: la de quienes dan a los planes una consideración más avanzada que una promoción de ventas, pero sin entenderlos todavía como parte de un marketing de relaciones.

---

[12] *No obstante, Meyer-Waarden (2002) explica que debemos ser cautelosos al plantear esta conclusión, dado que el bajo nivel de diferenciación de los programas en la mayoría de sectores –fundamentalmente en el sector de productos de compra frecuente- podría explicar su débil impacto sobre el consumidor y, consecuentemente, su similitud con las acciones de promoción de ventas.*

[13] *Bird (1991) establece una original equivalencia entre el uso de los programas de lealtad y el consumo de drogas al entender que "unos ilusorios beneficios a corto plazo llevan al desastre a largo plazo".*

Esta corriente de autores reconoce que los programas de lealtad desempeñan un papel en el "desarrollo competitivo" o como "creadores de barreras a la salida de clientes", por lo que creen acertado contemplarlos como acciones diferentes de la promoción a corto plazo (Klemperer, 1987). Otros ven en la orientación defensiva y en la naturaleza a largo plazo de los planes de fidelización dos elementos que los diferencian de las clásicas promociones de ventas (Benavent y otros, 2000). Ello a pesar de que tanto Benavent y otros (2000) como Ehrenberg y otros (1990) no dudan en reconocer que los citados planes actúan como promociones a largo plazo al lograr incrementos en la cuota de mercado a través de una ganancia sustancial en penetración.

Tampoco Kim y otros (2001) y Yi y Jeon (2003) consideran a los programas de lealtad como esquemas promocionales. Los primeros entienden que un programa de lealtad rompe la competencia en precios ofreciendo incentivos por las compras repetitivas. Por su parte, Yi y Jeon afirman que la promoción de precios probablemente elimina problemas de exceso de stocks y recompensa más a los "cambiadores de marca" que a los consumidores leales. En suma, la promoción de precios no tiene una perspectiva a largo plazo necesaria para la consolidación de la lealtad de clientes.

La corriente que reconoce un mayor protagonismo de los programas de fidelidad en la contribución a la lealtad de los consumidores es aquella que los considera como una forma de aplicar en la empresa la filosofía del marketing relacional, y opta por denominarlos programas relacionales dado que proporcionan el soporte necesario para establecer relaciones con los clientes (Deigthon y otros, 1994; Long y Schiffman, 2000[14]; Wansink, 2001; Meyer-Waarden y Benavent, 2002; Mimouni y Vollé, 2003; Mimouni, 2004 y 2005; Bijmolt y Leenheer, 2005).

Los autores pertenecientes a este tercer grupo entienden que los programas de fidelidad, a través de su énfasis en crear lealtad, operan de forma diferente que las promociones y llevan a cabo otro tipo de esfuerzos de marketing a través de los que pueden lograr beneficios distintos de aquellas para la empresa. Ehrenberg y otros (1994) consideran que los programas de fidelidad pueden distinguirse de las promociones de ventas por su grado de orientación defensiva y por su naturaleza a largo plazo también reconocida por Benavent y otros (2000). Así, cuando la promoción finalice, nada frenará a los consumidores a volver a sus patrones previos de comportamiento, mientras que los programas de lealtad, a través de elementos como la acumulación de puntos, tratan de retener a los consumidores. Un programa de lealtad es, pues, una propuesta a largo plazo, no una promoción a corto (Wansink, 2001). La dirección de la empresa ha de estar comprometida durante años con el programa y este compromiso puede ayudar a desarrollar y mantener una relación con los clientes de consecuencias muy positivas para ambas partes[15].

Así, mientras las promociones de ventas buscan incrementos momentáneos de las ventas, los programas de lealtad deberían estar cuidadosamente orientados para identificar a los consumidores más proclives al establecimiento de relaciones a largo plazo (McIlroy y Barnett, 2000). Ello da idea de la importancia que tienen las bases de datos en el diseño y puesta en

[14] Hay que reconocer que al final de su trabajo Long y Shiffman (2000) afirman lo siguiente: "esas estrategias se encuentran en el ámbito de la promoción de ventas".

[15] Barrs (1994) va más allá al entender que en tales programas se ha dado la paradoja de haber sido introducidos como parte de una estrategia de marketing relacional pero han dado con resultado un descenso en la percepción de calidad de las relaciones entre los clientes y la empresa.

marcha de los programas de fidelidad si buscan verdaderamente el establecimiento de relaciones con los mejores clientes. El objetivo de los programas de lealtad es construir relaciones duraderas con los clientes y hacerlo recompensando a los compradores leales o frecuentes, lo cual contrasta con una promoción de precios que indiscriminadamente recompensa a los compradores que conocen la promoción por casualidad (Uncles, 1994).

No obstante lo anterior, debemos reconocer que un programa de fidelidad puede tener, al igual que las promociones, efectos en la cuota de mercado, al incrementar el número de consumidores y la frecuencia de compra promedio. Pero es más probable que logre incrementos en la lealtad de las compras repetitivas sin un aumento en la penetración. Es decir, los programas de fidelización se conciben como una estrategia de retención de clientes que actúa conservando a los ya leales en lugar de captar nuevos clientes (Reichheld y Sasser, 1990; Jones y Sasser, 1995; Heskett y otros, 1997; Sharp y Sharp 1997, 98; Deighton, 2000 y Benavent y Crié, 2000). El mencionado incremento de la lealtad puede posibilitar la formación de relaciones con los consumidores, esto permitirá que la empresa tenga más y mejor conocimiento de las necesidades de sus clientes lo cual redundará en el desarrollo de un mejor servicio a un coste más bajo gracias a la reducción de los costes de marketing.

La creación de relaciones de las empresas con sus clientes es la última meta de los programas de lealtad. Las estrategias para la obtención de lealtad siguen un proceso evolutivo gradual: partiendo de los simples descuentos en precio, puramente transaccionales, consiguen llegar a crear relaciones a largo plazo con clientes (Dubé y Shoemaker, 1999). En medio de este proceso, las nuevas tecnologías asociadas a ciertos programas de fidelización –como ocurre con las tarjetas de fidelidad- permiten a las empresas transformar una información fría sobre el comportamiento de compra del consumidor en relaciones cálidas basadas en la lealtad (Mauri, 2001). Pero si los programas están acompañados por las técnicas de marketing directo posibilitarán la creación de una relación basada en la interactividad y la individualización y llegarán a ser una herramienta estratégica para la gestión de las relaciones con los clientes y de la heterogeneidad del consumidor (Meyer-Waarden, 2002).

Aun considerando a los programas de fidelidad como parte del marketing de relaciones, De Wulf y otros (2002) los ubican en el nivel uno o dos del marketing de relaciones, según la tipología establecida por Berry (1983): no pasan de ser actividades que usan los precios o la comunicación regular con el consumidor para potenciar su lealtad.

En una posición conciliadora entre quienes sostienen que los programas de fidelización sólo son una forma de promoción de ventas y los que se decantan por considerarlos como parte de una estrategia de marketing relacional, se sitúan Ayala y Neslin (2004). En su opinión, los programas de recompensas pueden incrementar las ventas a través de dos mecanismos, el "efecto presión de los puntos" -*points pressure effect*- y el "efecto del comportamiento recompensado" -*rewarded behavior effect*-. El primero es de impacto a corto plazo y considera que los consumidores incrementan sus compras en un intento por ganar una recompensa. El segundo es de impacto a largo plazo y posterior en el tiempo y supone que los consumidores, animados por que han conseguido la recompensa, incrementan sus ratios de compras después de haberla recibido. Pues bien, si los programas de recompensas tienen impacto en el primer efecto pero no logran incrementar las ventas tras la consecución de la gratificación funcionan igual que las promociones multiperiodo. Si, por el contrario, también existe el efecto a largo plazo, los programas pueden convertirse en una herramienta estratégica para la empresa.

La gestión de los programas presenta diferencias según se tenga una concepción táctica o una estratégica (ver tabla 1.3). Incluso hay autores como Shoemaker y Lewis (1999) que proponen denominaciones diferentes a estas dos formas de concebir la estrategia: programas de frecuencia y de lealtad respectivamente. Mientras el objetivo básico de los programas de frecuencia es crear negocios repetitivos, el de los programas de lealtad se concreta en la creación de un lazo emocional con el establecimiento. Las mencionadas diferencias entre ambos tipos de programas tienen su reflejo en las acciones desarrolladas. Así, mientras los programas de frecuencia ofrecen productos gratis o rebajados, descuentos y otras recompensas, los programas de lealtad engloban, además de las anteriores, recompensas emocionales, reconocimiento personalizado a los clientes u otras ofertas adaptadas. En una línea similar se pronuncia Mimouni (2005) al referirse a programas de frecuencia, de reconocimiento o club y estructurales.

TABLA 1.3: Diferentes concepciones de los programas de fidelización

	Concepción táctica (programas de recompensas): promociones de ventas extendidas en el tiempo	Concepción estratégica (programas de lealtad): manifestación del marketing de relaciones
Implantación:	Copia de la competencia	Análisis estratégico de la situación
Tratamiento de la información:	Información sobre el volumen de compra del consumidor	Información sobre el perfil de consumidor y sus necesidades
Programa de recompensas:	En función del volumen de compras Recompensas monetarias (descuentos, regalos, ...)	Marketing *one to one* Recompensas monetarias (descuentos, regalos, ...) Recompensas no financieras (reconocimiento del cliente, se siente especial, ...)
Eficacia:	Resultados a corto plazo: Lealtad comportamental (volumen de compra, frecuencia, …)	Resultados a corto plazo: Lealtad comportamental (volumen de compra, frecuencia, …) Resultados a largo plazo: Lealtad afectiva (actitud, satisfacción, compromiso, confianza) Recogida de información sobre los clientes
Tipo de programa:	Planes de acumulación de puntos	Clubes de clientes
	Tarjeta de compra de los establecimientos	

La tabla 1.3. muestra que la concepción de los programas de fidelización como forma de aplicar el marketing de relaciones parte de la implantación del programa sólo después de haber llevado a cabo un riguroso análisis de situación de la empresa y el mercado. Una premisa sobre la que se apoya esta orientación es que los programas de lealtad no deben existir de forma aislada, sino que han de encajar con la estrategia general y las capacidades globales de la empresa (O´Brien y Jones, 1995). Frente a esta orientación, los programas de fidelización en los que predomina la orientación táctica y se aproximan más a una acción de promoción de ventas extendida a lo largo del tiempo suelen implantarse a partir de la imitación de otras empresas (O'Malley, 1998), sin llevar a cabo un análisis estratégico de la situación que revele cual es el plan más adecuado o, incluso, si el contexto desaconseja adoptar la estrategia.

Por otro lado, la información recabada en unos y otros programas difiere, dado que en los programas tácticos la empresa se limita a recoger información sobre el volumen de compra de los consumidores y, en función de esa variable, establece el programa de recompensas. Este tipo de programas no pretende (o no puede) obtener información detallada sobre las transacciones de los consumidores (Ranby, 1995), con lo que ofrecen pocas oportunidades para

desarrollar relaciones de marketing *one to one* que satisfagan las necesidades del consumidor. En cambio, los programas con orientación estratégica aportan datos individualizados acerca del perfil de la clientela. El seguimiento del comportamiento del consumidor permite la construcción de bases de datos que posibilitan la identificación de grupos de consumidores con características semejantes. Con cada grupo se desarrolla una estrategia de marketing diferenciada –*one to one*- que se traduce en un tipo de relación distinta.

Por lógica, para determinar la eficacia de uno y otro tipo de programas se recurre a variables diferentes. Serán exclusivamente de tipo comportamental y a corto plazo en el caso de los programas tácticos: la variación del volumen de ventas, de la cuota de mercado o de la tasa de penetración, por ejemplo. Los indicadores de tipo emocional con orientación a largo plazo no son aplicables en este caso (Palmer y otros, 2000), sino para los programas con orientación estratégica, en los que se emplean también variables comportamentales. De acuerdo con ello, es en la concepción estratégica de los programas de fidelización donde cabe hablar con propiedad del concepto de lealtad, al menos para algún grupo de consumidores. Ya hemos visto en un apartado anterior que el concepto de lealtad va más allá del mero comportamiento de repetición de la compra (Dick y Basu, 1994; Jenkinson, 1995; Palmer, 1996; O´Malley, 1998) y tiene que ver también con un vínculo emocional creado por la confianza, el diálogo, la frecuencia, la facilidad de uso, el sentido del valor y la satisfacción añadida (Jenkinson, 1995). La lealtad tiene una dimensión emocional y a largo plazo que sólo tiene cabida en aquellos programas con orientación estratégica.

Como podemos ver en la tabla 1.3., existen tres tipos de programas, cada uno de los cuales se integra dentro de una concepción. En concreto, los programas de acumulación de puntos se identifican con la noción táctica según la cual se trata de promociones de ventas extendidas a lo largo del tiempo. Por su parte, los programas de club se engloban dentro de la concepción estratégica de acuerdo con la que los programas se consideran una manifestación del marketing de relaciones con los clientes. A caballo entre las dos posturas encontramos los programas basados en tarjetas de clientes, que comparten aspectos tácticos y estratégicos. Será en el epígrafe 1.4 cuando nos ocupemos de profundizar en las características de estos tres tipos de planes de fidelización.

1.3. Elementos básicos de un programa de fidelidad

La implantación de los programas de fidelización por parte de las empresas exige tres elementos esenciales. El primero de ellos estriba en la fijación de la recompensa. Al cliente no le basta con recibir un buen producto y un servicio adecuados: además desea que se le premie por comprar de forma repetida en un mismo establecimiento. El consumidor debe realizar un esfuerzo para participar en el programa, esfuerzo que puede concretarse en los gastos de adhesión al programa si los hubiera, el ofrecimiento de datos personales a la empresa, los costes de cambio y la necesaria modificación del comportamiento de compra (Graeff y Harmon, 2002). Todo ello obliga al establecimiento a incentivar suficientemente al consumidor para mantener vivo su interés (O´Brien y Jones, 1995; De Wulf y otros, 2002; Yi y Jeon, 2003)[16].

[16] *El mencionado equilibrio que debe existir entre la recompensa ofrecida al cliente y los esfuerzos requeridos para que pueda participar en el programa responden a la denominada "teoría de la equidad".*

El segundo elemento a considerar en la implantación de un programa de fidelidad consiste en determinar el público objetivo de la estrategia. Una segmentación adecuada es crucial para el éxito de la misma. La segmentación del mercado ayuda a la consecución de una mayor eficacia de los programas de fidelización.

Finalmente es preciso el diseño de un plan de comunicación adecuado a cada segmento objetivo. En este sentido, los programas de lealtad se esfuerzan por incrementar la eficiencia de marketing cuidando la comunicación adaptada a los consumidores (Dowling y Uncles, 1997; Palmer y otros, 2000 y Rapp y Decker, 2003).

Antes de adentrarnos en el análisis de cada uno de los elementos integrantes del programa de fidelización debemos subrayar que, dado que el diseño e implantación de un plan afecta a su potencial inherente, es importante conocer las preferencias de los consumidores en relación a los programas antes de proceder a su diseño e implantación (Peltier y otros, 1998; Sharp, 1998).

1.3.1. La recompensa

La psicología, primero, (Maslow, 1978) y la investigación sobre promociones de ventas más tarde (Blattberg y Neslin, 1990) han examinado el efecto de las recompensas sobre la motivación y el comportamiento del inviduo. El resultado de la mayoría de estas investigaciones es que toda motivación, esfuerzo y comportamiento queda influido por la esperanza de una ganancia (Thaler, 1980). Además, existe un fenómeno denominado "heterogeneidad de las necesidades y del condicionamiento social" que aboca en que no todos los clientes están dispuestos a dedicar la misma cantidad de tiempo o los mismos esfuerzos para la obtención de un producto, aspecto sobre el que se apoya la teoría de discriminación de precios (Varian 1989, Tirole, 1989)

De acuerdo con las conclusiones anteriores y aplicando el mencionado mecanismo de recompensas a las relaciones empresa-cliente, observamos que los programas de fidelización pueden conseguir esa influencia y control sobre las motivaciones y comportamientos de los consumidores[17] (Bootzin y otros, 1991).

En este contexto podríamos definir la recompensa o sistema de gratificación como el beneficio que obtiene el consumidor por su participación en el programa de fidelidad. La recompensa es un elemento básico en el diseño del programa y de ella depende en gran medida la eficacia del plan puesto en marcha[18]. Mimouni (2004) lo expresa afirmando que los programas de lealtad actúan a través de un proceso cuya piedra angular está representada por los beneficios percibidos. Hasta tal punto es importante la recompensa para el consumidor que, como explica Reinares (2006), la principal razón de la no participación en un programa de lealtad no es la ausencia de conocimiento sobre el propio programa, sino la percepción de que las

[17] *A este respecto debemos apuntar que un alto porcentaje de consumidores –en torno al 70%- declaran que las gratificaciones no son lo suficientemente interesantes para motivar la adhesión al programa de fidelización, y, en consecuencia, permanecer fieles al establecimiento (Shrak, 1999). Así, los consumidores perciben que las recompensas, poco diferenciadas, ofrecidas por los programas no proporcionan un valor efectivo a los clientes.*

[18] *Conviene reconocer, sin embargo, que hay gran escasez de trabajos que analicen sí y en qué modo los programas y sistemas de gratificación o recompensas modifican el comportamiento de compra.*

recompensas ofrecidas no son adecuadas para el esfuerzo requerido. Es más, en la misma línea, Reinares y García (2007) encuentran que, entre los usuarios de los planes, la decisión de seguir participando en ellos podría reconsiderarse si las recompensas dejaran de ser suficientemente interesantes. A similar conclusión llegan Galguera y otros (2006) al observar que, si la recompensa preferida por los consumidores usuarios del programa se eliminara, un 43% de los individuos dejarían de hacer uso del programa, frente al 30% que afirma que continuaría usándolo del mismo modo.

Por su parte, De Wulf y otros (2002) analizan el efecto que producen los atributos del programa sobre las intenciones de los consumidores y llegan a la conclusión de que el tipo de recompensa es un elemento clave en los resultados del programa. Demoulin y Zidda (2006), partiendo de la idea de que la formación de una actitud favorable o desfavorable hacia un programa de frecuencia precede a la intención y decisión de adoptarlo, hacen hincapié en la importancia de la recompensa. Así, características del programa como la ventaja derivada de su uso, la complejidad de su utilización o el riesgo percibido[19] del mismo, son consideradas por los autores como antecedentes de la actitud del consumidor hacia el programa. En la misma línea, Jang y Mattila (2005), Reinares y García (2007) o Gable y otros (2008) analizan las recompensas preferidas por los consumidores al objeto de desarrollar programas de lealtad eficaces. Es conveniente mencionar que, a veces, los incentivos ofrecidos por los programas de fidelidad pueden provocar lealtad hacia el programa más que hacia el producto o el establecimiento. En estos casos cuando el incentivo desaparece, es probable que el consumidor cambie de suministrador (Rotschild y Gaidis, 1981). En cualquier caso debemos tener muy presente que, para que el programa de lealtad tenga éxito, se deben considerar las percepciones individuales de valor de los clientes y sus orientaciones de compra al objeto de dirigirse a ellos con recompensas diferenciadas (Roehm y otros, 2002; Kivetz y Simonson, 2002; Meyer-Waarden y Benavent, 2007; Reinares y García, 2007). De lo contrario se corre el riesgo de no lograr que el programa tenga éxito, sobre todo en mercados muy heterogéneos (Vilcassim y Jain, 1991).

Dada la importancia del valor de la recompensa para el éxito del programa, creemos conveniente detenernos a analizar la diferencia entre el valor monetario y el valor aspirado de la recompensa. El valor aspirado corresponde al ratio que se establece entre el valor monetario de la gratificación –valor en euros- y los esfuerzos o compras necesarias para alcanzarla. Obviamente, cuanto mayor es este ratio, más interesante será el programa para el consumidor y más fácil será que éste cambie su comportamiento de compra (Bootzin y otros, 1991; Sorman, 1998). Existen pocos estudios empíricos que profundicen sobre el valor monetario/aspirado que hay que conceder para superar el umbral a partir del cual el consumidor reacciona (Johnson, 1999). El estudio Loyalty Monitor (2004) concluye que un 59% de los participantes en los programas de fidelidad en España los consideran poco generosos. Profundizando más en este aspecto, la "tasa de retorno"[20] para los mejores clientes de los programas se sitúa de media en el 9,0% del precio de venta al público, de lo que se extrae que, como acabamos de apuntar, los planes son muy poco desprendidos -el intervalo se sitúa entre el 0,3% y el 10%- (Mollet, 2004).

Existen autores que analizan los diferentes tipos de recompensas que existen (ej. Berry, 1995; Peterson, 1995; Morgan y otros, 2000; Nunes y Park, 2003; Mueller y Pietrzyk, 2004;

[19] Cuando Demoulin y Zidda (2006) mencionan el riesgo percibido de un programa de lealtad se refieren al uso que los detallistas hacen o pueden hacer de su información personal para acciones comerciales.

[20] La tasa de retorno es la denominación que se da en el estudio Loyalty Monitor a lo que otros autores denominan valor monetario de la recompensa.

Gable y otros, 2008; Reinares y Ponzoa, 2008). La recompensa puede ser de distinta naturaleza según los objetivos perseguidos, el programa al que pertenece o el público al que va dirigida. La tabla 1.4. recoge los tipos de recompensas ofrecidas en los diferentes programas de fidelización existentes en el sector detallista de alimentación y droguería.

TABLA 1.4: Tipos de recompensas

Criterio de clasificación	Tipo de recompensa	
Grado de adaptación de la recompensa	Adaptadas	Generales
Existencia de un componente de ahorro	Con componente ahorro.	Sin componente de ahorro
Tangibilidad de la recompensa	Tangibles	Intangibles
Momento de percepción de la recompensa	Inmediatas	Diferidas
Coste de la recompensa para la empresa	Eficientes	Ineficientes
Apoyo de la recompensa a la oferta de la empresa	Directas	Indirectas
Carácter necesario o hedónico de la recompensa	Necesarias	Lujosas

- La diferencia entre recompensas adaptadas y generales estriba en si el programa hace distinciones entre los usuarios, es decir, si en función de las características de éstos (normalmente relacionadas con sus hábitos de compra y consumo) ofrece recompensas diferentes a unos y otros. Así, hablaremos de recompensas generales cuando el programa no haga distinción alguna entre clientes y proponga la misma recompensa para todos los usuarios del programa, independientemente de su comportamiento de compra en el establecimiento. Por el contrario, llamaremos recompensas adaptadas a aquellas que cambian según el destinatario.

- La existencia o no de un componente de ahorro en el beneficio ofrecido por el programa, nos permite distinguir entre recompensas con y sin componente de ahorro. En las primeras existen fórmulas diversas que benefician al cliente con rebajas en el precio de los productos adquiridos (descuentos en efectivo o *rappels* por volumen de compras, entre otros). En las segundas el beneficio se concreta en un regalo o en puntos para la consecución de un producto, por ejemplo.

- En atención a la tangibilidad de la recompensa podemos diferenciar entre remuneraciones tangibles e intangibles. Las primeras son recompensas puramente materiales, ya sean dinero en efectivo, descuentos o cualquier producto. Por su parte las recompensas intangibles, asociadas habitualmente a los clubes de clientes y, en menor grado, a los programas de tarjetas, se concretan en servicios que añaden valor a la relación del cliente con la empresa. Estos beneficios intangibles como servicios, relaciones, reconocimiento, tratamiento individualizado, hacen posible crear una relación diferenciada e interactiva con el consumidor[21]. Las recompensas financieras y tangibles son fácilmente imitables por la competencia, por lo que es conveniente el desarrollo de recompensas intangibles meos sencillas de imitar y que dan a la relación a largo plazo un valor añadido más emocional que racional (Vögele, 1991; Meyer-Waarden y Benavent, 2002; Reinares, 2006).

[21] Dowling y Uncles (1997) entienden que los beneficios psicológicos de pertenecer al programa y de acumular puntos (el informe sobre los puntos obtenidos y la cualificación para la obtención de la recompensa) pueden ser considerados como recompensas psicológicas del programa de lealtad.

- El momento de percepción de la recompensa nos permite hablar de recompensas inmediatas y diferidas[22]. Yi y Jeon (2003) -apoyándose en los trabajos de Dowling y Uncles (1997) y en el de Roschild y Gaidis (1981)- definen de forma clara este tipo de recompensas. Las recompensas inmediatas son las que se entregan al cliente por cada visita al establecimiento, mientras que las recompensas diferidas son aquellas que el cliente recibe por cada "n" visitas. La frecuencia de visitas requerida para el logro de la recompensa dependerá de la "tasa de canje". Se trata de un criterio estrechamente ligado a la probabilidad percibida por el individuo en relación al logro de la recompensa. Hay elevado grado de acuerdo entre los investigadores al afirmar que el diferimiento de la recompensa no debe ser excesivo para no desalentar al cliente (Johnson (1999), por ejemplo, propone que el consumidor medio debería lograr su recompensa en menos de seis meses). Dentro de las recompensas inmediatas podemos destacar los descuentos en efectivo que se aplican al mostrar la tarjeta de cliente en el momento del pago, ciertos programas de tarjeta incorporan este tipo de gratificaciones.

- Si atendemos al coste de la recompensa para la empresa podemos diferenciar las recompensas eficientes de las ineficientes (Kim y otros, 2001). Las recompensas eficientes son aquellas que ayudan a reducir costes para la empresa. Son gratificaciones cuyo valor para el consumidor es mayor que el coste para la empresa. En concreto se trata de entregar como incentivo los productos que habitualmente ofrece la empresa[23]. En las recompensas ineficientes el coste para la empresa coincide con el valor de la recompensa para el consumidor. En este caso, el incentivo consiste bien en productos de otras empresas, en descuentos en efectivo o en cupones de descuento.

- El apoyo de la recompensa a la oferta de la empresa posibilita la diferenciación entre dos tipos de compensaciones: directas e indirectas (Dowling y Uncles, 1997; Jorna y otros, 2002; Kivetz y Simonson, 2002; Yi y Jeon, 2003; Keh y Lee, 2006). Las recompensas directas son las que apoyan directamente la oferta de la empresa, por ejemplo el ofrecimiento de un servicio de corte y peinado gratis en una peluquería por cada 10 servicios adquiridos por el cliente o la entrega de una revista con las nuevas tendencias en cortes de pelo. Las indirectas se refieren a los incentivos que no son relevantes para la oferta de un establecimiento o de un producto dado, es decir que las recompensas se eligen para motivar la lealtad por una ruta más indirecta, por ejemplo la entrega, como gratificación, de un viaje al acumular un determinado nivel de servicios en una peluquería.

- El carácter necesario o hedónico de la recompensa es otro criterio de clasificación. Desde este punto de vista, las recompensas pueden clasificarse en función del "valor que inspiran" en recompensas utilitarias (necesarias) y hedónicas (lujosas). Un programa de lealtad que ofrezca recompensas lujosas puede tener efectos positivos para aquellos consumidores que tienden a sentirse culpables por la compra de artículos de lujo ya que

[22] Meyer-Waarden y Benavent (2002) estudian sobre una muestra de 71 programas de lealtad norteamericanos y europeos los tipos de recompensa ofrecidos. Del estudio se desprende que el 35% de los programas ofrecen únicamente recompensas inmediatas en forma de reducciones de precios, aunque la mayoría de las empresas (60%) proponen gratificaciones inmediatas y diferidas al mismo tiempo.

[23] A juicio de Kim y otros (2004) este tipo de recompensas aportan cierta flexibilidad a aquellas empresas que, por estar afectadas por fenómenos estacionales –ej. aerolíneas o empresas hoteleras, entre otras-, se enfrentan a excesos de capacidad en periodos de demanda baja. El ofrecimiento como recompensas de los propios servicios que ofrecen las empresas, además de premiar a los clientes por su fidelidad, ayudan a sobrellevar estos excesos de capacidad.

usan el esfuerzo requerido del programa para justificar la elección de las recompensas de lujo en vez de las necesarias (Kivetz y Simonson, 2002).

Otra forma de clasificar las recompensas desde este mismo enfoque es la que las agrupa en beneficios utilitarios, hedónicos y socio-psicológicos (Mimouni, 2005). Los primeros están vinculados al ahorro monetario[24] y a la comodidad de efectuar las compras con mayor rapidez, por ejemplo privilegios para acceder a líneas de caja exclusivas para los miembros del programa. Los beneficios hedónicos se relacionan con la posibilidad de descubrir y probar las novedades vinculadas a la empresa así como con la diversión derivada de la participación en el plan. Finalmente, los beneficios socio-psicológicos se concretan en la pertenencia a un grupo con un estatus especial al que la empresa trata de forma distinta.

A la hora de fijar la recompensa a ofrecer en un programa es preciso tener en cuenta la percepción del consumidor, el coste que es capaz de afrontar la empresa y el comportamiento de la competencia. En relación a la primera cuestión, es importante que las empresas que se deciden a lanzar un programa de lealtad estén seguras de que el valor de las recompensas esté a la altura de las alternativas de los consumidores (O´Brien y Jones, 1997).Con respecto a la segunda cuestión debemos advertir que el uso excesivo de incentivos financieros para crear lealtad podría poner a la empresa en una situación de desventaja en costes. Además, Mauri (2001) demuestra que la lealtad a la tarjeta no está relacionada con el tamaño de la recompensa que se ofrece, sino con su mera existencia. La autora hace referencia a evidencias que prueban que las recompensas demasiado elevadas pueden ser perjudiciales para la lealtad. En este sentido, Leenheer y otros (2007) encuentran que el ofrecimiento de mayores niveles de recompensas estimulan a los consumidores a participar en el programa, pero no afectan a la lealtad comportamental una vez que se adhieren al programa.

El incentivo asociado al programa debe estar relacionado con sus elementos funcionales, tales como el volumen de compra, el perfil del consumidor que participa en el plan y, más importante aún, el grado de lealtad del consumidor hacia la empresa, alcanzado por su participación en el programa de fidelidad (Wansink y Seed, 2001 y Wansink, 2003).

Para mantener el grado de implicación de los miembros hacia el programa y educar su comportamiento de compra, Mauri (2001) propone cambiar continuamente los incentivos promocionales adaptándolos a las necesidades y deseos de los titulares del plan. En esta línea, la efectividad del programa se incrementa con una gestión proactiva de los incentivos del programa, que se adaptan, individualizan e innovan de acuerdo con los ciclos de vida de los consumidores (Meyer-Waarden, 2002). Esto es, la validez de un programa puede desaparecer con el tiempo y ello exige una vigilancia del mismo y de la evolución de los consumidores al objeto de adaptar el programa y evitar que deje de ser atractivo para los usuarios (Reinares y García, 2007).

Es conveniente que la estructura de tramos de la recompensa permita que, tras su consecución, los usuarios del programa tengan un balance de puntos residual que les haga reacios a abandonarlo porque siempre tendrán algo que perder (Duffy, 1998). De esta manera se

[24] *Debemos hacer notar que el ahorro referido no sólo hace alusión a los posibles regalos o descuentos que derivan del programa de lealtad sino también a la reducción de los costes de búsqueda y a la simplificación de la actividad de consumo, aspectos fundamentales en una sociedad que trata de ganar tiempo (Mimouni y Volle, 2003).*

pretende alcanzar el objetivo de retención de los clientes a través de la creación de costes de cambio.

Wolf (1996), por su parte, sugiere que tener los artículos más vendidos con fuertes descuentos para los poseedores de tarjetas es mejor que poseer muchos artículos con pequeños descuentos, si lo que se pretende es que los clientes no sólo presenten sus tarjetas, sino que también reconozcan el valor del programa de lealtad.

Para terminar, nos referiremos a las recompensas más valoradas por los consumidores españoles. Para ello consideraremos los resultados alcanzados por el estudio Loyalty Monitor. Las conclusiones del mencionado trabajo indican que los premios, el trato privilegiado y las ofertas exclusivas a determinados clientes son las gratificaciones más reconocidas por los participantes en los programas. Así, la calidad de servicio adquiere un papel relevante. Por su parte, las newsletters –percibidas como publicidad no deseada- y las promociones generales de captación –vistas como una falta de consideración hacia los clientes habituales- son las recompensas menos valoradas por los consumidores españoles (Mollet, 2004).

1.3.2. El público objetivo de la estrategia

El segundo elemento a considerar en la implantación de los programas de fidelización consiste en determinar el público objetivo de la estrategia. En palabras de Bijmolt y Leenheer (2005), una gran ventaja de los programas de fidelidad de clientes, respecto al resto de instrumentos de marketing tradicionales, es su capacidad para diferenciar a los consumidores. Esto genera la mayor ventaja competitiva de los planes sobre el marketing de masas en aquellos casos en los que la diversidad entre consumidores es elevada (Sheth y otros, 2000).

Son muchos los autores que insisten en la necesidad de segmentar el mercado para conseguir que los programas de fidelización sean eficaces. La diversidad de los clientes requiere acciones de personalización e individualización de la oferta con arreglo a sus necesidades individuales. Estamos hablando de lo que se ha dado en llamar “la gestión de la heterogeneidad”, réplica adecuada a las diferentes respuestas que los consumidores dan a los estímulos de marketing (Homburg y Giering, 2001; Mittal y Kamakura, 2001).

Antes de continuar conviene recordar que no todas las relaciones merecen la pena y no todos los consumidores tienen la misma propensión a participar en los planes de fidelización (Galguera y otros, 2006). Un análisis de las relaciones de la empresa con sus clientes puede mostrar que algunas de ellas no son beneficiosas a largo plazo porque el coste de mantenerlas es mayor que los ingresos que generan. Así, las empresas necesitan evaluar regularmente su cartera de clientes y considerar la finalización de determinadas relaciones calificadas de insatisfactorias.

En definitiva, la empresa partiendo de la opinión ampliamente extendida de que unos pocos consumidores aportan la mayoría de los beneficios empresariales, ha de plantearse determinar quién va a ser el público destinatario del programa de fidelización. Así, tal y como explican Bijmolt y Leenheer (2005), la diversidad entre consumidores puede tener dos orígenes, diversidad en la rentabilidad que aportan y variedad en sus preferencias. Ello nos lleva a la resolución del problema de la asignación de recursos, ¿cómo gastar de la forma más eficiente los presupuestos de marketing? Los citados autores concluyen que las empresas que poseen

una base de clientes más diversa en términos de rentabilidad son más propensas a adoptar un programa de lealtad, mientras que no lo son tanto aquellas cuya base de clientes es diferente en términos de preferencias de los consumidores.

En esta línea conviene revisar un poco la literatura sobre el comportamiento del consumidor, al objeto de conocer mejor cuales serán sus reacciones ante los estímulos de marketing, en general, y ante los programas de lealtad, en particular. Podemos partir reconociendo la propensión de una gran parte de los consumidores a distribuir sus compras entre varios establecimientos (Mägi, 2003), lo cual dificulta la consecución de la lealtad perseguida por las estrategias de fidelización. En concreto, en lo referente a los hábitos de consumo de productos de alimentación, muchos autores han coincidido al señalar que la mayoría de los consumidores dividen sus compras entre un establecimiento principal, en el que realizan la mayoría de sus compras, y otras tiendas (East y otros, 1995; Mägi, 1999; Urbany y otros, 2000). Conviene además precisar, en relación al sector de la distribución, que autores como Drèze y Hoch (1998) reconocen una baja lealtad del consumidor. Hay estudios que cifran en 3 ó 4 el número de establecimientos de alimentación de compra habitual para un elevado número de consumidores (Kau y Ehrenberg, 1984; Uncles y Ehrenberg, 1990). Todo lo anterior adquiere especial relevancia si tenemos en cuenta la conclusión de Drèze y Hoch (1998) según la cual, en el mencionado sector, la mayoría de las decisiones comerciales se adoptan en el punto de venta.

La literatura plantea determinadas variables individuales que afectan al modo en que los consumidores distribuyen sus compras entre establecimientos. Entre ellas se encuentran factores tales como la tendencia a la búsqueda de gangas que hace que los consumidores analicen las ofertas de diferentes empresas competidoras para encontrar la alternativa más económica (Kim y otros, 1999; Laaksonen, 1993; McGoldrick y Andre, 1997), el tratarse de consumidores indiferentes a las compras, que las concentran en un solo establecimiento al objeto de minimizar el tiempo y esfuerzo invertido en ellas (Williams y otros, 1978), o ser un consumidor que concede gran importancia a la dimensión social de la compra[25], en cuyo caso tenderá también a concentrar las compras para entablar de un modo más sencillo una relación con el proveedor del establecimiento (Laaksonen, 1993; Mägi, 1999). Las mencionadas variables, indudablemente, influirán en la propensión del individuo a participar en los programas de lealtad de establecimiento. En este sentido hay varios estudios que demuestran que la lealtad previa hacia un establecimiento favorece la participación en los programas de fidelidad del mismo (Heskett y otros, 1997; Sharp y Sharp, 1998; Shoemaker y Lewis, 1999; Wright y Sparks, 1999; Meyer-Waarden, 2002; De Wulf y otros, 2002; Mägi, 2003; Ayala y Neslin, 2004; Allaway y otros, 2006; Demoulin y Zidda, 2006; Mueller, 2007). Este hecho es lógico si tenemos en cuenta que los clientes leales son los que se beneficiarán de mayores ventajas dentro de un programa de lealtad (Bolton y otros, 2004). En palabras de Mueller (2007) este efecto "autoselección" ayuda a la empresa a orientar sus recursos hacia los clientes más valiosos lo cual constituye una base para la creación de una ventaja competitiva.

[25] Es importante precisar lo que entendemos por la dimensión social de las compras. Con este término hacemos referencia a la importancia que concede el consumidor al establecimiento de relaciones duraderas con el proveedor, esto es, el cliente valora que el personal de la empresa le conozca, que sepa cuales son sus gustos, que se encuentre a gusto en el establecimiento y con sus empleados. En este sentido, la dimensión social de las compras no debe confundirse con el gusto por ellas, ya que éste está más relacionado con la búsqueda de variedad, con el disfrute del acto de compra y con el aspecto lúdico de la misma.

El comportamiento de uso ante las compras a crédito es un indicador, ligado a esquemas de fidelidad, del que puede obtenerse mucha información sobre el consumidor. A priori, los estudios dedicados a este análisis plantean que el cliente que compra a crédito -*credit consumer*- es más leal al establecimiento y gasta más que el cliente que paga en efectivo -*cash consumer*- (Hubbard, 1987; Paden y McAlister, 1996).

Ya hemos apuntado que hay varios trabajos que analizan los diferentes segmentos de clientes al objeto de identificar cuales de ellos son más proclives a formar parte de los programas de lealtad. Las conclusiones de estas investigaciones pueden servir para decidir cuál es el público objetivo de los planes de fidelidad. En este sentido, ciertas características socio-demográficas, económicas y situacionales constituyen factores que pueden favorecer o inhibir la adopción[26] del programa de fidelización (Meyer-Waarden, 2002).

Meyer-Waarden (2002), en concreto, sostiene que los hogares con rentas intermedias adoptan más rápidamente el programa de fidelización que aquellos que poseen rentas elevadas o modestas. Ello se debe a que los hogares de salario bajo poseen rentas demasiado reducidas para acogerse a un programa, mientras que para los de rentas más elevadas, la utilidad marginal del programa desciende rápidamente. En la misma línea, los resultados del estudio Loyalty Monitor, muestran que hay una parte de la población que no participa en los programas de fidelización (Mollet, 2004). Este grupo de individuos está compuesto por dos grandes segmentos, por un lado el que forman aquellos individuos que no tienen suficiente volumen de compra para obtener ningún tipo de beneficio ni privilegio –normalmente se trata de gente de bajo poder adquisitivo-; por otro lado existe otro segmento al que no le interesa este tipo de programas –se trata de individuos de alto poder adquisitivo-. En línea con las variables socio-económicas del individuo, Meyer-Waarden (2002) apunta que no se encuentran evidencias para suponer que los hogares con diferentes niveles de educación adoptan más o menos rápidamente los programas de fidelidad[27].

Galguera y Méndez (2004) concluyen que el nivel de estudios, la importancia que el cliente otorga al trato personalizado y el nivel de gasto realizado por el consumidor, son las variables que mejor explican la participación en los programas de lealtad. También se ha analizado el papel de determinadas variables geográficas, como la ubicación de la vivienda, como precursoras de la participación de los consumidores en los programas de lealtad (Galguera y otros, 2006).

Un factor como el sexo también se ha revelado como diferenciador en relación a la lealtad de los consumidores (Mittal y Kamakura, 2001; Steemkamp y Burguess, 2002), de la misma forma que hombres y mujeres no reaccionan igual ante los diferentes elementos que definen un programa de lealtad (Meyers-Levy y Sternthal 1991; Kivetz y Simonson, 2003; Holt y Thompson 2004; Fisher y Dubé 2005; Melnyk, 2007a). Por ejemplo, Melnyk (2007a) encuentra que los hombres responden mejor a los programas que hacen visible el estatus de cliente

[26] *Conviene hacer notar que el primer objetivo que debe lograr un programa de fidelización para conseguir ser eficaz es provocar la participación de los consumidores. Esto es, la participación es condición necesaria para la eficacia, aunque no suficiente.*

[27] *La suposición se apoya en la relación, reconocida por Narasimhan (1984), entre la educación de un individuo y su sensibilidad a las acciones de marketing como los programas de fidelidad, relación que se manifiesta en sentido negativo.*

especial frente al resto de consumidores, mientras que las mujeres son más receptivas a los planes que se adaptan a las necesidades individuales de cada consumidor y buscan relaciones más estrechas.

Otras variables que influyen en la participación de los consumidores en programas de lealtad son la frecuencia de compras en el establecimiento y el gusto por las compras. En concreto, a mayor gusto por las compras y mayor frecuencia de compras más probabilidad hay de que el individuo participe en este tipo de acciones de marketing. Es comprensible ya que al realizar mayores gastos obtiene más recompensas de los programas (Galguera y otros, 2006).

Demoulin y Zidda (2006) analizan comparativamente dos segmentos de clientes: uno formado por individuos que participan en programas de lealtad a través de la posesión de tarjetas de fidelidad de uno o más establecimientos, y otro formado por quienes no poseen ninguna tarjeta de lealtad. Los resultados alcanzados en su investigación les permiten concluir la existencia de importantes diferencias entre ambos segmentos de clientes. En concreto, los poseedores de tarjetas muestran una actitud más favorable hacia los programas de fidelidad en general, afirmación que coincide con lo apuntado por Smith y otros (2003). También concluyen que los poseedores de tarjetas muestran una mayor lealtad comportamental y afectiva, extremos que comparten, entre otros, con Meyer-Waarden y Benavent (2003) y Smith (2003).

Mimouni (2005), por su parte, se centra en los individuos que participan en programas de lealtad para tratar de analizar sus reacciones ante diferentes planes y, de este modo, poder establecer una tipología de clientes. La autora identifica dos categorías de individuos: aquellos para los que la principal motivación para participar en un programa es el ahorro monetario (son individuos que reaccionan ante el plan como si de una promoción de ventas se tratara) y aquellos para los que las expectativas de personalización e individualización de la oferta derivadas del programa son más importantes. Así, la investigadora concluye que, mientras que para el primer grupo el plan de recompensas representa una forma de remuneración, para el segundo constituye un medio para desarrollar una relación con la empresa.

También Allaway y otros (2006) tratan de conocer los segmentos de clientes que participan en programas de lealtad y los clasifican en seis grupos en relación a su lealtad comportamental hacia el establecimiento y al cambio de comportamiento tras su participación en el programa. Destacan los investigadores que el grupo de clientes muy leal es pequeño y que existe un grupo de consumidores, no leales a priori, que cambian mucho su comportamiento a causa de su adhesión al plan de recompensas.

A partir de todas las características comentadas en líneas precedentes, algunos autores han tratado de establecer una tipología de clientes, de modo que se les pueda conocer mejor y, de ese modo, definir una estrategia u otra, un plan de fidelización u otro. La tabla 1.5 refleja, a modo de resumen, los mencionados trabajos.

Tabla 1.5: Aportaciones de la literatura sobre programas de fidelización en relación a los diferentes tipos de clientes de un establecimiento

ESTUDIO	GRUPOS DE CLIENTES IDENTIFICADOS	VARIABLES DE AGRUPACIÓN
Mc Goldrick y Andre (1997)	Promiscuos y leales	Frecuencia de compra y sensibilidad al precio
Kim y otros (2001)	*Heavy y light*	Frecuencia de compra
Long y Schifmann (2001)	Superficiales, soñadores, desinteresados, oportunistas, atesoradotes y buenos	Nivel de compromiso, frecuencia de compra y tasa de redención de recompensas
Mauri (2001)	*Heavy y light*	Contribución al beneficio empresarial
Bell y Lal (2002)	*Best, better y worst*	Nivel de gasto
Roos y otros (2005)	Relacionales y de producto	Nivel de compromiso, importancia de la relación y conocimiento del programa

Observamos en la tabla precedente que Bell y Lal (2002) efectúan una clasificación de los consumidores en tres grupos atendiendo a su nivel de gasto en la empresa: "*best*", "*better*" y "*worst*", de mayor a menor nivel de gasto. Parecida agrupación efectúan otros como Kim y otros (2001) o Mauri (2001) al dividir a los consumidores en dos grupos: "fuertes" *(heavy)* y "débiles" *(light)* según que su nivel de gasto sea alto o bajo en la organización. Concretamente, Mauri se apoya en el principio de Pareto al considerar fuertes al 20% de los clientes responsables del 80% de los beneficios de la empresa, mientras que Kim y otros, (2001) califican de consumidores fuertes a los que compran en cada periodo y débiles al resto. Long y Schiffman (2000) por su parte, clasifican a los consumidores en cinco grupos (superficiales, soñadores, desinteresados, oportunistas, atesoradores y buenos). McGoldrick y Andre (1997) hablan de consumidores "promiscuos" y "leales" atendiendo a una menor frecuencia de compra en el establecimiento y mayor sensibilidad al precio de los primeros frente a los segundos. Finalmente Roos y otros (2005), basándose en los datos de un club de clientes, distinguen entre los consumidores relacionales, que dan gran importancia al establecimiento de una relación duradera con el suministrador a través del club, y los de producto, para los que el programa no es más que una dimensión añadida de la calidad de la empresa, similar al precio o al nivel de atención al cliente.

En relación a su participación en programas de fidelización, Demoulin y Zidda (2006) distinguen tres segmentos de clientes: los participantes en el plan de lealtad del establecimiento, los que no participan pero presentan una actitud favorable a formar parte de ellos –les denominan "rezagados" de acuerdo al proceso de difusión de Rogers, (1993) y los que no participan ni tienen intención de hacerlo. Los consumidores más leales al establecimiento son los participantes en el programa; los rezagados muestran buena actitud y cierta lealtad, pero comparten la satisfacción con el establecimiento con la que sienten hacia otros puntos de venta competidores. Finalmente, el grupo de no participantes son los menos leales y los que muestran menor interés por el programa de fidelidad.

Dadas las diferencias entre consumidores, habrá que pensar que no hay un programa eficaz para todo tipo de consumidores y, por ello, que se deben adaptar las características del programa a las peculiaridades de los grupos objetivo de la acción comercial. En concreto, Kivetz y Simonson (2002) demuestran los efectos positivos de la adaptación de la estructura de incentivos del programa a las características específicas de los consumidores. En el trabajo de Mimouni (2005) se constata que los clientes más fieles se quejan de que las empresas, a través de los planes de recompensas, no tienen en cuenta a sus mejores clientes, no se preocupan de

sus intereses y les tratan de forma anónima, interesante dato a considerar por las empresas para diseñar sus programas de lealtad. Por su parte, Mimouni y Volle (2003) aportan un criterio de segmentación de la cartera de clientes participantes en programas de lealtad: el conjunto de beneficios percibidos por los consumidores. Advierten los mencionados investigadores de la ausencia de una adecuada segmentación de la clientela en relación a los programas de lealtad en general y recomiendan adecuar los programas a los perfiles de cada grupo de consumidores.

Así las cosas, se plantea en la literatura la pregunta obligada de ¿a quien dirigir el programa de fidelización? Básicamente la pregunta se concreta en si ofrecer el programa a gran escala, a toda la masa de consumidores, o si por el contrarío lo conveniente es dirigirlo únicamente hacia los "buenos" consumidores[28].

Una gran parte de la literatura existente afirma que no todos los consumidores son candidatos a participar en un programa de fidelización, por lo que se recomienda una difusión selectiva de los planes (Benavent y otros, 2000; Meyer-Waarden, 2007). Todo ello responde a la idea de que, para que un programa de lealtad resulte exitoso, debe lograr que se adhiera el segmento más valioso de consumidores, además de desanimar a los clientes menos interesantes para la empresa, de modo que llegue a ser un programa de autoselección individual (Salant, 1987; O´Brien y Jones, 1995; Dowling y Uncles, 1997; Benavent y otros, 1999 y 2000; Palmer y Beggs, 1999; Palmer y otros, 1999; Long y Schiffman, 2000; Kim y otros, 2001; Bell y Lal, 2002; Meyer-Waarden, 2002; Meyer-Waarden y otros, 2002; Mägi, 2003; Ayala y Neslin, 2004; Mimouni, 2005; Demoulin y Zidda, 2006). Estos autores entienden que dirigirse a los mejores consumidores es la mejor forma de lograr una asignación óptima de los recursos de la empresa. De acuerdo con ello, el desarrollo de la lealtad de clientes es una estrategia que identifica, mantiene e incrementa el rendimiento de los mejores (best) clientes a través de un valor añadido interactivo y una relación a largo plazo (Barlow, 1992).

Tomando en consideración las posturas que acabamos de comentar, en el periodo de lanzamiento del programa de fidelización, se debe desarrollar una campaña de comunicación dirigida a los mejores consumidores del establecimiento, de modo que se autoseleccionen (Meyer-Waarden, 2002). Una vez que se ha completado su ciclo de reclutamiento, la gestión del programa se debe centrar en la fidelización de estos clientes a través de una política de recompensas adaptadas e individualizadas[29]. El reclutamiento de nuevos miembros para los programas deberá limitarse a perfiles de compradores similares para reemplazar las deserciones inevitables. La ganancia de consumidores en las fases tardías del proceso de difusión debería por tanto limitarse para evitar que clientes poco interesantes conviertan el programa en algo banal y, sobre todo, costoso.

---

[28] A este respecto, debemos tener en cuenta que, cuanto más se avanza en la curva de difusión del programa, menos consumidores resultan interesantes para el establecimiento, ya que muchos de ellos muestran un comportamiento, en cierto modo, oportunista, igual que sucede en el campo de la promoción de ventas.

[29] Es en este contexto en el que la diferenciación de los programas o la proposición del "versioning" (Shapiro y Varian, 1999) encuentra toda su amplitud, permitiendo a la vez atraer a un gran número de consumidores y ofrecerle a cada uno el producto que corresponde más adecuadamente a su ciclo de vida o a su situación socio-demográfica, así como hacer pagar a cada uno el precio más elevado posible sin perder demasiado margen (Raju, 1992).

Las opiniones anteriores deben tomarse con cautela dado que el efecto autoselección conduce a una sobreestimación de los resultados del programa de lealtad (Greene, 2000; Verbeek, 2000; Leenheer y otros, 2007). En este mismo sentido, los resultados del estudio de Yuping (2007) son claros al concluir que los consumidores que más cambian su comportamiento de compra tras su participación en el programa de lealtad son los de menos nivel de gasto inicial, esto es, los llamados "peores" clientes. Tal modificación se comprueba tanto para la frecuencia de compras y el importe gastado en cada transacción como en los niveles de lealtad. Esto contradice la creencia extendida de que este grupo de clientes no constituye un objetivo interesante para las pretensiones de la empresa.

Otra opción estratégica es orientar los diferentes recursos hacia una clientela intermedia: consumidores "multifieles" que son grandes compradores de la categoría de producto. Este grupo presenta una importante opción de crecimiento porque podemos suponer una fuerte sensibilidad en cuanto a las acciones asociadas al programa de fidelización (Sharp y Sharp, 1997). Este hecho podría conducir a un efecto de autoselección de ese grupo de clientes, ya relativamente fiel, porque su probabilidad de adquirir una recompensa será elevada (Meyer-Waarden, 2002).

Ahora bien, estudios llevados a cabo en Alemania (Holz y Tomczac, 1996; Kirstgens, 1995) muestran que la gran mayoría de los programas (44 y 52% respectivamente) se dirigen a todo tipo de consumidores sin hacer distinción alguna. En esta línea, hay autores que recomiendan dirigir los recursos a todos los consumidores. Consideran que dirigirlos únicamente a los mejores consumidores puede dar lugar a una asignación poco efectiva, dado que los consumidores más beneficiados son ya los más fieles y los incentivos sólo premiaran su lealtad (Blattberg y Deighton, 1990; Ehrenberg y otros, 1995)[30].

Además, conviene tomar en consideración que los grandes consumidores no son forzosamente los más fieles, en particular en el sentido de una fidelidad exclusiva, porque la mayoría de los consumidores son fieles de manera polígama a muchas marcas para una multitud de productos y ello para la mayoría de sectores (Ehrenberg y Goodhart, 1977; Ehrenberg, 1988 y Gordon, 1994a y 94b).

Las consideraciones anteriores llevan a Butscher (1998) a recomendar una estrategia híbrida. De ese modo, la empresa se ha de centrar principalmente en los mejores consumidores, sin olvidarse de los pequeños o peores consumidores, a los que tomará en consideración, aunque en menor medida.

Salerno (2001) expone dos formas diferentes de hacer frente al comentado problema de la heterogeneidad de los clientes: la individualización por aprendizaje y la individualización exclusiva. La primera se identifica con un marketing que bien podríamos denominar "a la carta", ya que implica que la empresa procede a la adaptación de sus ofertas a las necesidades de los clientes a través del establecimiento de una relación progresiva de aprendizaje y de un conocimiento del cliente acumulado (Gilmore y Pine, 1997; Kahn, 1998). Es precisamente esta

[30] Raju (1992), en el campo de la promoción de ventas, llega a una conclusión similar al afirmar que proponer una recompensa a un consumidor fiel representa una pérdida de margen porque a menudo se observa que las promociones son aprovechadas por consumidores más o menos leales, quienes habrían comprado en ausencia de la citada ventaja temporal. La promoción tiene aquí la misión de obtener confianza del consumidor.

relación de aprendizaje la que permite a la empresa una mejor anticipación a las necesidades de los consumidores, además de lograr una permanente mejora de las ofertas individualizadas. En este contexto, las tarjetas de fidelidad y sus bases de datos asociadas se hacen indispensables para alimentar esa relación de aprendizaje, dejando sitio a un gran número de posibilidades de individualización del marketing mix (Meyer-Waarden, 2002). Por su parte la individualización exclusiva puede adoptar dos modalidades: el ofrecimiento de privilegios o servicios exclusivos a los consumidores (Berry, 1995) y la discriminación de precios (Varian, 1989; Tirole, 1989; Meyer-Waarden, 2002). La previsión de logro de una recompensa o un servicio preferente parece convertirse en una motivación importante para que el individuo decida adherirse a un programa de fidelización (Peterson, 1995). La apuesta de las tarjetas de fidelidad será entonces proponer verdaderos privilegios a sus portadores que cubran la necesidad de reconocimiento individual frente a otros individuos así cómo la de sentirse único[31] (Zinder y Fromkin, 1980).

De acuerdo con todo lo anterior, los programas de fidelización contribuyen a la identificación de los diferentes grupos de clientes y a su mayor conocimiento, lo que facilita tanto la negociación individual con ellos como la discriminación de la oferta, de los precios y de las recompensas. Los planes atribuyen ventajas a los consumidores más fieles en detrimento de los que no lo son, de modo que éstos últimos pagarán precios más altos.

1.3.3. El diseño de un plan de comunicación adecuado al público objetivo

Finalmente, en el diseño y puesta en marcha de los programas de fidelización, es preciso el diseño de un plan de comunicación adecuado a cada segmento objetivo. Se debe tener muy en cuenta al diseñar un programa de lealtad que la falta de conocimiento del mismo y de su funcionamiento por el comprador puede inhibir sus efectos (Mauri, 2001). Por ejemplo, la tarjeta de lealtad tiene su propia estrategia de comunicación, como si se tratase de otro producto de la empresa. Una vez puesto en marcha el programa, el objetivo del plan de comunicación se centra en mantener el interés del cliente, informarle de las novedades del plan, etc. Es decir, el plan de comunicación juega un papel previo al desarrollo del programa cuya misión es captar clientes que deseen adherirse a éste y otro posterior una vez que el individuo ha decidido formar parte del programa de lealtad.

En la mayor parte de los casos el lanzamiento de un programa de lealtad se da a conocer por la fuerza de ventas del establecimiento junto con una campaña publicitaria en medios locales y en el punto de venta. Ahora bien, cuando se trata de programas de lealtad más exclusivos como sucede con los clubes de clientes, la empresa se pone en contacto directo y personal con aquellos clientes que, por su historial de compras, forman parte del objetivo o target del programa, en este sentido existe una selección a priori de los clientes. En cualquiera de los casos, la página web del establecimiento que pone en marcha el programa o la página propia del plan (sobre todo nos referimos a los programas multisponsor) se ha convertido en un medio privilegiado para dar a conocer todos los detalles del programa de lealtad: funcionamiento, recompensas que se pueden conseguir, requisitos de acceso, etc. Además, las páginas web son el mejor medio para conocer el saldo de puntos que cada cliente posee, las recompensas que puede redimir o los cambios en el programa. Así, en la publicidad que se hace del programa

[31] Ya apuntamos en un apartado anterior que el estudio Loyalty Monitor sobre la eficacia de los programas de lealtad en España concluye que uno de los aspectos más valorados por los consumidores es el trato especial que reciben del programa de lealtad.

dentro del punto de venta se anima al cliente para que visite la página web del programa al objeto de que lo conozca y, en caso decidirse a participar, que esté puntualmente informado de las novedades y de la situación de su cuenta de puntos.

Una vez puesto en marcha, el programa de lealtad ofrece formidables posibilidades para realizar comunicaciones individualizadas gracias a la información que aportan las bases de datos (Meyer-Waarden y Benavent, 2002). A partir de éstas, los medios de comunicación usados pueden ser muy diversos: revistas, circulares, cartas, líneas telefónicas, mensajes de texto, *web-chat* (contactos entre usuarios), *web-trend* (correspondencia virtual) y *web customization* (zonas restringidas de acceso virtual para usuarios). En los programas de lealtad más orientados al establecimiento de relaciones con los clientes, como es el caso de los clubes, se organizan eventos a los que pueden acudir únicamente los miembros del programa y que sirven, además de cómo recompensa, como un medio informativo sobre las novedades de la empresa y del programa. En cualquier caso, la selección de un determinado canal de comunicación con el cliente a través del cual dirigir las acciones relacionadas con el programa influye en la respuesta obtenida del consumidor (Ponzoa, 2007).

Generalmente ligadas a sistemas de puntos o a tarjetas de fidelidad, las empresas usan diferentes tipos de publicaciones dirigidas a sus clientes. Estas pueden ser catálogos, boletines de noticias o revistas de empresa. A través de los primeros la empresa da a conocer los productos que comercializa. Por su parte los boletines de noticias son publicaciones periódicas que incluyen los datos más relevantes de la actividad desarrollada por la empresa, novedades y ofertas, además de información actualizada de interés general para los colectivos a los que van dirigidos. Finalmente, la revista de empresa posee varias finalidades como: fomentar la venta cruzada, captación de nuevos clientes, desarrollo de la imagen de la empresa, informar sobre las diferentes actividades de los programas de fidelización, fomentar la interactividad y aportar un valor añadido al cliente.

Las líneas telefónicas de atención al cliente son un medio privilegiado de comunicación que anima a un contacto espontáneo y activo por parte de los miembros del programa (Meyer-Waarden, 2002).

Por su parte, el aumento de la popularidad de Internet también ha abierto importantes oportunidades de personalización para los planes de fidelización de clientes. A través de un código personal el cliente puede acceder a su cuenta con la empresa. En ella aparecen diferentes propuestas de productos seleccionados en función de la reseña histórica de compra del individuo. Esta interactividad probablemente desempeña un gran papel en la implicación y actividad de los miembros del programa (Meyer-Waarden, 2002).

Algunos autores como Kirstgens (1995) o Meyer-Waarden (2002) se detienen a analizar el nivel de uso de los mencionados instrumentos por parte de las empresas. Comparando los resultados de ambos estudios observamos un cambio en el grado de empleo de algunas herramientas de comunicación que quizás se deba, en buena lógica, al transcurso del tiempo entre ambas investigaciones, dada la evolución experimentada por los sistemas de comunicación en los últimos años. Así, si bien ambas investigaciones muestran que la revista de empresa es un medio utilizado mayoritariamente (71 y 72% respectivamente), el uso del resto de instrumentos ha cambiado. En el caso de las circulares personalizadas o newsletters, han pasado de usarse en un 55% (Kirstgens, 1995) a un 89% de los casos (Meyer-Waarden, 2001). En el caso de las líneas telefónicas observamos un avance espectacular, ya que si en 1995 tan

sólo el 21% de las empresas disponían de ellas (Wiencke y Koke, 1994; Kirstgens, 1995), hoy la casi totalidad (el 91%) posee un "*hot line*" (Meyer-Waarden, 2001). Evolución similar es la que ha experimentado internet como medio de comunicación entre la empresa y los usuarios del plan de fidelización, pasando del 5% (Kirstgens, 1995), al 81% de aplicación (Meyer-Waarden, 2001).

En cuanto a la frecuencia de contacto, a juicio de Meyer-Waarden (2002) debe ser regular pero no abusiva. Butscher (1998) por su parte preconiza una frecuencia trimestral o mensual.

1.4. Tipos de programas de fidelización

Las empresas utilizan técnicas muy variadas a la hora de fidelizar a sus clientes y tratar de estrechar relaciones con ellos. En la práctica, los programas de fidelización difieren con respecto a la importancia que otorgan a los diferentes tipos de beneficios y con relación al público objetivo al que van dirigidos (Rapp y Decker, 2003). Recalcamos algo que ya hemos advertido con anterioridad: las características de los programas de fidelización determinan su valor para el consumidor. Así O´Brien y Jones (1995) identifican cinco elementos determinantes del valor de un programa de lealtad: el valor efectivo (*cash value* o lo que representa la recompensa en relación al gasto), el tipo de recompensa ofrecida, el valor aspirativo (cuánto desea el consumidor la recompensa), la pertinencia (grado en que la recompensa es alcanzable) y la conveniencia (facilidad para participar en el programa)[32].

Para adentrarnos en el estudio de los diferentes tipos de programas de fidelización existentes recurriremos a dos modalidades de clasificación. Por un lado, emplearemos la clasificación tradicional de los planes que reconoce la existencia de tres tipos: programas de acumulación de puntos, programas de tarjetas y clubes de clientes. Para completar este análisis, presentaremos las clasificaciones alternativas plasmadas por diferentes autores en la literatura existente sobre los programas de fidelización de clientes.

La clasificación tradicional en los tres tipos mencionados reproduce las diferentes fases en la evolución de la implantación de los programas. Los clubes de clientes son el último estadio de desarrollo de unas acciones de marketing que comenzaron adoptando la forma de programas de acumulación de puntos y siguieron con la introducción de los programas de tarjeta. Es una evolución que marca la tendencia hacia una mayor personalización y hacia el logro de la auténtica lealtad.

1.4.1. Clasificación tradicional

De la observación de los programas aplicados en el mercado detallista español extraemos una serie de criterios elementales que nos permiten caracterizar todos los programas de fidelización existentes. Estas variables son: la información solicitada al participante en el programa, la existencia de costes de participación, la facilidad de uso del programa, la frecuencia

[32] En este sentido Mauri (2001) advierte de que la falta de conocimiento del consumidor sobre la existencia o sobre el modo de funcionamiento del programa de lealtad puede inhibir sus efectos, de modo que es conveniente que la participación en el programa sea sencilla.

de compra exigida para la obtención de la recompensa, la exclusividad de participación, el número de empresas participantes en el programa, la duración del plan y las recompensas ofrecidas.

La tabla 1.6 recoge una breve descripción de los tipos de programas en función de los criterios más convenientes empleados en la literatura.

TABLA 1.6: Descripción de los tipos de programas de fidelización

CRITERIO	TIPOS DE PROGRAMAS	BREVE DESCRIPCION
Información requerida	Básica	Se trata de planes que, o bien no solicitan información de los usuarios o ésta es muy elemental
	Ampliada	Son programas con elevados requerimientos de información de los participantes
Existencia de costes de participación	Gratuitos	Se trata de planes sin costes monetarios de participación para el usuario
	Costosos	Son aquellos programas para cuya participación es necesario desembolsar un importe preestablecido
Facilidad de uso	Sencillos	Se trata de programas de fácil participación para el cliente
	Complejos	Programas que requieren importantes esfuerzos del consumidor para participar y, consecuentemente, para lograr la recompensa
Frecuencia de compra exigida	Baja	Programas que no exigen una alta frecuencia de compra para lograr la recompensa, normalmente van ligados a la entrega de recompensas inmediatas
	Alta	Programas que requieren alta frecuencia de compra para conseguir la recompensa
Exclusividad de participación	Exclusivos	Aquellos a los que sólo pueden pertenecer determinados individuos, quienes cumplen con los requisitos establecidos por la empresa que lanza el programa
	Generales	Son programas abiertos a todos los individuos que estén interesados en participar, no exigiendo requisito alguno para ello
Número de empresas participantes	Monosponsor	Son planes en los que solo interviene una empresa participante
	Multisponsor	Se trata de programas en los que participan varios esponsors
Duración del programa	Largos o indefinidos	Programas cuya duración es a largo plazo o indefinida, en muchos casos no poseen fecha de caducidad
	Cortos	Se trata de programas con una duración igual o inferior al año
Clase de recompensa	Véase la tabla 1. 4.	

La mayoría de los programas actualmente en vigor son gratuitos, no requieren demasiada información de sus usuarios (sobre todo en el caso de los programas de acumulación de puntos, como más adelante veremos) y son programas generales, abiertos a todo aquel que desee participar en ellos.

Al objeto de explicar los diferentes tipos de programas existentes partiremos de esa doble concepción táctica y estratégica de los mismos propuesta en la tabla 1.3. De acuerdo al citado planteamiento, existen básicamente tres tipos de esquemas de fidelización: los programas de acumulación de puntos, los programas basados en tarjetas y los clubes de clientes.

1.4.1.1. Programas de acumulación de puntos

Los planes de acumulación de puntos son los programas cuya forma de gestión se aproxima en mayor medida a la orientación táctica descrita cuando presentamos la disertación en torno al concepto de plan de fidelización. Su funcionamiento consiste en la entrega de puntos al cliente en función del dinero gastado en un establecimiento. Unos puntos que pueden

canjearse por regalos o descuentos en compras futuras. Los planes de acumulación de puntos no son algo nuevo; lejos de ello, ya vienen aplicándose desde antaño. Se ha cambiado el continente, pero no el contenido. En la actualidad se ha sofisticado su apariencia y sus modalidades de comunicación al mercado, pero en su funcionamiento siguen aplicando el esquema estímulo-respuesta, según el cual el consumidor compra para obtener una recompensa.

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

Los programas de acumulación de puntos son gratuitos para los consumidores, esto es, no existen costes de participación asociados a ellos. Otra característica común en los programas de puntos es su carácter general: en prácticamente ningún caso son exclusivos para un grupo determinado de consumidores, sino que se ofrecen a todo aquél que esté interesado en participar. La frecuencia de compra exigida es mayor que en otros tipos de programas, debido a que presentan una duración corta y para lograr la recompensa es necesaria una respuesta comportamental prácticamente inmediata. Para finalizar diremos que habitualmente son planes puestos en marcha por una sola empresa, es decir, estamos ante programas monosponsor.

Desde el punto de vista de la empresa, los sistemas de puntos son formas básicas y sencillas de programas de frecuencia, fáciles de imitar por los competidores y ciegos en naturaleza, puesto que, al no requerir ningún tipo de información del usuario, el detallista no conoce ni quien va a comprar ni cuando lo hace (Duffy, 1998). Por todo ello, este tipo de herramientas no contribuyen al desarrollo de las bases de datos que sustentan la aplicación de un marketing relacional con clientes y que apoyan la fidelización de los clientes a largo plazo.

El sistema de puntos presenta una serie de ventajas que hacen de él el más usado en todos los sectores de actividad (Meyer-Waarden, 2002). Las ventajas residen en su carácter lúdico y oculto, de modo que se evitan las guerras de precios. Se trata de un instrumento bien adaptado para administrar la heterogeneidad de los clientes y permite practicar una discriminación a través de las recompensas.

Podemos concluir diciendo que el análisis de las características de los programas de acumulación de puntos nos lleva a concebirlos como herramientas cercanas a la promoción de ventas, como se desprende de la tabla 1.3. Por lo tanto, cabe esperar que estas acciones de marketing provoquen en el consumidor un efecto más comportamental que actitudinal o afectivo.

1.4.1.2. Programas de tarjeta

Los programas de fidelización basados en tarjetas de cliente son el instrumento de fidelización más usado por la mayoría de los detallistas e instituciones financieras (Sharp y Sharp, 1997; Bannister, 2001). Dentro del sector minorista, la mayoría de los programas de fidelización están unidos a tarjetas ya que éstas constituyen el único medio que permite al

detallista seguir la pista del comportamiento del consumidor (Duffy, 1998). Desde la perspectiva del cliente, la tarjeta es una herramienta que genera recompensas extra. Desde el punto de vista del detallista, la tarjeta de lealtad es la primera conexión entre su base de datos y el consumidor (Noordhoff y otros, 2004).

En 1987 la Comisión de la Unión Europea definió las tarjetas de fidelización como "tarjetas de compra que proceden de una firma comercial, que se pueden equiparar a las tarjetas de crédito, con la diferencia de que el comerciante que pone en circulación la tarjeta es al mismo tiempo el emisor de la misma y el que concede el crédito que de ella se desprende. El uso de la tarjeta por parte de los clientes cada vez que efectúan una compra les aporta una serie de ventajas (descuentos o regalos, entre otras) que son el incentivo que les motiva a usarlas y, en definitiva, a repetir la compra en el establecimiento". En relación a la definición que acabamos de apuntar debemos precisar que no todas las tarjetas de este tipo se equiparan a las de crédito. Esto es, hay un grupo de tarjetas de pago (que son a las que se refiere la definición) que conceden puntos en función de las compras que se saldan a través de las mismas. Un ejemplo claro son las tarjetas bancarias que recompensan al titular por cada compra que paga con la tarjeta, independientemente del establecimiento en el que compre. Hay otras tarjetas que no sirven para pagar, sino que tienen como misión la de identificar al titular y recoger los datos de la compra realizada en el establecimiento. De la misma manera que las otras tarjetas, cada compra realizada otorga un número determinado de puntos al titular, en función del importe de la compra efectuada. Así, la diferencia básica de ambas tarjetas radica en la posibilidad de usarlas como tarjetas de pago o no. Dado que nuestro interés se centra en la tarjeta, no como medio de pago, sino como herramienta de fidelización que ofrece recompensas a cambio de determinados comportamientos, consideraremos únicamente esta última faceta de las tarjetas, sean del tipo que sean.

Los programas de tarjetas son sencillos en su funcionamiento y sólo exigen una mínima implicación del consumidor, que se limita a la presentación de la tarjeta en cada visita al establecimiento que esponsoriza el programa, al objeto de que el detalle de las compras quede reflejado en la base de datos de la empresa. Para permitir la mencionada transferencia de información, la tarjeta dispone de una banda magnética que permite identificar al cliente titular de la misma al pasarla por el lector de la caja registradora del establecimiento. A cambio de la participación en el programa, el cliente recibe una recompensa que puede ser de naturaleza muy distinta dependiendo del programa de tarjeta en el que participe.

Como ya apuntamos en los comentarios a la tabla 1.3, las tarjetas de compra de los establecimientos son un instrumento en cuya gestión confluyen elementos propios de las dos concepciones –táctica y estratégica- de los programas de fidelización. La caracterización de este tipo de programas nos permite constatar esta afirmación.

Si tratamos de analizar las características de los planes de fidelización basados en tarjetas de compra de acuerdo a los criterios descritos en la tabla 1.6 diremos que, en general, se trata de programas gratuitos, de duración indefinida y que requieren cierta información de los usuarios. Habitualmente, y a diferencia de lo que ocurre con los programas de acumulación de puntos, los planes basados en tarjetas, necesitan que los usuarios aporten información. "Esos pequeños pero inteligentes trozos de plástico", como califica Mauri (2001) a las tarjetas de compra de los establecimientos, son la evidencia de lo que algunos autores han llamado "la revolución de la información en marketing" (Blattberg y otros, 1994). La gestión de esta

información por parte de las empresas posibilita el desarrollo de estrategias de marketing adaptadas a las necesidades de cada grupo de clientes.

Los programas de tarjetas son por lo general gratuitos: sólo algunos (con un enfoque aún más estratégico y cercano al concepto de lealtad), que están restringidos a un grupo específico de individuos, precisan un desembolso de los usuarios por su participación en los programas. En lo que a la frecuencia de compra exigida se refiere, normalmente, y dado que se trata de un programa de duración indefinida, la frecuencia de compra exigida suele ser menor que en el caso de los programas de acumulación de puntos.

Para generar la información a la que nos venimos refiriendo, los programas de tarjetas funcionan de la siguiente manera. Cuando el consumidor se une al plan de lealtad debe responder a un formulario que pregunta detalles tales como su nombre y dirección, información que posteriormente es introducida en una base de datos. Después, se van añadiendo datos sobre compras que permiten construir un perfil de hábitos de compra individual de cada consumidor (Mauri, 2001). Esta base de datos puede luego ser usada para segmentar el conjunto de clientes de la organización, para desarrollar acciones de marketing directo y para elaborar ofertas especiales para los consumidores.

La información que suministran las tarjetas de compra es susceptible de tratamientos diferentes, en función de lo cual el instrumento se aproximaría más a una concepción de los programas de fidelización u otra. Si esa información se usa para identificar grupos de clientes con características determinadas y desarrollar una oferta comercial que se adapte a las necesidades de cada grupo de clientes, el programa estará contribuyendo a entablar relaciones de marketing entre el establecimiento y los consumidores. Los esfuerzos de marketing encaminados a un tratamiento personalizado de los clientes contribuyen a establecer una compenetración con los consumidores que pueda culminar en la creación de una relación fuerte y duradera con algunos de ellos. Esto ayuda a las empresas a diferenciarse de la competencia y a lograr una ventaja competitiva sostenible en el mercado como consecuencia de poder desarrollar un oferta comercial que se adapte de un modo más efectivo a las necesidades y deseos de los consumidores. La tarjeta de lealtad, de este modo, se ha convertido en el símbolo alrededor del cual los detallistas formulan las actividades de marketing que continuamente regeneran la lealtad del consumidor (Worthington, 1996) a través de un mejor conocimiento de su comportamiento. No obstante, existen programas de tarjeta que, bien porque la información que recaban sobre los participantes es muy básica, o bien porque no hacen uso alguno de ella, se aproximan más a programas tácticos como los de acumulación de puntos.

Los diferentes tipos de programas de tarjetas han sido objeto de clasificaciones diversas por parte de diferentes autores. Así, Sutton-Brady y Stegeman (2003) los clasifican por tipos de empresas, recursos de la empresa y beneficios para el cliente. Por su parte, Meyer-Waarden y Benavent (2002) elaboran una tipología de los programas de lealtad de tarjetas apoyándose en cuatro variables: la utilización de alianzas con otros socios, la estrategia empleada, el beneficio ofrecido y los medios de comunicación empleados.

Atendiendo a otro tipo de consideraciones, Stegeman (2002) resume los tipos de tarjetas empleadas en los diferentes programas: *shareholder cards* (tarjetas de accionistas), *credit cards*

(tarjetas de crédito), *individual retailers cards* (tarjetas de detallistas individuales), *colaboration retailer cards* y *smart cards* (tarjetas electrónicas).

Por otra parte, ya hemos mencionado al hablar acerca de los tipos de programas de fidelización en general que existen programas monoesponsor y multiesponsor[33]. Esta diferenciación está especialmente presente en los programas de tarjetas, en los que la presencia de varias empresas participantes aporta un mayor valor añadido para el consumidor, extremo al que nos referiremos al abordar la eficacia de los programas. Las tarjetas multicomercio surgen de la agrupación de varios establecimientos que se unen para emitir una tarjeta que podrá utilizarse en cualquiera de los mismos, (Turyocio es una tarjeta que cumple la mencionada característica). En cambio, las tarjetas monoesponsor son creadas por un único establecimiento para sus clientes, que sólo pueden usarlas en él o en los pertenecientes a su cadena (caso de la tarjeta de compra de El Corte Inglés).

Hay algunos autores que debaten acerca de la conveniencia de emplear programas mono o multi esponsor (O´Brien y Jones, 1995; Roehm y otros, 2002; Yi y Jeon, 2003). La ventaja derivada del uso de tarjetas multisponsor[34] para las empresas reside en la reducción de costes y la obtención de sinergias y externalidades. Desde el punto de vista del consumidor las tarjetas multicomercio aportan mayor valor añadido (Sutton-Brady y Stegeman, 2003). El inconveniente que plantean es que una tarjeta multisocio hace impreciso el nivel de lealtad (¿hacia la marca, el producto, la empresa?). De este modo, la lealtad no se construye sobre la marca, el producto o la empresa (Aaker, 1997), sino alrededor del programa y su sistema de recompensas[35]. Además, la preferencia de los consumidores por los programas multiesponsor derivada de la posibilidad de obtener más puntos y más variedad de recompensas, puede verse ensombrecida por la falta de vinculación de las ofertas de las otras empresas participantes con la actividad principal de la empresa

Por su parte, en los programas de un solo esponsor, la naturaleza monopatrocinador parece ejercer un efecto de selección sobre los mejores compradores del establecimiento. En efecto, estos programas requieren de los consumidores un compromiso mayor y de más duración, dado que conseguir los puntos para la obtención de la recompensa no es fácil. De este modo, los programas monosponsor, por sus características selectivas, van a filtrar a los clientes más interesantes (Meyer-Waarden, 2002)

Asociado al uso de los programas de tarjetas, no debemos olvidar la reciente aparición de los "kioscos de lealtad". Situados a la entrada de los puntos de venta, permiten a los compradores titulares de tarjetas acceder a cupones, ofertas promocionales y concursos,

[33] *En su investigación sobre esquemas de tarjetas Meyer-Waarden y Benavent (2002) observan que el 70% de los programas son multisponsor en una muestra de 71 programas europeos y americanos pertenecientes al sector servicios, detallista e industrial.*

[34] *La introducción de compañeros en el plan, es considerada por muchas empresas como una de las opciones de mayor crecimiento de los programas de lealtad (Wright y Sparks, 1999). Así, esta opción se aplica sobre todo en el sector de los servicios aunque ciertos distribuidores están evolucionando en el mismo sentido transformando sus sistema de corte monosponsor hacia otro de carácter multipatrocinador.*

[35] *Para productos poco diferenciados o empresas con débil implicación como es el caso del sector de bienes de consumo, la recompensa es la motivación principal de la lealtad, y una vez adquirida la recompensa, la principal razón para la compra desaparece (Rothschild y Gaidis, 1981).*

disponibles sólo para ellos, sobre la base de su comportamiento de compra pasado. Dado que muchas ofertas son válidas para un solo día, para que el uso del kiosco sea efectivo, los usuarios de tarjetas deben acceder a la información antes de comenzar sus compras. Esta operación les retrasa un tiempo que ha de ser el menor posible para no incomodar al cliente, por ello deben evitarse aquellas pantallas complejas que impliquen mucha lectura o que vayan muy lentas. La correcta ubicación del kiosco es otro factor esencial para su éxito (Rowley, 2000).

A nivel operativo, los kioscos de lealtad pueden ser exitosos sólo si su diseño es consistente con el entorno en el que será usado. Rowley (2000) describe los kioscos multimedia como un significativo avance en las promociones de venta que, hasta hace poco, han dependido de los catálogos y folletos promocionales, con todos los problemas que conllevan. El kiosco multimedia es la oportunidad de las organizaciones de marketing para recuperar el control sobre el último escenario en el ciclo de marketing: la decisión en el punto de venta (Norris, 1994). De acuerdo con ello, muchas aplicaciones de los kioscos en el comercio al detalle se han ocupado de la provisión de información.

Los kioscos pueden ser vistos como un medio a través del cual es posible formar, educar, informar, persuadir o llevar a cabo transacciones basadas en la información. Hewitt (1994) reconoce la necesidad de convertir un interesante juguete en una potente herramienta de marketing. Esta nueva aplicación puede ofrecer el potencial necesario para una ventaja competitiva, ya que el kiosco tiene capacidad para adentrarse en la relación entre el cliente y el detallista.

1.4.1.3 Clubes de clientes

Un club de clientes es un tipo de programa de fidelización cuya forma de gestión se adapta perfectamente a la orientación estratégica descrita en el apartado 1.2 (véase, en concreto la tabla 1.3.). Se puede definir como una organización de consumidores creada por una empresa para lograr unos determinados objetivos de marketing (Butscher, 1997; Diller, 1997; Butscher y Müller, 1999; Cox, 2004). Autores como Roos y otros (2005) entienden que el club de clientes debe considerarse como un indicador del compromiso de los clientes miembros del mismo hacia la empresa. Es una forma de añadir valor al producto de la empresa a través del ofrecimiento de una amplia gama de beneficios a sus miembros, que a veces se relacionan con los productos de la empresa y otras no. La razón de ser de los clubes de clientes es crear altos costes de cambio y valor añadido para los consumidores, al objeto de prevenir la fuga de éstos hacia la competencia (Cox, 2004). El objetivo último de los clubes de clientes es el logro de la lealtad de los clientes a través del incremento de su satisfacción, tanto en lo que al servicio se refiere, como a la relación establecida con la organización. Ahora bien, los clubes de clientes son los programas de fidelización más costosos de implantar (Stauss y otros, 2001). Este tipo de planes pueden considerarse el último estadio en la evolución de los programas de fidelización.

Los clubes de clientes son una modalidad cada vez más usada por las empresas. Se trata de programas que requieren una gran cantidad de información, permanentemente actualizada, sobre el perfil de los consumidores y acerca de sus necesidades. Existe una relación con el consumidor que persigue el desarrollo de un marketing adaptado al cliente, lo que se ha dado en llamar un marketing *one to one*. En algunos casos, en esta modalidad de programa de lealtad, el individuo entrega periódicamente una cuota a cambio de la que obtiene

beneficios adicionales como por ejemplo, invitaciones para eventos especiales o atención privilegiada.

La pertenencia a los clubes va más allá de la obtención de recompensas monetarias y exige cierto grado de implicación de los individuos con la empresa. Los clubes de clientes son considerados plataformas adecuadas para incrementar la frecuencia de interacciones entre las empresas y sus clientes a través de la creación de contactos y oportunidades de *feed-back* (Diller, 1997). Los clubes son los programas que mayor uso hacen de las recompensas intangibles para premiar a sus clientes. Con ellas se pretende que el cliente se sienta especial, reconocido y valorado por la empresa. En este sentido privilegios tales como que la empresa pida opinión a los miembros de club sobre determinados aspectos de su estrategia comercial (su visión sobre la cartera de productos o la atención del personal, por ejemplo), que les ofrezca servicios exclusivos (como una caja rápida para el pago sólo para socios) o que se preocupe de forma periódica de su nivel de satisfacción con la empresa adquieren una importancia muy por encima de las recompensas monetarias o tangibles en general.

En el caso de los clubes no siempre se emplea el esquema aplicado en los otros dos tipos de programas: entrega de puntos en función de las compras efectuadas. Más bien las recompensas responden a un comportamiento global del individuo y no tanto al volumen de producto comprado. Se entiende que el cliente, a través de sus compras, ya se ha ganado la consideración de "gran consumidor" y ello exige de la empresa otro tipo de reconocimientos.

Como ocurre en todos los programas de fidelización, para que la empresa consiga los beneficios derivados de la gestión de un club de clientes, es necesario captar un número suficiente de participantes. La disposición del cliente a ser miembro depende del conjunto de ventajas ofrecidas por el programa, lo que en palabras de Stauss y otros (2001) se denomina "efecto beneficio del consumidor". Obviamente, los consumidores sólo aportarán datos y participarán activamente en el club si su coste-beneficio individual arroja un resultado positivo[36]. En algunos clubes la posibilidad de llegar a ser miembro está ligada al nivel de gasto del consumidor, es decir, sólo a aquellos clientes que alcanzan un determinado umbral de compras en la empresa se les ofrece la posibilidad de formar parte del programa.

1.4.2. Clasificaciones alternativas.

Distintos trabajos sobre programas de fidelización abundan sobre la tipología de los mismos, planteando formas alternativas de clasificación. Una síntesis de los citados trabajos se recoge en la tabla 1.7.

[36] *Es obvio que la participación de los clientes en todo tipo de programas de fidelización está subordinada a la obtención de utilidad, es decir, la relación coste-beneficio del consumidor debe ser positiva en cualquier programa, ya sea un club de clientes o un programa de acumulación de puntos. Pero creemos conveniente insistir más en este extremo en el caso particular de los clubes de clientes pagados por el socio, dado que éste tiene un coste añadido que es el precio de la suscripción al plan.*

TABLA 1.7.: Revisión de la literatura sobre tipos de programas de fidelización de clientes

TRABAJO	TIPOS DE PROGRAMAS	DESCRIPCIÓN
Dowling y Uncles (1997)	Promociones en precio	Ofrecen recompensas inmediatas y suponen un apoyo directo a la proposición de valor del producto
	Clubes de clientes, cupones y tarjetas	Ofrecen recompensas diferidas y apoyan de forma directa la proposición de valor del producto
	Clubes de frecuencia multiproducto	Ofrecen recompensas diferidas e indirectas
	Competiciones y loterías	Ofrecen recompensas inmediatas e indirectas
Duffy (1998)	*Currency programs*	Recompensan a los clientes según el gasto efectuado
	Soft benefit programs	Recompensan a los consumidores con servicios exclusivos y ofertas
Drèze y Hoch (1998)	Programas de categoría	Recompensan las compras de una determinada categoría de producto
	Programas de continuidad	Recompensan las compras de todas las categorías de productos del establecimiento.
Seybold (2001)	Programas "recompensa"	Por ejemplo la obtención de puntos a cambio de un determinado nivel de gasto
	Programas "amor"	Por ejemplo ahorrar para sus familiares
	Programas "filantropía"	Por ejemplo hacer una donación a cambio de los puntos acumulados
Desmet (2002)	*Entrants programs*	La comunicación va del cliente hacia la empresa, se apoyan fundamentalmente en el producto en sí
	Sortants programs	La comunicación va de la empresa hacia el cliente, se apoyan básicamente en un programa de fidelidad
Uncles y otros (2003)	*Affinity programs*	No ofrecen beneficios económicos directos para el consumidor. Tratan de mejorar la comunicación a doble nivel (empresa-cliente).
Mimouni (2005)	Programas de frecuencia	Su objetivo es la retención de clientes, orientación táctica y recompensas exclusivamente tangibles
	Programas de reconocimiento, club	Su objetivo es la creación de lazos afectivos empresa-cliente, orientación táctica y estratégica, recompensa con trato preferente, encuentros, comunicaciones
	Programas estructurales	Su objetivo va más allá al ofrecer soluciones estructurales para los consumidores, orientación estratégica y recompensas tales como gestión de quejas, servicios de valor añadido, etc
Rosenbaum y otros (2005)	Programas de comunidad	Planes organizacionales que transfieren apoyo de las organizaciones hacia los miembros dotándoles de un sentido de comunidad, de pertenencia a un grupo
	Programas no comunitarios	Aquellos que aportan beneficios financieros a los miembros derivados de sus compras actuales o futuras, no existe sentimiento grupal entre los miembros del plan

Capítulo 2
LA IMPLANTACIÓN EN LAS EMPRESAS DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN

Los programas de lealtad están en el foco de atención del marketing. En palabras de Duffy (1998), "hay una tendencia extendida por todo el mundo hacia el marketing de lealtad". Desde hace algún tiempo, empresas pertenecientes a diferentes industrias en todo el mundo están estudiando, evaluando e implantando estrategias y programas de lealtad dirigidos a cultivar las relaciones con sus mejores consumidores (Sharp y Sharp, 1997; Lehu, 1999), especialmente en las industrias de productos de consumo frecuente[1]. Incluso hay empresas que consideran fundamentales a los programas de lealtad, por ejemplo la cadena minorista francesa Eleclerk dedica aproximadamente unos 18 millones de euros anuales a la gestión de su plan de lealtad (Meyer-Waarden, 2007). Ya apuntamos con anterioridad que este creciente interés ha venido estimulado por la creencia (cierta o no) de que el marketing no ha prestado suficiente atención a la retención de clientes y también porque la reducción de la diferenciación y el incremento del egoísmo del consumidor han llevado a una erosión global en los niveles de lealtad que, por otro lado, requieren especial atención de marketing para rescatarlos (Sharp y Sharp, 1997).

A pesar de la actualidad de la estrategia, la idea de retener clientes y de mantener relaciones con ellos no es nueva (O´Malley, 1998) y ha sido estudiada durante mucho tiempo especialmente en el ámbito de los canales de distribución (Swan y otros, 1985; Manning y Reece, 1992; Patton, 1993). El inicio de los programas tal y como los entendemos en nuestros días se encuentra en el "*Advantage Programme*" introducido por American Airlines en 1981. Este fue rápidamente copiado en Estados Unidos por otras líneas aéreas, hoteles e incluso tarjetas de crédito (O´Brien y Jones, 1995; Wansink, 2001). Animados por el éxito de los pioneros y con frecuencia guiados por puro mimetismo ante los avances de la competencia, muchas compañías han terminado sucumbiendo a la tentación de implantar un programa basado en puntos y regalos.

En cuanto a su difusión por el mundo, a comienzos de los noventa estos programas empiezan su expansión desde EE.UU hacia Europa y Asia (Gilbert, 1996). Por aportar sólo algunos datos, en Alemania hay más de 100 programas de fidelidad diferentes, y más del 60% de los hogares participan en al menos uno de ellos (Mueller, 2007). En EEUU, hay más de 400 programas distintos, el 80% de los hogares participan en al menos uno de tales programas (Colloquy, 2003) y el 30% de ellos lo hace en más de tres planes de fidelización (Chesak y Dippold, 2004). Según Kotler (1999), la tendencia es que todas las empresas norteamericanas desarrollen programas de fidelidad dirigidos a sus mejores clientes. Por su parte, en Canadá casi el 90% de los hogares participa al menos en un programa de lealtad (ACNielsen, 2002). En lo concerniente a Europa, las tarjetas de lealtad han alcanzado el estadio de madurez tras un crecimiento sostenido a lo largo de los noventa de entre el 25 y el 30% (Zilliani y Bellini, 2004). En el caso concreto de Francia, únicamente tomando en consideración el sector de la distribución, existen más de 6 millones de participantes en programas de tarjeta (Noyé, 2000). Los datos de Reino Unido revelan la existencia de más de 150 esquemas de lealtad en marcha, en los que participan más de 40 millones de personas.

[1] *A pesar de ello, Bijmolt y Leenheer (2005) estudiaron la relación entre la frecuencia de compra de los consumidores y la propensión de las empresas a adoptar programas de fidelidad. La conclusión de los autores fue que no hay evidencias para detectar una relación significativa entre las dos variables, de modo que las empresas adoptan los programas sin tener en cuenta la frecuencia de compra de los consumidores, lo cual explica en parte la generalización en la implantación de los mismos en diferentes sectores.*

Pero, no todos los países presentan el mismo grado de desarrollo de los programas de lealtad. En el caso europeo, podemos apuntar que los planes lanzados por los detallistas del norte de Europa están más avanzados y hacen uso de gran variedad de técnicas de personalización y de beneficios, frente a los programas en vigor en los países del sur del continente, más basados en esquemas tradicionales como los sistemas de acumulación de puntos (Benavent y otros, 2000). Existen, pues, importantes diferencias en el periodo evolutivo de los programas en los diferentes países, lo cual condiciona sus características y, posiblemente, su eficacia (como veremos en un epígrafe posterior).

En España, el primer programa en aparecer es el de Iberia en 1993. Tres años más tarde entran en escena los dos principales programas multisponsor: Turyocio y Travelclub. De acuerdo con los datos de Infoadex, la inversión real estimada en tarjetas de fidelización en 2006 fue de 40 millones de euros y de 45.9 en 2007 (lo que supone un incremento del 14.9% en el último año observado). De acuerdo con el estudio realizado por la Asociación de Agencias de Marketing Directo y por la Federación Española de Comercio Electrónico y Marketing Directo (AGEMDI-FECEMD), el 47,5% de las empresas encuestadas en 2007 afirmaron disponer de un programa de fidelización o realizar acciones destinadas a fidelizar a sus clientes.

La comparativa internacional sobre penetración de los programas de lealtad muestra que España no está tan lejos de otros países de nuestro entorno económico-social, con más de 40 programas de fidelización nacionales consolidados (Reinares y Reinares, 2005a). Varias de las empresas más importantes de España tienen hasta tres programas de fidelización diferentes con objetivos específicos, algunos ejemplos son: Banco Santander (Turyocio, Check-in, Supersuma, Club del Accionista), La Caixa (Puntos Estrella, Club Caprabo, Club Fnac) y Repsol (Travel Club, Iberia Plus, Tarjeta Única), entre otros (Ponzoa, 2007).

El estudio de la expansión de este tipo de programas en diferentes sectores muestra que en algunos es raro encontrar alguna empresa que no disponga de un plan de fidelización en vigor. Los programas más populares son los de las líneas aéreas, los de los hoteles y los de los centros comerciales[2]. Existe un sector muy representativo del desarrollo de estos programas de lealtad, que es el de la gran distribución. Hasta hace unos años este sector se había resistido más que otros a los encantos de los programas de fidelización, al menos en Europa. La razón era sencilla: parecía complejo aplicar estas técnicas teniendo una cartera de millones de clientes, con un concepto basado en el anonimato del libre servicio y con unos márgenes muy estrechos (Duffy, 1998). Pero algunos pioneros se han encargado de demostrar lo contrario y hoy por hoy los programas de fidelización son el corazón de las estrategias de marketing de las empresas de servicios (Francoise y otros, 2005) Prueba de este desarrollo es la implantación de nuevas modalidades de programas, como las estrategias de fidelidad de centro de ciudad.

La evolución y desarrollo de los planes de lealtad está también ligada a sus características, esto es, según se trate de programas de acumulación de puntos, programas de tarjetas o clubes de clientes. Los programas de tarjeta son muy habituales dentro del sector detallista y empiezan a presentar signos de madurez (Ziliani y Bellini, 2004). En Inglaterra, por ejemplo, más de la mitad de los adultos son propietarios de tarjetas de lealtad y alrededor del

[2] Mauri (2001) señala que algunos de los programas de tarjetas de mayor repercusión a nivel internacional son señalados por Mauri (2001): Tesco Club Card (1995), Sainsbury´s Reward Card y Safeway´s ABC Card en el Reino Unido; Casino´s Club Advanteges y Cora´s Cora Card en Francia; Esselunga´s Fidaty Card (1995) y GS´s Spes Amica Club en Italia; Giant Eagle Advantage Card Club y A&P´s Farmer Jack Bonus Savings Club en USA.

80% de los hogares usa habitualmente, al menos, la tarjeta de un importante establecimiento detallista (Davis, 1998). En España los programas de tarjetas son los más numerosos: existen más de 100 programas, cerca de 500 empresas promotoras y colaboradoras de diferentes tamaños implicadas, una cifra superior a los 50 millones de tarjetas activas y un presupuesto anual de difícil estimación que podría situarse entre los 75 y los 150 millones de euros (Ponzoa, 2007). El continuo crecimiento del nivel de posesión de tarjetas nos hace prever la aparición de nuevos programas además del crecimiento de los ya existentes. Serán los programas de tarjeta lanzados por las grandes líneas aéreas, cadenas textiles y de alimentación los auténticos motores de este crecimiento. Además, podemos precisar que el 30% de los programas de tarjetas existentes en España forman parte de planes multisponsor, además de que un gran número de programas monosponsor están incorporando empresas de otros sectores, evolucionando así hacia características propias de los programas multisponsor (Reinares, 2006 y Reinares y García, 2007).

En relación al caso particular de los clubes de clientes, su expansión no es uniforme en los diferentes sectores, dado que se trata del último tipo de programa que ha aparecido en el mercado, su nivel de expansión es menor que el de los otros dos tipos de planes.

En el ámbito nacional encontramos una serie de programas de lealtad que se erigen como líderes: Zona Azul de Movistar, Travel Club de Air Miles España, Club Día de Día%, Puntos Estrella de La Caixa y Club Cortefiel de Cortefiel, entre otros. La tabla 2.1. muestra estos programas junto con sus principales características.

Tabla 2.1. Características de los principales programas de fidelización en España

PROGRAMA	CARACTERÍSTICAS				
	Tipo de programa	Empresas	Sector	Comienzo	Nº de titulares
Zona Azul	Club	1	Telefonía	2005	15.300.000
Travel Club	Tarjeta multisponsor	34	Multi-sectorial	1996	5.000.000
Club Día	Tarjeta monosponsor	1	Distribución	1999	3.000.000
Puntos Estrella	Tarjeta monosponsor con asociados	20	Financiero	1990	2.750.000
Club Cortefiel	Club	1	Distribución	2004	2.600.000
Club Caprabo	Club	1	Distribución	1998	2.500.000
Premier Plus	Tarjeta monosponsor	1	Distribución	1998	2.000.000
Iberia Plus	Tarjeta monosponsor con asociados	20	Transporte aéreo	1993	2.000.000
Turyocio	Tarjeta multisponsor	40	Multi-sectorial	1996	1.300.000
Club Marca	Club	30	Deportes	1998	1.600.000
Club Vips	Tarjeta monosponsor	10	Restaurantes	1996	1.200.000

Fuente: Adaptado de Ponzoa (2007)

El uso extendido de estas herramientas de acción comercial nos lleva a plantearnos cuáles son las causas más habituales que animan a las empresas a sumarse a esta tendencia. Asimismo, consideramos interesante analizar las consecuencias estratégicas que la implantación y desarrollo de los programas de frecuencia tienen para la empresa, lo que ha de desembocar en el análisis de la eficacia de los programas de fidelización. Con este propósito iniciamos la revisión de la literatura con las causas y consecuencias de la implantación de los programas de lealtad para seguidamente (ya en el capítulo tercero) plantear el modelo.

2.1. Causas de implantación de los programas de lealtad

Ante la implantación masiva de los programas de fidelización cabe preguntarse por las causas probables de tal comportamiento. La tabla 2.2. sintetiza las aportaciones sobre este aspecto. En ella se exponen los argumentos más utilizados por los investigadores para justificar la implantación de los programas de lealtad: la intensificación de la competencia en los mercados, la imitación y la recogida de información sobre los consumidores. De cada uno de ellos nos ocupamos a continuación.

TABLA 2.2.: Revisión de la literatura sobre causas de implantación de los programas de fidelización.

TRABAJO	CAUSAS DE IMPLANTACIÓN	PRINCIPAL APORTACIÓN AL RESPECTO
Hamilton y Howcroft, (1995); McKenzie, (1995)	Defenderse de la competencia	Cuando la competencia se intensifica en los mercados maduros y la retención de clientes se convierte en una prioridad, los programas de lealtad son cruciales dentro del marketing.
O´Brien y Jones (1995)	Recogida de información sobre clientes Imitación	Los programas de fidelidad son especialmente valiosos cuando una empresa ha tenido pocas oportunidades de reunir información sobre sus clientes. Uno de los problemas de los planes implantados con fines defensivos es que con frecuencia se aplican mal.
Paden y McAlister (1996)	Recogida de información sobre clientes	La información sobre el uso de las tarjetas por parte de los clientes sirve para conocer mejor a los consumidores y para desarrollar esfuerzos de marketing individualizados que se traduzcan en el logro de clientes fieles.
Dowling y Uncles (1997)	Competencia: ofensivo y defensivo. Imitación	La implantación de un esquema de fidelización responde a la necesidad de retener a los clientes existentes y a la búsqueda de un incremento de la lealtad. Existen motivos tácticos como el intento de diferenciar la marca, adelantarse a la entrada en el mercado de una nueva marca y anticiparse a la introducción de un programa competidor. Las empresas han implantado los programas obligadas por las circunstancias, en un entorno en el que la mayoría de los competidores ya las habían implantado.
Palmer y Beggs (1997)	Defenderse de la competencia Imitación	La creciente popularidad de los programas de fidelización se debe al incremento de la competencia y al acercamiento a la fase de madurez de algunos sectores industriales.
Sharp y Sharp (1997)	Defenderse de la competencia	No se ha prestado suficiente interés a la retención de clientes. La reducción de la diferenciación ha generado una erosión global de los niveles de lealtad.
Shoemaker y Lewis (1999)	Competencia: ofensivo y defensivo	Las principales razones para implantar un plan de lealtad son: proteger la cuota de mercado, arrebatar clientes de alto valor a la competencia y retener un grupo básico de consumidores de cierto valor.
Benavent y otros (2000)	Competencia: ofensivo y defensivo Recogida de información sobre clientes	La implantación de un programa pretende aportar a la empresa un volumen de ventas estable que garantice los beneficios futuros, el logro de mayores ventas a través de la venta cruzada y el reclutamiento de nuevos consumidores a costes más bajos (efecto “boca-oreja”). Otro motivo de implantación es tratar de conocer de modo más preciso a los consumidores.
Mauri (2001)	Recogida de información sobre clientes.	Durante los noventa las mayores empresas detallistas de alimentación introdujeron tarjetas de fidelidad con el objetivo específico de adquirir conocimiento de los consumidores.
Rowley (2001)	Recogida de información sobre clientes.	Las bases de datos creadas a partir de los programas de lealtad pueden ser usadas para segmentar a los consumidores, para desarrollar acciones de marketing directo o para confeccionar ofertas especiales adaptadas a los consumidores.

…Continúa

Stauss y otros (2001)	Defenderse de la competencia. Recogida de información sobre clientes.	Un objetivo sustancial de los programas de fidelización es la mejora de la rentabilidad operativa a través de la retención de clientes, que se ha de lograr conjugando tres efectos: efecto interacción con clientes, efecto conocimiento del cliente y efecto beneficio del cliente.
Wansink (2001)	Imitación.	A veces la decisión de establecer un programa de lealtad surge porque la competencia ha establecido el suyo propio.
Bell y Lal (2002)	Competencia: ofensivo y defensivo.	Hay al menos dos razones que justifican la implantación de un programa de lealtad. Por un lado, el logro de una reducción de la competencia en precios y la obtención de mayores beneficios debidos a la creación de costes de cambio. Por otro, la posible reducción de los costes de marketing al centrar la atención en la retención de los clientes leales y en incrementar las ventas en estos grupos.
Powaga (2002)	Recogida de información sobre clientes.	Una buena razón para lanzar al mercado un programa de lealtad es obtener conocimiento para nutrir la información de las bases de datos de clientes
Mimouni y Volle (2003)	Defenderse de la competencia Recoger información de clientes	Los programas de fidelización persiguen objetivos variados como el aumento de la retención y fidelidad y la conservación de la cartera de clientes frente a los ataques de los competidores. Además permiten recoger información de clientes para facilitar las estrategias de personalización y adaptación de la oferta.
Yi y Jeon (2003)	Defenderse de la competencia.	Los programas de lealtad se introducen en tiempos de fuerte competencia para construir lealtad de clientes a través de la planificación del programa de recompensas basado en las compras pasadas del consumidor.
Zilliani y Bellini (2004)	Recoger información	El principal potencial de las tarjetas de fidelización puede residir no tanto en el aumento de la fidelidad de los clientes como en el suministro de información útil sobre su comportamiento que podrá emplearse en el diseño de estrategias de marketing.
Bijmolt y Leenheer (2005)	Recoger información sobre clientes	Los principales beneficios de los programas son el incremento de conocimiento sobre los clientes y el logro de su lealtad.
Ponzoa (2007)	Recoger información	Los programas de fidelización tienen capacidad para identificar y hacer un seguimiento en el tiempo del comportamiento de cada cliente en lo referido a sus transacciones económicas, de este modo permiten obtener información actualizada de su base de clientes. La información recabada permite una adecuada segmentación de los clientes.

Incremento creciente de la competencia en los mercados

La primera de las razones que justifica la implantación de un programa de lealtad tiene que ver con la saturación del mercado y la fuerte competencia a la que se ven sometidos la mayor parte de sectores, en especial aquellos que se encuentran en fase de madurez (Palmer y Beggs, 1998; Leenheer y Bijmolt, 2007). Así, en el caso particular de los minoristas de alimentación, uno de los sectores menos rentables de la economía, con márgenes muy reducidos (del 1 al 2%) y sometido a una feroz competencia, no es sencillo diferenciarse de los competidores. En este entorno, los programas de fidelización se establecen como la mejor forma de diferenciación respecto de la competencia (Sharp y Sharp, 1997), especialmente en aquellos sectores que no realizan publicidad masiva (Dowling y Uncles, 1997).

Y es que, aunque tradicionalmente el marketing haya enfatizado la necesidad de atraer nuevos clientes, las empresas reconocen hoy que la rentabilidad tiene más que ver con la retención que con la atracción de nuevos consumidores (Richards, 1998). Ya hemos apuntado que la captación de nuevos clientes es más cara que la conservación de los actuales y, precisamente, es en los mercados maduros donde este hecho se manifiesta de una forma más clara (Reicheld y Sasser, 1990; Hamilton y Howcroft, 1995; Heskett y otros, 1997; Stauss y otros, 2001; Wansink, 2001; Kivetz y Simonson, 2002). La consecución de nuevos clientes en mercados competitivos y saturados está subordinada a la capacidad de la empresa para arrebatar clientes a sus competidores, indudablemente el coste es mucho más elevado que en un mercado con un alto crecimiento en el que el número de nuevos clientes aumenta con aquél. Si el mercado está en fase de madurez la mejor alternativa es retener a los clientes actuales y evitar que emigren a la competencia. Así es preciso que las empresas desarrollen mecanismos para asegurar la retención de los consumidores que ya posee y es aquí donde desempeñan su papel los programas de lealtad. Éstos contribuyen a la generación de una ventaja competitiva derivada, más de la retención, que de la captación de nuevos clientes (Bijmolt y Leenheer, 2005). Además, cuanto más tiempo permanece un cliente con una empresa, más rentable llega a ser. Tal y como indica Haywood (1989), los clientes repetitivos son menos caros de atender y más accesibles.

Así las cosas, la intensidad competitiva en un determinado sector influencia la propensión de sus empresas a adoptar un programa de fidelidad de clientes. De modo que, cuanto mayor es la intensidad competitiva en un sector, mayor es la tendencia de las empresas pertenecientes al mismo para adoptar un programa de lealtad (Bijmolt y Leenheer, 2005).

Imitación de las estrategias desarrolladas por los competidores

Desde el lado de las empresas, la incertidumbre sobre los costes y beneficios derivados de la implantación de un programa de lealtad hace que aquellos negocios que se plantean su puesta en marcha basen su decisión en las actuaciones llevadas a cabo por las empresas del sector, de modo que cuanto mayor número de competidores adoptan un programa, mayor probabilidad hay de que el resto de las empresas del sector lo hagan también (Bijmolt y Leenheer, 2005). Este fenómeno, llamado isomorfismo mimético (*mimetic isomorphism*), explica una tendencia hacia la homogeneidad dentro de los mercados (Di Maggio y Powell, 1983). Además, el lanzamiento de un programa de lealtad por parte de los competidores da lugar a una pérdida de ventaja competitiva para el resto de empresas del sector[3], lo cual impulsa un contraataque que se plasma en la adopción por el resto de un programa similar (Leeflang y Wittink, 1996).

La imitación se erige, pues, en otra de las principales causas de la implantación de los programas (Dowling y Uncles, 1997; Wansink, 2001). De este modo, lejos de basarse en un planteamiento estratégico riguroso, que comprenda un análisis coste-beneficio, las empresas han implantado los programas obligadas por las circunstancias, es decir, por un entorno en el que la mayor parte de los competidores ya los habían adoptado. Además, en ciertos sectores como el de las líneas aéreas o el minorista de la alimentación, los programas de lealtad se han

[3] Se trata, a juicio de Copulsky y Wolf (1990), de la principal limitación de los programas de fidelización de clientes. Esa facilidad para ser imitados por los competidores limita la posibilidad de mantener ventajas competitivas sostenibles.

convertido en parte de las expectativas de los consumidores (Gilbert y Karabeian, 1995; O´Malley, 1998). Ello nos lleva a reconocer que, en la práctica, la decisión de lanzar un programa está frecuentemente motivada por temores de paridad competitiva, es decir, el miedo a ser iguales a los competidores les lleva a lanzar programas de lealtad que los hagan diferentes.

Cuando las empresas adoptan los programas de lealtad obligadas por las circunstancias se corre el riesgo de implantarlos mal (O´Brien y Jones, 1995). Además en los últimos estadios de desarrollo de los programas, cuando éstos han llegado a ser la norma de un sector, su nivel de eficacia es bajo (Mowlana y Smith, 1993; Gilbert y Karabeian, 1995; Dowling y Uncles, 1997). En muchos casos, el programa, en lugar de ser una estrategia eficaz de marketing para la empresa, se convierte en una costosa carga administrativa (Wansink, 2001). No obstante, la valoración de la eficacia de la estrategia se hará en un capítulo posterior.

Satisfacción de las necesidades de información

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

El conocimiento del consumidor se identifica con la comprensión de sus necesidades y deseos al nivel de individuos o de segmentos de clientes (Campbell, 2003). En este contexto, los programas de lealtad representan un medio muy útil para recabar información sobre el comportamiento del consumidor (Hart y otros, 1999; Byrom, 2001; Mauri, 2003; Meyer y Benavent, 2003; Zilliani y Bellini, 2004; Cortiñas y otros, 2005; Reinares y Reinares, 2005a; Ponzoa, 2007; Reinares y Ponzoa, 2008). Además, se trata de un instrumento de recogida de datos relativamente barato (Reed, 1994; Fizgerald, 1994; Hamilton y Barry, 1995; Hamilton y Howcroft, 1995), lo que es particularmente interesante para empresas pertenecientes a sectores con márgenes reducidos como el de la alimentación (O'Brien y Jones, 1995; Palmer y Beggs, 1997). Los programas de lealtad son fruto de la sed de conocimiento de las empresas sobre el cliente, facilitan el enlace crítico entre las grandes estrategias globales y las acciones de marketing locales, y constituyen un fuerte soporte para los negocios relacionales con clientes (Deighton y otros, 1994).

En esta línea hay autores que argumentan que los programas de fidelidad no son más que un medio para recoger información. Así, en un programa de bonos, el bono entregado al cliente es el precio por la información conseguida (Rowley, 2000). De ahí la afirmación de Jenkinson (1995) según la cual, a través de esquemas de fidelidad, las empresas compran conocimiento, no lealtad, porque la lealtad no se puede comprar.

Se puede decir, por tanto, que las empresas usan los programas para conseguir una mejor comprensión de sus negocios, de sus consumidores y de su competencia. El conocimiento de las tendencias en los hábitos de compra ayuda a las empresas a adaptar su oferta a las necesidades de su público objetivo, por ejemplo en el desarrollo e innovación del producto o en la definición de la gama de productos. Si las empresas implantan correctamente los programas y usan de forma efectiva la información conseguida, el conocimiento obtenido llega a ser más

valioso que la propia lealtad. Las empresas que poseen una superioridad en la recogida, análisis y empleo de la información pueden disfrutar de una ventaja competitiva (Piercy, 1985; Stone, 1994; Hamilton y Howcroft, 1995; Buckley, 1996; Powaga, 2002; Sutton-Brady y Stegeman, 2003). No cabe duda tampoco de que la información ha sido crucial para la adaptación de muchos programas de lealtad de acuerdo a la evolución de los deseos de los consumidores (Hamilton y Howcroft, 1995; Chriss y otros, 1996).

Ahora bien, aunque es cierto que la capacidad para recoger información es uno de los principales beneficios que aportan muchos programas de lealtad, cada vez más a menudo se exagera la recogida de datos (O´Malley, 1998). Incluso puede ocurrir que existan empresas que hayan dado más importancia a la creación de bases de datos que a la construcción de lealtad, lo cual puede tener serias implicaciones en el futuro (O´Malley, 1998).

Por otro lado, la información reunida a través de un programa de lealtad puede ser insuficiente para de la creación y diseño de una estrategia de marketing, precisamente porque procede de un grupo auto-seleccionado[4] (como ocurre en los programas de lealtad) que probablemente no sea representativo de todos los consumidores, actuales y potenciales, de la empresa (Dowling y Uncles, 1997; Cortiñas y otros, 2006). En línea con esta afirmación, Cortiñas y otros (2004) encuentran que existen diferencias entre participantes y no participantes en los programas, de modo que la información obtenida de los programas no es representativa de toda la base de clientes.

2.2. Consecuencias estratégicas de la implantación

Una vez identificadas algunas de las causas de la implantación de un programa de fidelización es conveniente analizar las consecuencias estratégicas que tiene para la empresa el lanzamiento y puesta en marcha de las citadas acciones de marketing. En este sentido, y como acabamos de ver en un punto anterior, la implantación de un plan de lealtad, generalmente, conlleva el desarrollo de una base de datos de clientes, con información detallada sobre sus datos personales –demográficos o socioeconómicos, entre otros- y sobre su historial de compras con la empresa –fundamentalmente en los programas de tarjeta y en los programas de club-. Este tipo de información ayuda a la empresa a conocer mejor a sus clientes, de modo que se puedan llevar a cabo acciones de marketing individualizadas o, lo que se ha dado en llamar, marketing *one-to-one* con los consumidores. De alguna manera, este conocimiento permite a la empresa un trato diferente en función del comportamiento de los clientes en su relación con la empresa. Así, las acciones de discriminación de precios en función del tipo de cliente son frecuentes en las empresas que disponen de un plan de fidelización en marcha. Existen otras acciones desarrolladas al amparo de los programas de lealtad como la puesta en marcha de acciones de venta cruzada.

[4] *Ya hemos mencionado, al referirnos al público objetivo de la estrategia, el efecto autoselección de los mejores clientes y el peligro de sobrevalorar los resultados del programa de lealtad si no se tiene en cuenta el mencionado efecto.*

2.2.1. Las bases de datos de clientes y el CRM

A través de los programas de lealtad, las empresas logran acumular una gran cantidad de información sobre los consumidores, la cual permite nutrir las bases de datos de marketing, que constituyen una herramienta estratégica para administrar la heterogeneidad de la clientela (Meyer-Waarden, 2002; Lacey y Sneath, 2006). La bases de datos de clientes se pueden definir como "un banco de información organizada sobre clientes actuales y potenciales, accesible y manipulable para alcanzar propósitos de marketing y que permite la obtención de información selectiva con la finalidad última de conseguir una venta o de mantener una relación con los clientes" (Küster, 2002). Su principal objetivo es servir como fuente de información sobre los clientes para diseñar estrategias adaptadas a los distintos tipos de consumidores. De ahí que puedan clasificarse en función de dos dimensiones: la intensidad de información y la capacidad para adaptar la oferta a los requerimientos de los consumidores (Palmer y otros, 1999).

También Butscher (1998) reconoce el trasfondo estratégico de las bases de datos de clientes al decir que un objetivo central de los programas de fidelización, en general, y de los clubes de clientes, en particular, es el incremento del conocimiento organizacional sobre el consumidor ya que, con la apertura de cada contacto con los clientes, la empresa recibe información detallada sobre la situación personal, los intereses y la estructura de la demanda de los miembros del programa.

Las bases de datos colaboran en el desarrollo del CRM (*Customer Relationship Management*), consistente en el uso de las nuevas tecnologías para mejorar las relaciones comerciales con los clientes[5]. Kutner y Cripps (1997) sugieren que el CRM se fundamenta en cuatro consideraciones clave: (1) los clientes deben ser gestionados como activos de gran importancia, (2) la rentabilidad que proporcionan los clientes es variable, por lo que no todos ellos son igualmente atractivos para la empresa, (3) los clientes varían en cuanto a sus necesidades y preferencias, comportamiento de compra y sensibilidad al precio, y (4) conociendo las motivaciones de los clientes y su rentabilidad, las empresas pueden adaptar sus ofertas para maximizar el valor de su cartera de clientes.

El CRM permite a la empresa analizar el perfil de los clientes, el nivel de satisfacción y lealtad de aquellos y la rentabilidad de la base de clientes (Kuster, 2002). El CRM se revela, por tanto, como la infraestructura tecnológica de un programa de fidelización que posibilita la adquisición de datos relativos a las necesidades y comportamientos de los clientes, su codificación, normalización, almacenamiento, comunicación, análisis y segmentación en el tiempo con vistas a la construcción de una estrategia de marketing personalizada e individualizada. El principio general del CRM consiste en centralizar un máximo de informaciones estructuradas sobre el cliente para anticipar mejor las acciones a desarrollar.

[5] *Vázquez y otros (2005) consideran que el CRM ha logrado aunar la implementación del marketing de relaciones con el uso de las tecnologías de la información.*

Identificar quienes son los clientes, comprender sus necesidades y comportamientos en el tiempo para poder influir sobre ellos, saber medir y prever su rentabilidad y administrar eficazmente las campañas comerciales son entonces las mayores apuestas de la "gestión relacional del cliente". Es en este contexto donde las estrategias y programas de fidelización se integran perfectamente en el CRM, que se apoya en las bases de datos de marketing para identificar y segmentar a los clientes (Meyer-Waarden, 2002). Más adelante la fidelización se inscribe en un enfoque de asignación de recursos y selecciona a los individuos al objeto de instaurar una relación interactiva e individualizada, de valor añadido y orientada al largo plazo para proponer ofertas cada vez más personalizadas en función de los objetivos que pretenden mantener y, más tarde, desarrollar la cartera de clientes de la empresa.

Las bases de datos aparecen como una herramienta indispensable para una adecuada gestión de las relaciones con los clientes (CRM) y para la conveniente gestión de la heterogeneidad del consumidor. Más concretamente, el uso y manejo de un enfoque de bases de datos permite a la empresa, según entienden Paden y McAlister (1996): diseñar el perfil exacto para las promociones, ayudar en el posicionamiento del establecimiento o de la marca, permitir la identificación de los mejores consumidores, medir el éxito de nuevos productos y ayudar a captar nuevos clientes.

En opinión de Mauri (2001), las metas más importantes que persigue la acumulación de conocimiento que posibilitan las bases de datos son: la segmentación de la base de consumidores en clusters de comportamiento de compra (en términos de frecuencia de compra, cantidad total gastada, etc) y el desarrollo de modelos de marketing que explican el comportamiento de compra de diferentes segmentos de consumidores.

Por tanto, gracias al programa de fidelización y sus bases de datos asociadas, la empresa puede desarrollar estrategias de clientes individualizadas y entablar diálogos personalizados con los consumidores, lo que da lugar a una mayor lealtad (Dowling y Uncles, 1997).

En definitiva, la caracterización de los consumidores de acuerdo con las dos variables clave en la definición de lealtad, la actitud hacia el proveedor y el comportamiento de compra repetido, ayuda a la empresa a diseñar la estrategia más conveniente para cada grupo de consumidores (Meyer-Waarden, 2002). Como se muestra en la tabla 2.3, ante un grupo de individuos, con débil actitud hacia el proveedor y baja repetición de compras, la estrategia principal del programa debe ser administrar la heterogeneidad de esos consumidores para seleccionar únicamente a aquellos susceptibles de modificar su comportamiento o su actitud. Así, el objetivo es, en una primera etapa transaccional, la creación de preferencia a través de un mix de recompensas tangibles que inciten a comprar más. Seguidamente, se tratará de inducir un alto nivel de satisfacción asociada al consumo con el fin de construir una actitud favorable. El resultado previsible será un aumento de la probabilidad de recompra (Meyer-Waarden, 2002).

Individuos con actitudes positivas hacia el proveedor, pero con flujos comportamentales débiles, requieren del programa de fidelización recompensas tangibles con el fin de incitar al individuo a comprar más. La información obtenida mediante las tarjetas de fidelidad ayuda a

construir una relación individualizada de aprendizaje y, más adelante, a adaptar la oferta para satisfacer de forma cada vez más precisa las necesidades e incrementar los costes de cambio.

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

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

Así, concluye Meyer-Waarden (2002) que el programa fideliza en dos direcciones: estimulando un flujo transaccional (venta cruzada, tráfico en el establecimiento, etc) a través de recompensas tangibles –gestión de la heterogeneidad- y actuando sobre la actitud hacia el proveedor a través de recompensas intangibles –gestión de la relación-.

TABLA 2.3.: Estrategia más conveniente para cada grupo de consumidores

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

Fuente: Elaboración propia a partir de Meyer-Waarden (2002).

2.2.2. La implantación de un marketing "one to one"

El ya apuntado objetivo de desarrollo de un sistema de información estructurado a través de los programas de lealtad no es una meta en sí mismo: el reto es usar esta información para entregar un mayor valor a los consumidores. En el contexto de la lealtad de clientes, un elemento crucial de este uso de la información es la habilidad para clientizar el servicio ofrecido, de modo que satisfaga las necesidades individuales de los consumidores (Bowen y Shoemaker, 1998; Shoemaker y Lewis, 1999; Palmer y otros, 2000). Algunas empresas parecen estar invirtiendo gran cantidad de recursos en la recogida de información sobre los consumidores a través de los programas de lealtad, sin hacer posteriormente un uso efectivo de tales datos para adaptar el servicio a las necesidades de los consumidores. Esto, a juicio de Palmer y otros (2000), representa no sólo un derroche de recursos financieros, sino también una oportunidad perdida. Los responsables de estas empresas deberían revisar el alcance de la recogida de datos y su valor para la organización y para los consumidores.

En muchas ocasiones, el concepto de marketing one to one se emplea como sinónimo del marketing de relaciones. La diferencia estriba, como señala Lackner (1998), en que deben acontecer tres hechos para propiciar el paso del segundo al primero. En primer lugar, el cliente debe ser el centro de la filosofía empresarial. En segundo término, es necesario usar el desarrollo de los avances tecnológicos, tales como Internet, para entablar relaciones con los clientes. Finalmente, la empresa debe disponer de un buen sistema de inteligencia de marketing[6].

Hasta tal punto es importante la adaptación del producto a los gustos de los consumidores que hay autores que reclaman que la lealtad aparece cuando el consumidor siente con tal seguridad que sus necesidades están satisfechas, que el resto de los competidores están prácticamente excluidos de su consideración (Bowen y Shoemaker, 1998; Smith, 1998).

Es importante entender que los programas de lealtad también deben adaptarse pues no existe un programa apropiado para todas las empresas ni para todos los consumidores. La tendencia en los programas de fidelización españoles es hacia la fragmentación de los que están en marcha en otros más pequeños y más adaptados a las necesidades y exigencias de los diferentes segmentos de consumidores (Mollet, 2004). Ahora bien, para lograr una verdadera clientización, es decir, para asegurar que las necesidades únicas de los consumidores se satisfacen de forma completa, la información recabada a través de los programas de lealtad debe ser diseminada y estar inmersa dentro de la cultura corporativa de la empresa, cultura que recalque la necesidad de tratar a los clientes como individuos únicos.

El papel de los programas de fidelización en el desarrollo de un marketing one to one es reconocido por diferentes autores como Mauri (2001) o Ponzoa (2007) al reconocer que las tarjetas de lealtad son la herramienta ideal para activar el acercamiento a un marketing one to one, trabajando como un enlace crítico entre las estrategias globales planteadas por la empresa y las acciones locales de marketing desarrolladas en los diferentes microniveles de la organización: área geográfica, formato de la distribución, grupo de tiendas, establecimientos individuales y cada consumidor individual.

2.2.3. La discriminación de precios

Las estrategias de lealtad permiten a las empresas practicar la discriminación de precios como estrategia de mercado. La discriminación de precios tiene lugar cuando una empresa vende un producto a dos ó más precios y esas diferencias de precios no están basadas en diferencias de costes.

¿De que modo los programas de fidelidad permiten el desarrollo de precios diferentes? Wolf (1996), basándose en su propia experiencia con programas de lealtad, afirma que los detallistas pueden usar la información obtenida de aquellos para identificar a sus clientes más rentables y cargarles menores precios a través de ofertas especiales o cupones, mientras que

[6] De esta afirmación se derivan las importantes interacciones que se dan entre el CRM, estudiado en el anterior epígrafe, y el marketing one-to one.

los consumidores menos rentables deben pagar mayores precios. En este caso, la historia de compras del individuo sirve para segmentar el mercado y discriminar precios (Stole, 2003). Este hecho podría incrementar la cantidad de dinero que los clientes más rentables gastan en el establecimiento detallista, de modo que éste podría conseguir un aumento del beneficio. Además, los clientes que se ven favorecidos por la política de discriminación de precios desarrollada al amparo del programa de lealtad, verán crecer sus costes de cambio (Klemperer, 1995).

La discriminación de precios puede desarrollarse a tres niveles (Drèze y otros, 1994; Mongeot y Naegelen, 1994). En el primero la empresa aplica la diferenciación apoyándola en ciertas características de los consumidores, como las vinculadas a la sensibilidad del cliente al precio (entre las que está el ser o no miembro de un programa de fidelización) o su comportamiento de compra pasado. En el segundo nivel, la empresa ofrece precios variables y deja a los clientes "autoseleccionarse" de acuerdo a su sensibilidad al precio (Salent, 1987). En este contexto se sitúa la apuesta de los programas de fidelidad, puesto que la adhesión a los mismos es voluntaria y responde, como ya vimos al hablar del público objetivo de los programas de lealtad, a principios de autoselección. Finalmente, el tercer nivel de discriminación es el de la negociación, es decir, hacer pagar a cada uno el precio que considere aceptable. Se trata de algo imposible en la realidad, salvo en determinadas formas de venta directa, y supone un perfecto conocimiento de los precios de referencia de los consumidores.

De los programas de lealtad se derivan dos efectos fundamentales: un descenso en la sensibilidad al precio (Schjins y Daams, 2007) y un efecto de preferencia/atracción (Meyer-Waarden, 2002). Así, el programa de lealtad puede reducir la sensibilidad al precio llevando al consumidor a pagar precios más altos por los productos que compra, comprar en mayor cantidad o elegir productos de más calidad o de marcas más caras. Una primera explicación para esto es que el consumidor puede valorar la utilidad derivada de la transacción con el proveedor y de los beneficios futuros esperados de la relación por encima del precio (Lichtenstein y otros, 1990). Otra explicación puede ser que el consumidor está menos enfrentado al precio del competidor y llegará a ser menos sensible al precio (Bolton y otros, 2000). Esas diferencias en la sensibilidad al precio son las que justifican, como hemos visto, la aplicación de una estrategia de discriminación de precios.

2.2.4. La venta cruzada

Las empresas, a través de los programas de lealtad, tratan de incrementar los resultados específicos y los márgenes de beneficios intensificando el diálogo con los consumidores, desarrollando servicios clientizados, estimulando la recompra y fomentando la venta cruzada (Dowling y Uncles, 1997; Peppers y Rogers, 1997; Meyer-Waarden, 2002; Bolton y otros, 2004; Gupta y otros, 2004; Reinares y Reinares, 2005a; Stauss, 2005). El programa de fidelización trata en este caso, aumentando el valor del cliente, de vender varios productos complementarios. Los miembros de los programas de lealtad se animan a comprar más productos al proveedor porque cuantos más productos compre, más recompensas obtiene, pudiendo lograr "puntos

extra" si realiza la compra de determinadas combinaciones de productos. Así, el programa de lealtad es visto como una ayuda a la extensión de marca[7] (Uncles y otros, 2003).

El verdadero significado de la venta cruzada tiene que ver con la previsión de las necesidades del cliente al objeto de poder satisfacerlas y así lograr, no sólo incrementar los ingresos, sino también la lealtad de los clientes. La venta cruzada no es por tanto sinónimo de venta indiscriminada de productos y se apoya en gran parte en la información sobre los clientes y su perfil suministrada por las bases de datos ligadas a los programas de lealtad. De acuerdo con lo anterior el programa de fidelización contribuye al control del comportamiento de compra a través de un mix de recompensas tangibles (Meyer-Waarden, 2002).

2.3. La eficacia de los programas de fidelización: revisión de la literatura

La investigación del efecto de los programas de fidelidad sobre la lealtad se ha incrementado en los últimos años. El mencionado efecto y sus factores críticos de éxito han sido estudiados en diferentes escenarios: en la industria automovilística (Stauss y otros, 2001), en el sector de bienes envasados (Roehm y otros, 2002) y de servicios financieros (Bolton y otros, 2000), en aerolíneas (Whyte, 2002), en el contexto de los establecimientos detallistas (Noordhoff y otros, 2004) o para el caso de las telecomunicaciones (Gustafsson y otros, 2004), entre otros.

La mayoría de los programas de fidelización se lanzan al mercado, probablemente, con el objetivo principal de obtener beneficios de forma inmediata, con el fin de garantizar los flujos transaccionales, aunque, como es lógico, se pretenda que tales resultados permanezcan en lo sucesivo. De hecho, la mayoría de los directivos juzga la eficacia de un programa con los mismos criterios que suele usar en el caso de otros instrumentos de marketing mix, es decir, aumentos en ventas y de cuota de mercado. Sin embargo, se necesitan indicadores más sensibles que los mencionados para medir la eficacia de un programa de fidelización.

En líneas generales, un programa de fidelidad se considerará eficaz si es capaz de lograr la lealtad de los clientes. Para que un programa de frecuencia logre incrementar la lealtad, debe tener una estructura que motive a los consumidores a ver las compras como una secuencia de relaciones más que como transacciones independientes (Lewis, 2004). El que la empresa consiga este objetivo significa que, a través del programa, ha identificado a sus consumidores, ha seguido la pista de su comportamiento de compra, ha interpretado todos los datos recogidos y ha desarrollado acciones de marketing efectivas. Consecuentemente, la empresa que logre incrementar la lealtad verá cómo sus ventas y beneficios, entre otras variables, aumentan. Ahora bien, para que todo esto suceda es obvio que lo primero que tiene que lograr el programa de fidelización es un elevado nivel de penetración entre los clientes de la empresa (Reinares y Reinares, 2005b).

[7] *Ahora bien, Uncles y otros (2003) matizan que solo un programa de lealtad realmente excepcional cambiará tanto el comportamiento de compra de los consumidores como para incrementar significativamente los ingresos por ventas.*

Los estudios publicados sobre eficacia de los programas de lealtad son muy recientes y muy pocos de ellos profundizan en su rentabilidad[8]. Uncles y otros (2003) plantean la necesidad de ser cautelosos al analizar la eficacia de los programas de lealtad y reconocen la contradicción existente entre los diferentes estudios desarrollados. Indican que algunos de estos programas recogen información sobre experiencias completas del consumidor, pero no dan prácticamente datos sobre el mercado total y sobre las actividades de marketing del competidor. Además plantean que el test de efectividad de los programas de lealtad debería comparar los resultados del programa con los que se habrían logrado invirtiendo los costes totales del plan de lealtad en otras iniciativas de marketing, opinión compartida por Hammond y otros (1999).

Otro factor importante a considerar es que los estudios sobre eficacia de los programas desarrollados usan metodologías de análisis muy diversas, lo que hace difícil comparar los resultados obtenidos (Meyer-Waarden, 2007). Además, la mayoría de los trabajos no consideran el efecto autoselección de los programas de lealtad lo cual sesga notablemente los resultados obtenidos (Greene, 2000; Verbeek, 2000; Van Heerde y Bijmolt, 2005; Leenheer y otros, 2007; Mueller, 2007; Meyer-Waarden, 2008). Otro factor a considerar es el contexto en el que se realiza el estudio, que también puede contribuir a la ambigüedad en los resultados sobre eficacia (Meyer-Waarden, 2007).

Yuping (2007) clasifica los estudios empíricos que analizan la eficacia de los programas de lealtad dividiéndolos en tres grupos dependiendo de la base de comparación sobre la que se apoyan las conclusiones: estudios que comparan programas competidores (ej. Nako, 1992; Dowling y Uncles, 1997; Sharp y Sharp, 1997; Mägi, 2003; Leenheer y otros, 2003; Kopalle y Neslin, 2003), investigaciones que hacen comparaciones entre consumidores (ej. Bolton y otros, 2000; Verhoef, 2003 o Lewis, 2004) y, finalmente, estudios que realizan comparaciones a través del tiempo (ej. Drèze y Hoch, 1998; Bell y Lal, 2003; Taylor y Neslin, 2005; Kivetz y otros, 2006 o Mueller, 2007).

Desde otro punto de vista, la investigación académica sobre eficacia de los programas de lealtad se ha centrado en diferentes variables entre las que destacan: las tasas de lealtad, la frecuencia de compra o la sensibilidad al precio, entre otras. En atención a estos indicadores de resultados, hacemos una revisión de la literatura sobre eficacia de los planes de fidelización. La tabla 2.4. ofrece una revisión cronológica de esta línea de investigación.

[8] En esta línea, Wansink plantea una ecuación que permite determinar la rentabilidad del programa de lealtad considerando las ventas antes y después de la implantación del programa, el precio, la cantidad de recompensas usadas y los costes administrativos del plan.

TABLA 2.4.: Revisión de investigaciones empíricas sobre la eficacia de los planes de fidelización

Estudio	Variables usadas para determinar la eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Dowling y Uncles (1997)	Rentabilidad, tasas de lealtad, número de consumidores leales	Estudio teórico	Parece poco probable que un programa de lealtad sea capaz de alterar los patrones de compra preestablecidos de los consumidores, sobre todo en mercados madurasen los que la imitación es una estrategia muy extendida. Para que los programas de fidelidad sean eficaces deben desarrollar una proposición de valor a los ojos de los consumidores. Los programas de lealtad funcionan mejor para productos de alta implicación. En muchos casos los programas de lealtad no incrementan la rentabilidad ni la proporción de clientes rentables. Todo lo que hacen es neutralizar los efectos de los programas competidores e incrementar la propisicion de valor de la empresa.
Sharp y Sharp (1997)	Tasa de lealtad, cuota de mercado, frecuencia de compra	"Fly Buys", (Australia), programa multisponsor, panel de 745 hogares	Sólo dos de cada seis participantes en el programa muestran incrementos de lealtad hacia la empresa; para este grupo el programa logra altas tasas de lealtad. No encuentran evidencias para reconocer incrementos generales en penetración o en la frecuencia de compra. Es muy difícil cambiar los modelos de compra repetitiva de los consumidores. los programas actúan como promociones de ventas a largo plazo.
Drèze y Hoch (1998)	Volumen de ventas, número de consumidores, tráfico del establecimiento; gasto por visita	"Baby Bucks"	Se logró un incremento del 25% en las ventas de la categoría del producto objeto del programa, mientras que el aumento fue del 4% para el resto de productos. El gasto por visita creció en un 7.5% y el número de consumidores de estos productos en un 25%. El tráfico del establecimiento creció en un 5%. Los costes del programa son muy inferiores a los ingresos que genera, de modo que resulta eficaz.
East y otros (1998)	Tasas de lealtad	Programa de lealtad de Tesco	Tan sólo ha habido un pequeño incremento en la tasa de lealtad de los consumidores.
O'Malley (1998)	Tasas de lealtad	Estudio teórico	Los programas pueden lograr poco más que lealtad espuria si son vistos como simples programas de acumulación de puntos. Cuando los planes son considerados sólo como mecanismos de recogida de datos, su propósito queda tapado por una continua búsqueda de información. Lo único que parece viable es el papel a largo plazo de los programas de lealtad, de este modo contribuyen al desarrollo de lealtad sostenible.
Passingham (1998)	Frecuencia de visitas, nivel de gasto	Programa de lealtad de Sainsbury.	Los poseedores de tarjetas hicieron mayor número de visitas al establecimiento que los no poseedores. El 42% de los propietarios de tarjetas gastaron menos de la mitad de su presupuesto en alimentación en la cadena.

Estudio	Variables de eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Sharp y Sharp (1998)	Tasas de lealtad y de penetración, frecuencia de compras	Nueva Zelanda, encuesta periódica sobre un panel de 592 consumidores de gasolina	El programa de lealtad produce altos niveles de lealtad entre los compradores ya leales a la marca que pone en marcha el programa de lealtad, mientras que no afecta a los consumidores no leales. No se encuentran evidencias para reconocer incrementos en la penetración o en la frecuencia de compra en general.
Palmer y Beggs (1999)	Rentabilidad, volumen de información recogida	Estudio teórico	Existen dudas sobre la capacidad de los programas de lealtad para dar a la empresa una ventaja competitiva a largo plazo. El uso excesivo de incentivos financieros para crear lealtad podría poner a la empresa en una situación de desventaja en costes. La rentabilidad del programa depende de la estructura del mercado en el que opera la empresa. Todos los programas no funcionan igual en los diferentes sectores, por ello es importante segmentar los mercados para aplicar con eficacia los programas de lealtad.
Shoemaker y Lewis (1999)	Tasas de lealtad	Estudio teórico	Si los programas se conciben como meros planes de acumulación de puntos sólo lograrán lealtad espuria o falsa Si el programa de lealtad bien definido puede mover a los consumidores desde la lealtad inercia hacia la lealtad premium. Los programas de lealtad no influyen sobre los consumidores no leales.
Wright y Sparks (1999)	Cambio de comportamiento, nivel de uso de la tarjeta.	Encuesta a 150 consumidores con acceso a los principales programas (Tesco, Safeway, etc)	La mayoría de los encuestados afirman haber comprado regularmente en el establecimiento antes de la implantación del programa y un 79% de ellos admiten que seguirían comprando pasase lo que pasase con la tarjeta de lealtad. Alrededor de ¾ de los participantes afirman que su comportamiento de compra no ha cambiado desde que poseen la tarjeta de fidelidad. Aunque la calidad del programa afecta a la participación del consumidor, hay otros factores que ejercen mayor influencia como la frecuencia de visitas al establecimiento, la conveniencia, la localización y la gama de productos. El 23% de las tarjetas no se usan cada vez que se realiza una compra, el 13% no ha sido usado en los últimos tres meses. Los consumidores tienden a no presentar la tarjeta cuando pagan pequeñas cantidades en efectivo.
Benavent y otros (2000)	Tiempo entre compras, sensibilidad al precio, tasas delealtad	Panel de una cadena de distribución francesa con programa de recompensas	Los datos sobre rentabilidad aconsejan una difusión selectiva de las tarjetas de modo que se implique a consumidores cuyos comportamientos puedan ser modificados por el uso de la tarjeta. Los programas parecen actuar más como un dispositivo promocional que como un incentivo a la lealtad. En muchos casos hay una reducción significativa del tiempo entre compras.

Estudio	Variables de eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Bolton y otros (2000)	Duración de la relación, nivel de ventas, número de transacciones, nivel de satisfacción	Nueva Zelanda, panel de 592 consumidores de gasolina	Los miembros del programa pasan por alto o no tienen en cuenta las evaluaciones negativas de la empresa en relación a sus competidores. Ello puede deberse a que perciben estar consiguiendo mejor calidad y servicio. Los programas operan como una forma de mass customización que refuerza las percepciones de los clientes sobre la proposición de valor de la empresa.El programa de lealtad conlleva un incremento en los ingresos debido a un menor número de cancelaciones y a mayores niveles de uso del servicio, pero no puede afirmarse es que los ingresos superen a los costes inherentes al programa.
Long y Shiffman (2000)	Frecuencia de uso, tasa de redención de recompensas, tiempo de uso del programa.	Cuestionario postal administrado a 995 suscriptores de Insideflyer	No todos los consumidores responden a los programas de la forma esperada, luego un programa de lealtad no es suficiente para promover la lealtad de todos los clientes. Es necesario adaptar los programas a cada grupo de consumidores. Sólo un pequeño grupo de consumidores cambia sus patrones de compra por su participación en un programa de lealtad.
McIlroy y Barnett (2000)	Nivel de satisfacción, rentabilidad, tasas de retención	Encuesta a 186 consumidores de un hotel neocelandés con programa.	La tarjeta no parece incrementar la lealtad de los consumidores. Muchos clientes admiten que seguirán siéndolo aunque el programa caduque. Muchos clientes adquieren la tarjeta porque perciben en ella una buena relación calidad-precio.
Kim y otros (2001)	Volumen de compras, sensibilidad al precio, tipo de recompensas, beneficios, excedentes del consumidor.	Modelo Hotelling, participantes en programas de dos competidores	Los programas de recompensas debilitan la competencia en precios y crean costes de cambio. Como las empresas ganan menos al reducir sus precios, los precios de equilibrio aumentan. Los light usuarios no responden a los programas de recompensas. Los consumidores que más ganan con los programas son los *heavy*.
Mauri (2001)	Frecuencia de uso del programa, frecuencia de compra	Panel de un supermercado típico italiano con programa de tarjeta.	Un elevado porcentaje de titulares de tarjetas que no se sienten atraídos por el incentivo promocional abandonan el programa, luego la recompensa influye en la eficacia del programa. La lealtad a la tarjeta no está relacionada con el tamaño de la ventaja promocional sino con su simple existencia. Las ventajas a largo plazo van en detrimento de la lealtad. La probabilidad de perder a un participante del programa está estrechamente relacionada con su frecuencia de compra, la frecuencia de compra semanal es una garantía para la lealtad. Un consumidor que ha dejado pasar más de 90 días desde la última compra prácticamente está perdido. Un alto porcentaje de consumidores que se suscriben a un programa de lealtad no son fieles al mismo.

Estudio	Variables de eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Stauss y otros (2001)	Tasas de satisfacción y retención.	Club de clientes Volkswagen.	Los clubes de clientes consiguen incrementar notablemente la satisfacción de los clientes y, en consecuencia, su retención
Bell y Lal (2002).	Gasto promedio, frecuencia de compra, tasas de redención.	Panel de una cadena de supermercados de USA con programas propios de lealtad.	El programa posee un mayor impacto sobre los consumidores de menor gasto, aunque el porcentaje de clientes que redimen sus recompensas es más alto entre los consumidores de mayor gasto. El programa posee un efecto "*cherry picking*" o cazador de gangas sobre algunos consumidores que son precisamente sobre los que más impactan los programas de lealtad. El programa de lealtad es rentable, consigue aumentar las ventas en todos los grupos de consumidores. Los programas no pueden ofrecerse de forma indiscriminada, sino que deben dirigirse a los consumidores con potencial para cambiar sus comportamientos.
Crié (2002)	Volumen de negocios por establecimiento	Panel de datos agregados de grandes superficies	Los programas logran un aumento débil y pasajero del volumen de negocios que puede deberse a la ausencia de una segmentación adecuada de los consumidores y de una sólida reflexión sobre sus deseos y necesidades.
Jorna y otros (2002)	*Share of wallet**	Datos de varios panel de establecimientos con programas de fidelidad.	Algunos programas de lealtad poseen un efecto positivo sobre la *share of wallet*. La efectividad de un programa de fidelidad mejora con un componente de ahorro y con varios esponsor. Para que el programa sea eficaz es fundamental poseer un alto número de usuarios. La efectividad desciende si se participa en varios programas. El elevado número de programas en funcionamiento disminuye su eficacia.
Kivetz y Simonson (2002)	Preferencias sobre los programas, probabilidad de participación en ellos.	Encuesta a viajeros de aeropuertos.	Cuando los requerimientos de los programas son mayores, los consumidores prefieren artículos de lujo a recompensas necesarias. Este efecto se manifiesta con mayor fuerza entre los consumidores más propensos a sentirse culpables por el consumo de lujos. El efecto de los requerimientos del programa sobre la preferencia de recompensas es mayor entre los consumidores que usan habitualmente el servicio como parte de su trabajo

Estudio	Variables de eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Meyer-Waarden (2002)	Frecuencia de compra, cantidad promedio comprada, tiempo intercompra, dispersión entre establecimientos	Panel de datos de 2476 individuos –50.000 actos de compra	Las estrategias de retención son más eficaces para los líderes del mercado. El impacto de los programas sobre la frecuencia de visitas, duplicación de compras y lealtad exclusiva es bastante débil. Los programas juegan un papel defensivo, reduciendo lentamente la dispersión de compras entre establecimientos, aunque esta modificación es débil y temporal. Los programas de lealtad son más interesantes para los compradores *heavy*. Las tarjetas de lealtad atraen principalmente a los clientes ya existentes y afectan a la frecuencia de visitas más que a la penetración. Si existen simultáneamente varios programas el mercado se caracteriza por la estacionariedad.
De Wulf y otros (2002)	Costes de participación, frecuencia de compra	Encuesta telefónica a 243 hogares belgas.	Los consumidores con mayor frecuencia de compra en un establecimiento son más propensos a participar en sus programas de lealtad. Los consumidores son más propensos a participar en aquellos programas: exclusivos, que no requieren de ellos mucha información, sin costes de participación, que aportan recompensas tangibles e inmediatas, exigen menor esfuerzo para la obtención de la recompensa, e ilimitados en su duración. Los consumidores no consideran el número de proveedores del programa como un factor determinante de su participación. La ausencia de costes de participación y los beneficios obtenidos del programa condicionan en un 70% la decisión del consumidor de participar en él.
Divett y otros (2003).	Dinero gastado, número de tickets comprados, indicadores de compromiso	Encuesta a 240 suscriptores de un teatro regional	Animar a los consumidores a plantear quejas ayuda a conservar la lealtad. No actuar de forma receptiva implica que los niveles de lealtad descenderán. Existe una relación exitosa entre accesibilidad, receptividad y lealtad. Mayores niveles de lealtad conducen a mayores compras. Los programas de lealtad simplemente representan promociones de ventas cuidadosamente adaptadas que no hacen más leales a los clientes.
Mägi (2003)	*Share of wallet, share of visit*	Panel de datos de tiendas de alimentación de una ciudad sueca con programas de fidelidad.	Los intentos de incrementar la cuota de clientes incrementando la satisfacción pueden producir resultados muy diferentes entre los consumidores debido al efecto moderador de sus características ya que no todos los consumidores responden igual a las mismas acciones de marketiing. Es posible que, aunque haya consumidores que cambien su comportamiento de compra tras participar en el programa, existan quienes participen en programas que recompensan patrones de compra ya establecidos. Las empresas se deben dirigir tanto a los consumidores leales como a los promiscuos usando acciones específicas para cada grupo de consumidores.

Estudio	Variables de eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Smith y otros (2003)	Volumen de gasto, duración y frecuencia de la visita, satisfacción	Panel de datos en gran distribución	El programa tiene un efecto muy débil sobre la lealtad comportamental. El programa ejerce un efecto débilmente negativo sobre la satisfacción, los miembros están menos satisfechos que los no miembros.
Verhoef (2003)	Tasa de retención, *share of wallet*	Panel de datos de servicios financieros	El programa logra incrementar las tasas de retención y la cuota de compras de los miembros del programa.
Yi y Jeon (2003)	Valor efectivo y aspirativo de la recompensa, probabilidad de alcanzar la recompensa	Experimento en una muestra de 40 estudiantes	En situaciones de alta implicación el valor percibido del programa es mayor para recompensas directas que indirectas; si bien no es relevante el momento de obtención de la recompensa. La información relativa al tipo de recompensa podría reforzar la proposición de valor de los productos. En situaciones de baja implicación, las recompensas inmediatas son más valiosas que las diferidas. Tanto en situaciones de baja como de alta implicación la percepción de valor de los consumidores influye sobre la lealtad indirectamente a través del programa, pero en alta implicación puede darse también un efecto directo sin que medie el programa.
Bellizzi y Bristol (2004)	Tasas de lealtad, frecuencia de compras y de uso de la tarjeta	Encuesta postal a 301 consumidores usuarios de programas de supermercados	Las tarjetas de lealtad no promueven la lealtad hacia el establecimiento Los participantes son menos propensos a ser leales al establecimiento. El ofrecimiento de un plan no es un conductor importante de la lealtad. Sí lo son factores de conveniencia como localización, surtido, etc.
Ayala y Neslin (2004)	Nivel de ventas, beneficios, lealtad al establecimiento, rentabilidad	Panel de supermercado con programa propio. Encuesta a 776 hogares usuarios del plan.	Los programas pueden producir dos efectos en el consumidor: uno a l/p: efecto comportamiento de recompensa, y otro a c/p: presión de los puntos, ambos pueden contribuir al beneficio. El nivel de ventas es más alto para hogares sensibles al precio, con mayores ingresos, que planifican sus compras y son leales al establecimiento. El efecto a l/p propone que los hogares que redimen su recompensa generan ventas postredención mayores que las que efectuarían si no redimieran. Los consumidores recompensados compran más que los no recompensados para los que las compras permanecen constantes. Las recompensas incrementan más las compras entre los consumidores que compraban menos antes de sumarse al programa. El programa es rentable aun tomando como base únicamente el efecto a corto. La adaptación de los programas de recompensas a los clientes a los que se dirigen es el sello de muchas promociones exitosas.

Estudio	Variables de eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Lewis (2004)	Nivel de repetición de compras	Panel	Los programas de lealtad mejoran el ratio de repetición de compras, incrementan el número de visitas y reducen el tiempo entre compras.
Galguera y Méndez (2004)	Tasas de penetración, frecuencia de compra	Encuesta personal, 205 entrevistas a usuarios de aeropuerto	La mayor parte de los consumidores se muestran favorables a los programas de tarjetas. Los mayores usuarios del servicio son los poseedores de la tarjeta. El poseer la tarjeta no influye directamente en un aumento del uso de los servicios de la empresa.
Noordhoff y otros (2004)	Tasas de satisfacción, lealtad comportamental y afectiva	Encuesta personal 333 consumidores de minoristas con programa de lealtad	Los programas de lealtad impactan sobre el comportamiento así como sobre la lealtad afectiva. La eficacia de los programas parece disminuir con un número creciente de programas alternativos en el mercado, así como con la habituación de los consumidores con estas tarjetas. En mercados maduros parece que el impacto de los programas sobre la lealtad actitudinal es mayor que sobre la comportamental.
Mimouni (2005)	Frecuencia de visitas, nivel de gasto, intensidad de compra	Entrevistas en profundidad a participantes en diversos programas	Los encuestados valoran el programa en función de los beneficios que logran. El programa permite modificar comportamientos de diversa naturaleza, aunque el cambio está condicionado a las expectativas de los consumidores. Se constata el efecto autoselección de los consumidores participantes en el plan. Las ventajas derivadas del plan empujan a los consumidores a frecuentar la misma empresa, a probar sus nuevos productos y a elevar su gasto. Los participantes en los planes son menos sensibles a las ofertas competitivas y
Reinares y Reinares (2005a)	Nivel de compras promedio, beneficios, tasa de penetración	Panel minorista de óptica con programa de lealtad	Se logran incrementos en las compras promedio por cliente de un 4%. Se incrementa la venta cruzada. Se consiguen aumentos en los beneficios de un 5,5% en promedio. Nivel de penetración del programa del 22% de los consumidores totales. Se logra incrementar el número de clientes de la empresa.

Estudio	Variables usadas para determinar la eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Meyer-Waarden y Benavent (2006)	Frecuencia de compra, nivel de penetración, duplicación de compras	Panel de varios establecimientos pertenecientes a una cadena detallista	Los programas de lealtad no logran mayores frecuencias de compra a largo plazo. Los programas no logran tampoco incrementos en penetración, es decir no consiguen captar nuevos clientes. Si existen varios programas de lealtad en un mismo mercado éste se vuelve estacionario.
Turner y Wilson (2006)	Frecuencia de visitas, tasas de lealtad	Encuesta personal, 60 clientes de un establecimiento detallista de alimentación	Un elevado porcentaje de los encuestados (70%) admite que su participación en el programa aumentó su frecuencia de compras en el establecimiento. Se detecta una moderada relación significativa entre la participación en el programa y lealtad hacia el establecimiento
Leenheer y otros (2007)	Cuota de cartera, cuota de mercado, lealtad comportamental, ingresos netos por cliente	Panel de hogares y encuesta a 1909 clientes de 20 cadenas de alimentación holandesas, con 7 programas de tarjeta	Mayores niveles de recompensas estimulan a los compradores a participar en el programa pero no afectan a la lealtad comportamental una vez que se adhieren. El programa logra incrementar los ingresos anuales netos por cliente aunque si controlamos el efecto autoselección este crecimiento es siete veces menor. La eficacia del programa desciende para aquellos consumidores que son miembros de más de un programa.
Meyer-Waarden (2007)	Cuota de compras, duración de la relación	Panel BehaviorScan; 397.000 actos de compra de 2476 consumidores en diversos establecimientos con PF	La condición de miembro del programa está positivamente correlacionada con la cuota de compras y sobre la duración de la relación con el cliente. La participación simultánea en varios programas competidores incide negativamente sobre su eficacia. Los programas de lealtad tienden a cambiar el comportamiento de compra de algunos segmentos de consumidores. El programa logra reducir la dispersión de las compras entre establecimientos.
Mueller (2007)	Tasas de retención	Panel de consumidores (12.000 hogares), cadena detallista de alimentación	El efecto del programa sobre la retención y, consecuentemente sobre la lealtad, de los clientes es débil y a corto plazo Se detecta un importante efecto autoselección de los consumidores más leales

Estudio	Variables de eficacia	Metodología aplicada	Principales resultados
Schjins y Daams (2007)	Cantidad gastada promedio, tasas de lealtad	1991 encuestas postales antes y después de la introducción de un PF	El programa logra aumentar tanto la lealtad afectiva como la comportamental de los participantes. Hay diferencias significativas en los niveles de lealtad entre participantes y no participantes en el programa de lealtad El programa logra hacer menos sensibles a los precios a los participantes
Yuping (2007)	Frecuencia de compras, tamaño de la transacción	Panel de consumidores de un establecimiento de conveniencia con PF	Los consumidores que comienzan con bajos niveles de uso cambian su comportamiento mucho más que los compradores que más transacciones realizaban en la empresa antes del lanzamiento del programa. El cambio comportamental se manifestó tanto en la frecuencia de compra como en el volumen de cada transacción, así como en la lealtad. El programa de lealtad logra reducir la dispersión de las compras de los clientes.
Bridson y otros (2008)	Satisfacción, lealtad comportamental, compromiso	Encuesta a 200 consumidores de un establecimiento de salud y belleza con PF	El PF es un importante predictor de la lealtad al establecimiento. Las recompensas intangibles actúan sobre el compromiso. Tanto los incentivos intangibles como los tangibles favorecen la satisfacción con el establecimiento. La satisfacción es un importante precursor de la lealtad.
Demoulin y Zidda (2008)	Frecuencia de visitas, volumen de compras, satisfacción, lealtad	Encuesta a 180 individuos participantes en varios PF	Los clientes satisfechos con las recompensas del programa son más leales al establecimiento emisor. Aunque los clientes que se suman a los PF son los mejores , el programa es una herramienta que permite reforzar su lealtad cuando las recompensas logran satisfacerles. Los participantes en los PF son menos sensibles a los precios.
Meyer-Waarden (2008)	Tamaño de cesta, frecuencia de visitas, tiempo intercompras, categorías de productos comprados, número de establecimientos visitados	Panel BehaviorScan; 397.000 actos de compra de 2476 consumidores en diversos establecimientos con PF	Los participantes en programas de lealtad muestran mayores cestas de compra en el establecimiento, tanto el valor como en categorías de productos compradas, mayor número de visitas, menor tiempo entre compras. El comportamiento de cambio de establecimiento es menor para los participantes en programas de lealtad que para no participantes. No se observan diferencias entre el grupo de participantes y el de no miembros en cuanto al número de establecimientos competidores visitados. Los consumidores más leales al establecimiento son los primeros en sumarse

**Se trata de un término que relaciona el gasto en una categoría de producto que un individuo realiza en un determinado establecimiento con el gasto global que realiza en la categoría.*

2.3.1. Efectos de los programas de fidelización

Al objeto de facilitar la exposición de los resultados alcanzados en la literatura, optaremos por agrupar las evidencias de acuerdo con las variables utilizadas para medir la eficacia de los programas. En primer lugar presentamos las principales conclusiones de los trabajos en relación al logro de lealtad comportamental y afectiva, finalidad principal de los mencionados programas. Para ello nos centraremos en variables de comportamiento como la frecuencia de compra, la sensibilidad al precio, el volumen de compras o el tiempo intercompras y en variables afectivas como la satisfacción, la confianza y el compromiso. Seguidamente nos centramos en el estudio de un conjunto de indicadores relativos al establecimiento: ventas, cuota de mercado y rentabilidad.

También conviene precisar que en el estudio de la eficacia de los programas conviven las investigaciones longitudinales con los trabajos de corte transversal, sobre todo en relación a los efectos sobre la lealtad comportamental. Las primeras se apoyan fundamentalmente en datos de panel y se centran en analizar el cambio de comportamiento de los consumidores tras la implantación de los planes de fidelización. Las segundas, por su parte, usando la encuesta como método de recogida de información comparan el comportamiento de participantes y no participantes en los programas[9].

Ahora bien, antes de adentrarnos en el análisis de la eficacia de los programas, variable por variable, merece la pena recordar el efecto autoselección generado en torno a la participación en los programas de lealtad. Creemos conveniente admitir que la mayoría de los trabajos que analizan la eficacia de los programas no consideran el efecto autoselección de los mejores clientes del establecimiento (de los ya leales) lo que puede conducir a una sobrevaloración de los resultados alcanzados.

Los efectos sobre la lealtad

Hay un importante grupo de investigadores que insiste en que los consumidores en la mayoría de los sectores son leales a bastantes marcas y establecimientos, por lo que cuestiona de entrada la capacidad de los programas de fidelización para cambiar el comportamiento (Ehrenberg, 1988; Gordon, 1994a y Uncles y otros, 2003).

En concreto, centrándonos en el sector que nos ocupa, el de la distribución, caracterizado por una frecuencia de visitas elevada y regular, los consumidores poseen un conjunto de establecimientos en los que compran con bastante frecuencia. Menos del 10% de los consumidores de productos de consumo son fieles al 100% a una marca o establecimiento

[9] Merece la pena mencionar que hay autores que entienden que para medir la eficacia del programa es necesario usar un modelo de análisis dinámico del comportamiento del consumidor, dado que un análisis estático, en el que los consumidores no consideran los beneficios potenciales futuros, arroja una menor eficacia de los programas de fidelización (Lewis, 2004).

para un determinado periodo de tiempo, ya que la mayoría de los consumidores son fieles de una manera "polígama" a varias marcas (Ehrenberg y otros, 1977; Gordon, 1994). Prueba de ello es que aunque los clientes habituales hagan sus compras por término medio dos veces a la semana, visitan los puntos de venta principales solamente 0.6 veces en ese periodo de tiempo (Frisbie, 1980; Kahn y Schmittlein, 1989; Meyer-Waarden, 2002). Ello significa que un consumidor medio compra de modo regular en tres ó cuatro establecimientos diferentes (Keng y Ehrenberg, 1984; Uncles y Ehrenberg, 1990). Por su parte, Drèze y otros (1994) afirman que los consumidores realizan sus compras generalmente en dos puntos de venta, un hipermercado y un supermercado. Ello sin olvidar que hay factores que ejercen mayor influencia en la elección de establecimiento que los programas de lealtad[10] (Wright y Sparks, 1999). Los investigadores hacen referencia a factores tales como la conveniencia, la localización y el surtido de productos ofrecidos en el punto de venta. En concreto, Meyer-Waarden (2002) atribuye la elección del punto de venta a factores como: la comodidad, la proximidad, o la variedad de productos por encima de los programas de lealtad.

Lo interesante, en este sentido, es conocer cual es la jerarquización de los citados factores en la elección de establecimiento. La investigación académica afirma que la localización del punto de venta desempeña un papel más importante en la fidelidad que la satisfacción (Arnold y otros, 1983; Cliquet, 1988 y Anderson, 1994). Ahora bien, en el caso de un hogar situado entre dos establecimientos, adquiere relevancia la influencia del programa de fidelización en la elección del punto de venta porque aquél puede aumentar el atractivo del establecimiento y su probabilidad de elección (Bell y otros, 1998). Allaway y otros (2006) consideran que un programa de lealtad es una tentativa de reducir la importancia de la distancia en las compras del consumidor, al ofrecer una recompensa a cambio de la concentración de las compras en un punto de venta. En este caso, se pueden producir dos efectos diferentes: un efecto de preferencia y un efecto de crecimiento del número de visitas (Meyer-Waarden, 2002). En el primer caso, el cliente no cambia su frecuencia de visitas al punto de venta, sino que prefiere el establecimiento con programa de fidelización, hecho vinculado a la naturaleza de las gratificaciones diferidas que requieren gran número de compras y crean costes de cambio. En el segundo caso la motivación de obtención de recompensas puede conducir a un aumento del número de veces que el cliente acude al establecimiento (Neslin y otros, 1985).

Es importante señalar que la propensión a participar en los programas no es la misma para todos los consumidores: es mayor para los que presentan una frecuencia de compra más elevada, los ya leales y los "grandes consumidores" -*heavy*-[11] del establecimiento (Heskett y otros, 1997; Shoemaker y Lewis, 1999; Benavent y otros, 2000; Kim y otros, 2001; Meyer-Waarden, 2002; De Wulf y otros, 2002; Demoulin y Zidda, 2006)[12]. Ello se debe a que el carácter

[10] *Es importante reseñar que hay sectores en los que estos factores influyen de un modo especial en la elección de un punto de venta como ocurre en el de la alimentación. En este sector el establecimiento se elige fundamentalmente por conveniencia, lo cual dificulta sobremanera el logro de lealtad. Tan solo se puede obtener una lealtad falsa o espuria según Turner y Wilson (2006).*

[11] *Esta denominación, como hemos visto en el capítulo 1, proviene de diversas aportaciones de la literatura sobre programas de lealtad cuyo objetivo es clasificar a los clientes en función del gasto que realizan en la empresa (McGoldrick y Andre, 1997; Long y Schiffman, 2000; Kim y otros, 2001; Mauri, 2001; Bell y Lal, 2002; Bellizzi y Bristol, 2003).*

[12] *Ya expusimos al hablar del público objetivo que hay muchas variables que nos permiten explicar la participación del individuo en los programas de lealtad, aparte de su comportamiento de compra o lealtad previa*

acumulativo y de largo plazo de las gratificaciones propias de los planes de lealtad que las hacen especialmente atractivas para los mejores compradores del establecimiento, los que tienen una probabilidad muy alta de haber comprado en el establecimiento antes de sumarse al programa[13] (Ehrenberg y otros, 1994).

Una vez adoptado el programa de fidelización, éste podrá comenzar a desplegar sus efectos sobre la lealtad al establecimiento. En relación al efecto de los programas sobre la lealtad del consumidor, ya hemos apuntado que hay opiniones enfrentadas entre los que manifiestan la capacidad de aquellos para influir sobre la lealtad y los que consideran la ineficacia de los planes al tratar de hacer más leales a los consumidores.

Dentro del primer grupo de investigadores, hay quienes reconocen el potencial de los programas para incrementar la lealtad de los clientes a través de una mayor satisfacción (Shoemaker y Lewis, 1999; Stauss y otros, 2001; Mueller y Pietrzyk, 2004; Noordhoff y otros, 2004; Yuping, 2007; Schjins y Daams, 2007; Bridson y otros, 2008; Demoulin y Zidda, 2008) o creando costes de cambio (Klemperer, 1987; Calkin, 1990; Caminal y Matutes, 1990; Bolton y otros, 2000; Kim y otros, 2001; Kopalle y Neslin, 2003). A partir de la comparación de individuos participantes y no participantes en programas de lealtad, Meyer-Waarden, (2002 y 2008) y Demoulin y Zidda (2008) demuestran que los primeros tienen una intensidad de compra superior a los segundos en los establecimientos dotados de programa de lealtad; en particular, poseen cestas de compra superiores, mayores frecuencias de compra, menores duraciones intercompra y menores índices de cambio de establecimiento. Por todo ello, el autor reconoce inicialmente a los programas un papel importante en la gestión de la cartera de clientes al objeto de reforzar la relación e intensificar las compras. Más prudentes se muestran otros como Sharp y Sharp (1997), East y otros (1998), Smith y otros (2003) y Mueller (2007) cuando admiten que los programas pueden influir sobre la lealtad comportamental pero de forma débil y a corto plazo y Meyer-Waarden (2002) al advertirnos de que es difícil avanzar si estas diferencias entre miembros y no miembros de los planes realmente se deben al programa de lealtad, o bien tales discrepancias pueden deberse al tipo de comprador (fuerte o débil) que se adhiere a los planes.

Un programa de fidelización permite construir un vínculo entre el distribuidor y sus clientes que evoluciona hacia una relación de aprendizaje en la que a través de una multiplicación del número de contactos, el nivel de conocimiento mutuo aumenta (Kelley y Thibaut, 1978). Ello aboca en una mayor adecuación a las necesidades del cliente, lo que revierte en el incremento de la confianza y del compromiso y, en consecuencia, en una prolongación de la relación (Kelley y Thibaut, 1978; Macintosh y Locksin, 1997). Esto es, si la frecuencia de compra y otros indicadores comportamentales son elevados en un determinado establecimiento, podemos suponer que la adecuación entre las necesidades del cliente y la

hacia el establecimiento que pone en marcha el citado plan. Muchos han sido los intentos por encontrar relación entre determinadas variables demográficas, geográficas, socioeconómicas y psicográficas y la participación en los esquemas de fidelidad (ej. Wright y Sparks, 1999; Meyer-waarden, 2002; Galguera y Méndez, 2004; Galguera y otros, 2006). Sin embargo, no existe uniformidad clara en las conclusiones obtenidas en los diferentes trabajos desarrollados.

[13] *En concreto, el estudio de Ehrenberg y otros (1994) y el de Meyer-Waarden (2002) cifran en aproximadamente un 88% los consumidores portadores de tarjetas de fidelidad que ya eran clientes del establecimiento antes de participar en el mencionado programa de lealtad.*

oferta global del punto de venta es buena[14] (Meyer-Waarden, 2002). Ello aboca en una relación reforzada que, en adelante, implica un mayor número de compras cruzadas y de transacciones en el establecimiento dotado de un programa de fidelidad (Morgan y Hunt, 1994). Esta transformación de la relación puede volverse tan profunda que los costes de cambio[15] se vuelven prohibitivos e irreversibles (Dick y Basu, 1994).

El programa de lealtad debe actuar también cuando surgen problemas en la relación entre empresa y cliente. La lealtad hacia un establecimiento aporta mayor confianza al consumidor para poner en conocimiento de la empresa posibles problemas en el funcionamiento, prestación o entrega del producto (comportamiento que no se da en aquellas empresas hacia las que no se siente lealtad). El planteamiento de estas quejas ofrece a la empresa la posibilidad de rectificar, moderar descontentos y garantizar la duración de la relación (Bowen y Shoemaker, 1998; Duffy, 1998; Bolton y otros, 2000; Meyer-Waarden, 2002). En este sentido, el programa de fidelización puede convertirse en un centro de gestión para percibir señales de deserción[16] (Jackson, 1985). Los programas de fidelización operan como una forma de "*mass customization*" que refuerza las percepciones de los clientes sobre la proposición de valor de la empresa.

Más allá, un programa de fidelidad puede mover a los consumidores desde la lealtad inercia hasta la lealtad premium, si bien es cierto que los mencionados planes no influyen sobre los consumidores no leales (Shoemaker y Lewis, 1999). Menos confiados se muestran Sharp y Sharp (1997) al concluir que sólo dos de cada seis participantes en los programas muestran incrementos de lealtad hacia la empresa, (entienden los autores, que ello se debe a que es difícil cambiar los patrones de compra repetitiva de los consumidores), o East y otros (1998) quienes atribuyen al programa de fidelidad un pequeño incremento en la cuota de lealtad.

En la misma línea, Noordhoff y otros (2004) y Schijins y Daams (2007) apoyan la idea de que los programas de lealtad impactan sobre el comportamiento así como sobre la lealtad afectiva[17]. Noordhoff y otros (2004) comprueban empíricamente -a través de la comparación de los resultados de los planes en dos países diferentes, Singapur y Los Países Bajos- que la eficacia de los programas parece disminuir con un número creciente de programas alternativos

[14] *Existe, a juicio de Meyer-Waarden, una explicación alternativa, aunque no incompatible, para esto, que está ligada al sistema de animación y comunicación del programa que favorece la multiplicación de las interacciones entre ambos actores.*

[15] *Además de estos costes de cambio que surgen de la relación de la empresa y el cliente, existen otros, de naturaleza artificial, y que está simplemente vinculado al hecho de que los puntos acumulados y las recompensas o los privilegios asociados no son transferibles a otra empresa y, por consiguiente, se pierden en el momento del cambio de proveedor (Zhang y otros, 2000).*

[16] *En este contexto, la importancia de la gestión de las quejas de los consumidores es fundamental (Fornell y Wernerfelt, 1987). Así, los servicios de atención al cliente y los buzones de sugerencias puestos a disposición de los clientes adquieren una especial relevancia.*

[17] *Encuentran los autores que en mercados afectados por una situación de crisis económica, los programas de lealtad pueden haber inducido una creciente conciencia del precio y una mayor sensibilidad a las reducciones de precios. De ahí que los consumidores de estos mercados (Singapur en la investigación mencionada) puedan haber llegado a ser comportamental y afectivamente leales a los establecimientos porque esto puede hacerles ahorrar dinero de una manera u otra.*

en el mercado, así como con la habituación de los consumidores con los programas. Además, aunque sólo de forma indicativa, encuentran que, con la madurez del mercado, el impacto de estos programas sobre la lealtad afectiva es mayor que sobre la lealtad comportamental. Esto es, en mercados maduros, con un elevado número de programas en circulación, el efecto de los planes es mayor sobre la lealtad afectiva.

Por otro lado, el esquema estímulo-respuesta que plantean los programas de fidelización hace posible lograr un cambio de comportamiento en el consumidor que puede manifestarse de diferentes modos (Mimouni, 2005): cambio de probabilidad de elección de establecimiento, intensificación del comportamiento de compra en el punto de venta –mayor frecuencia de compra[18], tiempo intercompras más bajo- o prolongación de la duración de la relación con el punto de venta.

Hay autores que afirman que un elevado número de clientes cambia su comportamiento de compra desde que participan en un programa de lealtad (Noordhoff y otros, 2004; Schijins y Daams, 2007; Meyer-Waarden, 2007 y 2008). Entre los participantes en los programas se observan reducciones significativas del tiempo entre compras y un mayor número de visitas al establecimiento (Drèze y Hoch, 1998; Passingham, 1998; Bell y otros, 1999; Benavent y otros, 2000; Lewis, 2004; Galguera y otros, 2006; Turner y Wilson, 2006; Yuping, 2007). El incremento en el volumen de compras de los clientes en el establecimiento es otro efecto detectado como consecuencia de la participación de los consumidores en esquemas de fidelidad (Verhoef, 2003; Galguera y otros, 2006 y Turner y Wilson, 2006). La participación en programas de lealtad también contribuye a reducir la dispersión de las compras entre establecimientos competidores así cómo a aumentar la duración de la relación empresa-cliente (Meyer-Waarden, 2007), de ahí su concepción como herramientas defensivas. Hay autores que van más allá y afirman que los programas de lealtad pueden llegar a convertir a los consumidores que participan en ellos en prescriptores de la empresa (Mimouni, 2005; Ryu y Feick, 2007).

Finalmente, los programas de fidelización logran reducir la sensibilidad de los clientes al precio (Reichheld, 1996; Bolton y otros, 2000; Mimouni, 2005; Schijins y Daams, 2007; Demoulin y Zidda, 2008). Ello se debe a que la esperanza de conseguir la recompensa desvía la atención que los consumidores prestan al precio de los productos, más cuanto más cerca están de su obtención (Nako, 1997; Bolton y otros, 2000). En concreto, los programas de fidelidad pueden reducir la sensibilidad al precio debido a que el consumidor que participa en ellos obtiene mayor utilidad en la transacción, además de beneficiarse de la utilidad relacional (Lichtenstein y otros, 1990; Benavent y otros, 2000). Los participantes en los programas, con el fin de gozar de sus ventajas, concentran sus compras en la misma empresa aun sabiendo que podrían encontrar algo mejor o más barato en otro establecimiento (Meyer-Waarden, 2002; Mimouni, 2005). Otra posible explicación para la reducción de la sensibilidad al precio puede simplemente vincularse al hecho de que al frecuentar más a menudo un punto de venta, el cliente se expone menos a las ofertas de los competidores y, al no poder comparar, se hace menos sensible al precio (Benavent y otros, 2000).

[18] *En este sentido conviene recordar que hay muchos autores que reconocen que un programa de lealtad efectivo ha de tener un gran impacto sobre la frecuencia de compra promedio de la marca.*

Pero ¿cómo operan los programas de lealtad para conseguir este cambio comportamental? Diversos autores, apoyándose en modelos dinámicos de análisis, postulan que el cliente incrementa las compras en el periodo de promoción del programa, como una forma de anticiparse a la consecución de la recompensa (Klemperer, 1987; Benavent y otros, 2000; Kim y otros, 2001; Lewis, 2003; Kopalle y Neslin; 2003; Mimouni, 2005 y Taylor y Neslin, 2005; Kivetz, 2006). Esto es debido, en palabras de Ayala y Neslin (2004) al "efecto presión de los puntos" que significa que el consumidor, animado por la obtención de puntos para el logro de la recompensa, modifica su comportamiento para conseguir una gratificación que ve cada vez más cerca. Se trata de un efecto a corto plazo. Cuando el cliente logra su premio se despliega otro efecto que contribuye a la modificación del comportamiento, se trata del efecto "comportamiento recompensado" y se manifiesta a largo plazo. Para un consumidor que ya ha recibido una recompensa es más fácil recordar los aspectos positivos relacionados con la experiencia de compra (Tietje, 2002) y estos sentimientos positivos implican una mayor satisfacción, lo cual conduce a mayores intenciones de compra (Price y otros, 1995; Oliver y otros, 1997). Aunque no hay garantía de que este cambio comportamental sea permanente (Meyer-Waarden, 2004), el efecto comportamiento recompensado debería operar durante algún tiempo después de que el consumidor logre la recompensa.

En este punto la pregunta que podría surgirle al lector es si ese cambio comportamental se mantiene a largo plazo o, por el contrario, desaparece en un reducido periodo de tiempo. Pues bien los resultados de la investigación se dividen y los que apuestan por el efecto a corto concluyen que los participantes en los programas de fidelidad simplemente vuelven a sus antiguas costumbres una vez obtenida la recompensa y/o desaparecidos los costes de cambio (Rothschild y Gaidis, 1981; Ehrenberg, 1988; Bawa y Shoemaker, 1989; Ailawadi y Neslin, 1998). Hasta tal punto que hay autores como Bell y Lal (2002) que nos advierten del "efecto almacenamiento" que implica que los consumidores adquieren más productos durante el periodo promocional a la par que reducen el consumo fuera de tales periodos, de este modo el programa no cumple con el objetivo propuesto. Frente a ellos, los que apuestan por el cambio a largo plazo plantean que los programas actúan, a causa de la naturaleza diferida de las recompensas, como una promoción a largo plazo (Reichheld, 1996; Sharp y Sharp, 1997). En este caso, la repetición de las compras provocada por el programa es capaz de retener a los consumidores y de prolongar su vida útil y la duración de la relación (Jackson, 1985 y Shapiro y Varian, 1999).

Si hasta ahora nos ocupamos de los trabajos que reconocen la capacidad de los programas de fidelización para influir sobre la lealtad, es el momento de centrarnos en el lado opuesto, es decir, en el de los investigadores que conciben los programas de fidelidad como meras promociones de ventas que no hacen más leales a los consumidores (Palmer y Beggs, 1999; Benavent y otros, 2000; McIlroy y Barnett, 2000; Divett y otros, 2003; Bellizzi y Bristol, 2004; Mattila, 2006; Leenheer y otros, 2007). Estos autores dudan de la capacidad de los programas para dar a la empresa una ventaja competitiva a largo plazo. Los programas actúan más como un dispositivo promocional que como un incentivo a la lealtad (Benavent y otros, 2000).

Hay autores que entienden que si los programas de fidelidad son vistos como simples programas de acumulación de puntos podrán lograr únicamente lealtad espuria (O´Malley, 1998; Shoemaker y Lewis, 1999). También existe un elevado nivel de lealtad espuria entre los miembros de los programas de frecuencia que participan en los planes de más de una empresa (Whyte, 2002). Reinares y Reinares (2005b) deducen que los programas de fidelidad no

contribuyen directamente al proceso de fidelización)en el sentido propuesto por el marketing relacional en su vertiente más académica), aunque sí son capaces de lograr otro tipo de ventajas para las empresas que lanzan tales planes al mercado.

El trabajo de Bellizzi y Bristol (2004) es concluyente al afirmar que las tarjetas de lealtad no promueven la lealtad de los consumidores hacia el establecimiento. De hecho, los investigadores encuentran que los usuarios frecuentes de tarjetas de fidelidad son menos propensos a ser leales al establecimiento. Los autores van más allá al afirmar que las perspectivas de recibir un descuento por el uso de una tarjeta de lealtad y la facilidad con la que éstas se obtienen animan a los consumidores a comprar en una amplia variedad de establecimientos competidores. Así, el ofrecimiento de una tarjeta de lealtad no puede considerarse como un conductor importante de la fidelidad.

En lo que al cambio de comportamiento se refiere hay quienes manifiestan que la mayor parte de los consumidores no modifican su comportamiento de compra por su adhesión a un plan de lealtad (Dowling y Uncles, 1997; Wright y Sparks, 1999; Long y Schiffman, 2000; De Wulf y otros, 2001; Crié, 2002). Los programas ejercen un impacto débil y temporal al tratar de incrementar la frecuencia de visitas y el volumen de compras de los clientes en el establecimiento así como al tratar de reducir la dispersión de las compras entre establecimientos competidores. En definitiva, la intensidad de compra[19] no aumenta después de la suscripción del individuo al plan (Meyer-Waarden, 2002; Meyer-Waarden y Benavent, 2006). Además es más probable que los programas de fidelización ejerzan un efecto de concentración de gastos en el establecimiento emisor del programa (reduciendo los índices de cambio) que un fenómeno de aceleración o intensificación de las compras, como se observa a menudo para las promociones de ventas (Neslin y otros, 1985; Wansink y Deshpande, 1994; Ailawadi y Neslin, 1998). Incluso hay quienes no encuentran evidencias para reconocer un incremento en la penetración o en la frecuencia de compra[20] (Sharp y Sharp, 1997 y 1998).

A veces incluso los programas de lealtad logran influir sobre el comportamiento de compra de los consumidores, pero no consiguen su objetivo ya que éstos se acostumbran a las ofertas y compran exclusivamente productos promocionados -en palabras de Bel y Lal (2002) "efecto búsqueda de gangas"- de manera que nunca llegan a convertirse en clientes fieles a una empresa, por lo que los programas de fidelización y sus acciones promocionales asociadas crean segmentos proclives a las promociones (Bolton y otros, 2000).

Más allá, un programa de lealtad puede reducir la penetración si los "clientes *light*" no perciben ninguna ventaja en un plan que les exige la realización de muchas compras para lograr la recompensa, máxime si estos consumidores se ven atraídos por las promociones competidoras (Sharp y Sharp, 1998).

[19] El autor entiende que la intensidad de compra se construye a partir de varios indicadores, a saber: la cesta de compra promedio, la cesta de compra total, la duración intercompras y la frecuencia de compra.

[20] Además, dado que el volumen de gasto, la frecuencia de compra y la duración intercompra permanecen estables y no presentan altas fluctuaciones en el momento de la suscripción, nada prueba que los posibles cambios comportamentales del consumidor estén vinculados al programa de lealtad y no a oscilaciones temporales u otros factores externos (Meyer-Waarden, 2002).

Ahora bien, a pesar de todo lo apuntado en líneas precedentes, no todos los consumidores responden igual a los programas de fidelización[21], ya sea porque no se ven atraídos por este tipo de acciones o porque no todos tienen potencial para modificar su comportamiento de compra. Autores como Bell y Lal (2002) y Allaway y otros (2006) concluyen que el programa posee un mayor impacto sobre los consumidores de menor gasto, ahora bien, ello se debe en gran parte a que se detecta en dicho grupo un importante efecto "búsqueda de gangas". Este conjunto de individuos usa las promociones de forma oportunista y a corto plazo. A pesar de ello, los consumidores que más beneficio obtienen del plan son los "grandes" clientes del establecimiento (*heavy*) que son quienes logran redimir las recompensas (Kim y otros, 2001; Bell y Lal, 2002). Ello hace que, en muchos casos, los programas de lealtad sirvan como un instrumento para recompensar patrones de compra ya establecidos (Mägi, 2003), es decir, muchos de los participantes en los planes reconocen haber comprado regularmente en el establecimiento antes de la implantación del programa además de afirmar que seguirán comprando pase lo que pase con aquél (Wright y Sparks, 1999; Mollet, 2004).

Finalmente debemos mencionar que la participación de los consumidores en más de un plan de fidelidad mina su eficiencia, así, dado el elevado número de programas disponibles, la introducción de uno nuevo produce bajos efectos en proporción al gasto inherente a su lanzamiento y puesta en marcha (Jorna y otros, 2002; Leenheer y otros, 2007).

Los efectos sobre las ventas, la cuota de mercado y la rentabilidad

Si hasta aquí nos detuvimos a analizar los efectos de los programas a través de variables relativas al consumidor, ahora nuestro propósito se centra en estudiar la eficacia a partir de indicadores de resultados a nivel de empresa: ventas, cuota de mercado y rentabilidad.

El nivel de ventas[22] es una de las variables más empleada. Hay autores que entienden que un buen programa de fidelidad no sólo trata de retener a sus clientes, sino que también pretende incrementar la cantidad de dinero que gastan en la empresa (Wansink, 2001; Mägi, 2003).

Entre los trabajos que reconocen que los programas de fidelidad producen incrementos en las ventas podemos destacar los de Neslin y otros (1985), Drèze y Hoch (1998), Bolton y otros (2000), Bell y Lal (2002), Jorna y otros (2002), Ayala y Neslin (2004) y Reinares y Reinares (2005a). Además, todos ellos demuestran que los programas son rentables al lograr ingresos mayores que los costes que generan. Se argumenta que el beneficio de las empresas se incrementa dado que los planes ayudan a reducir los costes de marketing puesto que las empresas gastan menos dinero para convencer a los consumidores de que repitan la compra. A todo lo anterior hay que añadir que los clientes participantes en los programas son más proclives a probar los nuevos productos de las empresas que ponen en marcha tales acciones, con el consiguiente aumento de su cifra de ventas (Mimouni, 2005). Es más, los programas de lealtad

[21] *Hay autores como Yuping (2007) que achacan a las diferencias personales entre consumidores el hecho de que las investigaciones sobre eficacia de los programas arrojen resultados contradictorios.*

[22] *De hecho, existe el riesgo de juzgar que un programa de fidelización no ha sido rentable cuando no se ha traducido en un aumento de las ventas, pero conviene tener en cuenta que la estrategia puede aportar otros beneficios (Sharp y Sharp, 1997).*

pueden resolver los problemas de sobreabastecimiento debidos a la estacionalidad de la demanda (Kim y otros, 2001).

Frente a estas conclusiones, Palmer y Beggs (1999) afirman que la rentabilidad del programa depende de la estructura del mercado en el que opera la empresa ya que todos los programas no funcionan del mismo modo en los diferentes sectores. Por su parte, Sharp y Sharp (1998) creen que los programas de fidelización apenas logran incrementos en la tasa de penetración y en la cuota de mercado. Hay autores que van más allá y opinan que los planes de lealtad no mejoran la rentabilidad dado que, aunque conllevan un aumento de los ingresos por ventas, no puede afirmarse que estos sean mayores que los costes generados por la implantación y desarrollo del plan (Dowling y Uncles, 1997; Bolton y otros, 2000). Otros aportan evidencias de que los programas de lealtad no contribuyen ni a los beneficios de la empresa ni al compromiso de los clientes con ésta (Barnes, 1994; Jones y Sasser, 1995; Palmer, 1996).

En esta segunda línea, Meyer-Waarden (2002) entiende que en mercados saturados, la mayoría de las herramientas de marketing (incluyendo los programas de lealtad) no incrementan las cuotas de mercado sino que, como hace notar Ehrenberg (1997), "sólo mantienen la posición de la empresa desde una perspectiva defensiva". Esta ausencia de efectividad se debe al hecho de que en un mercado competitivo, el iniciador de tales campañas será con certeza imitado, de modo que el resultado global será un retorno a la situación de partida con un incremento de los costes de marketing. En el caso de presencia simultánea de varios programas de lealtad en el mercado, lo habitual es una ausencia de cambio en las condiciones competitivas (Dowling y Uncles, 1997), hecho que no es nuevo y ha sido observado en los trabajos sobre los elementos del marketing mix (Meyer-Waarden, 2002).

A juicio de Shoemaker y Lewis (1999) ningún análisis puede aportar evidencias seguras de que un determinado programa produce un incremento definitivo de las ventas, ya que no se puede saber si el citado aumento es directamente atribuible al programa de fidelidad o se debe a otros factores. En cualquier caso, los autores opinan que no es sensato usar solamente las ganancias de cuota de mercado para evaluar un programa de lealtad[23].

2.3.2. Las características de los programas de fidelización y su eficacia

Indudablemente, las características de los programas afectan a su eficacia[24] (Dowling y Uncles, 1997; Mauri, 2001; Jain y Singh, 2002; Kivetz y Simonson, 2002; Leenheer y otros, 2002; Roehm y otros, 2002; Van Osselaer y otros, 2003; De Wulf y otros, 2002; Yi y Jeon, 2003; Reinares y García, 2007; Ponzoa, 2007; Atalik, 2007; Bridson y otros, 2008; Demoulin y Zidda,

[23] En efecto, ya que las ganancias sustanciales en ventas pueden ser un indicador de que el programa está repartiendo un valor excesivo a los consumidores en detrimento de la empresa. Y, de la misma forma, existe el peligro de que un buen programa de lealtad pueda ser juzgado un fracaso si las ventas no han mejorado.

[24] O´Brien y Jones (1995) propusieron que la percepción de valor de los consumidores es una condición necesaria para el desarrollo de lealtad a través de los programas, esto es, para que un programa logre crear lealtad debe ser percibido como valioso por los consumidores. Los mencionados autores establecen cinco elementos para determinar el valor e interés de un programa de lealtad, que son también condiciones necesarias para que el mismo sea eficaz: facilidad de uso del programa, valor monetario de las recompensas, variedad de recompensas, valor aspirado de las recompensas, probabilidad de alcanzar las recompensas.

2008; Reinares y Ponzoa, 2008). En este sentido, diferentes estudios sugieren que la eficacia de los programas de lealtad está influida por factores tales como el momento de obtención de la recompensa (Dowling y Uncles, 1997; Yi y Jeon, 2003), la facilidad de uso (Cigliano y otros, 2000), la capacidad de la empresa emisora del programa para procesar de forma eficaz la información recogida por el plan (Palmer y otros, 2000), el nivel de esfuerzo exigido al consumidor para la redención de la recompensa (Kivetz y Simonson, 2002), la compatibilidad de la recompensa con la imagen de la empresa (Roehm y otros, 2002) o la capacidad de los miembros de percibir valor en las recompensas del programa[25] (O'Brien y Jones, 1995). Por su parte, Kim y otros (2001) usan la teoría de juegos para explicar cual es la mejor recompensa que puede ofrecer un programa.

La recompensa ofrecida por el programa es, a juicio de muchos autores, un elemento clave en el éxito del plan de fidelidad dado que se trata del principal aspecto empleado por los consumidores para valorarlo y diferenciarlo (Rosembaum y otros, 2005; Reinares, 2006) y dado que el tipo de recompensa ofrecida puede provocar una u otra respuesta por parte del consumidor (Kivetz y Simonson, 2002; Roehm y otros, 2002). La recompensa deberá adaptarse a las expectativas de los consumidores para lograr que el plan de fidelidad triunfe en el mercado (Mimouni, 2005)[26]. A este mismo resultado llega el estudio Loyalty Monitor al concluir que las recompensas más valoradas por los participantes en los programas de fidelidad son las ofertas exclusivas, factor indicativo de la valoración que el consumidor español concede a la adaptación de las recompensas.

En cuanto al momento de obtención de la recompensa -de forma inmediata o diferida en el tiempo-, diversas investigaciones concluyen que es preferible ofrecer recompensas diferidas que descuentos inmediatos (Hsee y otros, 2003; Van Osselaer y otros, 2003; Leenheer y otros, 2007). En este sentido, el uso de recompensas inmediatas propicia comportamientos a corto plazo, frente al empleo de gratificaciones diferidas que buscan reforzar lazos entre cliente y empresa (Girard, 1999; Roehm y otros, 2002 y Meyer-Waarden, 2002). Sin embargo, Keh y Lee (2006) precisan que el grado de satisfacción del consumidor con el servicio recibido actúa como variable moderadora, de modo que, si el individuo está satisfecho son más adecuadas las recompensas diferidas de mayor valor y, si está insatisfecho, es más conveniente emplear gratificaciones inmediatas.

La dicotomía recompensas intangibles frente a tangibles nos permite hablar de diferentes efectos sobre la lealtad. Mientras que los programas dotados de recompensas intangibles logran una mayor lealtad afectiva, los que ofrecen gratificaciones tangibles logran efectos más débiles y a corto plazo sobre retención y lealtad (Girard, 1999; Roehm y otros, 2002 y Meyer-Waarden, 2002; Rosenbaum y otros, 2005; Melnyk, 2007 y Mueller, 2007). Así, el secreto del negocio de las relaciones con clientes, particularmente en los programas de lealtad, está en "cómo les haces sentir", frente a las tan ampliamente utilizadas estrategias de descuentos y esquemas de precios (Barnes, 2001; Fournier, 2002). En esta línea, Feinberg y

[25] *Dado que para hablar de eficacia de los programas primero se debe lograr la participación del consumidor, debemos hacer notar que, aunque la calidad del programa afecta a su decisión de adherirse, otros factores más relacionados con el establecimiento (como la frecuencia de visita al establecimiento, la conveniencia de su localización o la gama de productos ofrecidos) ejercen una gran influencia sobre la decisión del individuo de formar parte del programa (Wright y otros, 1999).*

[26] *De hecho, la autora, recuerda que los resultados decepcionantes de muchos programas de fidelización se deben en gran parte a un diseño que no tiene en cuenta las expectativas de los consumidores.*

otros (2002) explican que los consumidores aprecian las recompensas no sólo en sentido absoluto, sino también en comparación con otros consumidores. Para el cliente saber que la empresa le proporciona, a través de las recompensas del programa, un valor mayor que a otros consumidores le hace sentirse especial, lo cual fomenta su motivación para ser un consumidor leal (Leenheer y otros 2007). Meyer-Waarden y Benavent (2002) recomiendan encontrar un buen arbitraje entre recompensas tangibles e intangibles, dado que consideran insuficiente el uso exclusivo de las primeras. A este respecto, Meyer-Waarden (2002), en su análisis a nivel internacional sobre los tipos de recompensas usadas por empresas pertenecientes a diferentes sectores, concluye que la mayoría de los programas combinan gratificaciones inmediatas y diferidas.

Un buen programa de lealtad debe ofrecer recompensas que apoyen directamente la oferta de su marca o establecimiento, dado que una incompatibilidad entre la recompensa y la imagen y posicionamiento del establecimiento puede ser fuente de problemas (Aaker, 1991; Barlow, 1994 y 1996; Dowling y Uncles, 1997; Wansink, 2001; Roehm y otros, 2002). El programa será un instrumento de diferenciación, pero sobre todo, un instrumento de creación de una relación interactiva y estructurada a largo plazo. Si el programa de fidelización se convierte en el factor determinante de la compra, lo cual sucede a menudo en el caso de productos de baja implicación, la recompensa que no tiene vinculación alguna con la empresa que decide lanzar el programa puede convertirse en la principal motivación de la fidelidad y, como ya hemos apuntado con anterioridad, una vez alcanzada, el mencionado estímulo para efectuar la compra desaparece (Rothschid y Gaidis, 1981).

El carácter lúdico o necesario de la recompensa es empleado por García y Reinares (2007) para identificar las gratificaciones más interesantes en función de si el objetivo es captar nuevos miembros para el programa de lealtad o si lo que se pretende es consolidar a los ya usuarios. En el primer caso las recompensas más adecuadas son las lúdicas, mientras que para el logro del segundo propósito se recomienda mantener el actual esquema de recompensas incorporando beneficios sociales (exclusividad, preferencia, prestigio).

En relación al número de empresas participantes en el programa de lealtad -programas mono o multisponsor- no está clara la conveniencia de introducir o no compañeros en el plan (Meyer-Waarden, 2002; Rosenbaum y otros, 2005). Parece que si la prioridad de la empresa es ganarse la confianza o modificar el comportamiento de compra de sus clientes, la estructura monopatrocinador es más eficaz, incluso la única solución posible. Pero si el objetivo es tener una base de datos de marketing para individualizar la oferta, un programa multisponsor es más adecuado, además de permitir el logro de economías y sinergias.

Si consideramos los productos objeto de los programas de fidelidad, también encontramos diferencias. Así, con carácter general, los programas de lealtad funcionan mejor para productos con márgenes elevados, difíciles de diferenciar o de compra no frecuente (Wansink, 2001; Reinares y Reinares, 2005a). Por otro lado, varias investigaciones consideran la existencia de productos de alta y baja implicación y cómo unos y otros requieren diferentes tipos de recompensas para que el programa sea eficaz (Dowling y Uncles, 1997; Yi y Jeon, 2003 y Meyer-Waarden, 2006). Para muchos programas de lealtad actuales en sectores de baja implicación como el de los detallistas de alimentación, la recompensa puede llegar a ser la principal motivación de la lealtad (Meyer-Waarden, 2006). Es por ello que, en estas situaciones, los programas deben centrarse en el ofrecimiento de recompensas inmediatas y tangibles ya que

son más efectivas en la construcción de un programa de valor para los consumidores, los consumidores compran para lograr la recompensa (Yi y Jeon; 2003: Meyer-Waarden, 2006). Por el contrario, si se trata de productos o situaciones de alta implicación, el producto y no el incentivo es el interés principal. Ello nos lleva a considerar que son más efectivas las recompensas intangibles que apoyen la proposición del valor del producto, independientemente del momento de su obtención (Yi y Jeon, 2003; Meyer-Waarden, 2006). En síntesis, la implicación actúa como moderador de los efectos del tipo de recompensa, de la temporalidad de las mismas y de su tangibilidad (Meyer-Waarden, 2006).

Finalmente, para establecer un tipo de recompensa u otro es preciso tener en cuenta el tamaño de los segmentos de compradores fuertes y débiles[27] y su sensibilidad al precio. Por ejemplo, en un mercado donde el segmento de los compradores fuertes es pequeño y además son muy sensibles al precio y donde el segmento de los consumidores débiles es grande y no es sensible al precio, es preferible poner una recompensa ineficiente (Kim y otros, 2001). Dado que los consumidores débiles son insensibles al precio, un aumento del precio provoca una pequeña disminución de la cuota de mercado y un aumento del margen en ese segmento. Ese beneficio puede compensar los costes de las recompensas ineficientes al segmento de los consumidores fuertes. Cuando el segmento de los usuarios fuertes es grande o insensible al precio, es mejor emplear incentivos eficientes, que cuestan menos.

Con todo, una gran parte de las investigaciones realizadas reconocen la necesidad de segmentar los mercados para adaptar los programas de fidelidad a los diferentes consumidores[28], dado que la eficacia de los programas depende de la estructura del mercado en el que opera la empresa (Palmer y Beggs, 1999; Long y Schiffman, 2000; Palmer y otros, 2000; Wansink, 2001). Por ello, para promover la lealtad de toda la base de clientes, se hace necesario desarrollar diferentes programas que reflejen la variedad de relaciones con los consumidores (Long y Schiffman, 2000; Mollet, 2004; Gable y otros, 2008).

Si nos centramos en los trabajos que analizan las recompensas preferidas por los consumidores encontramos que las inmediatas, necesarias y monetarias o tangibles son elegidas por encima de las diferidas recompensas lujosas y no monetarias[29] (Berry, 1994; Dowling y Uncles, 1997; O´Brien y Jones, 1995; Prelec y Lowenstein, 1998; Jang y Mattila, 2005).

---

[27] *Entienden los autores que los clientes de una empresa pueden dividirse en dos grandes grupos según su nivel de compras: fuertes serán aquellos con un elevado nivel de compras en el establecimiento, mientras que se agruparán dentro del segmento débil a quienes realicen un bajo nivel de compras en el punto de venta.*

[28] *Palmer y otros (1999) argumentan que para poder desarrollar un programa de lealtad efectivo es necesario que se den dos elementos esenciales: el suministro de información sobre las necesidades de los consumidores y la habilidad y buena voluntad para adaptar el servicio ofrecido a las necesidades de los consumidores individuales.*

[29] *No obstante debemos tener en cuenta que no hay un programa válido para todos los consumidores, ello significa que las recompensas preferidas por los clientes varían en función de sus características. En este sentido la investigación de Kivetz (2005) concluye que los individuos preocupados por su libertad -lo que se conoce como "reactancia"- muestran mayor preferencia por recompensas directas que apoyen su elección, porque reducen su sensación de verse controlados por fuerzas externas.*

2.3.3. Motivos de ineficacia de los programas de fidelidad

En los diferentes trabajos consultados sobre la eficacia de los programas de fidelización, hay autores que aportan evidencias sobre las posibles causas de la ineficacia de estas herramientas de marketing. Estos motivos se concretan en los siguientes: la adopción de los programas por imitación de las acciones de los competidores, la ausencia de una segmentación previa al lanzamiento del programa, los elevados costes de implantación, la concepción táctica y no estratégica de los planes y la excesiva importancia atribuida a la obtención de información sobre clientes. A continuación pasamos a comentar cada una de ellas.

- Adopción por imitación

Hay muchos autores que consideran que los programas de lealtad, en muchas ocasiones, constituyen una respuesta competitiva significativamente precipitada (Orr, 1995; Dowling y Uncles, 1997; Kopalle y Neslin, 2003). En este sentido conviene recordar que una de las causas más importantes de implantación de los programas es la imitación de los movimientos de los competidores. En efecto, hay evidencias que demuestran que una vez que un innovador introduce un esquema de lealtad en el mercado, los competidores le siguen con rapidez (Dowling y Uncles, 1997). Ello es debido principalmente a que la fuente de diferenciación generada por tales planes puede ser copiada con gran facilidad por los competidores. En este contexto, aunque los programas de lealtad puedan crear una diferenciación inicial entre marcas o establecimientos, es complicado mantenerla como una razón prioritaria para comprar, porque se trata de estrategias fáciles de reproducir (Dowling y Uncles, 1997).

La implantación de este tipo de planes como respuesta a las acciones de marketing de los competidores puede conducir a situaciones subóptimas derivadas de la excesiva proliferación de programas de fidelidad. Sin embargo, Bijmolt y Leenheer (2005) no encuentran evidencias empíricas para afirmar que los programas de los competidores afectan a la efectividad percibida.

La adopción de los programas por imitación hace que el tipo de recompensa propuesta esté poco diferenciada y carezca de valor añadido real (Meyer-Waarden y Benavent, 2002) lo que explica que muchos programas no sean atractivos para el consumidor y, por tanto, no lleguen a ser eficaces[30].

- Ausencia de una segmentación adecuada de los consumidores

Para algunos autores, una de las razones del fracaso relativo de los programas de lealtad es la ausencia de una segmentación precisa de la clientela (Benavent, 1999 y 2000; Mimouni, 2005), esto es, la falta de una gestión de la heterogeneidad que culmine en una segmentación de los clientes de acuerdo con sus ventajas buscadas, su sensibilidad a las acciones de marketing y su rentabilidad (Meyer-Waarden, 2002 y 2008). La inmensa mayoría de los programas de fidelización alcanzan su mayor rentabilidad cuando se aplican a un

[30] En línea con estas afirmaciones, Curtis, (1999) revela que el 18% de los consumidores incrementarían sus compras si el establecimiento propusiera precios más bajos, frente a solo el 3% que las aumentaría si se ofreciera un programa de lealtad.

número limitado de consumidores, los más sensibles a las promociones, o a ciertas categorías de productos, de modo que se logre un mejor ajuste de los recursos (Drèze y Hoch, 1994). Es por ello que el control de su difusión debe pasar por la identificación de consumidores sensibles, de los que se está seguro que reaccionarán con cambios de comportamiento.

- Elevados costes de implantación

Aunque no hay duda de que, para algunos sectores y empresas, los esquemas de lealtad son efectivos, debemos tener en cuenta que se trata de herramientas con elevados costes de implantación[31]. En este sentido, Gilpin (1996) entiende que los programas de lealtad están seriamente sobrevalorados, ya que, a pesar de la popularidad que les rodea, son demasiado caros de implantar y no todos son existosos.

Por lo general, para lograr que los mencionados planes generen un rendimiento deberán pasar de dos a tres años (Hochman, 1992) hasta conseguir un incremento en ventas que permita recuperar los mencionados costes (Sharp y Sharp, 1998). Por este motivo, los programas deberían ser vistos como inversiones estratégicas a largo plazo más que como maniobras tácticas a corto plazo.

- Concepción táctica de los programas

En muchas ocasiones los programas de lealtad tienen un enfoque eminentemente táctico. Ello puede deberse a diferentes causas: muchos programas se inician como una respuesta defensiva a la actuación de la competencia, las medidas usadas para evaluar el éxito de los programas tienden a ser a corto plazo, puesto que vienen motivadas principalmente por los intereses inmediatos de los accionistas (O´Malley, 1998).

Los programas de lealtad no deben existir de forma aislada, sino que han de encajar con la estrategia y las capacidades globales de la empresa (O´Brien y Jones, 1995), lo cual exige que tengan una orientación estratégica.

Cuando los programas de lealtad se conciben desde un enfoque táctico pueden confundirse con meras promociones de ventas (vease capítulo 1 para más detalle), y conviene recordar que tales promociones han sido criticadas por alentar la “promiscuidad” entre los consumidores, que comprarán principalmente porque reciben unas mejores condiciones, casi siempre económicas, y no tanto por ser leales al establecimiento. Esto puede dar como resultado que se produzca un movimiento en la lealtad desde la empresa hacia el esquema (McKenzie, 1995; Dowling y Uncles, 1997), esto es, el consumidor lejos de ser leal al establecimiento, se vuelve leal al programa. Ello implica que al desaparecer el esquema el cliente también lo hará.

[31] Niray y otros (2001) aportan una fórmula para calcular los costes de los programas de lealtad, desde los costes de establecimiento hasta los costes directos de las recompensas, pasando por los costes de oportunidad de gastar el dinero en programas de lealtad en vez de en otras iniciativas de marketing.

- Excesiva importancia de la recogida de información

Si bien es cierto que la capacidad para recoger información se subraya como uno de los principales beneficios de los programas de lealtad basados en tarjetas, cada vez con más frecuencia, demasiados esquemas dan tanta importancia a la recogida de datos que se convierten en simples mecanismos de recogida de información, quedando su propósito tapado por una continua búsqueda de información detallada (O´Malley, 1998).

Por otro lado, la información reunida a través de un programa de lealtad puede ser insuficiente para el diseño y desarrollo de una estrategia de marketing, ello debido a que un grupo autoseleccionado (como ocurre en los programas de lealtad) no suele ser representativo de todos los consumidores potenciales de la empresa (Dowling y Uncles, 1997). Incluso puede ocurrir que existan empresas que hayan dado más importancia a la creación de bases de datos que a la construcción de lealtad, lo cual puede tener serias implicaciones en el futuro (O´Malley, 1998). En palabras de Palmer y otros (1999), se debe soslayar la recogida innecesaria de información para poder evitar costes.

- Los planes forman parte de las expectativas de los consumidores

Ocurre en algunos sectores, como por ejemplo en el de las líneas aéreas, que los programas de frecuencia se han convertido en parte de las expectativas de los consumidores (Gilbert y Karabeian, 1995), obligando de este modo a las empresas a adoptar tales planes incluso sin saber si van a contribuir al beneficio empresarial. La consecuencia de lo anterior es que los programas se convierten en herramientas ineficientes, que no sorprenden al cliente (Mowlana y Smith, 1993; Dowling y Uncles, 1997; Riera, 2000).

A pesar de ello, hay autores que creen que, aunque la generalización de los programas de fidelidad en los mercados “acostumbre” al consumidor, lo cual mina la eficacia del programa, es posible marcar diferencias con los competidores a través de la calidad del programa (Gray, 1997). Así, lo que se necesitan son programas de lealtad diferenciados y difícilmente imitables (Benavent y otros, 2000).

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

El objetivo de los programas de lealtad es crear un incentivo que genere un beneficio tanto para la empresa como para los consumidores. Ya vimos con anterioridad que los clientes reciben recompensas monetarias y no monetarias por incrementar su lealtad, lo cual supone que su nivel de satisfacción crece así como su propensión al compromiso (Sharp y Sharp, 1997). Los beneficios de las empresas surgen de los efectos positivos derivados de mayores ingresos procedentes de los intercambios con consumidores leales.

Sin embargo, hay evidencias para afirmar que esto no siempre es así. En el ámbito del CRM se ha demostrado que el uso de ciertos instrumentos de retención de clientes puede tener efectos tan negativos que lleguen a debilitar el compromiso de los consumidores (Stauss y Seidel, 2002). Se comprueba, incluso, que la diferenciación de los programas

orientada hacia el valor de los clientes puede ser percibida por estos como discriminatoria e injusta (Hansen, 2000; Stauss y otros, 2005).

Así, en el contexto de los programas de lealtad, el constructo "frustración" de clientes parece tener una particular relevancia. La frustración implica una emoción altamente negativa que surge cuando un acto de recompensas potencial o una secuencia comportamental se bloquea (Colman, 2001). Los programas de lealtad explícitamente prometen recompensas a los consumidores por su comportamiento leal. Si los consumidores no reciben las recompensas prometidas o si los beneficios indicados no les aportan valor, puede aparecer el sentimiento de frustración en el consumidor. Así, la frustración no es más que el caso especial de un fuerte sentimiento de insatisfacción.

Las principales causas de frustración del consumidor en lo que respecta a su participación en un programa de lealtad son las siguientes: la dificultad de acceso a la recompensa -barreras de cualificación-, la imposibilidad de lograr la recompensa prometida –inaccesibilidad-, el bajo valor de la recompensa –despreciable- y la necesidad de inversiones adicionales en forma de costes materiales y mentales en orden a conseguir los beneficios -costes de redención- (Stauss y otros, 2005).

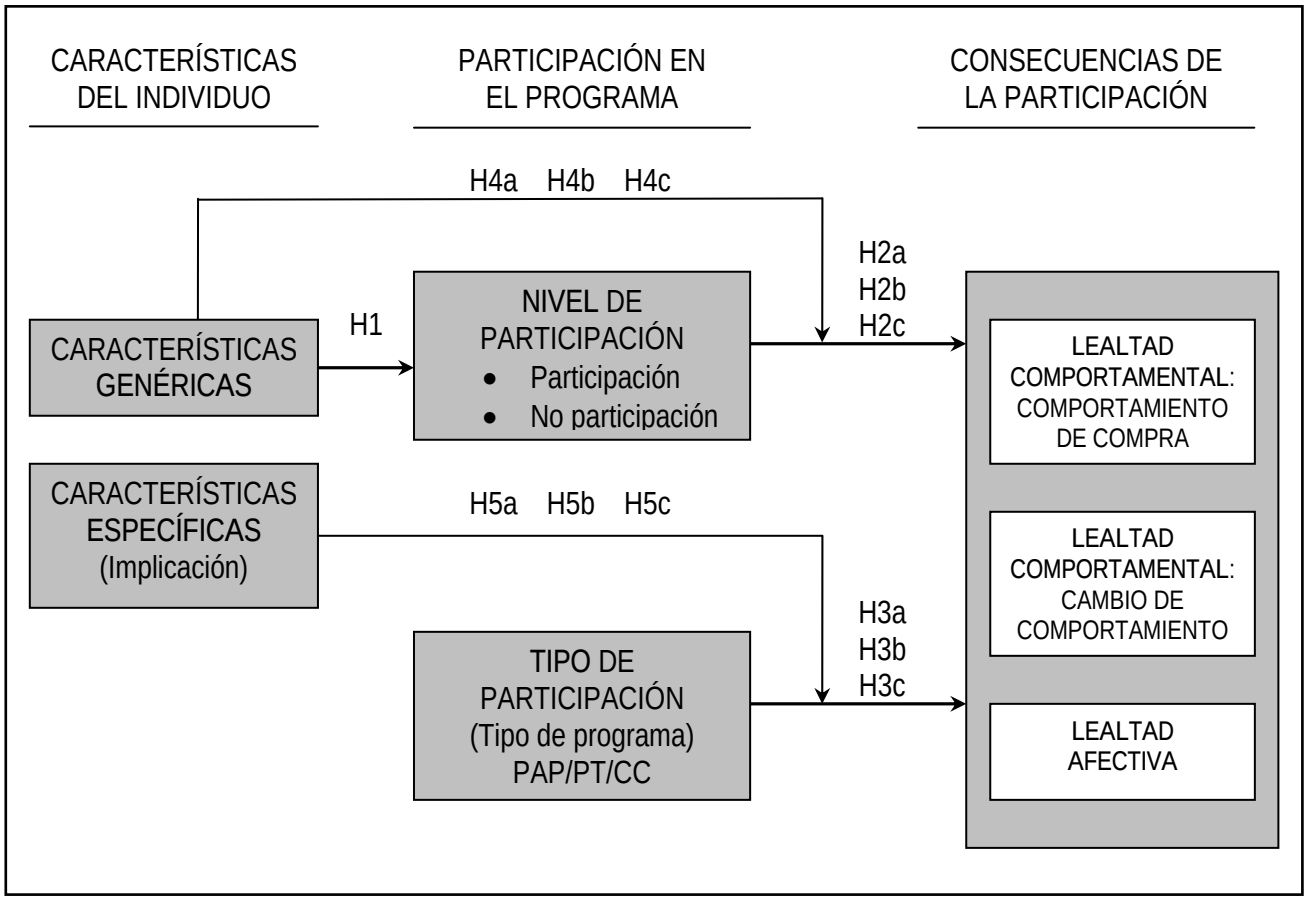
La consecuencia global del sentimiento de frustración, independientemente de cuales sean los motivos que lo generan, es que los programas no logran el efecto de retención y lealtad perseguido; incluso pueden hacer que la relación global del consumidor con la empresa se debilite.

Capítulo 3

LA EFICACIA DE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN: PLANTEAMIENTO DEL MODELO E HIPÓTESIS

Dedicamos el capítulo tercero a justificar nuestra propuesta de modelo de eficacia de los programas de fidelización. En un primer momento tratamos de explicar la participación del consumidor en los programas de lealtad a partir de sus características personales. A continuación, nos ocuparemos de precisar los efectos de la participación, en general y según el tipo de programa, sobre las variables de respuesta de nuestro modelo: la lealtad comportamental y la lealtad afectiva. Culminaremos nuestro objetivo con el análisis de la capacidad de las características personales del individuo (su nivel de implicación con el programa, entre otras) para moderar los efectos recién señalados. Al hilo de estos comentarios, iremos justificando y enunciando las hipótesis que serán objeto del posterior contraste empírico. La figura 3.1. muestra gráficamente el modelo propuesto.

FIGURA 3.1.: Modelo de eficacia de los programas de fidelización



3.1. Influencia de las características genéricas del individuo sobre la participación en un programa de lealtad

Diversos investigadores han llamado la atención sobre la necesidad de considerar las características personales del cliente como determinantes del mantenimiento de su relación con el proveedor (ej. Homburg y Giering, 2001), ya que un consumidor puede elegir un producto porque le sirve para expresar su personalidad, manifestar su estatus social o satisfacer necesidades psicológicas como la necesidad inherente de cambiar (Kim y otros, 2002). De este modo, la lealtad del consumidor al establecimiento se ve influida por factores no controlables por la empresa que debilitan o refuerzan dicho comportamiento de fidelidad como: la búsqueda de variedad o determinadas variables demográficas (Jones y otros, 2000). Dado que los rasgos psicológicos del individuo desempeñan un importante papel en el mantenimiento de la relación proveedor-cliente, también habrán de tenerse en cuenta a la hora de diseñar los programas de fidelización.

En el campo de las promociones de ventas[1] se han desarrollado estudios que han comprobado que ciertas variables del individuo pueden condicionar su respuesta ante las citadas acciones. Así hay autores que encuentran que no todos los clientes están dispuestos a invertir la misma cantidad de tiempo o esfuerzo en la adquisición de un producto (Tirole, 1989; Varian, 1989) y que la propensión de los consumidores a participar en las promociones de ventas está muy condicionada por la sensibilidad al precio, el grado de disfrute de las compras y la búsqueda de variedad (Montaner, 2005). Éstas son precisamente algunas de las variables analizadas en este trabajo.

Si nos centramos en el ámbito de los programas de lealtad los estudios concluyen, al igual que en las investigaciones mencionadas, que la propensión a participar en aquellos no es homogénea entre los diferentes tipos de consumidores y que determinados factores conducen a los individuos a participar en un plan de lealtad (Long y Schiffman, 2000; Ayala y Neslin, 2004; Galguera y Méndez, 2004; Galguera y otros, 2006; Demoulin y Zidda, 2006; Mueller, 2007). Variables como las percepciones individuales, la importancia concedida a la búsqueda de información o el grado de disfrute con las compras, son algunas de las consideradas por los autores. Indudablemente los consumidores con características diferentes reaccionan de forma distinta ante el programa de fidelización, lo cual condiciona su eficacia.

También el comportamiento de compra de los individuos nos permite determinar la propensión de éstos a participar en los programas de lealtad. La literatura propone que son más propensos a formar parte de los planes los consumidores ya leales al establecimiento, los que presentan mayores frecuencias de compra y los grandes consumidores –*heavy*- (Heskett y otros, 1997; Sharp y Sharp, 1998; Shoemaker y Lewis, 1999; Wright y Sparks, 1999; Kim y otros, 2001;

[1] La escasez de literatura existente sobre la capacidad de las características del individuo para determinar su participación en los programas de lealtad de un establecimiento nos llevó a completarla con estudios sobre la propensión de los consumidores a participar en otras actividades de marketing, como las promociones de ventas. Y todo ello al objeto de argumentar debidamente la hipótesis que planteamos en nuestro modelo. Tal implantación se justifica por la similitud del esquema estímulo-respuesta que siguen las promociones de ventas y los programas de fidelidad de clientes (independientemente de las diferencias, abundantes, entre ambos tipos de acciones comerciales, aspecto tratado ampliamente en capítulos precedentes).

Meyer-Waarden, 2002; 2006 y 2008; De Wulf y otros, 2002; Demoulin y Zidda, 2006; Mueller, 2007). Esta generalización se hace sin olvidar que hay autores, Bell y Lal (2002), Lal y Bell (2003) y Ayala y Neslin (2004), que sostienen que los programas tienen más aceptación entre los consumidores que gastan menos en el establecimiento.

La primera hipótesis de nuestro modelo mantiene que determinadas variables genéricas del individuo son capaces de condicionar su participación en un programa de lealtad. Para llevar a cabo el análisis agrupamos las variables en tres conjuntos: en el primero concentramos las que se refieren a los rasgos comportamentales del consumidor, el segundo engloba las variables de actitud hacia los programas de fidelización de clientes, en el tercero y último se tratan otras variables del individuo.

1. Comportamientos genéricos en relación a la compra.

La primera de las variables de comportamiento general de compra que vamos a analizar es la sensibilidad al precio. Habitualmente se califica como "conscientes del precio" a aquellos consumidores que consideran este aspecto como un factor muy determinante de su decisión de compra y que presentan actitudes más favorables hacia las marcas y productos de menor precio (Burton y otros, 1998). Son muchos los investigadores que, en el contexto de las marcas de distribuidor, contrastan la mayor aceptación de éstas entre los consumidores más sensibles al precio, dado que se trata de productos más baratos (Raju y otros, 1995; Dhar y Hoch, 1997). La preocupación por el precio puede venir determinada por una variable socioeconómica, como se pone de manifiesto en algunas investigaciones que concluyen que las personas con menor capacidad adquisitiva son más sensibles a los precios (Kim y otros, 1999; Ailawadi y otros, 2001). Montaner (2005) encuentra un grupo de consumidores que disfrutan de las compras, propenso a participar en las acciones promocionales desarrolladas por los establecimientos y al que no le importa invertir parte de su tiempo en analizar las ofertas para localizar las de precio más atractivo.

En la medida en que los programas de lealtad supongan un ahorro para el individuo, la sensibilidad de éste a los precios puede determinar su participación en el programa. Además, existe un grupo de consumidores propenso a participar en los programas de lealtad, se trata de los "buscadores de gangas", que analiza las ofertas de diferentes establecimientos al objeto de identificar la de mejor precio (Laaksonen, 1993; McGoldrick y Andre, 1997 y Kim y otros, 1999). Este grupo de individuos es también más proclive a formar parte de los programas de lealtad (Mauri, 2001; Bell y Lal, 2002; Lal y Bell, 2003; Van Heerde y Bijmolt, 2005). De modo que hay autores que entienden que los programas de lealtad y sus acciones asociadas crean segmentos propensos a las promociones (Bolton y otros, 2000).

Si los programas, por el contrario, no incorporan un ahorro para el consumidor, o éste no se consigue a corto plazo, este efecto no tiene por qué aparecer más bien al contrario, los planes pueden aglutinar a los clientes ya fieles que suelen ser menos sensibles al precio y que están menos influenciados por las ofertas y promociones de los competidores a la par que se sienten satisfechos con las promociones desarrolladas por su establecimiento habitual (Álvarez y otros, 1999; Kim y otros, 1999).

La propensión hacia la búsqueda de variedad es una característica del individuo que se relaciona con factores personales y con la categoría de producto (Van Trijp y otros, 1996). Las

razones de este comportamiento variado son numerosas y van desde la curiosidad por los productos no elegidos, al aburrimiento con el producto previamente escogido o con sus atributos (Gómez y otros, 2000). Este mismo razonamiento se puede extender al ámbito de la elección de establecimiento, de modo que los factores apuntados pueden también llevar al individuo a cambiar de establecimiento para la realización de sus compras.

En su análisis de la lealtad del consumidor, McAlister (1982) apunta que la costumbre puede llegar a convertirse en monotonía, lo que provoca la necesidad de búsqueda de variedad. El propio autor define la búsqueda de variedad como una intención de cambio de establecimiento que dificulta el logro de la lealtad hacia un establecimiento. Lo que se está planteando es una relación negativa entre la necesidad de variedad y la propensión a participar en una relación estable (Dufer y Moulins, 1989; Crié, 1999; Dubois y Lorenzo, 1999; Vázquez y otros, 2005). Berné y otros (1997) apuntan que el comportamiento de búsqueda de variedad afecta al grado de lealtad de dos modos. En primer lugar, la necesidad de variedad genera en el consumidor un deseo de cambio que, de no ser cubierto, reduce el nivel de satisfacción obtenido y, en consecuencia, el nivel de lealtad. Por otro lado, el cansancio o la saciedad ante una relación estable con el proveedor, en la que el individuo encuentra monotonía y aburrimiento, puede llevar a comportamientos de búsqueda de nuevas alternativas que tiendan a romper esa relación o a modificarla en algunos aspectos (Sheth y Parvatiyar, 1995).

En consecuencia, si los programas de fidelización buscan el logro y, en su caso, el incremento de la lealtad de los clientes, podemos aventurarnos a suponer que la búsqueda de variedad influye negativamente en la propensión del individuo a participar en los programas de fidelización. Esto es, intuimos que los consumidores que buscan variedad están menos dispuestos a participar en los programas de fidelización de un establecimiento determinado. Ello se debe a que formar parte de un programa implica comprar en un único punto de venta al objeto de conseguir las recompensas lo que entra en contradicción con la necesidad del individuo de buscar otras alternativas comerciales[2].

Para tratar de limitar este comportamiento de búsqueda de variedad, las empresas intentan levantar barreras al cambio de proveedor. Con ellas pretenden aislar a los clientes de las presiones competitivas (Jackson, 1985; Benavent, 2000; Meyer-Waarden, 2002). Este es otro de los propósitos de los programas de lealtad: crear costes de cambio que "aten" al consumidor al establecimiento[3]. Autores como Jackson (1985), Klemperer (1987), Duffy (1998), Zhang y otros (2000), Burnham y otros (2003) o Yi y Jeon (2003) coinciden al señalar el influjo positivo de los programas de fidelidad en la creación de barreras al cambio de proveedor[4].

[2] *En el campo de la promoción de ventas, diversos autores proponen que los consumidores buscadores de variedad son propensos a participar en las promociones de todo tipo de establecimientos puesto que éstas les animan a cambiar de marcas y establecimientos (ej. Dodson y otros, 1978). Entendemos que esta conclusión no es aplicable al campo de los programas de fidelización ya que éstos no motivan al cliente a probar sino a permanecer fieles. Con carácter general, la promoción de ventas proporciona beneficios inmediatos frente a los programas de lealtad que, aunque también puedan recompensar a corto plazo, ofrecen más beneficios en la medida en que se desarrolle una mayor lealtad hacia el establecimiento.*

[3] *Para más detalle sobre el efecto de los costes de cambio sobre la lealtad del individuo se recomienda acudir al primer capítulo de esta tesis.*

[4] *Wendlandt y Schrader (2007) advierten del peligro de que estos costes de cambio generados por los programas de lealtad produzcan un efecto "boomerang" y hagan que los consumidores decidan no participar en los planes. Ciertos individuos pueden sentir amenazada su libertad de elección como consecuencia de las barreras al*

El gusto por las compras, entendida como la predisposición favorable del individuo a realizar compras, es otra de las variables que pueden influir en la adopción de los programas de lealtad. A este respecto, hay unos consumidores, indiferentes a las compras, que las concentran en un solo establecimiento al objeto de minimizar el tiempo y el esfuerzo invertidos en ellas. Indudablemente, este comportamiento favorece la generación de lealtad en el consumidor (Williams y otros, 1978). Por el contrario, existe otro grupo de consumidores que se divierte comprando, y que suele entretenerse también buscando información sobre posibles ofertas (Beatty y Smith, 1997). En general, estos últimos individuos presentan una mayor propensión a participar en las promociones de cualquier establecimiento (Ailawadi y otros, 2001) porque todas estas actividades aumentan el beneficio que obtienen de la compra. Por todo ello, el gusto por las compras es una barrera a la lealtad hacia un determinado establecimiento.

Desde otro punto de vista, investigadores como Laaksonen (1993) y Mägi (1999) concluyen que existe un grupo de consumidores que concede gran importancia a la dimensión social de las compras y que tiende a concentrar las compras en un establecimiento para entablar una relación más estrecha y familiar con el personal del punto de venta y sus clientes habituales. En este sentido, es probable que este grupo de clientes esté dispuesto a sumarse a los programas de lealtad lanzados al mercado por su establecimiento de confianza porque ello refuerza aún más su relación con el punto de venta.

2. Actitud del individuo hacia los programas de lealtad en general.

El carácter predictivo de la actitud sobre la conducta ha sido probado para diversos ámbitos: publicidad (ej. Mc Enzie y otros, 1983), marcas de distribuidor (ej. Burton y otros, 1998), compra online (ej. Crisp y otros, 1997) o promociones de ventas (ej. Chandon y otros, 2000; Bawa y Shoemaker, 1987), entre otros. En el ámbito que nos ocupa, la actitud de los individuos hacia los programas y la imagen u opinión que tienen de ellos inciden en su propensión a participar en los planes de lealtad (Vázquez y otros, 2000; Smith y otros, 2003; Ayala y Neslin, 2004; Demoulin y Zidda, 2006; Leenheer y otros, 2007). Estamos ante el segundo grupo de variables a considerar en el análisis de la posible influencia de las características del individuo sobre la participación en los planes de recompensas. Desde este enfoque suponemos que un individuo con una opinión negativa de los programas de fidelización será menos propenso a participar que otro con una opinión favorable y más receptivo a este tipo de acciones. Esta relación está ampliamente probada en la literatura sobre el comportamiento del consumidor, en cuyo contexto, la valoración de las actitudes prevalecientes hacia una marca, un producto o una innovación posee un valor estratégico considerable (Andrades, 2005). La razón es que, en su calidad de predisposiciones aprendidas, las actitudes tienen una cualidad motivacional, es decir, son capaces de impulsar al consumidor hacia un comportamiento particular. De este modo, es de esperar que los comportamientos de los consumidores sean congruentes con sus actitudes.

Long y Schiffman (2000) relacionan la actitud del individuo hacia los programas con su intención de participación y con su nivel de compromiso hacia el plan. Los autores identifican varios grupos de individuos en función de su comportamiento frente a los programas de recompensas (*superficiales, soñadores, sin interés, oportunistas, acaparadores y buenos*). La actitud positiva que determinados grupos manifiestan hacia los planes de lealtad (segmentos *bueno y soñador*)

cambio, de manera que su voluntad de participación en el programa se reduce. Además es posible que desarrollen un boca a boca negativo e incluso que decidan reducir su intención de recompra en la empresa.

les hace participar activamente en los mismos y comprometerse con ellos. Sin embargo, existen otros grupos (segmentos *sin interés y superficial*) cuya actitud hacia los programas no es positiva, bien porque el uso que hacen del servicio es tan reducido que no obtienen puntos suficientes para lograr recompensas o bien porque sencillamente no están interesados en esta clase de acciones. Este desinterés se manifiesta en una falta de participación en los programas. En medio están aquellos que muestran interés por este tipo de acciones pero que no se deciden a participar –acaparadores- y quienes se benefician de estos planes pero no se comprometen –oportunistas-. Esta misma conclusión se extrae de la lectura del estudio periódico Loyalty Monitor que confirma, para el mercado español, que los consumidores piensan que los programas son demasiado exigentes para el logro de las recompensas, lo cual desanima al consumidor y le lleva a no participar. A este respecto, Mauri (2001) concluye que los consumidores se deciden participar en los programas sólo si la ventaja promocional que ofrecen les resulta interesante. Esto nos permite suponer que si el individuo considera que las recompensas son difíciles de conseguir, porque los programas son demasiado exigentes, el consumidor decidirá no participar. Luego, de nuevo, la imagen que el cliente tiene de los programas de lealtad en general condiciona la actitud de los consumidores hacia ellos y, consecuentemente, su participación.

3. Otros rasgos personales

El último grupo de variables consideradas dentro de las características de los individuos engloba otros rasgos del individuo que han sido usados repetidamente para intentar trazar perfiles de individuos que ayudasen en la definición de segmentos de mercado, ello a pesar de que se ha constatado empíricamente el bajo poder predictivo de estas variables (Kinnear y otros, 1974). En esta línea, merece la pena mencionar el trabajo de Cortiñas y otros (2000) al concluir que los individuos que buscan variedad suelen ser aquellos con mayor disponibilidad de tiempo y por eso pueden buscar ofertas en otros establecimientos. Al estar más expuestos a las ofertas de los competidores, es lógico suponer que este grupo de consumidores tenderá a ser menos leal al establecimiento que aquellos cuyas ocupaciones les dejan poco tiempo libre (Bawa y Shoemaker, 1987; Park y otros, 1989; Long y Schiffman, 2000).

Hay investigaciones que apuntan a la existencia de un segmento de consumidores celosos de su privacidad, que ven a los programas de lealtad como una amenaza que puede menoscabar su intimidad y ello les lleva a no participar en tales acciones (De Wulf y otros, 2002; Hinz y otros, 2007; Leenheer y otros, 2007).

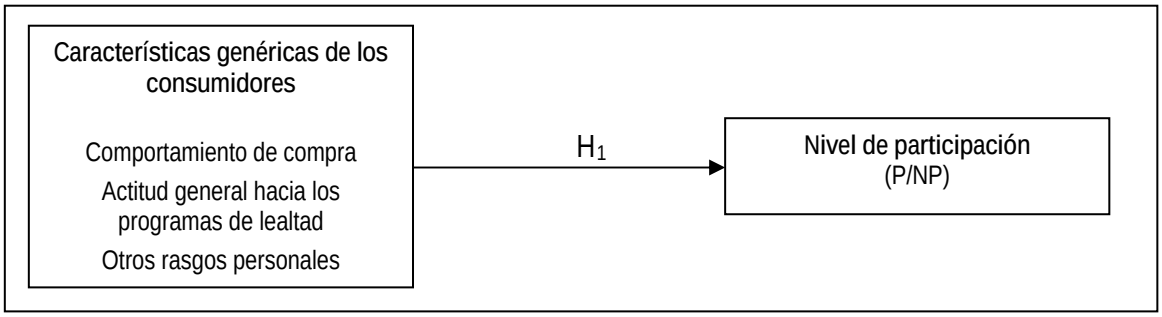
En relación a la posible influencia de otras variables demográficas sobre la participación del consumidor en los programas de lealtad, los estudios no son coincidentes en sus conclusiones. Así, mientras Mauri (2001) y el Estudio Loyalty Monitor (2004) concluyen que las variables sociodemográficas no están relacionadas con la decisión de participación en el programa, de modo que la penetración de los planes de lealtad es cada vez más uniforme por todas las capas y grupos sociales, otros concluyen que la participación viene condicionada por la edad y la profesión (Becker, 1965), hay quienes afirman que son más propensos a participar en los programas las mujeres y los individuos de mayor renta (Wright y Sparks, 1998), los más mayores y las mujeres (Bellizzi y Bristol, 2003[5]), quienes están en posesión de un título universitario (Galguera y Méndez, 2004), o los jóvenes e individuos de mayores rentas (Mueller, 2007).

[5] Estos autores, sin embargo, no encuentran evidencias para relacionar el uso de los programas con el nivel de educación ni con los ingresos.

En cualquier caso, de modo exploratorio y a pesar del bajo nivel de coincidencia en la literatura, consideramos en nuestro modelo otros rasgos personales del individuo para tratar de analizar su posible relación con la participación del individuo en los programas de lealtad. Así, la primera hipótesis de nuestro modelo se enuncia como sigue:

> *H_1: Las características de los individuos determinan su participación en un programa de fidelización.*
>
> > *H_{1a}: Cuanto mayor sea la sensibilidad al precio de los individuos, mayor será su propensión a participar en un programa de lealtad.*
> >
> > *H_{1b}: Cuanto mayor gusto por las compras muestren los individuos, menor será su propensión a participar en un programa de lealtad.*
> >
> > *H_{1c}: Cuanto mayor preferencia por la variedad muestren los individuos, menor será su propensión a participar en un programa de lealtad.*
> >
> > *H_{1d}: Cuanto más favorable sea la actitud de los individuos hacia los programas de lealtad en general, mayor propensión mostrarán a participar en tales planes.*

FIGURA 3.2.: Relación entre las características genéricas de los individuos y el nivel de participación



3.2. Los efectos de la participación del consumidor en un programa de lealtad

La mayor parte de la literatura sobre lealtad coincide al señalar que nos encontramos ante un concepto multidimensional, y en ningún caso compuesto por un solo factor, cualquiera que sea el que se considere (Dick y Basu, 1994; Knox, 1996; O'Malley, 1998). Muchos autores reconocen las dimensiones afectiva y comportamental de la fidelidad[6] (Jacoby y Chestnut, 1978; Berné y otros, 1996; Bloemer y Ruyter, 1998). De acuerdo con esta concepción, la verdadera fidelidad exige de la presencia de ambos elementos. No podemos hablar de una lealtad auténtica si hay actitud sin comportamiento (fidelidad latente) como tampoco podemos hacerlo si existe la dimensión comportamental pero no la afectiva (lealtad espuria o falsa). Un cliente verdaderamente leal a un establecimiento es, por tanto, aquel que recompra en ese punto de venta, es decir, no cambia de establecimiento y además mantiene actitudes favorables hacia el minorista, las cuales pueden manifestarse bajo diversas formas (Apaolaza y otros, 2004):

[6] *No obstante, como ya se señaló en el capítulo 1 al conceptuar la lealtad, no faltan los autores que a las dos dimensiones citadas añaden una tercera: la dimensión cognitiva de la fidelidad.*

recomendación del establecimiento a terceras personas o baja sensibilidad a las variaciones del precio, entre otras.

En nuestro modelo, de acuerdo con autores como Turner y Wilson (2006) y Yuping (2007), planteamos que existe una relación positiva entre la participación del consumidor en programas de fidelización y su lealtad, y que este vínculo se manifiesta tanto en su dimensión afectiva como en su dimensión comportamental. Nos posicionamos, pues, en línea con lo planteado por Noordhoff y otros (2004), Demoulin y Zidda (2006) y Schijins y Daams (2007) cuando señalan que los participantes en los programas muestran una mayor lealtad afectiva y comportamental que los no participantes. Todo ello nos permite plantear la siguiente hipótesis general:

> *H_2: Los participantes en un programa de fidelización muestran una mayor lealtad que los no participantes.*

A partir de los trabajos existentes plantearemos varias hipótesis que incidirán en cada uno de los aspectos mencionados: los efectos de la participación en los programas sobre la lealtad comportamental (comportamiento de compra y cambio de comportamiento) y la afectiva.

3.2.1. La influencia de la participación en los programas de fidelización sobre la lealtad comportamental

La fidelidad comportamental se ha asimilado a un mero comportamiento de compra repetido en el tiempo, carente, por tanto, de cualquier proceso cognitivo con capacidad para afectar la decisión de compra del consumidor (Brown, 1953; Cunningham, 1956; Jacoby y Kyner, 1973; Jacoby y Chestnut, 1978; Pritchard, 1991).

La literatura que estudia la influencia de los programas de lealtad (sólo programas de acumulación de puntos y tarjetas de compra) sobre la lealtad comportamental de los participantes ha adoptado dos perspectivas diferentes: transversal y longitudinal. De acuerdo a la primera, un grupo de trabajos se centra en analizar en un momento de tiempo el comportamiento de compra de los participantes en un programa concreto y lo comparan con el de los clientes del establecimiento no participantes en ese plan (ej. García y otros, 2006; Schijins y Daams, 2007; Meyer-Waarden, 2008). Otros estudios se enmarcan dentro de la faceta longitudinal y se ocupan del análisis del cambio de comportamiento que se produce en los participantes de los programas después de incorporarse a ellos (ej. Reinares y Reinares, 2005; Meyer y Benavent, 2006; Turner y Wilson, 2006; Leenheer y otros, 2007). Por ello, a la hora de analizar las diferencias en la lealtad comportamental de los participantes y los no participantes en los programas de lealtad planteamos dos hipótesis diferentes. Por un lado, la que se centra en el comportamiento de compra actual en el establecimiento de los miembros de los planes y, por otro, el cambio que se produce en el comportamiento de compra de los participantes tras adherirse a los programas.

El efecto del nivel de participación sobre el comportamiento de compra

Las variables indicadoras del comportamiento de compra se corresponden con la frecuencia de visitas al establecimiento, el volumen de compras en el punto de venta, el

porcentaje de compras en el establecimiento o la dispersión de las compras entre establecimientos[7].

La frecuencia de visitas al establecimiento se define como el número de veces que un individuo acude a un punto de venta determinado durante un periodo de tiempo concreto. En cuanto al efecto de los programas de lealtad sobre esta variable, Drèze y Hoch (1998), Passingham (1998), Meyer-Waarden (2002 y 2008), Meyer-Waarden y Benavent (2003), Smith y otros (2003), Mimouni (2005) y Demoulin y Zidda (2006 y 2008) postulan que los participantes en los programas de fidelización hacen un mayor número de visitas al establecimiento (presentan una menor distancia temporal entre compras) que quienes no forman parte de los mismos. Por su parte, Benavent y otros (2000) insisten en este aspecto al concluir que las acciones promocionales asociadas a los programas de lealtad estimulan a los usuarios de éstos a tener tiempos intercompra más bajos que aquellos que carecen de tal estímulo.

La segunda variable indicadora del comportamiento de compra es el volumen de compras efectuadas en el establecimiento (en unidades monetarias). En apoyo del impacto positivo de la participación en los programas de lealtad sobre el volumen de compras en el establecimiento se pronuncian Benavent y otros (2000), Meyer-Waarden (2002 y 2008), Meyer-Waarden y Benavent (2003), Smith (2003) y Demoulin y Zidda (2006 y 2008) al concluir que los participantes en tales esquemas compran en mayor cantidad que los no participantes. Conviene aclarar que el incremento del gasto en el punto de venta también puede venir generado por el aumento de la variedad de productos comprados (Mimouni, 2005).

El porcentaje de compras en el establecimiento, que podemos definir como la parte del presupuesto que se gasta en el establecimiento, es la tercera variable empleada. Un alto valor para esta variable indica que el individuo apenas gasta en otros establecimientos y que presenta un comportamiento de fidelidad al punto de venta considerado.

La literatura sobre eficacia de los programas de lealtad concluye que una de las variables que se ve afectada por los mismos es la cuota de compras del consumidor; en concreto, diferentes autores reconocen que los participantes en los programas poseen mayores cuotas de compras en el establecimiento (Neslin y otros, 1985; Drèze y Hoch, 1998; Bell y Lal, 2002; Jorna y otros, 2002 y 2003; Ayala y Neslin, 2004 y Meyer-Waarden, 2008).

La cuarta variable que incluimos entre los indicadores del comportamiento de compra es la dispersión de las compras entre establecimientos. Se trata de uno de los obstáculos a la lealtad que los programas de fidelización tratan de eliminar (Meyer-Waarden, 2002). Se determina a partir del número y tipo de establecimientos visitados habitualmente por el individuo.

La literatura pertinente al caso abunda en el estudio del papel de los programas de lealtad en la creación y desarrollo de costes de cambio. Ya nos detuvimos en el capítulo primero de esta tesis en el análisis del concepto de coste de cambio, por lo que aquí sólo recordaremos que, para el caso particular de la lealtad al establecimiento, se trata de barreras al cambio de proveedor a las que se enfrenta el consumidor. Indudablemente, cuanto mayores son tales frenos u obstáculos al cambio, mayor será la lealtad del consumidor al establecimiento y, consecuentemente, menor será el abanico de puntos de venta considerados y visitados por el

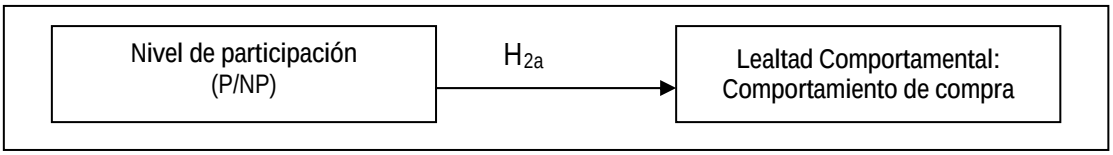
[7] Demoulin y Zidda (2006) hacen uso de indicadores similares para medir la lealtad comportamental.

individuo a la hora de efectuar sus compras. De aquí que se suponga que un programa de fidelización de clientes que consigue incrementar los costes de cambio también hará que se reduzca el número de establecimientos visitados por el consumidor para la realización de sus compras (Jackson; 1985; Perrier y otros, 1992; Duffy, 1998; Singh, 2001; Yuping, 2007). Investigadores como Klemperer (1987), Palmer y Beggs (1998), Kim y otros (2001) y Mimouni (2005) concluyen que los programas de fidelidad logran reducir la sensibilidad de los consumidores a las ofertas de la competencia (Schjins y Daams, 2007) y, así, debilitan la competencia en precios, ya que, para lograr las ventajas del plan, los clientes deben concentrar sus compras en un solo establecimiento. En consecuencia, los programas parecen jugar un papel defensivo, reduciendo lentamente la dispersión de compras entre varios establecimientos (Meyer-Waarden, 2002).

De acuerdo con todo lo anterior proponemos la segunda hipótesis de nuestro modelo en la forma que sigue a continuación:

> *H_{2a}: Los participantes en un programa de fidelización muestran una mayor lealtad comportamental, medida en términos de su comportamiento de compra, que los no participantes.*

FIGURA 3.3: Relación entre el nivel de participación y el comportamiento de compra



El efecto del nivel de participación sobre el cambio de comportamiento de compra

Nos ocupamos ahora de analizar el papel de los programas de lealtad al provocar un cambio de comportamiento en el consumidor. Nos referiremos aquí a los estudios que, desde un enfoque longitudinal, analizan la lealtad comportamental de los participantes en los programas.

Es obvio que, como toda herramienta de marketing, los planes de fidelización, además de buscar la lealtad a largo plazo del consumidor, también persiguen un cambio en su comportamiento inmediato (a corto plazo). Para analizar este segundo tipo de efectos, la literatura ha recurrido a la medición de variables tales como la variación en la frecuencia de compra o en el número de visitas al establecimiento desde que se participa en el programa (ej. Sharp y Sharp, 1997, 1998; Benavent, 2000; Meyer-Waarden y Benavent, 2006; Bell y Lal, 2002; Turner y Wilson, 2006; Yuping, 2007), el cambio en el volumen de compra (ej. Wright y Sparks, 1999; Bell y Lal, 2002; Meyer-Waarden, 2002; Meyer-Waarden y Benavent, 2006; Yuping, 2007) y las modificaciones en la dispersión de las compras entre establecimientos (ej. Wansink y Deshpande, 1994; Meyer-Waarden, 2002; Mimouni, 2005; Meyer-Waarden, 2007). Habrá que aclarar, no obstante, que no pocos investigadores insisten en que los consumidores, en la mayor parte de los sectores, adquieren productos de bastantes marcas y establecimientos diferentes, lo que les lleva a cuestionar de entrada la capacidad de los programas de fidelización para producir cambios en los comportamientos habituales de compra (Ehrenberg, 1988; Gordon, 1994a; Uncles y otros, 2003).

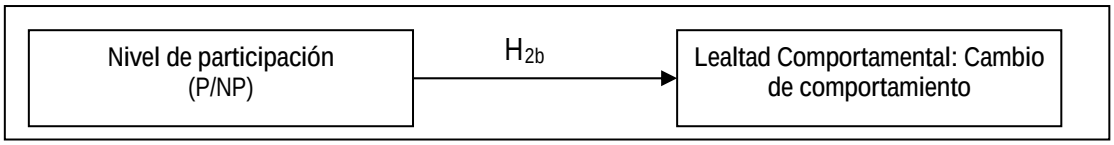
La literatura sobre eficacia de los programas de fidelidad arroja resultados coincidentes en este aspecto: la mayor parte de los trabajos reconocen cambios comportamentales ligados a la participación en un programa de lealtad, al margen de que estos sean más o menos fuertes y que se manifiesten en un grupo amplio o reducido de consumidores (ej. Sharp y Sharp, 1997; Benavent, 2000; Long y Schiffman, 2001; Meyer-Waarden, 2002; Noordhoff y otros, 2004).

Así, la participación del consumidor en programas de lealtad provoca cambios en su comportamiento que pueden materializarse de diferentes formas: reducciones significativas del tiempo entre compras (Benavent y otros, 2000; Turner y Wilson, 2006; Yuping, 2007), descensos en la dispersión de las compras entre establecimientos (Meyer-Waarden, 2007; Yuping, 2007), incrementos en el nivel de gasto de los clientes en el establecimiento (Bolton y otros, 2000; Bell y Lal, 2002; Jorna y otros, 2002; Verhoef, 2003; Mimouni, 2005 y Reinares y Reinares, 2005; Leenheer y otros, 2007), adquisición de nuevos productos (Mimouni, 2005); incrementos en la venta cruzada (Reinares y Reinares, 2005) y aumento de la duración de la relación entre la empresa y el establecimiento (Meyer-Waarden, 2007).

En suma, como consecuencia de su participación en un programa, el cambio comportamental queda reconocido en gran parte de la literatura, por ello proponemos que:

> *H_{2b}: La participación en los programas de fidelización provoca un cambio comportamental en los consumidores.*

FIGURA 3.4: Relación entre el nivel de participación y el cambio de comportamiento del consumidor



3.2.2. La influencia de la participación en los programas de fidelización sobre la lealtad afectiva

La lealtad afectiva está relacionada con una opinión y una disposición favorables hacia las compras en el establecimiento y hacia el propio establecimiento (Day, 1969; Jacoby y Chestnut, 1978; Assael, 1987; Solomon, 1996; Huang y Yu, 1999). Entre sus elementos clave la literatura señala los siguientes: la satisfacción, la confianza y el compromiso.

El primer elemento a considerar en el desarrollo de la lealtad afectiva es la satisfacción, una variable que ha demostrado ser, en numerosos estudios, un importante antecedente de las intenciones de comportamiento de los consumidores (Taylor y Baker, 1994; Rust y Oliver, 1994, entre otros) y un aspecto clave en la formación de la lealtad del cliente (Churchill y Surprenant, 1982; Bearden y Teel, 1983; Parasuraman y otros, 1988; Jonhson y Fornell, 1991; Cronin y Taylor, 1992; Rust y Zahoric, 1993; Bloemer y de Ruyter, 1998; Oliver, 1997; 1999; Sivadas y Baker-Prewitt, 2000; Bahattarcherjee, 2001; Szymanski y Henard, 2001; Yu y Dean, 2001; Anderson y Srinivasan, 2003; Castañeda, 2005; Bridson y otros, 2008).

Muchas son las definiciones de satisfacción aportadas por los investigadores (Oliver, 1980; 1981 y 1999; Bearden y Teel, 1983; Westbrook y Reilly, 1983; Fornell, 1992; Boulding y

otros, 1993; Mowen, 1995; Geyskens y otros, 1999; Giese y Cote, 2000; Severt, 2002). De todas ellas (que pueden consultarse en el primer capítulo de esta tesis doctoral), nos quedamos con la de Oliver (1999) por ser la más acorde con nuestro modelo. Según el autor la satisfacción se asocia con un estado psicológico de poscompra resultante de la comparación entre la expectativa previa del individuo y su experiencia de compra, cuando ésta ha sido mejor de lo esperado.

Nuestro interés en este punto es indagar en las conclusiones de aquellos estudios que analizan una posible relación entre la participación en los programas de fidelidad y la satisfacción. En este sentido, autores como Shoemaker y Lewis (1999), Stauss y otros (2001), Mueller y Pietrzyk (2004) o Bridson y otros (2008) reconocen la capacidad de los programas para incrementar notablemente la satisfacción de los clientes. También Meyer-Waarden (2002) sugiere que los programas afectan positivamente al nivel de satisfacción del consumidor, principalmente cuando surge algún problema en la relación cliente-proveedor, conclusión que Bolton y otros (2000) comparten al atribuir a los programas de lealtad el papel de moderadores de posibles descontentos entre clientes.

Centrándose en el papel de las recompensas ofrecidas por el programa de fidelización, Tietje (2002) concluye que la obtención de determinadas recompensas podría generar sentimientos positivos hacia el establecimiento emisor del programa. A su vez, estos sentimientos positivos ligados a la experiencia de compra implican una mayor satisfacción y unas intenciones más claras de comprar en el establecimiento (Price y otros, 1995; Oliver y otros, 1997; Bridson y otros, 2008).

La confianza, segundo elemento clave en la generación de lealtad afectiva, es una variable que, como ya apuntamos en el capítulo 1, está siendo objeto de la atención investigadora en tanto que ingrediente fundamental en el refuerzo y orientación a largo plazo de las relaciones (Anderson y Narrus, 1990; Andaleeb, 1991 y 1995; Moorman y otros, 1993; Ganesan, 1994; Morgan y Hunt, 1994; Berry, 1995; Dwyer y otros, 1987; Grossman, 1998). De ahí que la tratemos como una dimensión definitoria y un antecedente de la lealtad (Oliver, 1999).

Para precisar el concepto de confianza recurrimos a la propuesta de Morgan y Hunt (1994), según la cual hay confianza cuando una parte tiene fe en la fiabilidad e integridad de la otra parte del intercambio. La noción de confianza como factor crítico en las relaciones exitosas dentro del sector terciario fue introducida por Parasuraman y otros (1985). Estos autores sugieren que los clientes son capaces de confiar en los proveedores del servicio en la medida en que se sienten seguros en el trato que mantienen con ellos y porque tienen la certeza de que la información relativa a las transacciones que realizan tendrá un carácter confidencial. Todas estas consideraciones son cruciales a la hora de conseguir la fidelidad y estabilidad de los clientes. Abundando en esta idea, Sirdeshmukh y otros (2002) también reconocen el papel de la confianza en la generación de lealtad y plantean que la relación confianza-lealtad se basa en la reciprocidad: cuanto más esfuerzo realice una empresa para lograr la confianza del consumidor, mayor será la lealtad de éste hacia la empresa.

En cuanto a la posible relación entre la participación en los programas de lealtad y la generación de confianza hacia el establecimiento, no abundan las investigaciones que nos ayuden a arrojar luz al respecto. Un programa de fidelización permite construir una relación entre el distribuidor y sus clientes basada en el incremento del número de interacciones. A su vez, el

aumento del número de contactos entre ambas partes, derivado de la implantación de un programa de fidelización, revierte en un incremento de la confianza y del compromiso del consumidor hacia el establecimiento (Kelley y Thibaut, 1978; Macintosh y Locksin, 1997 y Meyer-Waarden, 2002).

Por último, abordamos el estudio del compromiso como tercer componente de la lealtad afectiva. La definición elegida para el concepto que nos ocupa es la de Castañeda (2005). El autor propone que se genera un alto nivel de compromiso cuando existe un vínculo racional (beneficio neto) así como un vínculo afectivo (nexo emocional) en la relación.

Ya apuntamos en el capítulo precedente que el compromiso es ampliamente reconocido como un elemento esencial de las relaciones exitosas a largo plazo (Dwyer y otros, 1987; Morgan y Hunt, 1994). Pero, ¿por qué incluir el compromiso dentro de la dimensión afectiva de la lealtad? En general, existe consenso al considerar que el compromiso es una condición necesaria para la verdadera fidelidad (Bloemer y Kasper, 1995; Day, 1969; Oliver, 1999). Hay varios autores que otorgan al compromiso el mismo papel que Dick y Basu (1994) atribuyen a la actitud en la formación de la verdadera fidelidad (Hennig-Turau y Klee, 1997; Oliver, 1999; Odekerken-Schröder y otros, 2001). Otros autores llegan más allá incluso al afirmar que compromiso y lealtad son lo mismo (Asaael, 1987; Price y Arnould, 1999; Pritchard y otros, 1999; Too y otros, 2001). Pero, aun en el caso de autores que no consideran el compromiso como condición necesaria para la verdadera fidelidad, sí lo tienen en cuenta como un factor favorecedor de la misma (Pritchard y otros, 1999; Too y otros, 2001).

Sobre este particular conviene recordar que el compromiso es un concepto complejo en el que se advierten dos componentes o manifestaciones: el compromiso afectivo y el calculado (Geykens y otros, 1996; Castañeda, 2005). El primero se caracteriza por el deseo de estar asociado, trabajar o cooperar con una organización y surge como consecuencia de los lazos emocionales y la cercanía entre las partes. El compromiso calculado, sin embargo, es fruto de la existencia de importantes costes de cambio, que suponen un freno a la terminación de la relación (Geyskens y otros, 1996; Díaz y otros, 2000).

En lo tocante al efecto de la participación en un programa de lealtad sobre la generación de compromiso hacia el establecimiento que lo pone en marcha, recordamos que Kelley y Thibaut (1978) y Macintosh y Locksin (1997) planteaban que un programa de fidelización propiciaba, no sólo la aparición de confianza, sino también el desarrollo de un compromiso, extremo que coincide con los resultados de Bridson y otros (2008).

Por otro lado, y tomando como punto de partida la noción de compromiso calculado expuesta en líneas precedentes, la literatura sobre eficacia de los programas de fidelidad concluye que éstos generan costes de cambio y, consecuentemente, compromiso calculado en el consumidor (Klemperer, 1987; Caminal y Matutes, 1990; Bolton y otros, 2000; Kim y otros, 2001 y Meyer-Waarden, 2002). Más allá van Leenheer y otros (2007) al reconocer que los programas de lealtad también pueden crear compromiso afectivo en el consumidor. En concreto hablan de un sentimiento de respeto hacia la empresa fruto de su condición de miembro del plan.

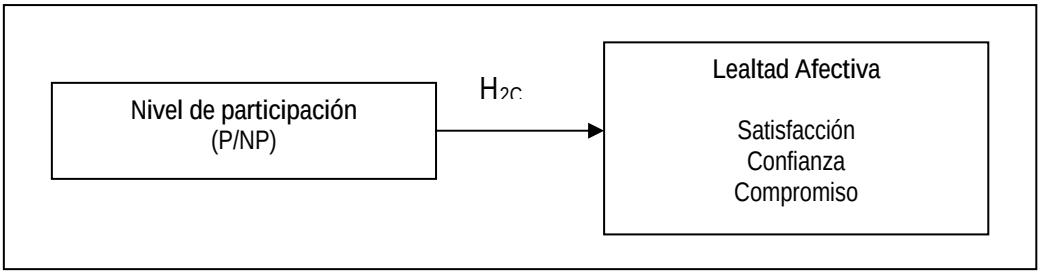
Desde otro punto de vista, ya hemos apuntado con anterioridad que uno de los beneficios derivados de disponer de clientes fieles es la labor de recomendación que éstos llevan a cabo (Deming 1982; Anderson, 1998; Bowen y Shoemaker, 1998; Bolton y otros, 2000; McIlroy

y Barnett 2000 o Meyer-Waarden, 2002, Bridson y otros, 2008, entre otros). Y es que los consumidores leales actúan como un recurso de marketing, recomendando el establecimiento a sus amigos y conocidos, labor que autores como Mimouni (2005) o Ryu y Feick (2007) atribuyen a los clientes que forman parte de los programas de lealtad. Parte de la literatura ha considerado esta labor de comunicación personal como una muestra del compromiso del consumidor con el establecimiento.

De acuerdo con todo lo expuesto en líneas precedentes planteamos la siguiente hipótesis acerca de la influencia que la participación en los programas de lealtad ejerce sobre la lealtad afectiva.

H_{2c}: Los participantes en un programa de fidelización muestran mayor satisfacción, confianza y compromiso, en consecuencia mayor lealtad afectiva, hacia el establecimiento que los no participantes.

FIGURA 3.5: Relación entre el nivel de participación y la lealtad afectiva



3.3. Los efectos del tipo de participación del consumidor en un programa de lealtad

Ya hemos apuntado en el apartado de revisión de la literatura sobre la eficacia de los programas de lealtad que, indudablemente, las características de los programas afectan a su eficacia[8] (Dowling y Uncles, 1997; Mauri, 2001; De Wulf y otros, 2002; Yi y Jeon, 2003). En este sentido, existen trabajos que analizan diferentes aspectos de la estructura y funcionamiento de los programas como responsables de su eficacia: la recompensa (Mauri, 2001; Bell y Lal, 2002; Jorna y otros, 2002; Kivetz y Simonson, 2002; Roehm y otros, 2002; De Wulf y otros, 2002; Mimouni y Volle, 2003; Yi y Jeon, 2003; Rosenbaum y otros, 2005; Meyer-Waarden y Benavent, 2007), los requerimientos de información (De Wulf y otros, 2002) o el número de empresas participantes -programas mono y multisponsor- (Benavent y otros, 2000; Jorna y otros, 2002; De Wulf y otros, 2002).

Nuestra investigación trata de verificar si las características de los programas afectan a los diferentes indicadores de su eficacia. En concreto, el objetivo que nos proponemos es analizar si existen diferencias en los efectos que producen distintos programas de fidelización

[8] O´Brien y Jones (1995) mantienen que la percepción de valor de los consumidores es una condición necesaria para el desarrollo de lealtad a través de los programas. Dicho en otros términos: para que un programa logre crear lealtad debe ser percibido como valioso por los consumidores. Los mencionados autores establecen cinco elementos para determinar el valor e interés de los programas de lealtad, que son también condiciones necesarias de eficacia: facilidad de uso del programa, valor monetario de las recompensas, variedad de recompensas, valor aspirado o esperado de las recompensas y probabilidad de lograr las recompensas.

sobre la lealtad. Para llevar a cabo nuestro propósito consideraremos tres tipos de programas: los programas de acumulación de puntos (PAP), los programas de tarjetas (PT) y los clubes de clientes (CC), que identificamos con la variable "tipo de participación" de nuestro modelo.

Recordemos que las diferencias existentes entre los tres tipos de programas se concentran en aspectos como la orientación táctica o estratégica o el tipo de recompensa ofrecida, entre otros. Los programas de acumulación de puntos se basan principalmente en esquemas tácticos, dotados de recompensas monetarias que provocan cambios comportamentales más que modificaciones en el lado afectivo de la lealtad. Los clubes se sitúan en el extremo opuesto: poseen una orientación más estratégica y de largo plazo y ofrecen unas recompensas que incitan al desarrollo de una lealtad afectiva. Entre ambos, los esquemas de tarjetas combinan aspectos de los dos enfoques anteriores.

Los tres tipos de programas analizados comparten parcialmente el esquema de recompensas, todos ellos ofrecen recompensas tangibles a los participantes en el programa. Sin embargo, los programas de tarjetas y los clubes de clientes ofrecen además otro tipo de recompensas: se trata de gratificaciones de carácter no monetario, como informaciones o invitaciones, entre otras. A esto hay que añadir el hecho de que los clubes de clientes inciden aún más en el aspecto afectivo de las recompensas ofreciendo al consumidor gratificaciones que tienen que ver con los sentimientos de pertenencia a un grupo selecto del establecimiento, de reconocimiento y de valoración personal. El estímulo empleado condiciona en parte la respuesta del consumidor por lo que habrá que esperar que los diferentes tipos de programas produzcan diferentes tipos de resultados: unos resultados más de corto plazo y relativos al comportamiento de compra del consumidor en el establecimiento (más incremento en las compras y de su frecuencia de visitas al establecimiento), en el caso de los programas de acumulación de puntos, frente a unos resultados más relacionados con el desarrollo de una lealtad afectiva, en el caso de los programas de tarjetas y, sobre todo, de los clubes de clientes (Ranby, 1995; O'Malley, 1998; Shoemaker y Lewis, 1999; McIlroy y Barnett, 2000).

Otro elemento de diferenciación entre los tres tipos de programas es el que se refiere a la información solicitada de los participantes para poder adscribirse al plan. En este punto, los programas de acumulación de puntos fueron catalogados como "programas ciegos", esto es, que no solicitan información personal de los participantes. Frente a ellos, los planes basados en tarjetas de compra recaban una gran cantidad de datos sobre los usuarios, información que es usada por la empresa para conocer el perfil de su clientela y, consecuentemente, poder adaptar mejor su oferta a las necesidades de los consumidores. En el caso de los clubes la información sobre los participantes es aún más rica, dado que se trata de un pequeño grupo muy selectivo de consumidores. Así, estos dos últimos tipos de programas, pero fundamentalmente los clubes que emplean la información recabada para adaptar las características del programa a los intereses de sus miembros, tendrán consecuencias de carácter más relacional.

De acuerdo a lo expuesto planteamos una hipótesis general que propone la mayor lealtad de los miembros de los programas más personalizados, los clubes, frente a la de los participantes en planes de acumulación de puntos o de tarjeta.

H_3: Los miembros de un club de clientes muestran mayor lealtad que los participantes en un programa de acumulación de puntos o de tarjeta.

3.3.1. La influencia del tipo de participación sobre la lealtad comportamental

Dado que hasta la fecha no conocemos trabajos que se detengan a comparar los resultados obtenidos por los tres tipos de programas considerados en esta investigación, justificaremos la tercera hipótesis del modelo a partir de las características de los programas y del efecto que provocan sobre el consumidor. Al igual que hicimos al contrastar el efecto del nivel de participación sobre la lealtad comportamental, aquí también consideraremos por un lado el efecto del tipo de participación sobre el comportamiento de compra y, por otro, sobre el cambio comportamental que el programa provoca en el consumidor.

El efecto del tipo de participación sobre el comportamiento de compra

Ya hemos apuntado anteriormente que los tres tipos de planes analizados tienen características diferentes y que ello condiciona la respuesta dada por el consumidor. Los tres programas comparten ciertos aspectos tácticos que provocan una respuesta comportamental y a corto plazo de los consumidores. La entrega de recompensas tangibles como descuentos en precios o regalos por alcanzar un cierto nivel de compras inciden sobre la frecuencia de compras del individuo, sobre su volumen de compras y sobre la dispersión de sus compras entre establecimientos, es decir, actúan como una promoción de ventas (Jacoby y Chestnut, 1978; Blattberg y Wisniewski, 1989; Ehrenberg y otros, 1990; Blattberg y otros, 1995; Jenkinson, 1995; O'Brien y Jones, 1995; Palmer y otros, 1999; Benavent y otros, 2000; Jardine, 2000; Bennett y Rundle-Thiele, 2002; Meyer-Waarden, 2002; Divett y otros, 2003 y Uncles y otros, 2003). Este efecto es la respuesta del individuo, no al programa en su conjunto, sino a las características de la recompensa ofrecida.

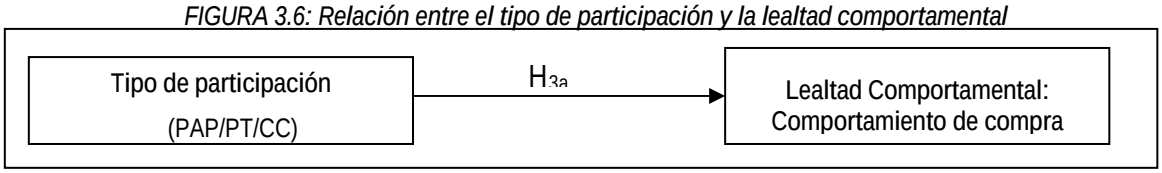
Si nos detenemos a analizar los trabajos que comparan la lealtad comportamental entre los participantes y los no participantes en programas de lealtad observamos que existen diferencias significativas entre ambos grupos y ello se cumple tanto para los programas de acumulación de puntos (Drèze y Hoch, 1998; Bell y Lal, 2002) como para las tarjetas de compra (Passingham, 1998; Meyer-Waarden, 2002; Turner y Wilson, 2006; Yuping, 2007; Leenheer y otros, 2007, entre otros). Además, los investigadores usan los mismos indicadores para medir la lealtad comportamental de los participantes en ambos tipos de programas. Entre estas variables se encuentran: la frecuencia de visitas al establecimiento, el volumen de compras realizadas en el establecimiento, el porcentaje de compras en el establecimiento o la dispersión de las compras entre puntos de venta. Sin embargo, hasta ahora, no conocemos ningún trabajo que haya desarrollado el análisis del efecto de los clubes de clientes sobre la lealtad comportamental de sus miembros.

Como ya hemos apuntado anteriormente, las características del programa condicionan su eficacia y muchos autores advierten de la necesidad de adaptar las recompensas para lograr que los programas sean eficaces (ej. Palmer y Beggs, 1999; Long y Schiffman, 2000; Palmer y otros, 2000; Wansink, 2001; Minouni, 2005). Los mecanismos de gestión de los clubes de clientes, basados en el conocimiento profundo de sus miembros al objeto de ofrecerles recompensas adaptadas a sus necesidades, nos induce a pensar que este tipo de programas son los que logran un mayor efecto sobre el comportamiento de compra y que éste se mantiene a largo plazo, debido a la continua adaptación de las recompensas a la evolución de las necesidades de sus integrantes. Frente a ellos, los programas de acumulación de puntos ofrecen una misma recompensa a toda la base de participantes y los planes basados en tarjetas, aunque

recogen información y diversifican el abanico de recompensas, en la mayoría de los casos no gestionan la información para adaptar las gratificaciones, sino en aras de modificar sus estrategias comerciales. Por todo ello proponemos la siguiente hipótesis:

> *H_{3a}: Existen diferencias significativas en la lealtad comportamental de los consumidores según el tipo de programa de fidelización en el que participan; en concreto proponemos que los miembros de clubes de clientes muestran una mayor lealtad comportamental, medida en términos de su comportamiento de compra, que los participantes en los programas de acumulación de puntos y en los planes de tarjetas.*

FIGURA 3.6: Relación entre el tipo de participación y la lealtad comportamental



El efecto del tipo de participación sobre el cambio de comportamiento de compra del consumidor

En esta hipótesis proponemos que el cambio en el comportamiento del consumidor provocado por su participación en un programa de lealtad no es el mismo para los miembros de los planes de acumulación de puntos, los poseedores de la tarjeta de compra del establecimiento y los miembros del club. Desde este punto de vista, podemos asumir que algunos programas tienen mayor capacidad que otros para modificar el comportamiento de los consumidores que aceptan formar parte de ellos.

La literatura que analiza la eficacia de los programas de acumulación de puntos (por ejemplo Dréze y Hoch, 1998; Kim y otros, 2001 y Bell y Lal, 2002) o los planes de tarjeta (por ejemplo Noordhoff y otros, 2004; Schijins y Daams, 2007; Meyer-Waarden, 2007 y 2008) reconoce que un elevado número de clientes cambia su comportamiento de compra desde que participa en un programa de lealtad. Entre los participantes en ambos tipos de programas se observan reducciones significativas del tiempo entre compras y un mayor número de visitas al establecimiento (Drèze y Hoch, 1998; Passingham, 1998; Bell y otros, 1999; Benavent y otros, 2000; Lewis, 2004; Galguera y otros, 2006; Turner y Wilson, 2006; Yuping, 2007; Meyer-Waarden, 2008) así como la reducción de la dispersión de las compras entre establecimientos (Meyer-Waarden, 2007) o el incremento en el volumen de compras (Verhoef, 2003; Galguera y otros, 2006 y Turner y Wilson, 2006. Esto nos conduce a pensar que, dado que los programas de acumulación de puntos y las tarjetas de clientes comparten el esquema de recompensas, en parte, ambos tipos de programas son igualmente eficaces en el logro de un cambio comportamental.

Por otra parte, no conocemos ningún trabajo que analice el cambio comportamental del consumidor como consecuencia de su participación en un club de clientes. Ahora bien, si presumimos que los otros dos tipos de programas, ofrecidos de forma general a los consumidores, logran modificar el comportamiento de compra de sus participantes, pensamos que un programa de lealtad que adapta las recompensas a las características de sus miembros e incluso las cambia para mantener el grado de implicación de éstos (Mauri, 2001; Wansink y Seed, 2001; Wansink, 2003), puede provocar una respuesta mayor por parte del consumidor

(Meyer-Waarden, 2002; Mimouni y Vollé, 2003; Reinares y García, 2007). Pues bien, esta característica relativa a la gestión proactiva de los programas de lealtad se atribuye a los clubes de clientes. Pensamos que la mayor adaptación de las recompensas a los deseos de los integrantes del club les hará modificar más su comportamiento de compra en el establecimiento debido a su mayor implicación con un programa que les aporta un elevado valor.

Así, expresamos la hipótesis como sigue:

H_{3b}: Los miembros del club de clientes experimentan un mayor cambio de comportamiento de compra al incorporarse al programa que los participantes en el programa de acumulación de puntos o en el de tarjeta de compra del establecimiento.

FIGURA 3.7. Relación entre el tipo de programa y el cambio de comportamiento del consumidor.

3.3.2. La influencia del tipo de participación sobre la lealtad afectiva

Ahora es el momento de indagar en los efectos que los distintos tipos de programas (PAP, PT y CC) pueden provocar en la dimensión afectiva de la lealtad. El objetivo es dilucidar si cada tipo de programa influye de forma diferente en la lealtad afectiva.

Como se ha indicado en la hipótesis anterior, es en el lado estratégico, es decir, en la gestión de las relaciones a largo plazo con clientes, donde se encuentran las mayores diferencias en el modo de gestión de los programas de acumulación de puntos, tarjetas de compra y clubes de clientes. Y es este hecho el que explica su diferente efecto sobre la lealtad afectiva de los consumidores.

Una muestra de la concepción estratégica de los planes basados en tarjetas de compra y de los clubes de clientes es el tratamiento y uso de la información que recogen sobre los consumidores. Son muchos los autores que reconocen el papel de estos programas en el conocimiento de los consumidores, herramienta muy útil para adaptar la oferta a las necesidades de éstos (Dowling y Uncles, 1997; Palmer y otros, 1999; Benavent y otros, 2000, Mauri, 2001; Bell y Lal, 2002, entre otros) o el desarrollo de un marketing *one-to-one* en un contexto relacional. Estas gratificaciones de carácter no monetario llevan implícito un mensaje de tratamiento personalizado a cada cliente. No sucede lo mismo en el caso de los programas de acumulación de puntos que no recogen información sobre los clientes, a excepción de la respuesta puramente comportamental y a corto plazo que dan a la promoción vigente en cada momento.

La creación de relaciones entre las empresas y sus clientes es el principal objetivo de los programas dado que las estrategias para obtener lealtad siguen un proceso evolutivo gradual que, partiendo de los simples descuentos en precio, logran la creación de relaciones a largo plazo con los consumidores (Dubé y Shoemaker, 1999).

Siguiendo el esquema estímulo-respuesta, las diferencias en los mecanismos de aplicación de cada programa de lealtad, especialmente en lo que al tipo de recompensa se refiere, son las que explican los distintos tipos de respuesta que ocasionan unos y otros o, lo que es lo mismo, que todos ellos no tengan los mismos niveles de eficacia (Kivetz y Simonson, 2002; Roehm y otros, 2002).

Los programas basados únicamente en la entrega de recompensas en función del gasto del consumidor en el establecimiento otorgan excesivo énfasis a los resultados a corto plazo, pasando por alto objetivos estratégicos. La gestión de este tipo de programas es similar a la de las promociones de ventas y sus efectos incluyen incrementos en la cuota de mercado, de la tasa de penetración y de la frecuencia de compra promedio (Blattberg y Wisniewski, 1989; Ehrenberg y otros, 1990; Blattberg y otros, 1994; Jenkinson, 1995; Jardine, 2000; Bennett y Rundle-Thiele, 2002; Meyer-Waarden, 2002; Uncles y otros, 2003). Como advierten Palmer y Beggs (1998), los individuos atraídos por un programa que les ofrece incentivos a corto plazo podrían fácilmente verse seducidos por los incentivos de otro/os competidor/es del mismo modo. Por ello es poco probable que desarrollen dimensiones afectivas de la lealtad (Palmer y otros, 2000).

Aparte del mero comportamiento de repetición de la compra, la lealtad tiene una dimensión afectiva a largo plazo que sólo tiene cabida en aquellos programas con orientación estratégica y ello es debido al tipo de recompensas que ofrecen. Las recompensas intangibles y diferidas son las más adecuadas para reforzar los vínculos emocionales entre el cliente y la empresa, con vistas a la creación de una relación duradera (Vögele, 1991; Meyer-Waarden, 2002; Roehm y otros, 2002; Rosenbaum y otros, 2005; Reinares, 2006; Melnyk, 2007; Mueller, 2007). Así, el secreto de la gestión de las relaciones de la empresa con sus clientes, particularmente en los programas de lealtad está, en "cómo les haces sentir", frente a las tan ampliamente utilizadas estrategias de descuentos y esquemas de precios (Barnes, 2001; Fournier, 2002). En esta línea, Feinberg y otros (2002) explican que los consumidores aprecian las recompensas no sólo en sentido absoluto, sino también en relación a otros consumidores. El hecho de que el consumidor sepa que la empresa le aporta, a través de las recompensas del programa, un mayor valor que a otros consumidores le hace sentirse especial, sentimiento que fomenta su motivación para ser un consumidor leal (Kivetz y Simonson, 2002; Leenheer y otros, 2007).

Desde otro punto de vista, podemos tratar de estudiar las posibles diferencias existentes entre los efectos de los tres tipos de programas en las variables de eficacia estudiadas en la literatura. Hasta el momento no conocemos ningún trabajo que analice el efecto de los programas de acumulación de puntos sobre la dimensión afectiva de la lealtad. Tampoco conocemos literatura sobre la eficacia de los clubes de clientes desde el punto de vista de la lealtad afectiva.

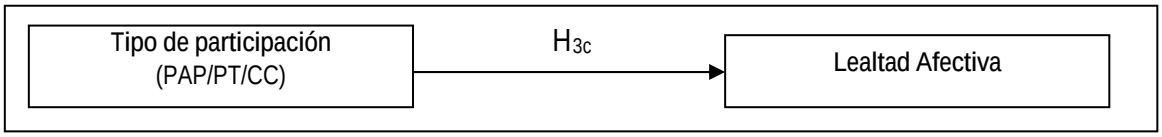
En el caso de las tarjetas de lealtad, las investigaciones han empleado indicadores afectivos para valorar su eficacia, como la confianza y el compromiso del consumidor. Bowen y Shoemaker (1998) miden el compromiso a partir de la labor de recomendación del establecimiento que efectúan los participantes en los programas entre sus allegados. También Bolton y otros (2000) y Meyer-Waarden (2002) se apoyan en esta variable al reconocer el papel de los programas en la creación de compromiso del consumidor hacia el establecimiento. Por su parte la confianza se recoge en la investigación de Meyer-Waarden (2002).

De acuerdo con todo lo expuesto, podemos concluir afirmando que la diferencia en el tipo de variables usadas es un indicador del reconocimiento de la capacidad de las tarjetas para influir sobre la lealtad afectiva, a diferencia de los programas de acumulación de puntos. Por otro lado, la mayor adaptación de las recompensas ofrecidas por el club a las características de sus miembros frente al abanico de gratificaciones de los programas de tarjetas y el que aquellos se centren en mayor grado en el ofrecimiento de recompensas intangibles, nos hace pensar que los clubes son las herramientas más eficaces en el logro de lealtad afectiva.

Expresamos esta hipótesis del siguiente modo:

H_{3c}: Existen diferencias significativas en la lealtad afectiva de los participantes en los distintos tipos de programas de fidelización; en concreto proponemos que los miembros del club de clientes muestran mayor lealtad afectiva que los participantes en el programa de acumulación de puntos y los poseedores de la tarjeta de compra del establecimiento.

FIGURA 3.8.: Relación entre el tipo de participación y la lealtad afectiva.



3.4. Efecto moderador de las características genéricas del individuo

Dedicamos los dos últimos apartados de este capítulo a completar las propuestas lanzadas en los anteriores bloques de hipótesis. Si en la primera hipótesis precisábamos el efecto de las características personales del individuo en su decisión de participar o no en un programa de lealtad, ahora tratamos de avanzar en el tiempo y colocarnos en un momento posterior al de la decisión de adherirse al plan. En este sentido, nos planteamos analizar el papel moderador (de refuerzo o inhibición) de las características personales sobre la respuesta de los participantes en un programa de fidelización.

La hipótesis que planteamos se justifica desde el momento en que observamos que no todos los individuos responden de igual modo a los programas de fidelización y que algunos autores achacan esta respuesta dispar a las características de los consumidores (Meyer-Waarden, 2007; Yuping, 2007) y a su efecto moderador sobre la eficacia de los programas (Mägi, 2003).

Para medir el efecto moderador de las características del consumidor recurrimos a las mismas variables que propusimos como posibles determinantes de la participación del individuo en los programas de lealtad del establecimiento, esto es, variables comportamentales, de actitud y otros rasgos personales: búsqueda de variedad, gusto por las compras, sensibilidad al precio, actitud hacia los programas en general, preocupación por la privacidad o el carácter más o menos introvertido del consumidor.

La búsqueda de variedad es una característica de los consumidores que puede actuar como variable moderadora en la eficacia de los programas de lealtad. El gusto por la variedad, que ya ha sido explicado en epígrafes anteriores, es una característica que puede suponer un freno al logro de lealtad hacia un establecimiento (Dufer y Moulins, 1989; Crié, 1999; Dubois y

Lorenzo, 1999; Vázquez y otros, 2005). De modo que, la búsqueda de variedad actúa, no sólo influenciando la decisión de participación en el programa, sino después moderando la eficacia del mismo. En concreto, podemos prever que si el individuo participante en un programa de lealtad manifiesta un reducido gusto por la variedad, mostrará un comportamiento más leal hacia el establecimiento.

La sensibilidad al precio es otra variable que puede condicionar el comportamiento del consumidor, hecho que se verifica en diversos ámbitos como el de las marcas de distribuidor o para los programas de lealtad. En este sentido hay autores que reconocen la existencia de un grupo de consumidores sensibles al precio sobre el que el impacto de los programas de lealtad es mayor debido al ahorro que supone participar en ellos (Mauri, 2001; Bell y Lal, 2002; Lal y Bell, 2003; Van Heerde y Bijmolt, 2005). De manera que, en la medida en que los programas de lealtad supongan un ahorro para el consumidor, aquellos individuos participantes en los planes que muestren una mayor sensibilidad al precio, responderán mejor a las acciones derivadas de los programas al objeto de beneficiarse de las ventajas que éstos ofrecen.

El gusto por las compras o la predisposición favorable del individuo a comprar favorece la participación del individuo en las actividades de fidelización de varios establecimientos; cuanto mayor es el número de programas en los que participa en individuo menor es la eficacia de éstos (Jorna y otros, 2002; Meyer-Waarden, 2002; 2006 y 2007; Noodhoff y otros, 2004; Leenheer y otros, 2007). De acuerdo con ello, podemos suponer que cuanto mayor gusto por las compras muestra un individuo, menos eficacia desplegarán los programas de fidelización.

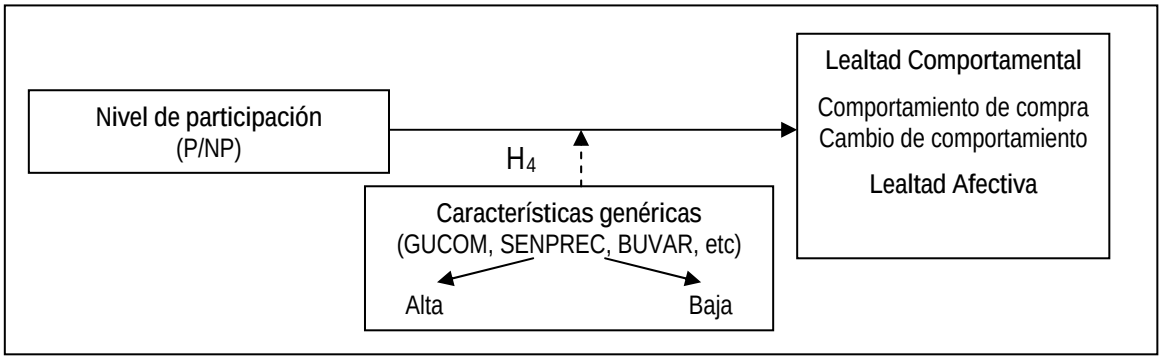
Ya vimos al conceptuar la actitud, su carácter predictivo sobre el comportamiento. En el caso de la primera hipótesis planteábamos que los individuos con una actitud positiva hacia los programas de lealtad son más propensos a adherirse a los mismos. Ahora damos un paso más y suponemos que esa actitud favorable les hace ser miembros activos del programa. En este sentido, trabajos como los de Long y Schiffman (2000) y Ayala y Neslin (2004) advierten que la actitud del individuo hacia los programas de fidelización en general condiciona su comportamiento hacia éstos: se espera que los individuos con una actitud más favorable hacia los planes de lealtad sean más activos y den respuestas más positivas que aquellos otros con una actitud más desfavorable.

A tenor de lo expuesto, podemos presumir el papel moderador que las características del individuo ejercen sobre los resultados logrados por los programas de fidelización. Por ello proponemos la siguiente hipótesis:

> *H_4: Las características genéricas del individuo condicionan la respuesta de su participación en el programa de lealtad.*
>
> > *H_{4a}: Las características genéricas del individuo condicionan la respuesta de la participación en el programa de lealtad sobre su comportamiento de compra.*
> >
> > *H_{4b}: Las características del individuo condicionan la respuesta de la participación en el programa de lealtad sobre su cambio comportamental.*

H_{4c}: Las características del individuo condicionan la respuesta de la participación en el programa de fidelización sobre su lealtad afectiva.

FIGURA 3.9. Efecto moderador de las variables genéricas del individuo



3.5. Efecto moderador del grado de implicación con el programa de fidelidad

Por último, sugerimos la presencia de un efecto moderador del grado de implicación del consumidor con el programa sobre las consecuencias del tipo de participación, es decir, del tipo de plan en el que participa el consumidor.

La pertenencia a un programa de fidelización no es sinónimo de estar implicado con él, ni siquiera de estar interesado en él. No en vano hay muchas datos que reflejan el elevado número de poseedores de tarjetas que apenas las usan. En este sentido son ilustrativas las palabras de J. M. Ponzoa, director general del programa Turyocio, cuando afirma que existe un elevado número de tarjetas emitidas que son dadas de baja tras un periodo de inactividad o incluso sin haber sido usadas en ninguna ocasión. Pero no es ésta una realidad exclusiva de los programas de tarjeta sino un hecho extrapolable a la totalidad de los esquemas de lealtad.

La participación en un programa conlleva un esfuerzo que no todos los participantes están dispuestos a realizar. Al definir en el capítulo 1 los tipos de programas de lealtad existentes, ya apuntábamos las diferencias entre los programas de acumulación de puntos, los programas de tarjetas y los clubes de clientes en cuanto a los esfuerzos exigidos a los participantes para obtener las recompensas. De Wulf y otros (2002) definen los esfuerzos de participación como las actividades que se esperan del participante en un programa de lealtad en orden a conseguir los beneficios prometidos. En el caso de un programa de acumulación de puntos, el esfuerzo del consumidor se concreta en el tiempo que ha de dedicar a la recolección de los puntos, a su colocación en la "cartilla" y a la entrega de ésta debidamente cumplimentada. Las tarjetas de cliente y los clubes son, en este sentido, más sencillos y menos laboriosos de usar. El único esfuerzo que ha de realizar el consumidor que desee participar en un programa de estas características es llevar encima la tarjeta que le acredita como miembro del programa de tarjeta o del club y entregarla a la salida del punto de venta para que pueda ser leída por el terminal. Por otro lado, no es frecuente que la participación en un programa de acumulación de puntos exija de los consumidores la aportación de información personal, lo que sí es habitual en el caso de los programas de tarjeta y absolutamente necesario en el caso de los clubes de clientes. En lo referente a los gastos de adhesión al programa, lo normal es que los programas sean de entrada gratuita. Pero hay excepciones como es el caso de algunos clubes de clientes que ofrecen recompensas de gran valor y que aglutinan a una pequeña élite de clientes. Por

último, y como una forma de esfuerzo exigido por el programa, no debemos olvidar la necesidad de modificar el comportamiento de compra como un requisito para el logro de la recompensa ofrecida.

Por lo visto, todo programa de fidelización implica una entrega mínima por parte de los consumidores (De Wulf y otros, 2002) que siempre reduce el valor percibido de las recompensas prometidas (Sharp, 1998; Soman, 1998). Por ello, cuanto mayor sea el esfuerzo requerido, mayor habrá de ser la recompensa ofrecida; de lo contrario el atractivo del programa desaparecería. Como resultado, parece que la simplicidad en el esfuerzo exigido es crucial (Cigliano y otros, 2000). Llegados a este punto, parece lógico pensar que la respuesta dada a la exigencia de esfuerzos sea más positiva en aquellos participantes más implicados con el programa.

La implicación como un rasgo del individuo ha sido explicada desde diversas perspectivas (Bigné y Sánchez, 2002). La primera sugiere que la implicación es el resultado de experiencias pasadas o de habilidades innatas que hacen que una persona tenga mayor interés por determinadas cosas que por otras (Éngel y Blackwell, 1982; Peter y Olson, 1987; Celso y Olson, 1988; Higie y Feick, 1989). La segunda considera la implicación como la percepción de la relevancia que un producto tiene para una persona, como un reflejo del grado de fidelidad hacia un producto (Zaichkowsky, 1985, 1986, 1994; Peter y Olson, 1987; Lord y otros, 1995; Martín y Beerli, 1996). Y una tercera perspectiva entiende que la implicación tiene un carácter duradero y es fruto de una relación preexistente entre un individuo y un objeto (Andrews y otros, 1990; Laaksonen, 1994).

En el campo de los programas de lealtad el concepto de implicación apenas se ha empleado. El trabajo de Long y Schiffman (2000) alude al grado de implicación al identificar, dentro del grupo de clientes de un establecimiento, un segmento concreto de consumidores muy implicados con los programas de lealtad, se trata de individuos que están dispuestos a invertir tiempo en buscar información sobre el programa y que adaptan su comportamiento a los requerimientos del plan. Mauri (2001) entiende que la adquisición por parte del consumidor de productos promocionados en el marco del programa de lealtad son el mejor indicador del interés del consumidor por el programa, porque evidencia un cambio comportamental a favor de aquellos productos cuya compra está premiada por el plan de lealtad.

De acuerdo con la literatura citada, en el ámbito de los programas de fidelización podemos distinguir entre consumidores con alta y baja implicación hacia el plan de lealtad. Consideraremos que un consumidor está muy implicado con el programa si concede una alta importancia a la existencia de programas de fidelización a la hora de elegir un establecimiento y solicita con frecuencia información sobre el programa. Entenderemos que el individuo posee una débil implicación en el caso contrario.

Bell y Lal (2002) y Lal y Bell (2003), al analizar la influencia de los programas sobre el comportamiento del consumidor, parten de la presunción de que los consumidores que no están interesados en el programa o no prestan atención al mismo, no cambian su comportamiento de compra y tampoco redimen las recompensas que ofrece el plan aun cuando estén cualificados para ello. En contraste, los consumidores que están interesados en el programa, es probable que se esfuercen para redimir las recompensas. De hecho, en las conclusiones del trabajo de Bell y Lal, se muestra que el programa de acumulación de puntos analizado logra el mayor cambio de comportamiento entre los “peores” consumidores del establecimiento, es decir, entre los que

menos gastan de forma habitual en el punto de venta. Una de las conclusiones relevantes del mencionado trabajo a este respecto es que los programas de compra frecuente impactan en el comportamiento de compra de los *cherry pickers* (cazadores de gangas) más que en el de los consumidores leales. La literatura sobre promociones define a los *cherry pickers* como individuos proclives a las promociones, que tienden a participar en todo tipo de acciones comerciales de las que obtengan una recompensa económica. La explicación de este hecho es que este grupo de clientes está altamente implicado con todo tipo de acciones de las que perciban un beneficio económico, son individuos que buscan información de las acciones comerciales desarrolladas por diferentes establecimientos y deciden ir a comprar a aquellos dotados de programas más valiosos desde su punto de vista, y ello sucede cuando las recompensas ofrecidas son a corto plazo y de carácter tangible. Ello explica que este tipo de clientes estén más implicados con los programas de acumulación de puntos que con programas de tarjeta o clubes de clientes y que este hecho condicione una respuesta más favorable del mencionado grupo de consumidores.

Indudablemente, la implicación del consumidor con el programa tiene consecuencias sobre su eficacia. Nosotros mediremos estas consecuencias a través de las variables de resultados empleadas en el modelo propuesto: la lealtad comportamental (comportamiento de compra y cambio de comportamiento) y la lealtad afectiva.

Sintetizando todo lo dicho, si un individuo que se decide a participar en un programa de fidelización con el que está muy implicado, con el ánimo de lograr la recompensa, desarrollará una mayor lealtad -afectiva y comportamental- hacia el establecimiento y cambiará más su comportamiento. De acuerdo a lo expuesto, y considerando la participación de los individuos en cada uno de los tres tipos de programas de lealtad considerados, planteamos la siguiente hipótesis:

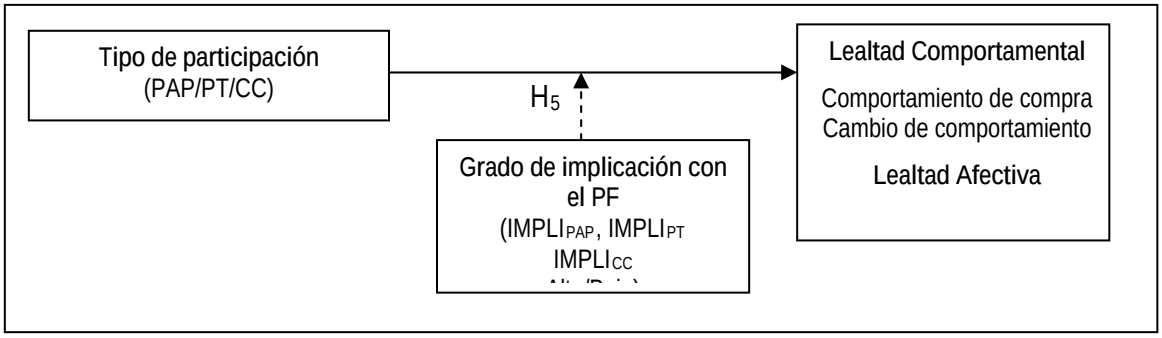
H_5: Las características específicas del individuo, es decir, su nivel de implicación con el programa al que pertenece, moderan las consecuencias de su tipo de participación.

H_{5a}: Los individuos con mayor nivel de implicación con el programa al que pertenecen muestran un comportamiento de compra más favorable a los intereses del establecimiento que los participantes con un bajo nivel de implicación.

H_{5b}: Los individuos con mayor nivel de implicación con el programa al que pertenecen cambian más su comportamiento de compra que los participantes con un bajo nivel de implicación.

H_{5c}: Los individuos con mayor nivel de implicación con el programa al que pertenecen muestran una mayor lealtad afectiva hacia el establecimiento que los participantes con un bajo nivel de implicación.

FIGURA 3.10. Efecto moderador del grado de implicación con el programa



Capítulo 4
METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Dedicamos el presente capítulo a exponer la metodología seguida para el contraste empírico del modelo propuesto. Comenzamos analizando el proceso de recogida de información justificando la muestra y el cuestionario empleados. El estudio de las escalas de medida es el siguiente paso desarrollado, en este sentido las sometemos a un proceso de depuración para obtener escalas válidas y fiables.

4.1. La recogida de información: La muestra y el cuestionario

En este epígrafe nos proponemos delimitar el universo de la población objeto de estudio, de la que extrajimos la muestra sometida a nuestro análisis empírico. A continuación describiremos el cuestionario empleado para la recogida de información, explicando las variables y sus dimensiones así como el tipo de escala empleada en la medición.

4.1.1. El universo de población y la muestra

Este trabajo trata de determinar el efecto que provoca sobre el comportamiento del consumidor su participación en los programas de lealtad. Nuestra investigación persigue, por tanto, medir la eficacia de los planes de fidelización al objeto de contribuir a despejar las incontables dudas existentes acerca de la conveniencia o no de poner en marcha acciones como las mencionadas.

Ya vimos al inicio de esta tesis que uno de los sectores con mayor competencia dentro del sistema económico es el del comercio minorista de alimentación. El elevado número de oferentes y la madurez del sector son factores que han obligado a las empresas detallistas a adoptar medidas que intenten mejorar los resultados. En un sector con márgenes reducidos y con una alta rotación es esencial conseguir la fidelidad del consumidor, en definitiva, lograr que el cliente elija a la empresa en el mayor número posible de ocasiones. Todo ello ha propiciado que este sector sea uno de los que se ha sumado mayoritariamente a la puesta en marcha de programas de lealtad.

Por ello, decidimos elegir el sector minorista de alimentación para realizar nuestra investigación. No obstante, el análisis se centra en la cadena de establecimientos de venta al detalle El Árbol. Seleccionamos aquellos puntos de venta, ubicados en la ciudad de Valladolid, más representativos de toda la cadena, los cuales fueron recomendados por la dirección de marketing de la empresa.

El trabajo de campo se realizó a la salida de los establecimientos preseleccionados, mediante encuesta personal. Se aplicó un muestreo aleatorio estratificado entre los clientes de El Árbol en Valladolid. La muestra estuvo integrada por un total de 900 individuos: 180 participantes en el programa de acumulación de puntos del establecimiento en vigor en ese momento, 180 participantes en el programa de tarjeta, 180 miembros del club de clientes del establecimiento y 360 clientes de la cadena que no participaban en ninguno de sus programas de lealtad. Esta composición de la muestra posibilitó la comparación entre participantes y no participantes en los

planes de fidelización, así como analizar las posibles diferencias en la eficacia de los tres tipos de programas estudiados.

La tabla 4.1. recoge información descriptiva de la muestra empleada. En ella se observa que los integrantes de la muestra poseen una edad promedio de 44,6 años (desviación de 13,85), con una banda de variación entre los 18 y los 85 años. La unidad familiar a la que pertenecen los encuestados posee un número de miembros que varía entre uno y siete, con un tamaño promedio de 3,49 individuos. Si analizamos el número de miembros de la unidad que poseen un trabajo remunerado encontramos que, en promedio, 1,79 individuos aportan este tipo de ingresos a la familia.

TABLA 4.1. Características de la muestra.

	MÍNIMO	MÁXIMO	MEDIA	DESVIACIÓN
Edad	18	85	44,6	13,85
Miembros de la unidad familiar	1	7	3,49	1,15
Miembros de la unidad familiar que trabajan	0	6	1,79	0,9

En la tabla 4.2 se ofrecen los datos técnicos relativos a la encuesta realizada.

TABLA 4.2. Ficha técnica de la encuesta.

CARACTERÍSTICAS	
Elemento muestral	Clientes de El Árbol
Procedimiento de muestreo	Aleatorio estratificado. Afijación igual.
Tamaño muestral	900 individuos
Error muestral	± 3,2% para p=q=50%
Nivel de confianza	95%
Tiempo	Octubre-noviembre de 2005
Alcance	Valladolid
Fuente de información	Encuesta personal a la salida del establecimiento

Ya hemos apuntado que la muestra estaba compuesta a partes iguales por miembros de los tres tipos de planes de fidelización de El Árbol. Creemos conveniente detallar las características de los tres tipos de programas de lealtad.

En primer lugar nos referiremos al programa de acumulación de puntos. El programa de puntos en marcha en el momento de la realización del trabajo de campo consistía en la recolección de puntos para la consecución de un juego de maletas, con una tasa de canje de 5:1 (por cada 5 euros de compra en los establecimientos de la cadena, el cliente conseguía un punto). A medida que se iban acumulando puntos se lograban regalos tales como un neceser de viaje con 30 puntos o una mochila con 40 puntos, por ejemplo. La página web del establecimiento, así como los folletos disponibles en los puntos de venta informaban detalladamente al cliente, mostrando en un catálogo las recompensas que se pueden obtener. El periodo de vigencia del programa era de cuatro meses, desde octubre de 2005 hasta finales de enero de 2006.

El segundo tipo de plan analizado fue el de tarjeta de cliente. Tal y como explica la responsable de los programas de fidelización de El Árbol, el programa tiene por objeto premiar la

fidelidad de los clientes de los establecimientos adheridos a través de la adjudicación de puntos a canjear por regalos en función de las compras efectuadas que, además, otorgan vales descuento para posteriores compras. La adhesión al programa puede ser solicitada por cualquier persona. Ahora bien, para poder formar parte del programa, los individuos deben rellenar un formulario suministrado por el establecimiento, en el que se consignan los datos personales del solicitante: teléfono, dirección o miembros de la unidad familiar, entre otros.

Una vez adherido al plan, el individuo recibe una tarjeta de cliente y se crea una cuenta a su favor que sirve de base para contabilizar los puntos que vaya acumulando y aquellos que sean objeto de canje por regalos. El titular de la tarjeta puede solicitar adicionalmente tarjetas asociadas, vinculadas a su cuenta, a favor de las personas que convivan con él en un mismo domicilio.

Como ya hemos indicado, la tarjeta permite al usuario acumular puntos por sus compras diarias. En concreto, en compras de entre 3 y 6 € el cliente consigue 4 puntos, para compras superiores a 6 € los clientes logran 10 puntos por cada tramo de 6€. Además, si el total de la compra mensual está entre 60 y 90 €, los clientes consiguen 25 puntos extra. Si el volumen mensual de compras oscila entre 90 y 180 €, el cliente logra 100 puntos extra. Finalmente, si la compra total supera los 180 €, el individuo obtiene 300 puntos extra. Cuando el cliente logra acumular un total de 1000 puntos recibe un vale descuento de 3,01 € para canjear en sus próximas compras.

Además de las recompensas mencionadas, los usuarios del programa pueden adquirir gran cantidad de productos con descuentos y acceder a promociones especiales destinadas a determinados públicos, como mujeres embarazadas o familias con hijos menores[1].

Los participantes en el programa de tarjeta reciben correspondencia frecuente, con informaciones sobre las acciones de la empresa relacionadas con el programa de lealtad.

Finalmente nos ocuparemos de explicar las características del club de clientes del establecimiento, denominado Club Super Oro. La condición de miembro del club se concede automáticamente a los mejores clientes del establecimiento: aquellos que han alcanzado un nivel de gasto trimestral equivalente a 2.500 puntos[2]. El club tiene como característica distintiva la adaptación de las recompensas a los deseos del socio, esto es, son los clientes los que deciden en qué categorías de productos desean sus ventajas monetarias para periodos de cuatro meses. El club ofrece también ventajas tangibles no relacionadas con la actividad de la empresa como descuentos para viajar por Europa. Por otro lado, el socio puede optar por colaborar con causas sociales cediendo sus puntos para que la empresa destine fondos a las mismas. Como en todo club de clientes, las ventajas intangibles relacionadas con el reconocimiento personal y la comunicación individualizada cliente-empresa adquieren una relevancia especial. En este caso, la empresa envía extractos periódicos con todos los datos de compras de cada visita del cliente al establecimiento. Además, los socios reciben información cada cuatro meses sobre la última hora de El Árbol y sobre las ventajas exclusivas para los miembros del club de clientes.

---

[1] *La literatura suele referirse a este tipo de acciones como "descuentos en un segundo mercado".*

[2] *Ya explicamos en el apartado correspondiente al programa de tarjeta de cliente las equivalencias entre euros gastados y puntos obtenidos por lo que no creemos necesario repetir la explicación, dado que las tasas de canje son idénticas, así como los niveles de gasto requeridos para lograr puntos "extra".*

4.1.2. Cuestionario, variables y medidas

El procedimiento básico de recogida de información ha sido la encuesta personal a la salida de determinados puntos de venta de la cadena de supermercados El Árbol. A continuación describimos las principales características del cuestionario empleado.

Con el fin de confeccionar el cuestionario, y como es de rigor en toda investigación, desarrollamos una revisión bibliográfica exhaustiva de los trabajos de diferentes ámbitos que proporcionan escalas de medición de las variables contempladas en nuestro estudio. El objetivo fue siempre lograr que las escalas cumplieran los requisitos exigidos de fiabilidad y validez. Ahora bien, en algunos casos fue necesario corregir los ítemes obtenidos al objeto de adaptarlos a nuestro contexto particular. Además, generamos otros nuevos a partir de las acepciones teóricas encontradas en la literatura.

Paralelamente a las tareas de concreción y definición del cuestionario, llevamos a cabo una serie de entrevistas en profundidad con directivos de algunas empresas pertenecientes al sector minorista de alimentación en el contexto nacional. El contacto personal con directivos nos permitió afinar el diseño del cuestionario a la par que conocer sus impresiones sobre el problema objeto de estudio.

El cuestionario es fruto de un balance entre dos fuerzas opuestas: emplear escalas de medida con varios indicadores que representaran adecuadamente conceptos muy abstractos (como la confianza o el compromiso) y, la conveniencia de diseñar un cuestionario no excesivamente largo que invitara a los encuestados a responder lo que motivó la eliminación de preguntas redundantes o excesivamente complejas de responder.

Finalmente, se sometió al cuestionario inicial a un pretest para proceder a su depuración. El definitivo se reproduce íntegramente en el Anexo I.

Gran parte de los ítemes usados en la investigación fueron medidos a través de escalas de tipo Likert de cinco posiciones (siendo 1 totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo con la proposición formulada). A pesar de que este tipo de escalas son ordinales, por lo que no cumplen la proporcionalidad entre las distancias, las hemos considerado escalas de intervalos al objeto de poder aplicarles el tratamiento estadístico propio de las variables cuantitativas. Investigadores como Grande y Abascal (1994) y San Martín (2003) se pronuncian en este sentido al sostener que se trata de un tipo de escala que admite tanto un análisis de componentes principales como un análisis factorial de correspondencias múltiples.

Además empleamos algunas variables cuantitativas puras, junto con otras de carácter cualitativo. En cualquier caso, la tabla 4.3. muestra detalladamente todas las variables del modelo y su forma de medición. A continuación comentamos brevemente los principales constructos usados en el modelo:

a) La lealtad comportamental se midió de dos formas, por un lado a través de las variables V4 a V14 analizamos el comportamiento de compra del consumidor. Estas variables evalúan la frecuencia de compras, las categorías de productos comprados o el porcentaje de compras en el establecimiento, entre otras, junto con variables de

dispersión de compras entre establecimientos en competencia. Todas estas variables se miden a través de escalas cuantitativas. Por otro lado, la lealtad comportamental se analizó a través del cambio de comportamiento del consumidor debido a su participación en cada tipo de programa. Dicho cambio se asoció a las variables: dejar de comprar en establecimientos de la competencia (V40, V46 y V51), aumento de la frecuencia de compra en el establecimiento desde que el individuo participa en el programa (V41, V47 y V52) y grado de adaptación del comportamiento de compra a las exigencias del programa para el logro de recompensas (V42, V48 y V53). La primera variable se midió en escala dicotómica (si/no) mientras que para las otras dos se usaron escalas de Likert de cinco posiciones.

b) La imagen del establecimiento se analizó a través de las variables V15 a V19 (precios, variedad de productos, horarios de apertura, cercanía y planes de fidelización). Su medición se realizó a través de escalas ordinales.

c) La lealtad afectiva se midió a través de tres grupos de variables que hacen referencia a la satisfacción con el establecimiento (V20 a V25), la confianza (V26 a V34) y el compromiso (V35 a V38) del cliente en relación al punto de venta. Todas las variables se midieron a través de escalas de likert de cinco posiciones.

d) La implicación del consumidor con el programa de fidelización se midió a través de dos variables: la importancia de la presencia del programa de lealtad en la elección del establecimiento para el consumidor (V45 para PT, V50 para PAP y V56 para CC) y la frecuencia con la que el individuo solicita información sobre el programa de lealtad (V44 para PT, V49 para PAP y V55 para CC). Ambas variables se midieron en escala de Likert de cinco posiciones.

e) El último grupo de variables es el que analiza las características de los individuos. Éstas se agrupan en tres bloques: el comportamiento de compra del consumidor (variables de la V57 a la V66), la actitud del consumidor hacia los programas de fidelización (desde la V67 hasta la V75) y otros rasgos característicos del individuo (variables V76 a la V79). Este conjunto de variables se midió a través de escalas de Likert de cinco posiciones.

TABLA 4.3. Codificación, descripción y referencia (si procede) de las variables e ítemes del cuestionario

Constructo y su dimensión (si procede)	Pregunta cuestionario	Codificación ítem	Descripción del ítem	Referencias en la literatura	Medida	Tipo de escala
Lealtad comportamental: Comportamiento de compra	P1	V4	Veces que acude al establecimiento a lo largo de un mes de forma habitual	Iacobucci y Ostrom (1996); Long y Schiffman (2000); Drèze y Hoch (1998); Meyer-Waarden (2002); Bell y Lal (2002)	CUANTITATIVA	FORMATIVA
	P2	V5	Categorías de productos comprados en el establecimiento	Elaboración propia		
	P3	V6	Dinero destinado por término medio al mes a la compra de productos de droguería y alimentación	Elaboración propia		
	P4	V7	Porcentaje del dinero anterior gastado en el establecimiento	Wulf y otros (2001); Bellizzi y Bristol (2003); San Martín (2003)		
	P5	V8	Dinero gastado por término medio en cada visita al establecimiento	Drèze y Hoch (1998); Mauri (2001); Bell y Lal (2002)		
	P6	V9	Otros establecimientos competidores, del mismo formato visitados de forma habitual	Elaboración propia	CUANTITATIVA	
	P7	V10-14	Otras formas comerciales en las que efectúa sus compras	Elaboración propia		
Imagen del establecimiento	P8	V15	El establecimiento posee buenos precios en relación a la competencia	Bolton y otros (2000); Ayala y Neslin (2004)	ORDINAL	---
		V16	El establecimiento tiene una amplia variedad de productos	Ayala y Neslin (2004)		
		V17	El establecimiento posee un amplio horario de apertura	Elaboración propia		
		V18	El establecimiento está cerca de mi lugar de trabajo o de mi casa	Elaboración propia		
		V19	Los planes de fidelización del establecimiento	Ayala y Neslin (2004)		

…Continúa

Constructo y su dimensión (si procede)		Pregunta cuestionario	Codificación ítem	Descripción del ítem	Referencias en la literatura	Medida	Tipo de escala
Lealtad afectiva	Satisfacción	P9	V20	Me gusta venir a comprar al establecimiento	Oliver (1980); Castañeda (2005); Btiner y Gubert (1994); Bettencourt (1997); Maloles (1997); Oliver, (1980); Barroso; (2000); Flavián y otros (2004); Vázquez y otros (2005)	Likert 5 puntos	REFLECTIVAS
		P10	V21	Es un establecimiento agradable, cómodo, acogedor			
		P11	V22	En general, considero que es un buen establecimiento			
		P12	V23	El establecimiento responde ante problemas con algún producto			
		P13	V24	Me siento a gusto acudiendo a este establecimiento			
		P14	V25	En general me siento satisfecho con el establecimiento			
	Confianza	P15	V26	Considero que el minorista actúa en mi mejor interés	Moorman y otros (1993); Ganesan (1994); Morgan y Hunt (1994); Geyskens y Steenkamp (1995); Doney y Cannon (1997); Selnes (1998); Gwinner y otros (1998); Price y Arnould (1999); Sharma y Patterson (1999); Vázquez y otros (1999; 2001; 2003 y 2005); McKnight y otros (2002) y San Martín y otros (2003).	Likert 5 puntos	
		P16	V27	El establecimiento está interesado en mi bienestar, no solo en lograr beneficios			
		P17	V28	El establecimiento es sincero con sus clientes, cumple lo que promete			
		P18	V29	Es un buen proveedor de productos de alimentación y droguería			
		P19	V30	El personal del establecimiento es competente y profesional			
		P20	V31	El personal del establecimiento es cordial y servicial en el trato			
		P21	V32	La empresa se esfuerza por conocer bien a sus clientes			
		P22	V33	Me gusta la relación que mantengo con el personal del establecimiento			
		P23	V34	El establecimiento y su personal me inspiran confianza			
	Compromiso	P24	V35	Me resultaría fácil cambiar este establecimiento por otro	Geyskens y otros (1996); Long y Schiffman (2000); San Martín y otros (2003); Castañeda, (2005); Mimouni (2005); Rosenbaum y otros (2005)	Likert 5 puntos	
		P25	V36	Suelo recomendar a amigos y familiares el establecimiento			
		P26	V37	Tengo intención de seguir comprando en el establecimiento			
		P27	V38	Me considero leal a este establecimiento			

…Continúa

Constructo y su dimensión (si procede)	Pregunta cuestionario	Codificación ítem	Descripción del ítem	Referencias en la literatura	Medida	Tipo de escala
Trato especial	P28	V39	Considero que soy objeto de un tratamiento especial en el establecimiento	Wansink y Deshpande (1994); Meyer-Waarden, 2002)	Likert 5ptos	⋮
Lealtad comportamental: Cambio de comportamiento	P29	V40	Desde que participo en el PT he dejado de comprar en otros establecimientos	Sharp y Sharp (1998/99); Benavent (2000); Bell y Lal (2002); Meyer-waarden (2002; 2007); Mimouni (2005)	Dico-tomica	REFLEXIVA
	P30	V41	Desde que participo en PT compro con más frecuencia en el establecimiento		Likert 5 ptos	
	P31	V42	Suelo adaptar mi comportamiento de compra al PT	Long y Schiffman (2000); Mauri (2001); Rosenbaum y otros (2005)		
	P35	V46	Desde que participo en PAP he dejado de comprar en otros establecimientos	Sharp y Sharp (1998/99); Benavent (2000); Bell y Lal (2002); Meyer-waarden (2002; 2007); Mimouni (2005)	Dico-tomica	
	P36	V47	Desde que participo en PAP compro con más frecuencia en el establecimiento		Likert 5 ptos	
	P37	V48	Suelo adaptar mi comportamiento al PAP para lograr puntos	Bell y Lal (2002)		
	P40	V51	Desde que participo en CC he dejado de comprar en otros establecimientos	Sharp y Sharp (1998/99); Benavent (2000); Bell y Lal (2002); Meyer-waarden (2002; 2007); Mimouni (2005)	Dico-tomica	
	P41	V52	Desde que participo en CC compro con más frecuencia en el establecimiento		Likert 5 ptos	
	P42	V53	Suelo adaptar mi comportamiento al CC para lograr puntos	Long y Schiffman (2000); Mauri (2001); Rosenbaum y otros (2005)		
Grado de implicación	P33	V44	Frecuencia de solicitud de información sobre el PT	Long y Schiffman (2002); Yi y Jeon (2003)	Likert 5 puntos	REFLEXIVA
	P34	V45	Importancia de la presencia del PT en su elección de establecimiento			
Características específicas de los consumidores	P38	V49	Frecuencia de solicitud de información sobre el PAP			
	P39	V50	Importancia de la presencia del PAP en su elección de establecimiento			
	P44	V55	Frecuencia de solicitud de información sobre el CC			
	P45	V56	Importancia de la presencia del CC en su elección de establecimiento	Elaboración propia		

… Continúa

Variable y su dimensión (si procede)	Pregunta cuestionario	Codificación ítem	Descripción del ítem	Referencias en la literatura	Medida	Tipo de escala
Características Genéricas de los individuos						
Comportamiento de compra	P46	V57	Salvo algunas excepciones, me gusta cambiar de marcas	Elaboración propia	Likert 5 puntos	REFLEXIVA
	P47	V58	Me gusta cambiar de establecimiento para efectuar mis compras	Elaboración propia		
	P48	V59	Me aburre acudir siempre a los mismos lugares para comprar	Elaboración propia		
	P49	V60	Habitualmente hago mis compras en un mismo establecimiento para invertir el menor tiempo y esfuerzo en ellas	Ayala y Neslin (2004)		
	P50	V61	A la hora de realizar mis compras en general le doy mucha importancia al precio	Elaboración propia		
	P51	V62	Suelo comparar los precios de varios establecimientos	Elaboración propia		
	P52	V63	Me gusta comprar los productos que están en promoción	Ayala y Neslin (2004)		
	P53	V64	Me gusta ir de compras, para mi es un hobbie	Elaboración propia		
	P54	V65	Los establecimientos comerciales me resultan agradables para visitar	Elaboración propia		
	P55	V66	Me gusta ir de compras sin prisas, tomarme mi tiempo	Ayala y Neslin (2004)		
Actitud hacia los programas de lealtad en general	P56	V67	Creo que solo sirven para que las empresas recojan información	Elaboración propia	Likert 5 puntos	REFLEXIVA
	P57	V68	Son demasiado exigentes en el logro de la recompensa	Elaboración propia		
	P58	V69	Sólo ayudan a la empresa a lograr mayores beneficios	Elaboración propia		
	P59	V70	Me permiten beneficiarme de mejores precios	Long y Schiffman (2000)		
	P60	V71	Me hacen sentir como un cliente especial	Long y Schiffman (2000)		
	P61	V72	Demuestran el interés de la empresa por satisfacer al cliente	Elaboración propia		
	P62	V73	Me hacen valorar más a la empresa	Elaboración propia		
	P63	V74	Son buenos porque la empresa los usa para conocer mejor a clientes	Elaboración propia		
	P64	V75	En general me siento defraudado por los programas de lealtad	Long y Schiffman (2000)		
Otros rasgos del individuo	P65	V76	Me considero reacio a proporcionar datos personales	Elaboración propia	Likert 5 puntos	REFLEXIVA
	P66	V77	Me considero una persona introvertida	Elaboración propia		
	P67	V78	Me considero una persona con mucho tiempo libre	Long y Schiffman (2000)		
	P68	V79	Me considero una persona a la que le gusta la rutina	Elaboración propia		

4.2. Validación de las escalas de medición

Nos ocupamos en este punto de validar las escalas de medición usadas. Para ello realizamos los análisis que se exponen en la tabla 4.4. Con el objetivo de lograr un modelo adecuado hemos seguido las recomendaciones de autores como Churchill (1979), Diamantopoulos (1994) y Jöreskog y Sörbom (1993).

TABLA 4.4. Fases y técnicas de análisis para la validación de las escalas

FASES DE ANÁLISIS	TÉCNICAS ESTADÍSTICAS
Análisis preliminar de las variables	Análisis de normalidad Análisis univariante de variables (datos ausentes y datos extraños) Análisis de la matriz de correlaciones(SPSS)
Análisis de unidimensionalidad y fiabilidad de las medidas	Coeficiente alfa de Cronbach Análisis factorial exploratorio(SPSS)
Análisis de validez de las escalas	Análisis factorial confirmatorio (AMOS)

El análisis preliminar tiene por objetivo asegurar que no existen errores en la codificación de las variables y que se tratan correctamente los valores ausentes (Bagozzi y Baumgartner, 1994), además de comprobar la normalidad de las variables mediante histogramas, gráficos Q y stemleaf[3], y a través de los coeficientes de asimetría y curtosis[4]. La tabla 4.5. muestra los resultados del análisis univariante desarrollado. Por su parte, la matriz de correlaciones puede consultarse en el Anexo II. Para su cálculo empleamos el paquete estadístico SPSS/PC versión 14.0.

Los coeficientes de asimetría y curtosis (o apuntamiento) nos permiten conocer el grado de normalidad univariante de las variables. De la lectura de resultados observamos que, en general, se encuentran comprendidos en el intervalo que se considera aceptable para hablar de variables distribuidas normalmente. En la revisión de los valores de la matriz de correlaciones no detectamos ningún dato extraño con capacidad para distorsionar los resultados.

[3] Los residuos se deben distribuir simétricamente alrededor del valor cero, en el caso de los gráficos stemlealf, o a lo largo de una línea de 45 grados en los gráficos Q.

[4] Los coeficientes deben ser de cero y tres, respectivamente, para hablar de normalidad

TABLA 4.5.Estadísticos descriptivos

	N	MINIMO	MAXIMO	MEDIA	D. TIPICA
V1 Nivel de Participación (P/NP)	900	0	1	0,60	0,490
V2 Tipo de Participación (PAP/PT/CC)	540	1	3	2,00	0,817
V3 Nivel*Tipo de Participación (NP/PAP/PT/CC)	900	0	3	1,20	1,167
V4 Frecuencia de compras	900	1	4	2,77	1,143
V5 Categorías compradas	900	1	3	2,41	0,766
V6 Gasto promedio alim y droguería	900	1	4	3,15	0,905
V7 % del gasto anterior en el establecimiento	900	1	4	2,36	1,013
V8 Dinero gastado en promedio por visita	900	1	4	2,48	1,035
V9 Otros establecimientos visitados	900	0	5	1,26	0,860
V10 Otras formas comerciales I	900	1	3	1,82	0,606
V11 Otras formas comerciales II	900	1	3	1,90	0,653
V12 Otras formas comerciales III	900	1	3	1,92	0,700
V13 Otras formas comerciales IV	900	1	3	1,98	0,700
V14 Otras formas comerciales	900	1	3	1,68	0,601
V15 El establecimiento: buenos precios	900	1	5	3,26	1,241
V16 El establecimiento: amplia variedad	900	1	5	3,00	1,155
V17 Horario amplio	900	1	5	2,36	1,245
V18 El establecimiento: cerca	900	1	5	2,22	1,327
V19 Planes de fidelización	900	1	5	4,17	1,170
V20 Me gusta venir a comprar	900	1	5	3,88	0,947
V21 Establecimiento cómodo, acogedor	900	1	5	3,89	0,909
V22 Es un buen establecimiento	900	1	5	3,95	0,872
V23 Responde ante los problemas	900	1	5	3,96	0,981
V24 Me siento a gusto en el establecimiento	900	1	5	4,01	0,901
V25 En general, me siento satisfecho	900	1	5	4,00	0,877
V26 El minorista actúa en mi mejor interés	900	1	5	2,74	1,146
V27 Interesado en mi bienestar, no sólo en lograr beneficios	900	1	5	2,73	1,048
V28 El establecimiento cumple las promesas	900	1	5	3,40	1,052
V29 Buen proveedor: alimentación-droguería	900	1	5	3,73	0,953
V30 El personal es competente y profesional	900	1	5	3,99	0,980
V31 El personal es cordial y servicial	900	1	5	3,99	1,000
V32 Se esfuerza por conocer a los clientes	900	1	5	3,25	1,091
V33 Me gusta la relación con el personal	900	1	5	3,58	1,029
V34 El establecimiento inspira confianza	900	1	5	3,86	0,954
V35 Me resultaría fácil cambiar de establecimiento	900	1	5	3,47	1,273
V36 Suelo recomendar el establecimiento	900	1	5	2,71	1,346
V37 Tengo intención de seguir comprando	900	1	5	3,50	1,096
V38 Me considero leal al establecimiento	900	1	5	3,12	1,309
V39 Soy objeto de trato especial	900	1	5	1,71	1,047
V40 Desde que participo en PT he dejado de comprar en otros establec	180	1	2	1,82	0,383
V41 Desde que participo en PT compro más veces en el establec	180	1	5	2,33	1,283
V42 Adapto mi comportamiento a ofertas PT	180	1	5	2,67	1,345
V43 Frecuencia de uso de la tarjeta	180	2	5	4,81	0,605
V44 Frecuencia solicitud información del PT	180	1	5	1,97	1,263
V45 Importancia de la presencia del PT en la elección del establecimiento	180	1	5	1,88	1,183
V46 Desde que participo en PAP he dejado de comprar en otros establ	180	1	2	1,79	0,405
V47 Desde que participo en PAP compro más veces en el establec	180	1	5	2,37	1,325
V48 Adapto mi comportamiento a los requisitos del PAP	180	1	5	2,17	1,203
V49 Frecuencia solicitud información del PAP	180	1	5	2,23	1,218
V50 Importancia de la presencia del PAP en la elección del establecimiento	180	1	5	1,79	1,117
V51 Desde que participo en CC he dejado de comprar en otros establec	180	1	2	1,39	0,490
V52 Desde que participo en CC compro más veces en el establec	180	1	5	4,10	1,104
V53 Adapto mi comportamiento a ofertas CC	180	1	5	4,26	0,880
V54 Frecuencia de uso del CC	180	3	5	4,79	0,515
V55 Frecuencia de solicitud de información sobre el CC	180	1	5	3,46	1,266
V56 Importancia de la presencia del CC en la elección del establecimiento	180	1	5	3,02	1,043

…Continúa

V57 Me gusta cambiar de marcas	900	1	5	2,46	1,358
V58 Me gusta cambiar de establecimiento	900	1	5	2,41	1,270
V59 Me aburre acudir siempre a los mismos puntos de venta	900	1	5	2,48	1,378
V60 Compro en un mismo establecimiento para invertir el menor esfuerzo	900	1	5	3,86	1,132
V61 Doy mucha importancia al precio	900	1	5	3,57	1,116
V62 Suelo comparar precios de diversos establecimientos	900	1	5	2,89	1,374
V63 Me gusta comprar en promoción	900	1	5	3,19	1,208
V64 Me gusta ir de compras	900	1	5	2,82	1,356
V65 Los establecimientos sitios agradables	900	1	5	3,18	1,254
V66 Me gusta comprar sin prisas	900	1	5	3,31	1,315
V67 Sólo sirven para recoger información	900	1	5	3,32	1,340
V68 Son demasiado exigentes para lograr recompensas	900	1	5	3,47	1,265
V69 Sólo ayudan a mejorar los beneficios	900	1	5	3,47	1,156
V70 Me permiten beneficiarme de mejores precios	900	1	5	3,12	1,127
V71 Me hacen sentir un cliente especial	900	1	5	2,10	1,189
V72 Muestran interés por satisfacer al cliente	900	1	5	2,61	1,174
V73 Me hacen valorar más a la empresa	900	1	5	2,46	1,238
V74 Ayudan a conocer mejor a los clientes	900	1	5	2,51	1,155
V75 Me siento defraudado hacia los PL	900	1	5	2,44	1,281
V76 Reacio a proporcionar datos personales	900	1	5	3,27	1,277
V77 Persona introvertida	900	1	5	2,45	1,076
V78 Persona con tiempo libre	900	1	5	2,39	1,145
V79 Persona que le gusta la rutina	900	1	5	2,28	1,055

Antes de adentrarnos en el estudio de la validez y fiabilidad de las escalas de medida empleadas en nuestro modelo, creemos conveniente indicar que hemos hecho uso de dos tipos de escalas diferentes para medir las variables objeto de estudio: formativas y reflectivas. Tal distinción es importante en cuanto que condiciona el análisis de validez de las mismas. En este sentido, hay autores que advierten de lo inadecuado de los procedimientos tradicionales de análisis de la fiabilidad y validez para la evaluación de índices compuestos a partir de indicadores formativos (Bollen y Lennox, 1991; Bagozzi, 1994)

El uso de indicadores reflectivos se justifica cuando los ítemes empleados para medir una variable determinada están altamente correlacionados entre sí debido a que son un reflejo o efecto del concepto teórico que pretenden medir. Esta manera de medir, claramente inspirada en la noción de unidimensionalidad, ha dominado las investigaciones empíricas en el campo del marketing y de otras ciencias sociales, que se han preocupado sobremanera por la generación de escalas de medida válidas y fiables (Bollen y Lennox, 1991).

Una alternativa en el proceso de medición, hasta ahora mucho menos utilizada, pero que poco a poco comienza a extenderse en el mundo académico, es el uso de indicadores formativos o causales, lo que supone la creación de índices compuestos, más que el desarrollo de escalas (Fornell y Bookstein, 1982; Bollen y Lennox, 1991; MacCallum y Browne, 1993; Law y Wong, 1999; Edwards y Bagozzi, 2000; Diamantopoulos y Winklhofer, 2001; Jarvis y otros, 2003). En este caso, una variación en alguna de las variables observadas provoca cambios en el constructo –que es inherentemente multidimensional-, y no al revés, es decir, el indicador es una de las causas o antecedentes de la variable latente con la que se relaciona (Rodríguez, 2008). Bajo esta perspectiva, el significado conceptual y empírico de una variable latente compuesta queda determinado por el conjunto de variables observadas empleadas, que no tienen que estar necesariamente correlacionadas entre sí (Jarvis y otros, 2003).

TABLA 4.6. Comparación entre escalas formativas y reflectivas

CONSTRUCTOS REFLECTIVOS	CONSTRUCTOS FORMATIVOS
La dirección de la causalidad va del constructo a sus indicadores.	La dirección de la causalidad va de los indicadores al constructo.
Los indicadores son manifestaciones del concepto que se pretende medir.	Los indicadores constituyen características que definen el concepto en cuestión.
Cambios en un indicador no suponen variaciones en el constructo. Cambios en el constructo provocan variaciones en sus indicadores.	Cambios en un indicador provocan variaciones en el constructo. Cambios en el constructo no suponen variaciones en sus indicadores.
Los indicadores deberían ser intercambiables.	Los indicadores no necesariamente son intercambiables.
Los indicadores deberían tener un contenido similar o compartir una temática común.	Los indicadores no necesariamente tienen un contenido similar o comparten una temática común.
La eliminación de un indicador no debería alterar el dominio conceptual del constructo.	La eliminación de un indicador puede alterar el dominio conceptual del constructo.
Se espera que los indicadores convaríen entre sí. Se espera que un cambio en un indicador esté asociado con cambios en los otros indicadores.	Los indicadores no necesariamente están correlacionados. Modificaciones en una de las medidas no tienen porqué ocasionar alteraciones en el resto.
La red nomológica para los indicadores no debería diferir. Los indicadores deben tener los mismos antecedentes y consecuencias.	La red nomológica para los indicadores puede diferir. No se requiere que los indicadores tengan los mismos antecedentes y consecuencias.

Fuente: Jarvis y otros (2003)

A partir de las consideraciones expuestas en líneas precedentes, nos proponemos la depuración de las escalas empleadas. Debemos precisar que el uso de los dos tipos de escalas (reflectivas y formativas) exige la realización de los análisis de fiabilidad y validez de forma separada, ya que las características diferenciales de cada tipo de escala exigen que el procedimiento empleado en uno y otro caso no sea el mismo. Así, los próximos dos epígrafes se dedicarán a la validación de escalas, primero las reflectivas y luego las formativas.

4.2.1. Análisis de fiabilidad y validez para las escalas reflectivas

A partir de las consideraciones anteriores, para comenzar el proceso de validación de las escalas reflectivas de nuestro trabajo, recurrimos a la realización de un análisis factorial exploratorio, en concreto, un análisis de ejes principales con rotación varimax para cada una de las variables consideradas. Con este análisis, además, conseguimos una primera prueba de que los constructos cumplen el requisito de unidimensionalidad, una condición necesaria para la validez de la escala[5] (Bagozzi y Baumgartner, 1994; Steenkamp y Van Trijp, 1991). Ahora bien, antes de proceder a la aplicación de la técnica de análisis factorial debemos asegurarnos de que la muestra que vamos a emplear cumple los requisitos exigidos para el desarrollo de la técnica. Si tomamos en consideración las advertencias de Luque (2000), la muestra deberá tener un número elevado de observaciones, que cifra en más de 100 y nunca menos de 50, aspecto que cumple sobradamente la muestra empleada. También se ha comprobado que la correlación entre las variables esté por encima de 0.5, como recomienda Luque (2000), o de 0.3, como indican otros autores, y que el test de esferidad de Barlett sea significativo.

En primer lugar, procedimos a efectuar un análisis factorial exploratorio para los ítemes que miden la lealtad afectiva, en concreto se trata de los ítemes relativos a la satisfacción, la

[5] *Según afirman Hair y otros (2004), los ítems que se emplean para construir escalas aditivas han de ser unidimensionales, es decir, han de estar fuertemente asociados unos con otros representando un único concepto. En este sentido, las escalas cumplirán este requisito si los ítems cargan de forma elevada sobre un único factor.*

confianza y el compromiso, cuyos indicadores son las variables v20 a v38. La tabla 4.7. muestra la matriz de correlaciones de Pearson entre las variables empleadas en el análisis factorial exploratorio en el caso de la lealtad afectiva[6]. En todos los casos las correlaciones son significativas al 1%.

TABLA 4.7. Matriz de correlaciones de las variables de lealtad afectiva

	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38
V20	1																		
V21	0,706	1																	
V22	0,708	0,771	1																
V23	0,365	0,374	0,403																
V24	0,555	0,573	0,580	0,516	1														
V25	0,556	0,543	0,569	0,421	0,678	1													
V26	0,239	0,231	0,246	0,204	0,334	0,344	1												
V27	0,256	0,226	0,234	0,249	0,289	0,291	0,657	1											
V28	0,296	0,305	0,305	0,411	0,416	0,350	0,415	0,509	1										
V29	0,359	0,356	0,319	0,324	0,402	0,327	0,276	0,372	0, 526	1									
V30	0,376	0,452	0,439	0,392	0,437	0,370	0,120	0,142	0,376	0,400	1								
V31	0,383	0,427	0,404	0,385	0,452	0,368	0,117	0,107	0,353	0,281	0,797	1							
V32	0,308	0,294	0,294	0,283	0,334	0,298	0,391	0,425	0,334	0,336	0,224	0,207	1						
V33	0,339	0,383	0,375	0,284	0,314	0,351	0,270	0,232	0,304	0,232	0,482	0,459	0,289	1					
V34	0,447	0,476	0,501	0,409	0,497	0,456	0,286	0,302	0,411	0,382	0,577	0,510	0,414	0,497	1				
V35	-0,156	-0,184	-0,178	-0,073	-0,215	-0,164	-0,149	-0,135	-0,126	-0,132	-0,181	-0,192	-0,125	-0,117	-0,199	1			
V36	0,307	0,256	0,282	0,179	0,257	0,250	0,343	0,370	0,288	0,309	0,282	0,240	0,398	0,216	0,257	-0,173	1		
V37	0,294	0,297	0,335	0,263	0,332	0,327	0,255	0,216	0,293	0,242	0,316	0,320	0,218	0,441	0,412	-0,221	0,299	1	
V38	0,418	0,343	0,349	0,329	0,354	0,409	0,364	0,352	0,348	0,324	0,219	0,206	0,460	0,363	0,384	-0,182	0,521	0,481	1

La conveniencia de realizar un análisis factorial se comprueba con el test de esferidad de Bartlett y con el índice KMO. El primero contrasta la hipótesis nula de que la matriz de correlaciones es una matriz identidad (incorrelación lineal entre las variables). Si como resultado del contraste no pudiésemos rechazar la citada hipótesis, deberíamos reconsiderar la realización del análisis factorial debido a la incorrelación de las variables. En el caso del índice KMO también se trata de determinar el grado de correlación: si el índice está cercano a cero el análisis factorial no es aconsejable. Para nuestro caso, el test de esferidad de Bartlett arroja un valor de *de* $\chi^2(171)=8357{,}450$ (p= 0,000) y el índice KMO alcanza un valor próximo a uno -0,903-. Ambos índices nos permiten concluir que el uso del análisis factorial es adecuado en este caso.

La tabla 4.8. presenta los resultados del análisis factorial realizado: las variables que recoge cada factor, junto con el peso de cada variable y el porcentaje de varianza explicado para cada uno de los factores.

[6] *Nótese que faltan algunas de las variables empleadas para la medición de cada aspecto de la lealtad. Ello se debe a que el AFE aconsejó su eliminación.*

TABLA 4.8. Análisis factorial exploratorio para la lealtad afectiva

Factor	Variables que recoge el factor		Pesos	% de varianza explicada	% de varianza acumulado
Satisfacción (SAT)	V20	Me gusta comprar en establecimiento	0,817	22,213	22,213
	V21	Establecimiento agradable, cómodo	0,824		
	V22	Buen establecimiento	0,830		
	V24	Estoy a gusto acudiendo al establec	0,686		
	V25	En general me siento satisfecho	0,690		
Confianza en el personal del establecimiento (COPER)	V30	Competencia y profesionalidad	0,854	17,079	39,292
	V31	Personal cordial y servicial	0,839		
	V33	Me gusta la relación con el personal	0,584		
	V34	Personal me inspira confianza	0,577		
Confianza en el establecimiento (COEST)	V26	El minorista actúa en mi interés	0,728	15,853	55,146
	V27	Al establecimiento le interesa mi bienestar	0,825		
	V28	Establecimiento cumple promesas	0,719		
	V29	Es un buen proveedor de productos de alimentación y droguería	0,586		
Compromiso (COMP)	V36	Recomiendo el establecimiento	0,635	12,722	67,867
	V37	Intención de seguir comprando	0,708		
	V38	Me considero leal al establecimiento	0,737		

El análisis factorial arroja cuatro factores que coinciden con los componentes identificados en la literatura existente sobre lealtad. Los pesos representan la correlación parcial entre el ítem y el factor rotado y nos ayudan a interpretar los factores. Observamos que el primero se refiere a la satisfacción (SAT). Los factores segundo y tercero aluden a la confianza del individuo: confianza en el personal del establecimiento (COPER), en un caso, y confianza general hacia el punto de venta (COEST), en el otro. Finalmente, el cuarto factor se refiere a la dimensión compromiso (COMP) de la lealtad afectiva. También podemos observar que algunos ítemes recogidos en el cuestionario han sido eliminados tras el análisis factorial debido a su escasa aportación a los factores[7]. El porcentaje de información explicada indica el tanto por ciento de varianza explicada para cada factor en relación a la varianza total del conjunto de variables. Es normal que en un buen análisis factorial unos pocos factores expliquen gran parte de la varianza, mientras que el resto aporten muy poco. La última columna de la tabla recoge los valores para la varianza explicada acumulada, esto es, la suma de la varianza explicada para cada grupo de factores, hasta conseguir en el último la varianza explicada por el conjunto de los cuatro factores, que en este caso alcanza un valor de 67,867%.

En segundo lugar sometimos a un análisis factorial a los ítemes que miden el cambio de comportamiento del consumidor: la variación de la frecuencia de compra desde que se forma parte del programa (V80=V41+V47+V52), si el individuo ha dejado o no de comprar en establecimientos competidores desde que se enroló en el plan (V81=V40+V46+V51), y el grado de adaptación del comportamiento a las exigencias del plan para el logro de recompensas (V82=V42+V48+V53). Antes de proceder a la aplicación del AFE comprobamos la correlación de las variables implicadas, los valores del coeficiente de correlación de Pearson son -0,553 entre v80 y v81; -0,403 entre v80 y v82 y de 0,670 entre v81 y v82. Por su parte, el test de esferidad de Barlett arroja un valor de $\chi^2(_3)^2$=516,103; p= 0,000 y la prueba KMO de 0,637. Los citados

[7] *Aunque se abundará en este aspecto más adelante, conviene reseñar en este momento, que el análisis de fiabilidad a través del alpha de Cronbach también reveló conveniente eliminar estas variables dado que su presencia empeoraba considerablemente la fiabilidad del modelo.*

indicadores muestran la conveniencia de aplicar el análisis factorial cuyos resultados se recogen en la tabla 4.9.

Tabla 4.9.: AFE para el cambio de comportamiento del consumidor

Factor	Variables que recoge el factor		Pesos	% de varianza explicada	% de varianza acumulado
Cambio de comportamiento (CAMBIO)	V80	Dejar de comprar en establecimientos competidores	-0.764	69.694	69.694
	V81	Aumento de la frecuencia de compra en el establecimiento	0.900		
	V82	Grado de adaptación del comportamiento a los requisitos del programa	0.835		

Como sólo se ha extraído un factor, la solución obtenida por el AFE no tuvo que ser rotada. Observamos que los tres ítemes se agrupan en el mismo factor que hemos identificado como cambio de comportamiento del consumidor desde que participa en el programa de lealtad (CAMBIO). La varianza total explicada alcanza un valor del 69.694%.

En tercer lugar nos ocupamos de realizar un análisis factorial exploratorio para los ítemes que miden las características genéricas del individuo. Un análisis exploratorio previo para el conjunto de variables relativas a las características del consumidor (ítemes V58 a V80) nos indicó que la mejor forma de agrupar las variables era juntar, por un lado, las relativas a las características del comportamiento de compra, por otro las que se refieren a la actitud general del individuo hacia los programas de fidelización y finalmente agrupar las relativas a otros rasgos personales. De acuerdo con ello realizamos tres análisis factoriales exploratorios, uno para las variables de comportamiento de compra (V57-V66), otro para las variables de actitud hacia los programas de lealtad (V67-V75) y otro para otros rasgos del individuo (V76-V79).

La observación de la matriz de correlaciones de las variables de comportamiento de compra del consumidor (tabla 4.10.), con correlaciones significativas al 1%, el test de esferidad de Barlett, con un valor de $\chi^2(45)=1100{,}094$ (p=0,000) y el cálculo del índice KMO, con un valor de 0,702, revelan la pertinencia de la aplicación del análisis factorial.

TABLA 4.10. Matriz de correlaciones para las variables de comportamiento de compra

	V57	V58	V59	V60	V61	V62	V63	V64	V65	V66
V57	1									
V58	0,363	1								
V59	0,327	0,397	1							
V60	-0,062	-0,256	-0,068	1						
V61	0,087	0,138	0,148	0,074	1					
V62	0,151	0,178	0,121	-0,089	0,438	1				
V63	0,090	0,106	0,091	0,020	0,366	0,384	1			
V64	0,081	0,050	0,022	-0,027	-0,001	0,104	0,156	1		
V65	0,040	0,041	0,026	0,041	0,078	0,178	0,195	0,514	1	
V66	0,036	-0,020	0,028	0,067	0,082	0,109	0,218	0,375	0,404	1

La tabla 4.11. recoge los resultados del análisis factorial exploratorio para las variables V57 a V67 que son las relativas a los rasgos característicos del comportamiento de compra del

consumidor. Tras la eliminación de la variable V60, la información quedó agrupada en tres factores que han sido ampliamente reconocidos por la literatura sobre comportamiento del consumidor: gusto por las compras (GUCOM), sensibilidad al precio (SENPRE) y búsqueda de variedad (BUVAR). La varianza total explicada por el conjunto de los factores alcanza un valor igual al 59,616%.

TABLA 4.11.: AFE para las características del individuo: comportamiento de compra

Factor	Variables que recoge el factor		Pesos	% de varianza explicada	% de varianza acumulado
Gusto por las compras (GUCOM)	V64	Comprar es un hobbie	0,815	21,073	21,073
	V65	Establecimientos detallistas agradables	0,806		
	V66	Comprar sin prisa	0,719		
Sensibilidad al precio (SENPRE)	V61	Dar importancia al precio	0,803	19,948	41,021
	V62	Comparar precios	0,766		
	V63	Comprar en promoción	0,716		
Búsqueda de variedad (BUVAR)	V57	Me gusta cambiar de marcas	0,696	18,595	59,616
	V58	Gusto por cambiar de establecimiento	0,806		
	V59	Aburre acudir mismos lugares a comprar	0,710		

Como hemos indicado en líneas precedentes, los ítemes que tratan de medir la actitud del consumidor hacia los programas de lealtad se sometieron a un análisis factorial exploratorio separado. Mostramos en la tabla 4.12. la matriz de correlaciones entre las variables de actitud hacia los programas de lealtad (V67-V75). Todas las correlaciones son significativas al 1%.

El test de esferidad de Bartlett arroja un valor de $\chi^2(36)=1137,593$ (p=0,000). Por su parte, el índice KMO alcanza un valor de 0,743. Luego el empleo del análisis factorial también es adecuado para este grupo de variables.

TABLA 4.12. Matriz de correlaciones para las variables de actitud hacia los PF

	V67	V68	V69	V70	V71	V72	V73	V74	V75
V67	1								
V68	0,401	1							
V69	0,387	0,428	1						
V70	-0,116	-0,152	-0,064	1					
V71	-0,179	-0,155	-0,240	0,288	1				
V72	-0,063	-0,197	-0,171	0,261	0,309	1			
V73	-0,019	-0,176	-0,194	0,242	0,370	0,509	1		
V74	0,032	-0,051	-0,048	0,193	0,368	0,356	0,409	1	
V75	0,238	0,224	0,188	-0,314	-0,109	-0,148	-0,162	-0,109	1

La tabla 4.13 recoge los resultados obtenidos en el análisis factorial exploratorio para este grupo de variables (V67-V75): dos factores que se refieren, respectivamente, a las ventajas

(VENT) y a los inconvenientes (INCONV) que los clientes perciben en los programas de fidelización. En este caso la varianza total explicada por los dos factores alcanza un 56,622%.

Tabla 4.13.: AFE para las características del individuo: actitud hacia los programas de lealtad

Factor	Variables que recoge el factor		Pesos	% de varianza explicada	% de varianza acumulado
Ventajas de los PF percibidas por los clientes (VENT)	V71	Me hacen sentir un cliente especial	0,528	29,713	29,713
	V72	Muestran interés de la empresa por satisfacer al cliente	0,764		
	V73	Hacen valorar más a la empresa	0,820		
	V74	Ayudan a conocer mejor al cliente	0,706		
Inconvenientes de los PF percibidos por los clientes (INCONV)	V67	Sólo recogen información	0,782	26,909	56,622
	V68	Demasiado exigentes	0,753		
	V69	Solo contribuyen a lograr más beneficios para la empresa	0,756		

El último grupo de variables características de los consumidores recoge otros rasgos personales. También para estas variables se desarrolló un análisis factorial. La matriz de correlaciones, en todos los casos significativas al 1%, puede consultarse en la tabla 4.14. El test de esferidad de Bartlett arroja un valor de $\chi^2(6)=120,117$ (p=0,000). Por su parte, el índice KMO alcanza un valor de 0,501. Luego el empleo del análisis factorial también es adecuado para este grupo de variables.

TABLA 4.14. Matriz de correlaciones: otros rasgos personales

	V76	V77	V78	V79
V76	1			
V77	0,388	1		
V78	-0,037	0,066	1	
V79	-0,011	0,071	0,360	1

La tabla 4.15 recoge los resultados obtenidos en el análisis factorial exploratorio para este grupo de variables (V67-V79): dos factores que se refieren, respectivamente, al grado de introversión del individuo (INTROVER) y a otros rasgos (OTROS). En este caso la varianza total explicada por los dos factores alcanza un 64,089%.

TABLA 4.15.: Análisis factorial para otros rasgos personales.[8]

Factor	Variables que recoge el factor		Pesos	% de varianza explicada	% de varianza acumulado
Introversión (INTROVER)	V76	Ser reacio a dar datos personales	0,810	32,215	32,215
	V77	Ser una persona introvertida	0,795		
Otros rasgos (OTROS)	V78	Ser una persona con mucho tiempo libre	0,792	31,874	64,089
	V79	Ser una persona a la que le gusta la rutina	0,783		

[8] *No hemos sometido a esta escala al análisis confirmatorio dada su reducida dimensión. Al tratarse de una escala de tan sólo dos ítemes no procede la realización de un análisis de este tipo.*

Si en las líneas precedentes nos hemos ocupado de analizar la unidimensionalidad de las escalas relativas a los rasgos generales de los individuos, ahora nos detendremos en las características específicas o grado de implicación del individuo con el programa de lealtad del que forma parte. Es por ello que sometemos a un análisis factorial exploratorio a los dos ítemes que miden, para cada uno de los tres programas considerados, la implicación del individuo: "frecuencia con la que solicita información sobre el programa" (V49, V44 y V55 para PAP, PT y CC respectivamente) e "importancia concedida a la existencia del programa de fidelización a la hora de elegir el establecimiento analizado" (V50, V45 y V56 para PAP, PT y CC respectivamente). Así obtuvimos tres medidas de la implicación, una para cada uno de los programas de lealtad estudiados: $IMPLI_{PAP}$, $IMPLI_{PT}$ e $IMPLI_{CC}$. Los coeficientes de correlación de Pearson entre cada par de variables son: 0,369 para el PAP, 0,356 para el PT y 0,658 para el CC; todas las correlaciones son significativas al 1%. El test de esferidad de Bartlett arroja unos valores de: $\chi^2(1)=30,310$, (p=0,000) para el PAP; $\chi^2(1)=29,608$, (p=0,000) para el PT y $\chi^2(1)=50,610$, (p=0,000) para el CC. Por su parte, el índice KMO alcanza un valor de 0,50 en los tres casos. Luego el empleo del análisis factorial también es adecuado para este grupo de variables.

La tabla 4.16 recoge los resultados obtenidos en los análisis factoriales exploratorios realizados para cada par de variables. En cada caso obtenemos un solo factor que se denomina grado de implicación con el programa de lealtad ($IMPLI_{PAP}$, $IMPLI_{PT}$ e $IMPLI_{CC}$). La varianza total explicada supera el 50% en los tres casos.

Tabla 4.16.: AFE para el grado de implicación con el programa de lealtad[9]

Factor	Variables que recoge el factor		Pesos	% de varianza explicada	% de varianza acum
GRADO DE IMPLICACIÓN CON EL PAP					
$IMPLI_{PAP}$	V49	Frecuencia con la que solicita información sobre el PAP	0,731	53,386	53,386
	V50	Importancia concedida a la existencia del PAP en la elección del establecimiento	0,731		
GRADO DE IMPLICACIÓN CON EL PT					
$IMPLI_{PT}$	V44	Frecuencia con la que solicita información sobre el PT	0,702	53,233	53,233
	V45	Importancia concedida a la existencia del PT en la elección del establecimiento	0,702		
GRADO DE IMPLICACIÓN CON EL CC					
$IMPLI_{CC}$	V55	Frecuencia con la que solicita información sobre el CC	0,836	69,819	69,819
	V56	Importancia concedida a la existencia del CC en la elección del establecimiento	0,836		

[9] *Al igual que sucede para la escala anterior, no procede en este caso la aplicación de un AFC.*

A continuación procedimos a la depuración del conjunto de ítemes resultante para cada escala reflectiva en el análisis factorial exploratorio correspondiente, mediante la realización de un análisis factorial confirmatorio para cada una de ellas[10]. Este tipo de análisis factorial nos permitirá llegar a determinar el grado de validez de cada una de las escalas. Para este fin nos servimos del paquete estadístico AMOS 6.

La validez de una escala hace referencia a su capacidad para "medir lo que debe medir" (Grande y Abascal, 2001). Existen varios tipos de validez, entre ellos la validez pragmática, la validez de concepto y la validez de contenido. El primer tipo alude a la capacidad de la escala para hacer predicciones actuales o futuras. El segundo tipo detecta si los ítemes que contiene la escala son adecuados para hacer las mediciones. Por último, la validez de contenido muestra si los indicadores de la escala cubren adecuadamente todas las dimensiones del concepto que miden. Es de carácter cualitativo y, por tanto, subjetivo (Bollen, 1989), no pudiéndose garantizar plenamente. Asumido esto, hemos construido las diferentes escalas tras una revisión de la literatura al respecto, de modo que se ha procurado que respondiera a la definición conceptual y que reflejara las dimensiones que se consideran relevantes, para que quede respaldada la validez de contenido de la escala.

Dentro de la validez de contenido se distinguen a su vez la validez convergente y la validez discriminante. Una escala posee validez convergente si los ítems que la conforman se correlacionan positivamente. Tendrá además validez discriminante, si las correlaciones de este concepto con otros que midan fenómenos diferentes son débiles. Para comprobar la validez convergente nos centraremos en la información que proporcionan las cargas factoriales, mientras que para confirmar la validez discriminante estudiaremos la magnitud de las correlaciones o covarianzas. Hemos usado diversos índices de ajuste como la prueba $\chi 2$, RMSEA (Root Mean Square Error of Approximation), CFI (Comparative Fit Index) y NFI (Normed Fit Index). La $\chi 2$ pone a prueba la diferencia entre la matriz de covarianzas observada y la predicha por el modelo especificado. Los valores no significativos indican que el modelo hipotetizado se ajusta a los datos. El RMSEA es un índice que proporciona una medida de discrepancia por grado de libertad (Browne y Cudeck, 1993). El modelo basado en la muestra utilizada representa a la población cuando su valor es menor o igual que 0,05, considerándose un ajuste aceptable cuando es inferior a 0,08 (Jöreskog y Sörbom, 1993). Los valores mayores de 0,1 deberían conducir a rechazar el modelo. El índice CFI debe ser superior a 0,9 para considerar mínimamente aceptable el ajuste de un modelo (Schumacker y Lomas, 1996). El índice NFI compara la falta de ajuste del modelo hipotetizado con la falta de ajuste del modelo nulo. Los valores mayores de 0,90 son considerados como indicadores de un buen ajuste (Kline,1998). La tabla 4.17 recoge todos estos datos para las escalas reflectivas: lealtad afectiva hacia el establecimiento y características de los individuos.

[10] *Mientras el análisis factorial exploratorio sirve para generar estructuras y detectar fuentes de variación y covariación en las medidas observadas, el confirmatorio se basa en la información a priori que, sobre la estructura de los datos, ofrece la teoría o la hipótesis (Jöreskog y Sörbom, 1993).*

TABLA 4.17. Validación de las escalas reflectivas

Constructo	Medida del constructo	Pesos	R^2	Bondad del ajuste
LEALTAD AFECTIVA				
Satisfacción (SAT)	V20 Me gusta venir a comprar al establecimiento	0,814	0,662	$\chi2(98)=111,938$ (p=0,000) NFI=0,895 CFI=0,907 RMSEA=0,082
	V21 Es un establecimiento agradable, cómodo, acogedor	0,847	0,717	
	V22 En general, considero que es un buen establecimiento	0,858	0,735	
	V24 Me siento a gusto acudiendo a este establecimiento	0,727	0,528	
	V25 En general me siento satisfecho con el establecimiento	0,713	0,508	
Confianza hacia el personal (COPER)	V30 El personal del establecimiento es competente y profesional	0,899	0,808	
	V31 El personal del establecimiento es cordial y servicial	0,858	0,736	
	V33 Me gusta la relación que mantengo con el personal	0,667	0,444	
	V34 El personal del establecimiento me inspira confianza	0,577	0,333	
Confianza general hacia el establecimiento (COEST)	V26 Considero que el minorista actúa en mi mejor interés	0,759	0,576	
	V27 Establecimiento interesado en mi bienestar, no sólo en lograr beneficios	0,827	0,683	
	V28 El establecimiento es sincero, cumple lo que promete	0,649	0,421	
	V29 Es buen proveedor de productos de alimentación y droguería	0,571	0,394	
Compromiso (COMP)	V36 Suelo recomendar el establecimiento a amigos y familiares	0,627	0,393	
	V37 Tengo intención de seguir comprando en el establecimiento	0,587	0,345	
	V38 Me considero leal al establecimiento	0,812	0,659	
CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DEL INDIVIDUO: COMPORTAMIENTO DE COMPRA				
Gusto por las Compras (GUCOM)	V64 Me gusta ir de compras, para mi es un hobbie	0,674	0,454	$\chi2(24)=47,10$ (p=0,003) NFI=0,954 CFI=0,977 RMSEA=0,033
	V65 Los puntos de venta me resultan lugares agradables	0,761	0,579	
	V66 Me gusta ir de compras sin prisa, tomarme mi tiempo	0,546	0,298	
Sensibilidad al precio (SENPRE)	V61 Al realizar mis compras doy mucha importancia al precio	0,616	0,379	
	V62 Suelo comparar los precios de varios establecimientos	0,695	0,484	
	V63 Me gusta comprar los productos que están en promoción	0,579	0,335	
Búsqueda de variedad (BUVAR)	V57 Salvo algunas excepciones, me gusta cambiar de marcas	0,473	0,224	
	V58 Me gusta cambiar de establecimiento para comprar	0,759	0,577	
	V59 Me aburre acudir siempre a los mismos lugares a comprar	0,520	0,270	
CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DEL INDIVIDUO: ACTITUD HACIA LOS PF				
Ventajas percibidas (VENT)	V71 Me hacen sentir como un cliente especial	0.462	0,240	$\chi2(13)=62,60$ (p=0,000) NFI=0,931 CFI=0,943 RMSEA=0,065
	V72 Demuestran interés de la empresa por satisfacer al cliente	0,670	0,449	
	V73 Me hacen valorar más a la empresa	0,781	0,610	
	V74 Son buenos porque la empresa los usa para conocer mejor al cliente	0,547	0,300	
Inconvenientes percibidos (INCONV)	V67 Sólo sirven para que las empresas recojan información	0,573	0,328	
	V68 Son demasiado exigentes para el logro de recompensas	0,675	0,456	
	V69 Sólo ayudan a la empresa a lograr mayores beneficios	0,659	0,434	

De acuerdo con los resultados que se muestran en la tabla 4.17 podemos concluir que las escalas cumplen los requisitos exigidos para asegurar su validez convergente y discriminante. Todas las cargas o pesos de los factores están por encima de 0,4. Por otro lado, los NFI alcanzan valores superiores o muy cercanos al 0,9 exigido para garantizar un buen ajuste. A la misma conclusión se llega analizando los valores del CFI que, en todos los casos, se

sitúan por encima de 0,9. Por su parte RMSEA está dentro de los niveles considerados aceptables. El único dato que pudiera ensombrecer estos resultados es que el estadístico χ^2 arroja un valor significativo, pero achacamos tal resultado al elevado tamaño de la muestra. Además, el modelo no mejoraba eliminando ítems, por lo que damos por validadas las escalas.

Analizada la validez de las escalas empleadas procede realizar el estudio de su fiabilidad. Una escala es fiable si cada vez que se usa para hacer mediciones proporciona resultados consistentes o similares, es decir, cuando "mide siempre lo mismo" (Grande y Abascal, 2001). El análisis de fiabilidad nos permite conocer en qué medida las diferentes escalas se encuentran libres del error aleatorio y, consecuentemente, proporcionan resultados estables y consistentes. Si una escala no es fiable, no puede ser tampoco válida, aunque sí puede ocurrir que la escala sea válida pero no fiable. La fiabilidad es pues una condición necesaria pero no suficiente para la validez (Vila y otros, 2000).

El grado de fiabilidad de un instrumento de medida puede analizarse a través de la consistencia interna de cada subescala que viene medida por el estadístico alfa de Cronbach[11]. Este indicador exige un valor superior al 0,7 para considerar la escala aceptable[12]. El coeficiente de fiabilidad compuesta se utiliza como una medida más de la consistencia interna de las escalas. Al no estar condicionado por el número de ítemes incluidos en la escala, se considera un indicador más adecuado que el alfa de Cronbach. Su umbral de aceptación se sitúa sobre el valor 0.7 (Hair y otros, 1999), pero se permite cierta flexibilidad en su interpretación. Por su parte, el análisis de la varianza extraída permite conocer la cantidad global de la varianza en los ítemes que está explicada por la variable latente. Se aconseja que su valor sea superior a 0.50 (Barrio y Luque, 2000). Finalmente usamos el coeficiente de correlación ítem total corregida, cuyo valor se aconseja que esté por encima de 0,3.

La tabla 4.18. informa de los indicadores empleados en la determinación de la fiabilidad de nuestras escalas de medida. Los resultados obtenidos para nuestro modelo son indicativos de que las escalas empleadas son fiables al estar los valores calculados dentro de los estándares recomendados o muy cercanos a ellos.

[11] *El coeficiente alfa de Cronbach se define como la proporción de la varianza total de una escala que es atribuible a una fuente común, presumiblemente, el valor real de la variable que pretenden recoger los ítems (De Vellis, 1991). Su valor se sitúa entre 0 y 1, de forma que cuanto mayor sea, mayor será la consistencia interna de la escala.*

[12] *Hay que tener en cuenta que, aunque con un límite, este coeficiente aumenta según incorporamos ítemes a la escala, aunque tengan unos coeficientes de regresión muy pequeños o no significativos (Steenkamp y Van Trjip, 1991). Además, la fiabilidad de la escala sólo depende de su longitud y del número de categorías, por lo que, como advierten Steenkamp y Van Trjip (1991), el coeficiente alfa es una medida de fiabilidad y no de unidimensionalidad (no permite testar la estructura factorial del constructo).*

TABLA 4.18. Fiabilidad de las escalas reflectivas

Nombre del constructo*	Medida del constructo	Corr ítem total	Media (SD)
LEALTAD AFECTIVA			
SAT α=0,89; CF=0,89; AVE= 0,63	V20 Me gusta venir a comprar al establecimiento V21 Es un establecimiento agradable, cómodo, acogedor V22 En general, considero que es un buen establecimiento V24 Me siento a gusto acudiendo a este establecimiento V25 En general me siento satisfecho con el establecimiento	0,747 0,772 0,786 0,696 0,683	3,88 (0,94) 3,89 (0,90) 3,95 (0,87) 4,00 (0,89) 3,99 (0,87)
COPER α=0,83; CF=0,84; AVE=0,58	V30 El personal del establecimiento es competente y profesional V31 El personal del establecimiento es cordial y servicial V33 Me gusta la relación que mantengo con el personal V34 El personal del establecimiento me inspira confianza	0,762 0,714 0,623 0,552	3,98 (0,97) 3,98 (0,99) 3,85 (0,95) 3,57 (1,01)
COEST α=0,78; CF=0,79; AVE=0,47	V26 Considero que el minorista actúa en mi mejor interés V27 Establecimiento interesado en mi bienestar, no sólo en lograr beneficios V28 El establecimiento es sincero, cumple lo que promete V29 Es buen proveedor de productos de alimentación y droguería	0,563 0,668 0,607 0,469	2,77 (1,07) 2,75 (0,99) 3,39 (0,99) 3,72 (0,94)
COMP α=0,70; CF=0,72; AVE=0,47	V36 Suelo recomendar el establecimiento a amigos y familiares V37 Tengo intención de seguir comprando en el establecimiento V38 Me considero leal al establecimiento	0,497 0,456 0,628	2,70 (1,31) 3,49 (1,09) 3,11 (1,30)
LEALTAD COMPORTAMENTAL: CAMBIO DE COMPORTAMIENTO DE COMPRA			
CAMBIO α=0,7	V80 Dejar de comprar en establecimientos competidores V81 Aumento de la frecuencia de compra en el establecimiento V82 Grado de adaptación del comportamiento a los requisitos del programa	0,329 0,536 0,627	1,66 (0,47) 2,93 (1,25) 3,03 (1,46)
CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DEL INDIVIDUO: COMPORTAMIENTO DE COMPRA			
GUCOM α=0,7; CF=0,70; AVE= 0,48	V64 Me gusta ir de compras, para mi es un hobbie V65 Los puntos de venta me resultan lugares agradables V66 Me gusta ir de compras sin prisa, tomarme mi tiempo	0,529 0,554 0,447	2,82(1,35) 3,17 (1,25) 3,30 (1,31)
SENPRE α=0,71; CF=0,70; AVE=0,46	V61 Al realizar mis compras doy mucha importancia al precio V62 Suelo comparar los precios de varios establecimientos V63 Me gusta comprar los productos que están en promoción	0,586 0,497 0,493	3,57 (1,11) 2,89 (1,37) 3,19 (1,20)
BUVAR α=0,68: CF=0,69; AVE=0,44	V57 Salvo algunas excepciones, me gusta cambiar de marcas V58 Me gusta cambiar de establecimiento para comprar V59 Me aburre acudir siempre a los mismos lugares a comprar	0,497 0,495 0,474	2,46 (1,35) 2,41 (1,27) 2,48 (1,37)
CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DEL INDIVIDUO: ACTITUD HACIA LOS PF			
VENT α=0,70; CF=0,70; AVE=0,42	V71 Me hacen sentir como un cliente especial V72 Demuestran interés de la empresa por satisfacer al cliente V73 Me hacen valorar más a la empresa V74 Son buenos porque la empresa los usa para conocer mejor al cliente	0,358 0,528 0,597 0,406	2,10 (1,17) 2,60 (1,15) 2,46 (1,22) 2,51 (1,12)
INCONV α=0,69; CF=0,69; AVE=0,45	V67 Sólo sirven para que las empresas recojan información V68 Son demasiado exigentes para el logro de recompensas V69 Sólo ayudan a la empresa a lograr mayores beneficios	0,484 0,519 0,507	3,32 (1,28) 3,47 (1,23) 3,46 (1,11)

…Continúa

Nombre del constructo*	Medida del constructo	Corr ítem total	Media (SD)
CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DEL INDIVIDUO: OTROS RASGOS PERSONALES			
INTROVER α=0,45	V76 Me considero reacio a dar mis datos personales V77 Me considero una persona introvertida	0,310 0,310	1,83 (1,17) 2,55 (1,40)
OTROS α=0,43	V78 Considero que dispongo de mucho tiempo libre V79 Me considero una persona a la que le gusta la rutina	0,300 0,300	3,26 (1,27) 2,45 (1,07)
CARACTERÍSTICAS ESPECÍFICAS DEL INDIVIDUO: GRADO DE IMPLICACIÓN CON EL PF			
IMPLI $_{PAP}$ α=0,69	V49 Frecuencia con la que solicita información sobre el PAP V50 Importancia concedida a la existencia de PAP en la elección del establecimiento	0,450 0,450	2,23 (1,21) 1,79 (1,11)
IMPLI $_{PT}$ α=0,68	V44 Frecuencia con la que solicita información sobre el PT V45 Importancia concedida a la existencia del PT en la elección del establecimiento	0,398 0,398	1,97 (1,26) 1,88 (1,18)
IMPLI $_{CC}$ α=0,74	V55 Frecuencia con la que solicita información sobre el CC V56 Importancia concedida a la existencia de CC en la elección de un establecimiento	0,496 0,496	3,46 (1,26) 3,02 (1,04)

**Para cada escala se han calculado el Alfa de Cronbach (α), el índice de fiabilidad compuesta (CF) y la varianza promedio extraída (AVE), excepto para aquellas que por su reducida dimensión no fueron sometidas a AFC y de las que sólo se calculó el alfa de Cronbach.*

4.2.2. Análisis de fiabilidad y validez para las escalas formativas

Como ya dijimos las escalas formativas se basan en la creación de índices compuestos, de manera que los indicadores no necesariamente están correlacionados, ya que miden diferentes aspectos de un mismo fenómeno. Las escalas formativas con las que hemos trabajado son las que miden la lealtad comportamental, constructo que hemos dividido en dos: por un lado, la lealtad hacia el establecimiento analizado y, por otro, la lealtad hacia los establecimientos competidores. Cada una de estas escalas se ha construido tomando el promedio de los valores otorgados por los encuestados a los ítemes que componen el constructo.

En el caso de las escalas formativas la fiabilidad se analiza a través de diferentes medidas de correlación entre los ítemes que las componen. En concreto, se corrieron, para cada constructo, tantas regresiones lineales como fueron posibles, de manera que todos los ítemes operaran como variables dependientes, siendo los demás las independientes. Para cada regresión se calcularon los siguientes coeficientes: correlación de Pearson, índice de condición e índice de inflación de la varianza. Como indicador de la fiabilidad de la escala, se eligió, para cada uno de tales índices el mayor de los obtenidos en todas las regresiones. Se exigió a las escalas baja correlación. Los valores obtenidos cumplen este requisito dado que para todas existen unos valores del máximo coeficiente de correlación de Pearson (MCP) lejanos a 1, del índice de condición (MIC) por debajo de 15 (o no cercano a 30) y del índice de inflación de la varianza (VIF) con un valor bajo. La tabla 4.19 recoge las medidas de fiabilidad y validez de las escalas formativas empleadas.

TABLA 4. 19. Escalas formativas. Definición del constructo, medidas y grado de fiabilidad

Nombre constructo	Medida del constructo	Valores*
Comportamiento de compra en el establecimiento (COMPRAEST)	V4 ¿Cuántas veces acude habitualmente a este establecimiento a lo largo de un mes? V5 ¿Qué categorías de productos suele comprar en el establecimiento? V7 ¿Puede indicar qué porcentaje del dinero destinado a alimentación y droguería lo gasta en el establecimiento? V8 ¿Cuánto dinero gasta por término medio cada vez que visita el establecimiento?	0,488 (MCP) 12,201 (MIC) 1,519 (IIV)
Comportamiento de compra en la competencia (COMPRACOMP)	V9 Otros supermercados competidores donde efectúa sus compras V10 Otras formas comerciales donde realiza compras de alimentación y droguería I: hipermercados V11 Otras formas comerciales II: fruterías V12 Otras formas comerciales III: carnicerías V13 Otras formas comerciales IV: pescaderías V14 Otras formas comerciales V: droguerías-perfumerías	0,699 (MCP) 13,239 (MIC) 2,218 (IIV)

**Para cada constructo se han calculado el máximo coeficiente de correlación de Pearson-MCP-, indice de inflación de varianza –IIV- e índice de condición –MIC-.*

Capítulo 5
RESULTADOS DE LA INVESTIGACIÓN

El quinto capítulo se dedica a la presentación de los resultados del estudio empírico. Comenzaremos con un comentario general sobre los motivos que llevan a los consumidores a elegir un establecimiento detallista particular. A continuación procederemos al contraste de los cinco bloques de hipótesis formulados en el capítulo tercero. En la tabla 5.1. se resumen las técnicas de análisis empleadas en el contraste de cada uno de tales bloques.

TABLA 5.1. Técnicas de análisis para la contrastación de las hipótesis del modelo

Contraste de la hipótesis H_1	Explicación de la participación en los programas de lealtad	Estimación del modelo Logit (SPSS)
Contraste de la hipótesis H_2	Estimación de la eficacia del nivel de participación en los programas de lealtad	MANOVA (SPSS) Test de diferencia de medias (SPSS) Test de diferencia de proporciones
Contraste de las hipótesis H_3	Estimación de la eficacia del tipo de participación	ANOVA y MANOVA (SPSS)
Contraste de la hipótesis H_4	Análisis del efecto moderador de las características genéricas del individuo	ANOVA (SPSS)
Contraste de la hipótesis H_5	Análisis del efecto moderador del nivel de implicación	ANOVA y MANOVA (SPSS)

5.1. Estudio descriptivo sobre los motivos de elección del establecimiento

Antes de adentrarnos en el contraste de nuestras hipótesis creemos interesante exponer los resultados de un estudio descriptivo preliminar sobre las razones que ofrecen los encuestados para justificar la consideración del punto de venta objeto de análisis como uno de los establecimientos para la realización de sus compras de productos de alimentación y droguería.

Como ya vimos al explicar el cuestionario, los ítemes v15 a v19 miden la importancia que los encuestados conceden a diferentes atributos del punto de venta. Se solicitó del encuestado que ordenara de mayor a menor importancia las siguientes características del establecimiento analizado: precios, calidad y variedad del surtido, amplitud de horarios, cercanía y planes de fidelización. El individuo indicaba con un uno el atributo que más pesaba en su elección del punto de venta y con un cinco el menos importante. La tabla 5.2. recoge los resultados de la distribución de frecuencias para este conjunto de ítemes.

Tabla 5.2. Tabla de frecuencias sobre la importancia concedida a los atributos del establecimiento

Imp del atributo	ATRIBUTOS CONSIDERADOS														
	PRECIOS			CALIDAD Y VARIEDAD			AMPLITUD HORARIOS			CERCANÍA			PLANES DE FIDELIZACIÓN		
	nº	%	%Ac	nº	%	%Ac	nº	%	%Ac	nº	%	%Ac	nº	%	%Ac
1	107	11,9	11,9	105	11,7	11,7	282	31,3	31,3	374	41,6	41,6	28	3,1	3,1
2	134	14,9	26,8	196	21,8	33,5	263	29,2	60,5	219	24,3	65,9	91	10,1	13,2
3	223	24,8	51,6	280	31,1	64,6	169	18,8	79,3	114	12,7	78,6	111	12,3	25,5
4	286	31,8	83,4	230	25,6	90,2	122	13,6	92,9	118	13,2	91,8	140	15,6	41,1
5	149	16,6	100	88	9,8	100	63	7,1	100	74	8,2	100	529	58,9	100
TOTALES	899			899			899			899			899		

Si nos detenemos a analizar los datos de la tabla anterior observamos que el atributo más valorado por los encuestados a la hora de elegir el punto de venta es la cercanía a su casa o a su lugar de trabajo, un factor de conveniencia mencionado en repetidas ocasiones en la literatura, tal y como vimos en los capítulos precedentes. El segundo factor determinante de la elección del establecimiento es la amplitud de horarios, seguido muy cerca de la calidad y variedad del surtido ofrecido por la empresa. Los precios son el siguiente factor, elegido en cuarto lugar por más del 30% de los encuestados. El factor que menos peso tiene en la elección del punto de venta analizado son los planes de fidelización puestos en marcha por éste, pues tan solo el 3,1% de la muestra los elige en primer lugar.

Puede ser interesante analizar si existen diferencias en la valoración de los atributos del establecimiento entre participantes y no participantes en los programas de fidelización del establecimiento, independientemente del plan al que pertenece el individuo. La aplicación de un test de diferencia de medias entre ambos grupos de individuos para este conjunto de ítemes nos permitirá detectar la existencia de diferencias e interpretar el sentido de las mismas. Pero antes de proceder a su aplicación debemos comprobar que se cumplen todos los requisitos necesarios para el correcto uso de dicha técnica. En primer lugar se debe garantizar la normalidad[1] de la variable dependiente, para lo que analizamos la asimetría y la curtosis en la fase previa al análisis. En segundo lugar debe darse una situación de homoscedasticidad, es decir, las varianzas de todas las poblaciones deben ser iguales o aproximadamente iguales. Para comprobar este aspecto usamos el test de Levene. No obstante, el efecto de la posible heteroscedasticidad sobre el test F aplicado en el test de diferencia de medias se ve paliado si las muestras son del mismo o similar tamaño[2] (Luque, 2000). Sí afectaría tal desigualdad si una muestra fuera el doble de la otra (Uriel, 1995). Finalmente, las muestras empleadas en el análisis deben ser independientes y haber sido obtenidas de forma aleatoria. Comprobado el cumplimiento de todos los requisitos procedemos a la aplicación de la técnica. La tabla 5.3. recoge los principales resultados obtenidos en el análisis efectuado.

[1] *No obstante lo expuesto, advierte Luque que la no normalidad parece no afectar de forma decisiva al test F, que es la clave de las conclusiones en el análisis de la varianza, debido a la aplicación del teorema central del límite.*

[2] *A tal efecto consideramos que las muestras tendrán un tamaño similar si una no excede en más del doble de individuos que la otra.*

TABLA 5.3. Resultados del test de diferencia de medias para los atributos del establecimiento (P/NP)

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Buenos precios	No participantes	359	3,21	1,064	1,116	0,291
	Participantes	540	3,30	1,345		
Calidad y variedad del surtido	No participantes	359	2,81	0,940	17,343	0,000
	Participantes	540	3,13	1,262		
Amplitud de horarios	No participantes	359	2,37	1,111	0,081	0,776
	Participantes	540	2,35	1,328		
Cercanía	No participantes	359	1,84	1,144	52,266	0,000
	Participantes	540	2,47	1,380		
Planes de fidelización	No participantes	359	4,77	0,689	196,406	0,000
	Participantes	540	4,16	1,248		

Los resultados recogidos en la tabla 5.3. indican que no existen diferencias significativas en la valoración que participantes y no participantes en los programas de fidelización del establecimiento realizan de los atributos precios y amplitud de horarios. Sin embargo, se detectan diferencias significativas en relación a la valoración que hacen los individuos de la muestra del surtido, de la cercanía y de los planes de fidelización del establecimiento. En concreto, los individuos que participan en los programas de fidelización dan más importancia al atributo "planes de lealtad" que los no participantes[3] (4,16, en el primer caso, frente a 4,77 en el segundo). Por el contrario, éstos últimos conceden mayor peso a la calidad y variedad del surtido y a la cercanía del punto de venta que los individuos que participan en los programas de fidelización.

Al objeto de profundizar un poco más en este aspecto, y dado que el propósito de nuestro trabajo se centra en el análisis de los programas de fidelización, nos propusimos analizar las posibles diferencias en la valoración que, de los atributos considerados, realizan los participantes en los tres tipos de planes analizados (PAP, PT y CC). Para lograr este objetivo aplicamos un ANOVA. Los requisitos que han de cumplirse para poder aplicar el ANOVA son los mismos que para el empleo del test de diferencia de medias.

Comprobado el cumplimiento de todos los requisitos necesarios procedemos a la aplicación de la técnica y obtenemos los resultados que se muestran en la tabla 5.4. De ellos se deduce la existencia de diferencias significativas en la valoración que los participantes en PAP, PT y CC realizan de los atributos del establecimiento. Queda ahora por comprobar si tales diferencias se verifican para los tres tipos de programas o sólo entre algunos.

[3] *Nótese que la escala empleada es ordinal, de manera que el valor de las medias debe interpretarse de forma inversa, esto es, a mayor media menor importancia del atributo para el grupo analizado.*

TABLA 5.4. Resultados del ANOVA para los atributos del establecimiento (PAP/PT/CC)

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
Buenos precios	Participantes PAP	180	3,011	1,277	8,369	0,000
	Participantes PT	180	3,300	1,298		
	Participantes CC	180	3,581	1,345		
Calidad y variedad del surtido	Participantes PAP	180	2,931	1,333	30,831	0,000
	Participantes PT	180	2,769	1,149		
	Participantes CC	180	3,691	1,099		
Amplitud de horarios	Participantes PAP	180	2,559	1,256	25,292	0,000
	Participantes PT	180	2,681	1,249		
	Participantes CC	180	1,801	1,309		
Cercanía	Participantes PAP	180	2,340	1,346	15,804	0,000
	Participantes PT	180	2,161	1,342		
	Participantes CC	180	2,919	1,380		
Planes de fidelización	Participantes PAP	180	4,211	1,117	68,379	0,000
	Participantes PT	180	4,121	1,183		
	Participantes CC	180	2,969	1,043		

Para completar esta información debemos aplicar una prueba de diferencia de medias, para cada atributo considerado, comparando dos a dos, las valoraciones que de éste hacen los participantes en los distintos tipos de programas. La tabla 5.5. resume los resultados de los test de diferencia de medias desarrollados.

Si comparamos los participantes en el PAP y en el PT encontramos diferencias significativas únicamente en la valoración del nivel de precios del establecimiento, siendo los participantes en el programa de acumulación de puntos los que atribuyen mayor importancia a los precios de los productos a la hora de elegir un establecimiento. En el resto de atributos considerados no hay diferencias significativas entre ambos tipos de participantes. En cambio, si nos detenemos en la comparación entre los participantes en PAP y PT con los miembros del club de clientes, encontramos que las diferencias son en todos los casos significativas. Esto es, los participantes en el club valoran de forma significativamente distinta la importancia de los atributos considerados en la elección de un establecimiento detallista de productos de alimentación y droguería. Los miembros del club valoran notablemente por encima de los participantes en los otros programas de lealtad la amplitud de horarios del establecimiento y la presencia de programas de fidelización, mientras que valoran menos que los demás la cercanía, el nivel de precios y la calidad y variedad del surtido.

TABLA 5.5. Resultados del test de diferencia de medias para los atributos del establecimiento (PAP/PT/CC)

	PAP/PT		PAP/CC		PT/CC	
	F	Sig.	F	Sig.	F	Sig.
Buenos precios	4,529	0,034	16,389	0,000	3,958	0,047
Calidad y variedad del surtido	1,509	0,220	35,448	0,000	61,305	0,000
Amplitud de horarios	0,781	0,377	31,682	0,000	42,356	0,000
Cercanía	1,575	0,210	16,939	0,000	28,927	0,000
Planes de fidelización	0,537	0,464	117,178	0,000	94,744	0,000

5.2. Los rasgos personales del consumidor como determinantes de su participación en los programas de lealtad

La primera hipótesis del modelo que proponemos tiene por objeto explicar la participación del individuo en los programas de lealtad del establecimiento a partir de sus características personales. Ya vimos que las variables que miden los rasgos personales de los individuos se agrupan en tres bloques: el primero trata de delimitar el comportamiento de compra de los consumidores; el segundo se ocupa de caracterizar la actitud genérica de los individuos hacia los programas de fidelización y el último se centra en otros rasgos del individuo. Al objeto de reducir la información contenida en las variables originales recurrimos a los resultados obtenidos en el análisis factorial exploratorio realizado con anterioridad y de cuyos resultados dimos cuenta en el capítulo cuarto (tablas 4.10, 4.12 y 4.14). Los factores entonces obtenidos: rasgos de su comportamiento de compra (gusto por las compras, GUCOM; sensibilidad al precio, SENPRE y búsqueda de variedad, BUVAR); actitud hacia los programas de lealtad (ventajas, VENT, e inconvenientes, INCONV, percibidos) y otras características del individuo (su grado de introversión, INTROVER, y otros rasgos personales, OTROS), se emplean ahora como variables independientes en la regresión logística binaria que aplicaremos para tratar de determinar cuales de ellas explican la participación del consumidor en los programas de lealtad.

Llevamos a cabo tres regresiones. Con la primera tratamos de explicar la participación en los programas de lealtad del establecimiento en general, con la segunda y tercera haremos lo propio en relación con el programa de acumulación de puntos y el programa de tarjeta, respectivamente. Así, la variable dependiente será siempre una variable dicotómica que tomará valor uno para los participantes y cero para los no participantes. Las tres ecuaciones de regresión empleadas se estiman mediante el procedimiento de introducción adelante de Wald.

Nuestro primer objetivo se concreta, pues, en la explicación de la participación del individuo en los programas de lealtad del establecimiento, sean cuales fueren éstos, a partir de sus rasgos característicos individuales. Por ello, en este caso, la variable dependiente será la participación en algún plan de fidelidad, que tomará valor uno si el individuo forma parte de algún programa y cero en caso contrario. Por su parte, las variables independientes serán las características personales del consumidor, medidas a través de las puntuaciones obtenidas para los factores en los análisis factoriales previos.

Los resultados de la regresión logística desarrollada se muestran en la tabla 5.6. El valor de la prueba de Hosmer y Lemeshow indica que el modelo obtenido logra un buen ajuste: $\chi^2(8)=13,156$; $(p=0,107)$.

TABLA 5.6. Resultados de la estimación del modelo logístico para la participación en PF

Variable dependiente	Variables independientes	B	S.E.	WALD	df	Sig.	Exp(B)
PART(1)/NO PART(0)	GUCOM	-0,280	0,096	8,553	1	0,003	0,756
	VENT	0,587	0,098	35,842	1	0,000	1,798
	INCONV	-0,218	0,098	4,964	1	0,026	0,804
	INTROVER	-0,247	0,119	4,300	1	0,038	0,781
	OTROS	-0,244	0,123	3,911	1	0,048	0,784
	Constante	0,005	0,078	0,004	1	0,949	1,005

Del análisis de los resultados del modelo de regresión estimado observamos que las características individuales de los consumidores explican su participación en los programas de lealtad del establecimiento. En concreto, de las variables de comportamiento de compra, encontramos que el gusto por las compras influye negativamente en la decisión de participación, esto es, a mayor gusto por comprar, menor será la probabilidad de que el individuo decida formar parte de un plan de lealtad. Así, podemos aceptar H_{1b} que proponía que *"cuanto mayor gusto por las compras muestren los individuos, menor será su propensión a participar en un programa de lealtad".* No así H_{1a} y H_{1c} en las que sugeríamos, respectivamente, que cuanto mayores sean la sensibilidad al precio y la preferencia por la variedad, menor será la propensión del individuo a participar en un programa de lealtad. En lo que se refiere a la actitud del individuo hacia los planes, tanto las ventajas como los inconvenientes percibidos influyen en la decisión de participación, en el primer caso con efecto positivo y en el segundo, con efecto negativo. Podemos, en consecuencia, aceptar la H_{1d}. Por otro lado, el carácter introvertido del consumidor también influye de forma negativa sobre su decisión de participación: a mayor introversión, menor propensión a formar parte de los planes de fidelidad. Finalmente nos referimos a otros rasgos del individuo que también se revelan como antecedentes de la decisión de participación. Es el caso de la disposición de tiempo libre y la búsqueda de rutina, que ejercen una influencia negativa sobre la decisión de participar en los programas de lealtad. Con todo ello, podemos aceptar globalmente la hipótesis H_1 del modelo y afirmar que los rasgos característicos del cliente determinan su participación en los planes de fidelización puestos en marcha por el establecimiento.

Explicada la participación del individuo en los programas de lealtad en general, nos detenemos ahora en profundizar en este análisis para conocer qué variables determinan la participación del individuo en programas de acumulación de puntos y en planes de tarjeta.

En el caso de los programas de acumulación de puntos desarrollamos un modelo de regresión logística en el que las variables independientes son las mismas que hemos usado al explicar la participación en general, pero como variable dependiente empleamos la participación en PAP frente a la no participación en ningún tipo de programa. Así, si el individuo forma parte del PAP la variable tomará valor uno y si el individuo no participa en ningún tipo de plan tomará valor cero. De este modo la muestra de participantes estará integrada por 180 individuos, frente a los 360 que no forman parte de ningún plan.

Los resultados de la regresión logística desarrollada se muestran en la tabla 5.7. El valor de la prueba de Hosmer y Lemeshow indica nuevamente que el modelo obtenido logra un buen ajuste: $\chi^2(8)=6{,}552$; $(p=0{,}586)$.

TABLA 5.7. Resultados de la estimación del modelo logístico para la participación en PAP

Variable dependiente	Variables independientes	B	S.E.	WALD	df	Sig.	Exp(B)
PART $_{PAP}$(1)/NO PART(0)	VENT	0,556	0,113	24,167	1	0,000	1,744
	Constante	-0,684	0,094	53,330	1	0,000	0,505

Del análisis de los resultados del modelo de regresión estimado observamos que muy pocas de las características individuales de los consumidores consideradas explican su participación en los programas de acumulación de puntos del establecimiento. Sólo las ventajas

percibidas influyen sobre la decisión de participación en PAP y lo hacen, como es lógico, de forma positiva: cuanto mayores sean las ventajas esperadas de la participación en los PAP, mayor será la probabilidad de que el individuo se decida a participar. Dados los resultados obtenidos, podemos afirmar que algunas características de los individuos influyen en su decisión de participar en un plan de acumulación de puntos.

En el caso de los planes de tarjeta, la variable dependiente será la participación en el programa de tarjeta del establecimiento, que tomará valor uno si el individuo forma parte del mismo y cero si no forma parte de ningún plan de lealtad del establecimiento. De esta manera, la muestra de participantes está integrada por los 180 individuos participantes en el programa de tarjeta, mientras que la de los no participantes se compone de los 360 individuos encuestados que no forman parte de ningún plan de lealtad del establecimiento.

Los resultados de la regresión logística desarrollada se muestran en la tabla 5.8. El valor de la prueba de Hosmer y Lemeshow indican que el modelo obtenido logra un buen ajuste: $\chi^2(8)=7,706$; $(p=0,463)$.

TABLA 5.8. Resultados de la estimación del modelo logístico para la participación en PT

Variable dependiente	Variables independientes	B	S.E.	WALD	df	Sig.	Exp(B)
$PART_{PT}$/NO PART	GUCOM	-0,316	0,120	6,953	1	0,008	0,729
	BUVAR	-0,281	0,126	5,004	1	0,025	0,755
	INTROVER	-0,388	0,153	6,454	1	0,011	0,678
	VENT	0,590	0,117	25,360	1	0,000	1,804
	INCONV	-0,256	0,121	4,490	1	0,034	0,774
	Constante	-0,728	0,097	55,819	1	0,000	0,483

De las variables de comportamiento de compra, encontramos que tanto el gusto por las compras como la búsqueda de variedad influyen negativamente en la decisión de participar en un programa de tarjeta. También las ventajas (efecto positivo) y los inconvenientes (efecto negativo) influyen en la decisión. Por último, el carácter introvertido del consumidor influye de forma negativa sobre su decisión de participación: a mayor introversión, menor propensión a formar parte de los planes de fidelidad. Con todo podemos afirmar que los rasgos característicos del individuo influyen sobre su decisión de participación en los programas de lealtad basados en tarjetas de compra.

Si analizamos conjuntamente los resultados obtenidos en los tres modelos de regresión observamos que la variable de mayor peso en la decisión de participación, en los tres casos, es la que se refiere a las ventajas percibidas de la participación en los programas, lo cual es lógico si pensamos en el esquema estímulo-respuesta en el que se basan los planes de lealtad. Esto es, el individuo se decidirá a participar siempre y cuando perciba que los programas le pueden reportar algún tipo de ventaja. Es pues la actitud favorable del individuo hacia los planes lo que determina su decisión de participación. Por otro lado parece lógico que en los programas de acumulación de puntos no influyan variables tales como la búsqueda de variedad o el gusto por las compras dado que se trata de planes a corto plazo que no atan a un individuo al establecimiento durante un periodo largo, cosa que sí puede suceder con otro tipo de programas como los de tarjeta. Tampoco debería influir en la decisión de participar en un PAP el carácter

introvertido del individuo si tenemos en cuenta que este tipo de planes no recaban información personal de los participantes.

5.3. Estimación de la eficacia del nivel de participación en el logro de lealtad

La siguiente hipótesis de nuestro modelo sugiere que la participación de los clientes en los programas de lealtad es capaz de influir sobre su fidelidad al establecimiento. Su contraste pasa por comparar los niveles de lealtad de participantes y no participantes en los planes de fidelidad del establecimiento. Para ello dividimos la muestra en dos submuestras independientes: por un lado, el conjunto de individuos que participan en algún programa de recompensas y, por otro, el grupo de consumidores que no participan en ningún programa de lealtad del establecimiento.

Como primera aproximación al problema del efecto de la participación sobre la fidelidad desarrollamos un MANOVA para la lealtad, considerando que las dimensiones comportamental y afectiva de la lealtad están correlacionadas. El análisis MANOVA permite comprobar si, consideradas de forma conjunta, una o varias variables independientes determinan simultáneamente el valor de varias variables dependientes y, si es así, identificar para qué niveles. Las variables que explican la lealtad son: comportamiento de compra en el establecimiento y en la competencia (COMPRAEST y COMPRACOMP) y el cambio de comportamiento (CAMBIO), para la dimensión comportamental de la lealtad y satisfacción (SAT), confianza en el personal (COPER), confianza general (CONF) y compromiso (COMP), para la dimensión afectiva.

Antes de proceder al desarrollo del modelo propuesto, debemos comprobar que los datos disponibles cumplen los supuestos exigidos para poder aplicar el MANOVA: normalidad de la variable dependiente, homoscedasticidad (aunque dada la equivalencia del tamaño de las muestras no hay que verificar), independencia y aleatoriedad de las muestras y grado de relación entre las variables dependientes, aspecto que puede comprobarse calculando los coeficientes de correlación de Pearson entre las variables, cuyos valores se muestran en la tabla 5.9. además, siguiendo las indicaciones de Luque (2000) hemos calculado el test de esferidad de Barlett que trata de detectar incorrelación entre las variables. El valor del estadístico χ^2=1018,812; p=0,000, nos permite concluir la existencia de relación entre las variables.

TABLA 5.9. Matriz de correlaciones para las dimensiones de la lealtad[4]

	SAT	COPER	COEST	COMP	COMPRAEST	COMPRACOMP	CAMBIO
SAT	1						
COPER	0,574	1					
COEST	0,426	0,351	1				
COMP	0,465	0,324	0,467	1			
COMPRAEST	0,388	0,227	0,310	0,452	1		
COMPRACOMP	-0,338	-0,226	-0,222	-0,368	-0,376	1	
CAMBIO	0,066	0,259	0,210	0,208	0,308	-0,072	1

[4] *Todas las correlaciones son significativas al 1%.*

Comprobado el cumplimiento de los supuestos requeridos podemos proceder a la aplicación del MANOVA. Lo haremos de tres formas: primero comparamos la muestra de participantes frente a no participantes; en segundo lugar la muestra de participantes en PAP frente a los no participantes en ningún tipo de plan; en tercer lugar el grupo de individuos que se suman al programa de tarjeta frente a los no participantes y, finalmente, el conjunto de miembros de club frente a los no participantes[5]. Como ya hemos indicado las variables dependientes serán los indicadores de la lealtad. La tabla 5.10 muestra los resultados alcanzados para los diferentes MANOVA.

TABLA 5.10. Resultados del MANOVA para la lealtad

		Valor	F	Grados	Sig.
Participa/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,375 0,625	89,309	6	0,000 0,000
Participa$_{PAP}$/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,317 0,683	41,148	6	0,000 0,000
Participa$_{PT}$/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,274 0,726	33,398	6	0,000 0,000
Participa$_{CC}$/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,566 0,434	115,658	6	0,000 0,000

Para determinar la significación del modelo empleamos los estadísticos Traza de Pillai y Lambda de Willks, dado que existe un acuerdo entre expertos en cuanto a que estos criterios son los menos vulnerables a las violaciones de los supuestos básicos del MANOVA y logran mantener la mayor potencia (Hair, 2004). A la vista de los resultados obtenidos podemos concluir la existencia de diferencias significativas en la lealtad de los participantes en programas de lealtad, ya sean PAP, PT o CC y la de aquellos individuos que no participan de ningún esquema de fidelidad.

5.3.1. Eficacia de los programas de fidelización en el logro de lealtad comportamental

Las hipótesis H_{2a} y H_{2b} del modelo abundan en el efecto de los programas sobre el componente comportamental de la lealtad: sobre su comportamiento de compra y sobre el cambio de comportamiento, respectivamente. Comenzaremos desarrollando un MANOVA para las variables que explican la lealtad comportamental: comportamiento de compra en el establecimiento y en la competencia y cambio de comportamiento.

Comprobado el cumplimiento de los supuestos del MANOVA en el apartado precedente (para el caso de la lealtad comportamental el valor del estadístico χ^2=127,880; sig. 0,000) procedemos al desarrollo del modelo. La tabla 5.11. muestra los resultados obtenidos que nos permiten concluir la existencia de diferencias significativas en la lealtad comportamental de los participantes en programas de lealtad, ya sean PAP, PT o CC frente a la de aquellos individuos que no forman parte de ningún plan.

[5] *Este mismo esquema se irá repitiendo a lo largo de todo el análisis.*

TABLA 5.11. Resultados del MANOVA para la lealtad comportamental

		Valor	F	Grados	Sig.
Participa/No participa	Traza de Pillai	0,330	220,683	3	0,000
	Lambda de Wilks	0,670	220,683		0,000
$Participa_{PAP}$/No participa	Traza de Pillai	0,288	108,151	3	0,000
	Lambda de Wilks	0,712	108,151		0,000
$Participa_{PT}$/No participa	Traza de Pillai	0,219	74,940	3	0,000
	Lambda de Wilks	0,781	74,940		0,000
$Participa_{CC}$/No participa	Traza de Pillai	0,437	207,692	3	0,000
	Lambda de Wilks	0,563	207,692		0,000

Nos ocuparemos ahora de profundizar en el efecto del nivel de participación sobre los indicadores de la lealtad comportamental: el comportamiento de compra (en el establecimiento y en la competencia) y el cambio comportamental del individuo tras su participación en un programa de lealtad.

Efectos de la participación en programas de lealtad sobre el comportamiento de compra

El contraste de H_{2a} se realiza estimando un modelo ANOVA para estudiar la diferencia en el comportamiento de compra de participantes y no participantes en los programas. Recordamos que, en este caso, trabajamos con escalas de tipo formativo, construidas a partir del promedio de las puntuaciones de los individuos encuestados para las variables comportamentales. En concreto trabajamos con dos escalas, una que mide el comportamiento de compra del individuo en el establecimiento analizado y otra que mide el comportamiento de compra en los puntos de venta competidores. El comportamiento en el propio establecimiento se construyó tomando el promedio de las puntuaciones otorgadas por los encuestados a las variables V4, V5, V7 y V8; por su parte, el comportamiento de compra en la competencia se creó como promedio de las puntuaciones dadas por los individuos de la muestra para las variables V9-V14.

Para analizar la eficacia de los programas de lealtad en el logro de fidelidad comportamental empezamos comparando la muestra de individuos que no participan en ningún tipo de programa de lealtad (360 encuestados) con la de aquellos que participan en cualquier clase de programa (540 individuos). Desarrollamos un test de diferencia de medias para comparar los valores promedio alcanzados para los dos indicadores del comportamiento de compra (COMPRAEST y COMPRACOMP).

Dado que los datos cumplen todos los supuestos descritos, necesarios para poder usar la técnica ANOVA procedemos a su aplicación. La tabla 5.12. recoge los resultados del ANOVA para el comportamiento de compra comparando a participantes y no participantes en programas de lealtad en general.

TABLA 5.12. Resultados del ANOVA para el comportamiento de compra: P/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
COMPRAEST	No participantes	359	2,17	0,565	434,02	0,000
	Participantes	540	2,93	0,530		
COMPRACOMP	No participantes	359	1,88	0,427	72,04	0,000
	Participantes	540	1,65	0,398		

Los resultados del análisis ANOVA son claros al detectar diferencias significativas en el comportamiento de compra de los individuos, tanto dentro como fuera del establecimiento analizado. Observamos que el grupo de participantes muestra un mayor valor promedio para el indicador que mide el comportamiento de compra en el establecimiento que el grupo de no participantes. En cambio, en el caso del comportamiento de compra en los establecimientos de la competencia se invierte el sentido: el valor medio es mayor para los no participantes.

De acuerdo con lo expuesto podemos aceptar la H_{2a} que proponía que *"los participantes en programas de fidelización muestran una mayor lealtad comportamental, medida en términos de su comportamiento de compra, que los no participantes".*

Nos ocupamos ahora de analizar la capacidad de un tipo específico de programas, los de acumulación de puntos, de actuar sobre el comportamiento de compra. Para ello consideramos dos muestras de individuos, por un lado la de aquellos que participan en el programa de acumulación de puntos del establecimiento (180 consumidores) y, por otro, la de quienes se definen como no participantes en ningún tipo de plan de lealtad del establecimiento (360 individuos). A partir de aquí procedemos de la misma forma que lo hicimos para contrastar H_{2a}, es decir, desarrollamos un test de diferencia de medias para comparar los valores promedio alcanzados en cada grupo de consumidores, para los dos indicadores del comportamiento de compra (COMPRAEST y COMPRACOMP). En este caso debemos calcular el valor del test de Levene para comprobar el cumplimiento de la hipótesis de igualdad de varianzas dado que la muestra de no participantes es el doble que la de los participantes. Para las dos variables consideradas, COMPRAEST y COMPRACOMP, el estadístico prueba la homocedasticidad (3,401 con p=0,066 y 1,801 con p=0,180 respectivamente).

La tabla 5.13. recoge los resultados del correspondiente ANOVA.

TABLA 5.13. Resultados del ANOVA para el comportamiento de compra: P_{PAP}/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
COMPRAEST	No participantes	359	2,17	0,565	206,38	0,000
	Participantes$_{PAP}$	180	2,88	0,510		
COMPRACOMP	No participantes	359	1,88	0,427	49,81	0,000
	Participantes$_{PAP}$	180	1,60	0,469		

Las diferencias en los dos indicadores son significativas si comparamos a los individuos que participan en PAP con los que no forman parte de ningún plan. En términos generales, los participantes en el PAP muestran un mayor nivel de gasto en el establecimiento que los no participantes. Además, los individuos que no participan en los programas de lealtad del establecimiento muestran mayor dispersión en las compras, es decir, acuden a más establecimientos competidores que los miembros del PAP. Todo ello se traduce en una mayor lealtad comportamental de los individuos que forman parte del PAP que los no participantes en los esquemas de fidelidad del establecimiento.

Un análisis similar para conocer la capacidad de los programas de tarjeta para actuar sobre el comportamiento de compra proporciona los resultados que se reproducen en la tabla 5.14. En este caso hemos comparado la muestra de participantes en el programa de tarjeta (180 consumidores) con la de no participantes en ningún tipo de programa (360 individuos)[6]. Así observamos que la participación en el programa de tarjeta también produce diferencias

[6] *También en este caso se hizo uso del test de Levene para comprobar la existencia de homocedasticidad antes de aplicar el ANOVA. Los valores obtenidos fueron: 1,789 con p=0.182 y 0,134 con p=0.715.*

significativas en los dos indicadores del comportamiento de compra: los participantes en el programa de tarjeta muestran un comportamiento más leal hacia el establecimiento considerado y una menor dispersión de sus compras entre establecimientos competidores que los no participantes en ningún esquema de fidelidad del establecimiento.

TABLA 5.14. Resultados del ANOVA para el comportamiento de compra: P_{PT}/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
COMPRAEST	No participantes Participantes$_{PT}$	359 180	2,17 2,77	0,565 0,530	143,71	0,000
COMPRACOMP*	No participantes Participantes$_{PT}$	359 180	1,88 1,68	0,427 0,434	26,06	0,000

A la misma conclusión se llega cuando se analiza la capacidad de los clubes para influir positivamente sobre el comportamiento de compra[7]. Los datos ofrecidos en la tabla 5.15 revelan que, en efecto los miembros de los clubes de clientes (180 individuos) presentan un comportamiento de compra más leal hacia el establecimiento y una menor dispersión de compras que los no participantes en planes de fidelidad (360 individuos).

TABLA 5.15. Resultados del ANOVA para el comportamiento de compra: P_{CC}/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
COMPRAEST	No participantes Participantes$_{CC}$	359 180	2,17 3,16	0,565 0,475	409,78	0,000
COMPRACOMP	No participantes Participantes$_{CC}$	359 180	1,88 1,66	0,427 0,256	42,74	0,000

Análisis de la capacidad de los programas de lealtad para modificar el comportamiento de los consumidores

La hipótesis H_{2b} del modelo sugiere que la participación en un programa de lealtad es capaz de modificar el comportamiento del consumidor. Se trata de una hipótesis cuyo contraste se hará de forma descriptiva, debido a los datos disponibles[8]. Simplemente analizaremos los diagramas de frecuencias obtenidos para las variables relativas al cambio comportamental del consumidor. De este modo estudiaremos, entre los participantes en los distintos tipos de programas de fidelización considerados (PAP, PT y CC), el porcentaje de éstos que afirma haber cambiado su comportamiento tras su incorporación al programa.

En concreto medimos el cambio de comportamiento a través de tres variables: "desde que participo en el programa he dejado de comprar en otros establecimientos", "desde que

[7] *El test de Levene nos permitió comprobar la existencia de homocedasticidad (3,360 con p=0,075 y 12,543 con p=0,082).*

[8] *Nótese que los datos disponibles son de corte transversal, lo cual limita el tipo de análisis a emplear. Lo ideal para contrastar esta hipótesis sería disponer de datos de panel. Esto nos permitiría comparar el comportamiento del conjunto de la muestra antes y después de su participación en los programas de recompensas. Tal comparación podría efectuarse mediante un ANOVA.*

participo en el programa ha aumentado mi frecuencia de compra en el establecimiento" y "grado de adaptación de mi comportamiento de compra a las exigencias del programa". Cada uno de los indicadores mencionados fue medido de forma separada para cada tipo de programa: V46, V47 y V48 para el programa de acumulación de puntos; V40, V41 y V42 para el plan de tarjeta y V51, V52 y V53 para el club de clientes.

La tabla 5.16 recoge los resultados obtenidos para la distribución de frecuencias de las variables que miden el cambio comportamental desde que se participa en el programa de lealtad.

TABLA 5.16. Distribución de frecuencias de las variables de cambio comportamental

Dejar de comprar en establecimientos competidores	FRECUENCIA ABSOLUTA				F. RELATIVA TOTAL
	PAP	PT	CC	TOTAL	
SI	37	32	109	178	32,96%
NO	143	148	71	362	67,04%
TOTALES	180	180	180	540	100%
Mayor frecuencia de compra desde que se participa en el programa de fidelización	FRECUENCIA ABSOLUTA				F. RELATIVA TOTAL
	PAP	PT	CC	TOTAL	
Totalmente en desacuerdo (1)	69	67	16	152	28,15%
2	28	32	0	60	11,12%
3	44	50	5	99	18,33%
4	25	17	88	130	24,07%
Totalmente de acuerdo (5)	14	14	71	99	18,33%
TOTALES	180	180	180	540	100%
Adapto mi comportamiento de compra a los requisitos del programa para lograr puntos	FRECUENCIA ABSOLUTA				F. RELATIVA TOTAL
	PAP	PT	CC	TOTAL	
Totalmente en desacuerdo (1)	79	49	6	134	24,82%
2	24	33	1	58	10,74%
3	51	49	13	113	20,93%
4	20	27	80	127	23,51%
Totalmente de acuerdo (5)	6	22	80	108	20,00%
TOTALES	180	180	180	540	100%

El análisis de las distribuciones de frecuencias muestra que un importante grupo de consumidores reconoce haber cambiado su comportamiento desde que forma parte del programa de lealtad del establecimiento. En concreto, casi el 33% de los individuos afirma haber dejado de comprar en establecimientos competidores desde que se sumó al plan; un nada despreciable 42,40% de consumidores reconoce que su frecuencia de compras ha aumentado desde que se ha adherido al programa y un 43,51% afirma que adapta su comportamiento a los requerimientos del plan de lealtad al objeto de lograr puntos para la obtención de recompensas.

Para contrastar estadísticamente el resultado obtenido con las tablas de contingencia, efectuamos tres tests de diferencia de proporciones. En los tres casos tratamos de comprobar que un porcentaje de individuos significativamente distinto de cero ha cambiado su

comportamiento desde que forma parte del programa de lealtad. El análisis lo haremos para los tres indicadores disponibles, es decir, para las variables "dejar de comprar en establecimientos competidores", "variación de la frecuencia de compra en el establecimiento" y "adaptación del comportamiento de compra a las exigencias del programa de fidelización".

De la lectura de los datos de la tabla de contingencia (tabla 5.16), observamos que el 32,96%, más de una cuarta parte, de los individuos participantes en algún programa de lealtad afirma haber dejado de comprar en la competencia desde que forma parte del plan. Si tratamos de determinar si un porcentaje de individuos significativamente mayor del 0% ha dejado de comprar obtenemos un estadístico de 15,31, mayor que el valor crítico para un nivel de confianza del 95% (-1,64), lo que nos lleva a aceptar un cambio superior al 0%. La segunda variable analizada fue la variación de la frecuencia de compras. Nos centramos en el grupo de individuos que reconocen haber aumentado su frecuencia de compras en el establecimiento desde su adhesión al programa, en concreto, tomamos aquellos individuos cuyas puntuaciones para este ítem son de 4 y 5, un 42,40%, y realizamos un contraste de proporciones igual que en el caso anterior para tratar de determinar si un porcentaje significativamente distinto de cero ha aumentado su frecuencia de compras. En este caso el valor del estadístico es 19,70, superior al valor crítico para una confianza del 95%, lo que nos permite afirmar que un porcentaje de individuos significativamente mayor de cero ha aumentado su frecuencia de compras en el establecimiento tras adherirse al programa de lealtad. De igual modo procedemos para la variable "adaptación del comportamiento de compra a los requisitos del plan", nos centramos en el grupo que más reconoce haber adaptado su comportamiento, un 43,51% y comprobamos que es significativamente mayor de cero dado que el estadístico obtenido alcanza un valor de 20,23, mayor que el valor crítico considerado.

Todo lo anterior nos permite aceptar la hipótesis H_{2b} del modelo y afirmar que los programas de lealtad logran modifican el comportamiento de los consumidores. Un nutrido grupo de consumidores cambia su comportamiento desde que forma parte de algún programa de lealtad del establecimiento, de modo que los programas son eficaces en este sentido.

5.3.2. Eficacia de los programas de fidelización en el logro de lealtad afectiva

La hipótesis H_{2c} tiene por objeto analizar el efecto de la participación en programas de fidelidad sobre el componente afectivo de la lealtad. Para ello seguiremos un esquema similar al desarrollado para contrastar $H_{2a\ y}$ H_{2b}.

Para la medición de la lealtad afectiva empleamos escalas reflectivas de manera que para el análisis utilizaremos las puntuaciones de los factores obtenidos en el AFE de componentes principales llevado a cabo y de cuyos resultados se ha dado cumplida cuenta en el capítulo cuarto. En cualquier caso, los factores que actuarán como variables dependientes son: la satisfacción (SAT), la confianza hacia el personal del establecimiento (COPER), la confianza general hacia el punto de venta (COEST) y el compromiso (COMP).

Igual que hicimos para la lealtad comportamental, comenzamos desarrollando un MANOVA para las variables indicadoras de la lealtad afectiva. El test de esferidad de Barlett arroja el siguiente valor para este caso: $\chi 2$ =573,465; p=0,000.

A la vista de los resultados proporcionados por el MANOVA (tabla 5. 17) podemos concluir la existencia de diferencias significativas en la lealtad afectiva de participantes y no participantes en programas de lealtad.

TABLA 5.17. Resultados del MANOVA para la lealtad afectiva

		Valor	F	Grados	Sig.
Participa/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,226 0,774	65,353	4	0,000 0,000
Participa$_{PAP}$/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,168 0,832	26,994	4	0,000 0,000
Participa$_{PT}$/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,164 0,836	26,210	4	0,000 0,000
Participa$_{CC}$/No participa	Traza de Pillai Lambda de Wilks	0,441 0,559	105,297	4	0,000 0,000

Para conocer más acerca de las diferencias en la lealtad afectiva de los participantes y no participantes en los programas de fidelización, desarrollamos un test de diferencia de medias para cada uno de los cuatro indicadores de la lealtad afectiva (satisfacción, confianza hacia el personal, confianza general y compromiso). En primer lugar comparamos los niveles de lealtad de los participantes en algún tipo de programa de lealtad con los que muestran los no participantes en ningún plan de fidelización. Después seguiremos el mismo esquema para comparar las muestras de participantes en PAP, PT y CC, de forma separada, con la de no participantes.

La tabla 5.18. recoge los resultados obtenidos para el ANOVA que compara a los participantes en los programas de fidelización en general con los individuos que no forman parte de ningún programa. Los resultados del análisis detectan diferencias significativas entre los dos grupos de clientes del establecimiento para el componente afectivo de la lealtad. En todos los casos los indicadores de lealtad afectiva presentan valores medios más altos para el segmento de clientes participantes en algún programa de fidelización, lo que nos permite aceptar $H_{2c,}$ que proponía que *"los participantes en programas de fidelización muestran una mayor lealtad afectiva que los no participantes".*

TABLA 5.18. Resultados del ANOVA para la lealtad afectiva: P/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
SAT	No participantes Participantes	359 540	-0.382 0.254	0,930 0,872	109,064	0,000
COPER	No participantes Participantes	359 540	-0,157 0,104	0,968 0,903	17,197	0,000
COEST	No participantes Participantes	359 540	-0,374 0,248	0,913 0,795	117,240	0,000
COMP	No participantes Participantes	359 540	-0,475 0,315	0,848 0,830	192,345	0,000

Con todo, como ya anticipamos, efectuamos un análisis separado para cada uno de los tipos de programas de fidelización. Así, comparamos los niveles de lealtad afectiva de los participantes en el programa de acumulación de puntos (180 individuos), de los participantes en el programa de tarjeta (180 individuos) y de los miembros del club de clientes (180 individuos) con los correspondientes niveles de los no participantes en ninguna clase de programa (360 individuos). Los resultados de estas comparaciones se recogen en las tablas 5.19, 5.20 y 5.21.

TABLA 5.19. Resultados del ANOVA para la lealtad afectiva: P_{PAP}/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
SAT	No participantes $Participantes_{PAP}$	359 180	-0.382 0,363	0,930 0,949	76,081	0,000
COPER	No participantes $Participantes_{PAP}$	359 180	-0,157 0,281	0,968 0,940	25,194	0,000
COEST	No participantes $Participantes_{PAP}$	359 180	-0,374 0,139	0,913 0,864	39,244	0,000
COMP	No participantes $Participantes_{PAP}$	359 180	-0,475 0,191	0,848 0,958	67,717	0,000

TABLA 5.20. Resultados del ANOVA para la lealtad afectiva: P_{PT}/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
SAT	No participantes $Participantes_{PT}$	359 180	-0,382 0,013	0,930 0,562	27,619	0,000
COPER	No participantes $Participantes_{PT}$	359 180	-0,157 0,351	0,968 0,623	5,986	0,000
COEST	No participantes $Participantes_{PT}$	359 180	-0,374 0,103	0,913 0,918	32,573	0,000
COMP	No participantes $Participantes_{PT}$	359 180	-0,475 0,159	0,848 0,935	62,596	0,000

TABLA 5.21. Resultados del ANOVA para la lealtad afectiva: P_{CC}/NP

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
SAT	No participantes $Participantes_{CC}$	359 180	-0,382 0,385	0,930 0,992	78,234	0,000
COPER	No participantes $Participantes_{CC}$	359 180	-0,157 0,384	0,968 0,930	38,596	0,000
COEST	No participantes $Participantes_{CC}$	359 180	-0,374 0,503	0,913 0,463	147,007	0,000
COMP	No participantes $Participantes_{CC}$	359 180	-0,475 0,597	0,848 0,403	258,290	0,000

En los tres casos, esto es, sea cual sea el tipo de participación en un programa de fidelidad, los participantes presentan valores más altos en los cuatro indicadores de la lealtad afectiva que los no participantes. Se refuerza, de este modo, la aceptación de la hipótesis H_{2c}.

Los resultados anteriores nos permiten aceptar globalmente la hipótesis H_2 del modelo que proponía que *"los participantes en un programa de lealtad muestran una mayor lealtad que los no participantes".*

5.4. Estimación del efecto del tipo de participación sobre la lealtad

La distinta eficacia de cada tipo de programa se contempla en la hipótesis H_3 del modelo. Como ya se ha indicado, consideramos tres tipos de programas: el de acumulación de puntos (PAP), el de tarjeta (PT) y el club de clientes del establecimiento (CC). Para contrastar la hipótesis seleccionamos los individuos de la muestra que se declararon participantes en alguno de los programas de fidelidad del establecimiento, de modo que dejamos fuera del análisis los clientes ajenos a cualquier plan de lealtad. A continuación, dividimos la muestra en tres submuestras independientes, respectivamente constituidas por los individuos participantes en cada uno de los tres planes. Finalmente, creamos una variable (V2) que toma valor 1 si el individuo participa en el programa de acumulación de puntos, 2 si se reconoce miembro del plan de tarjeta y 3 si se ha adherido al club de clientes del establecimiento. Esta será la variable factor que empleemos en el ANOVA. Las variables dependientes serán, en el caso de la lealtad comportamental (H_{3a} y H_{3b}) los tres constructos en los que hemos refundido los ítemes relativos a este aspecto, por un lado COMPRAEST y COMPRACOMP, variables relativas al comportamiento de compra y, por otro, CAMBIO para recoger el cambio comportamental del individuo. En el caso de la lealtad afectiva (H_{3c}), las variables dependientes serán los cuatro factores obtenidos en el análisis factorial exploratorio (SAT, COPER, COEST y COMP).

Pero antes de ello, consideramos interesante analizar el efecto del tipo de programa sobre el conjunto de los siete indicadores que miden la lealtad: COMPRAEST, COMPRACOMP, CAMBIO, SAT, COPER, COEST y COMP. A tal fin recurrimos a la técnica MANOVA, que proporciona los resultados que se recogen en la tabla 5.22.

TABLA 5.22. Resultados del MANOVA para la lealtad

		Valor	F	Grados	Sig.
PAP/PT/CC	Traza de Pillai	0,266	13,635	12	0,000
	Lambda de Wilks	0,748	13,861	12	0,000
PAP/PT	Traza de Pillai	0,156	10,888	6	0,000
	Lambda de Wilks	0,844	10,888	6	0,000
PAP/CC	Traza de Pillai	0,183	13,203	6	0,000
	Lambda de Wilks	0,817	13,203	6	0,000
PT/CC	Traza de Pillai	0,334	29,476	6	0,000
	Lambda de Wilks	0,666	29,476	6	0,000

El análisis de estos resultados nos permite concluir que el tipo de programa de lealtad en el que participa el consumidor influye sobre la lealtad de éste hacia el establecimiento que lo ha puesto en marcha, es decir, se observan diferencias significativas en la lealtad del consumidor según el tipo de programa en el que participa.

5.4.1. Eficacia del tipo de programa sobre la lealtad comportamental

Las hipótesis H_{3a} y H_{3b} atañen al efecto del tipo de programa sobre el componente comportamental de la lealtad. Para su contraste, comenzamos comprobando la existencia de variaciones en el nivel de lealtad comportamental del cliente según cual sea el programa en el que participa. La tabla 5.23. se hace eco de los resultados de la aplicación del correspondiente MANOVA que muestran la existencia de diferencias significativas entre los miembros del club de

clientes y los participantes en los otros dos tipos de programas (PAP y PT) que no presentan diferencias significativas entre sí.

TABLA 5.23. Resultados del MANOVA para la lealtad comportamental

		Valor	F	Grados	Sig.
PAP/PT/CC	Traza de Pillai	0,433	49,218	6	0,000
	Lambda de Wilks	0,573	57,092	6	0,000
PAP/PT	Traza de Pillai	0,211	2,510	3	0,059
	Lambda de Wilks	0,980	2,510	3	0,059
PAP/CC	Traza de Pillai	0,444	94,904	3	0,000
	Lambda de Wilks	0,556	94,904	3	0,000
PT/CC	Traza de Pillai	0,455	98,469	3	0,000
	Lambda de Wilks	0,545	98,469	3	0,000

En tal estado, como exige el contraste de H_{3a} y H_{3b}, iniciamos el análisis separado de los efectos del tipo de participación sobre el comportamiento de compra del participante (H_{3a}) y sobre el cambio en su comportamiento (H_{3b}) y lo hacemos bajo dos subepígrafes distintos.

Efectos del tipo de programa de lealtad sobre el comportamiento de compra

El contraste de H_{3a} se realiza aplicando dos ANOVA: el primero para medir el efecto del tipo de plan sobre el comportamiento de compra en el establecimiento y el segundo para medir el mismo efecto sobre el comportamiento de compra en establecimientos competidores. La tabla 5.24. recoge los resultados obtenidos.

TABLA 5.24. ANOVA para el comportamiento de compra por tipos de programas

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
COMPRAEST	$Participantes_{PAP}$	180	2,889	0,510	27,809	0,000
	$Participantes_{PT}$	180	2,776	0,530		
	$Participantes_{CC}$	180	3,163	0,475		
COMPRACOMP	$Participantes_{PAP}$	180	1,600	0,469	2,124	0,121
	$Participantes_{PT}$	180	1,680	0,434		
	$Participantes_{CC}$	180	1,650	0,256		

Los resultados de los ANOVA revelan la presencia de diferencias significativas entre los participantes en los diferentes tipos de programas en cuanto a la compra en el propio establecimiento, pero no así en lo referente a la compra en los establecimientos de la competencia.

Centrándonos en el indicador "comportamiento de compra en el establecimiento", si bien el ANOVA indica que existen diferencias significativas entre los participantes en los tres tipos de planes, lo que no sabemos es entre qué grupos concretos se manifiestan esas diferencias, por lo que debemos desarrollar un análisis post hoc que nos permita detectar donde están esas diferencias. Para ello recurrimos a la prueba t para la diferencia de medias entre cada par de tipo de participante. Así, desarrollamos tres pruebas: una para los participantes en PAP y en PT; una segunda para los poseedores de tarjeta y los miembros del club de clientes y la tercera para los participantes en PAP y en CC.

TABLA 5.25. Test de diferencia de medias para COMPRAEST por tipos de programas

		t	Sig.
COMPRAEST	Participantes PAP/PT	4,187	0,041
	Participantes PAP/CC	27,821	0,000
	Participantes PT/CC	53,042	0,000

Como muestra la tabla 5.25, los resultados de los test de diferencias de medias son significativos en la comparación de los tres tipos de programas. Ello significa que el comportamiento de compra de los participantes en los tres programas es diferente. Y volviendo a la tabla 5.24, podemos afirmar que son los miembros del club de clientes los que muestran un comportamiento más leal, es decir, compran con más frecuencia, más variedad y más cantidad. Les siguen los participantes en el programa de acumulación de puntos y son los poseedores de tarjetas los que muestran un comportamiento menos leal. A la misma conclusión se llega si recurrimos a las pruebas de Tukey y Bonferroni (véase la tabla 5.26).

TABLA 5.26. Prueba de Tukey y de Bonferroni para COMPRAEST por tipos de programas

	PAP/PT/CC (I)	PAP/PT/CC (J)	Diferencia de Medias (I-J)	Error típico	Significación
DHS de Tukey	PAP	PT CC	0,1122 -0,2742	0,05332	0,040 0,000
	PT	PAP CC	-0,1122 -0,3865	0,05332	0,040 0,000
	CC	PAP PT	0,2742 0,3865	0,05332	0,000 0,000
Bonferroni	PAP	PT CC	0,1122 -0,2742	0,05332	0,045 0,000
	PT	PAP CC	-0,1122 -0,3865	0,05332	0,045 0,000
	CC	PAP PT	0,2742 0,3865	0,05332	0,000 0,000

Dado que existen diferencias en el comportamiento de compra en el establecimiento de los participantes en los diferentes tipos de programas y, a pesar de que no muestren diferencias en la dispersión de compras entre competidores, consideramos que podemos aceptar H_{3a} según la cual *"existen diferencias significativas en la lealtad comportamental de los consumidores según el tipo de programa de fidelización en el que participan. En concreto, los miembros de los clubes de clientes muestran una mayor lealtad comportamental, medida en términos de su comportamiento de compra, que los participantes en los programas de acumulación de puntos y en los planes de tarjetas".*

Efecto del tipo de programa de lealtad sobre el cambio de comportamiento

La hipótesis H_{3b} analiza la capacidad de cada tipo de programa para modificar el comportamiento del consumidor. Al igual que hicimos en el caso de H_{3a} para contrastar esta hipótesis dividimos la muestra de participantes en programas de lealtad en tres submuestras, una para los participantes en cada uno de los tres tipos de programas (PAP, PT y CC). Tratamos de comparar, para las tres muestras descritas, el nivel de cambio de comportamiento desde que el individuo forma parte del plan de lealtad en cuestión.

Ya vimos al contrastar H_{2b} que el cambio en el comportamiento se mide a través de tres variables: la variación de la frecuencia de compra en el establecimiento desde que se forma parte del programa, la reducción de compras en establecimientos competidores y el grado de adaptación del comportamiento a las exigencias del plan para el logro de recompensas. Al objeto de contrastar H_{3b} empleamos como variable dependiente en el ANOVA el factor obtenido al someter a la escala de cambio comportamental a un AFE cuyos resultados se expusieron en el capítulo cuarto. La tabla 5.27. recoge los resultados del análisis.

TABLA 5.27. ANOVA para el cambio de comportamiento por tipo de programa

		N	Media	Desviación típica	F	Sig.
CAMBIO	$Participantes_{PAP}$	180	-0,497	0,865	175,005	0,000
	$Participantes_{PT}$	180	-0,390	0,719		
	$Participantes_{CC}$	180	0,884	0,743		

Los resultados obtenidos muestran la existencia de diferencias significativas en el cambio comportamental de los participantes en los diferentes tipos de programas de lealtad. Al objeto de comprobar si tales diferencias se manifiestan entre los tres tipos de programas aplicamos un test de diferencia de medias para cada par de submuestras: PAP frente a PT, PAP frente a CC y PT frente a CC. Los resultados de las pruebas t (véase la tabla 5.28) indican que las diferencias en el cambio comportamental sólo son significativas si comparamos el grupo de participantes en clubes de clientes con los miembros de los otros dos tipos de programas (PAP y PT). Los individuos que más cambian su comportamiento como consecuencia de su participación en los planes de lealtad del establecimiento son los miembros del club de clientes, con gran diferencia sobre los participantes en el PAP o en el programa de tarjeta. No se observan, sin embargo, diferencias significativas en el cambio comportamental de participantes en el PAP y el PT.

TABLA 5.28. Test de diferencia de medias para el cambio comportamental por tipos de PF

		t	Sig.
CAMBIO	Participantes PAP/PT	1,605	0,206
	Participantes PAP/CC	263,837	0,000
	Participantes PT/CC	271,658	0,000

Todo lo anterior nos lleva a aceptar la hipótesis H_{3b} que sostenía que *"los miembros del club de clientes experimentan un mayor cambio de comportamiento de compra al incorporarse al programa que los participantes en el programa de acumulación de puntos o en el de tarjeta de compra del establecimiento".*

5.4.2. Eficacia del tipo de programa sobre la lealtad afectiva

Como paso previo al contraste de H_{3c}, aplicamos un MANOVA para el conjunto de los cuatro indicadores de la lealtad afectiva. Así probamos (véase la tabla 5.29) que, en efecto, los participantes en los tres tipos de programas muestran diferentes niveles de lealtad afectiva.

TABLA 5.29. Resultados del MANOVA para la lealtad afectiva

		Valor	F	Grados	Sig.
PAP/PT/CC	Traza de Pillai	0,184	13,586	8	0,000
	Lambda de Wilks	0,822	13,729	8	0,000
PAP/PT	Traza de Pillai	0,147	15,329	4	0,000
	Lambda de Wilks	0,853	15,329	4	0,000
PAP/CC	Traza de Pillai	0,101	9,929	4	0,000
	Lambda de Wilks	0,899	9,929	4	0,000
PT/CC	Traza de Pillai	0,250	29,626	4	0,000
	Lambda de Wilks	0,750	29,626	4	0,000

Para profundizar en el conocimiento de las diferencias detectadas en el MANOVA, realizamos un ANOVA para cada una de las cuatro dimensiones de la lealtad afectiva: SAT, COPER, COEST y COMP. Los resultados de los ANOVA practicados, que se resumen en la tabla 5.30, coinciden al mostrar la existencia de diferencias significativas (al 99%) en los valores promedio que alcanzan los constructos en que se ha dividido la lealtad afectiva para los participantes en los distintos tipos de programas de lealtad analizados.

TABLA 5.30. ANOVA para la lealtad afectiva por tipo de programa

		N	Media	D. Típica	F	Sig.
SAT	$Participantes_{PAP}$	180	0,363	0,949	10,670	0,000
	$Participantes_{PT}$	180	0,013	0,562		
	$Participantes_{CC}$	180	0,385	0,992		
COPER	$Participantes_{PAP}$	180	0,281	0,940	38,361	0,000
	$Participantes_{PT}$	180	-0,351	0,623		
	$Participantes_{CC}$	180	0,340	0,895		
COEST	$Participantes_{PAP}$	180	0,139	0,864	14,660	0,000
	$Participantes_{PT}$	180	0,103	0,918		
	$Participantes_{CC}$	180	0,503	0,463		
COMP	$Participantes_{PAP}$	180	0,191	0,958	16,435	0,000
	$Participantes_{PT}$	180	0,159	0,935		
	$Participantes_{CC}$	180	0,597	0,403		

Al objeto de comprobar si las diferencias son significativas para los participantes en los tres tipos de planes o sólo entre algunos de ellos, desarrollamos tres de diferencias de medias: el primero para comprobar la existencia de diferencias significativas en los constructos de la lealtad afectiva para participantes en PAP y en PT; el segundo para comprobar la significatividad de esas diferencias entre miembros de PAP y CC; el tercero para comprobar este hecho entre participantes en PT y CC. La tabla 5.31 muestra los resultados obtenidos. También podemos realizar esta misma comparación a través de la prueba DHS de Tukey. A este respecto se puede consultar la tabla 5.32.

TABLA 5.31. Test de diferencia de medias para la lealtad afectiva por tipo de programa

		t	Sig.
SAT	Participantes PAP/PT	18,066	0,000
	Participantes PAP/CC	0,048	0,827
	Participantes PT/CC	19,141	0,000
COPER	Participantes PAP/PT	56,752	0,000
	Participantes PAP/CC	1,082	0,299
	Participantes PT/CC	77,798	0,000
COEST	Participantes PAP/PT	0,151	0,698
	Participantes PAP/CC	24,770	0,000
	Participantes PT/CC	27,280	0,000
COMP	Participantes PAP/PT	0,101	0,751
	Participantes PAP/CC	27,422	0,000
	Participantes PT/CC	33,228	0,000

TABLA 5.32. Prueba post hoc de Tukey para los indicadores de la lealtad afectiva

	PAP/PT/CC (I)	PAP/PT/CC (J)	Dif Medias (I-J)	Error típico	Significación
SAT	PAP	PT	0,349	0,090	0,000
		CC	-0,022		0,967
	PT	PAP	-0,349	0,090	0,000
		CC	-0,372		0,000
	CC	PAP	0,022	0,090	0,967
		PT	0,372		0,000
COPER	PAP	PT	0,633	0,087	0,000
		CC	-0,058		0,781
	PT	PAP	-0,633	0,087	0,000
		CC	-0,692		0,000
	CC	PAP	0,058	0,087	0,781
		PT	0,692		0,000
COEST	PAP	PT	0,036	0,081	0,896
		CC	-0,363		0,000
	PT	PAP	-0,036	0,081	0,896
		CC	-0,400		0,000
	CC	PAP	0,363	0,081	0,000
		PT	0,400		0,000
COMP	PAP	PT	0,031	0,085	0,926
		CC	-0,405		0,000
	PT	PAP	-0,031	0,085	0,926
		CC	-0,437		0,000
	CC	PAP	0,405	0,085	0,000
		PT	0,437		0,000

Los valores medios de SAT y COPER para cada tipo de programa revelan que los miembros del club de clientes y los participantes en el programa de acumulación de puntos están significativamente más satisfechos y depositan mayor confianza en el personal del establecimiento que los participantes en el programa de tarjeta.

Entre las otras dos dimensiones de la lealtad afectiva (COEST y COM) también hay coincidencias. En ambos casos, los participantes en el club de clientes muestran los mayores valores promedio, que son significativamente más altos que los de los otros dos grupos de individuos. Así, los miembros del club son los individuos con mayor confianza general hacia el establecimiento y más comprometidos.

Queda claro, pues, que los miembros del club presentan niveles de lealtad afectiva significativamente más altos que el resto de participantes en los programas de fidelización, algo que se aprecia en las cuatro dimensiones de la lealtad afectiva cuando la comparación es con los participantes en el PT y en dos de ellas (COEST y COMP) cuando la comparación es con los participantes en el PAP[9]. De ahí que concluyamos $H_{3c,}$ según la cual *"los miembros del club de clientes muestran mayor lealtad afectiva que los participantes en el programa de acumulación de puntos y que los poseedores de la tarjeta de compra del establecimiento".*

De acuerdo con los resultados anteriores podemos aceptar globalmente la H_3 de modelo que proponía que *"los miembros de un club de clientes muestran mayor lealtad que los participantes en un programa de acumulación de puntos o de tarjeta".*

[9] Nótese que en las otras dos dimensiones (SAT y COPER) aunque la diferencia entre los participantes en el CC y el PAP no es estadísticamente significativa, si que es a favor de los miembros del club.

5.5. Efecto moderador de las características genéricas del individuo

Nos ocupamos ahora de analizar el papel moderador de las características de los consumidores sobre la eficacia de la participación en los programas de lealtad, medida a través de las variables de resultados: lealtad afectiva y lealtad comportamental. Como rasgos personales del individuo consideramos los siguientes: gusto por las compras (GUCOM), sensibilidad al precio (SENPRE), búsqueda de variedad (BUVAR), ventajas (VENT) e inconvenientes (INCONV) percibidos de los PF, grado de introversión (INTROVER) y otros rasgos personales (OTROS) (véanse las tablas 4.10, 4.12 y 4.14 para más detalle).

Para lograr nuestro propósito recurrimos al análisis de la varianza. Dado que la aplicación del ANOVA exige que las variables factor sean cualitativas, debemos proceder a transformar las variables del individuo en dicotómicas que tomarán el valor 1 en el caso de individuos con baja presencia del atributo en cuestión y 2 en caso contrario, es decir, en el de individuos con alta presencia de dicha característica. La calificación del nivel de presencia de cada atributo en cada individuo se realiza tomando como referente el valor correspondiente de la mediana: una puntuación menor o igual que la mediana se considera baja presencia relativa (valor 1) y una puntuación mayor que la mediana se considera alta presencia relativa (valor 2). Así conformamos dos grupos experimentales poco desequilibrados en cuanto a su tamaño (algo recomendable para la aplicación del ANOVA). En todo caso, comprobamos además que los grupos resultantes de la dicotomización de cada variable son significativamente diferentes en cuanto a ella.

Para contrastar el efecto moderador de las características genéricas del individuo hemos dividido la hipótesis H_4 en tres subhipótesis ($H_{4a,}$ H_{4b} y H_{4c}), las dos primeras relativas a la lealtad comportamental (comportamiento de compra y cambio de comportamiento) y la tercera referida al componente afectivo de la lealtad. Dado que nuestro propósito se centra en analizar la eficacia de los PF, nos centramos únicamente en el grupo de individuos que participan en algún programa de lealtad, así trabajamos en este punto con la submuestra individuos participantes.

5.5.1. Efecto moderador de las variables genéricas del individuo sobre el comportamiento de compra

La tabla 5.33 recoge los resultados obtenidos para el ANOVA que analiza el efecto moderador propuesto en H_{4a}, esto es el papel moderador de los rasgos generales de los participantes en el programa de fidelización sobre su comportamiento de compra.

Tabla 5.33.: ANOVA para las características de los participantes en PF sobre el comportamiento de compra

		LEALTAD COMPORTAMENTAL									
		COMPRAEST					COMPRACOMP				
		N	Media	D.Tipica	F	Sig	N	Media	D.Tipica	F	Sig
GUCOM	Baja	180	2,826	0,521	0,064	0,801	180	1,610	0,456	2,356	0,126
	Alta	180	2,839	0,525			180	1,682	0,448		
SENPRE	Baja	180	2,847	0,535	0,301	0,584	180	1,610	0,454	1,962	0,162
	Alta	180	2,817	0,510			180	1,682	0,450		
BUVAR	Baja	180	2,858	0,511	0,886	0,347	180	1,530	0,418	24,872	0,000
	Alta	180	2,807	0,533			180	1,760	0,458		
VENT	Baja	180	2,741	0,553	11,541	0,001	180	1,730	0,471	13,107	0,000
	Alta	180	2,926	0,472			180	1,561	0,418		
INCONV	Baja	180	2,798	0,533	1,521	0,218	180	1,630	0,440	0,144	0,705
	Alta	180	2,866	0,511			180	1,651	0,466		
INTROVER	Baja	180	2,895	0,489	5,244	0,023	180	1,620	0,455	0,632	0,427
	Alta	180	2,770	0,548			180	1,661	0,451		
OTROS	Baja	180	2,832	0,534	0,001	0,972	180	1,581	0,447	7,904	0,005
	Alta	180	2,834	0,511			180	1,710	0,450		

Los resultados del análisis de la varianza muestran la existencia de varios efectos significativos. Para la variable dependiente "comportamiento de compra en el establecimiento" (COMPRAEST) se observa que las variables ventajas derivadas de los programas de fidelización (VENT) y grado de introversión (INTROVER) influyen de forma significativa sobre los participantes en algún plan de lealtad. En el caso de la variable "comportamiento de compra en establecimientos competidores" (COMPRACOMP) se detecta que las variables búsqueda de variedad (BUVAR), ventajas derivadas de los programas de lealtad (VENT) y la variable "otros rasgos del individuo" (OTROS) influyen significativamente sobre el colectivo de participantes en los programas de lealtad.

En primer lugar, la búsqueda de variedad incrementa significativamente (F=24,872; p=0,000) el volumen de compra que los participantes en el programa de fidelización del establecimiento realizan en establecimientos de la competencia (1,530 en el caso de baja BUVAR y 1,760 en caso de alta BUVAR). De ello se deduce que son los participantes con menor deseo de variedad los clientes del establecimiento que menos compran en la competencia. Es un resultado que condiciona el mayor valor de COMPRAEST para el grupo de participantes con menor gusto por la variedad, a pesar de que la diferencia en dicha variable no sea significativa para los participantes con alta y baja BUVAR (2,858 para los individuos con baja BUVAR y 2,807 para quienes poseen alta BUVAR).

Por otro lado, las ventajas atribuidas a la participación en un programa de fidelización (VENT) reducen, como era de esperar, de forma significativa (F=13,107; p=0,000) el nivel de compras en establecimientos competidores (de 1,730 en el caso de participantes con VENT baja a 1,561 en el caso de participantes con VENT alta). Este efecto está asociado al correspondiente incremento significativo (F=11,541; p=0,001) en el nivel de compras en el propio establecimiento (2,741 para los participantes con baja VENT frente a 2,926 para los participantes con alta VENT).

El grado de introversión del cliente (INTROVER) reduce de forma significativa (F=5,244; p=0,023) las compras en el establecimiento de los individuos con alto nivel de introversión: de 2,895 para los participantes con baja INTROVER a 2,770 para los participantes con alta INTROVER. Este hecho parece lógico si tenemos en cuenta que a mayor introversión del individuo menores serán sus compras en un establecimiento dotado de programas de lealtad que recaban información individual de sus clientes.

Finalmente, la variable otros rasgos del individuo (OTROS) incide en las compras que los participantes en un programa de lealtad del establecimiento analizado realizan en los puntos de venta competidores. En concreto, los individuos con alta puntuación en la variable OTROS compran significativamente más en los establecimientos competidores que los participantes con baja puntuación (F=7,904; p=0,005).

De acuerdo con los resultados que acabamos de comentar podemos aceptar parcialmente H_{4a} que proponía que *"las características genéricas del individuo condicionan la respuesta de la participación en el programa de fidelización sobre su comportamiento de compra".*

5.5.2. Efecto moderador de las variables genéricas del individuo sobre el cambio de comportamiento

Nos ocupamos ahora de analizar el papel moderador de las características del individuo en la respuesta de los participantes medida a través del cambio comportamental tras su adhesión al programa. Como hicimos en el apartado anterior, dividimos el grupo de participantes en dos subgrupos en función de la presencia (alta o baja) de cada característica individual considerada (gusto por las compras, sensibilidad al precio, etc) y, mediante un test de diferencia de medias, observamos si existen diferencias en la respuesta que cada grupo da a su participación en el programa en términos de su cambio comportamental. La tabla 5.34 sintetiza los resultados de la aplicación del ANOVA.

TABLA 5.34. ANOVA para las características de los participantes sobre el cambio comportamental

		N	Media	D.Típica	F	Sig.
GUCOM	Bajo	180	-0,499	0,749	1,715	0,191
	Alto	180	-0,389	0,838		
SENPRE	Bajo	180	-0,484	0,807	0,923	0,337
	Alto	180	-0,403	0,785		
BUVAR	Bajo	180	-0,334	0,808	6,058	0,014
	Alto	180	-0,540	0,775		
VENT	Bajo	180	-0,541	0,726	3,566	0,060
	Alto	180	-0,379	0,835		
INCONV	Bajo	180	-0,454	0,747	0,072	0,789
	Alto	180	-0,431	0,856		
INTROVER	Bajo	180	-0,442	0,773	0,003	0,954
	Alto	180	-0,447	0,824		
OTROS	Bajo	180	-0,520	0,801	3,636	0,057
	Alto	180	-0,359	0,785		

De la lectura de estos datos deducimos que las características individuales de los clientes no moderan la respuesta a su participación en un plan. Sólo para el caso de la búsqueda de variedad (BUVAR) se encuentran diferencias significativas: los individuos más propensos a la búsqueda de variedad cambian menos su comportamiento desde que forman parte del programa que los individuos participantes a los que no les gusta la variedad. No obstante lo anterior, y considerando que la práctica totalidad de las variables consideradas no producen diferencias significativas en cuanto al cambio de comportamiento del consumidor, entendemos que no podemos aceptar H_{4b} que proponía que *"las características genéricas del individuo condicionan la respuesta de la participación en el programa de fidelización sobre su cambio comportamental".*

5.5.3. Efecto moderador de las variables genéricas del individuo sobre la lealtad afectiva

Finalmente, la hipótesis H_{4c} pretende analizar el efecto de las características genéricas de los participantes en algún programa de fidelización sobre la lealtad afectiva. Los resultados obtenidos para los diferentes ANOVA, considerando todas las características específicas de los consumidores y los diferentes indicadores de la lealtad afectiva, se muestran en la tabla 5.35.

Tabla 5.35. ANOVA para las características genéricas de los participantes sobre la lealtad afectiva

		LEALTAD AFECTIVA											
		SAT			COPER			COEST			COMP		
		Media	D. Tipica	F (Sig)	Media	D. Típica	F (Sig)	Media	D. Típica	F (Sig)	Media	D. Típica	F (Sig)
GUCOM	B	0,237	0,808	1,338 (0,248)	0,067	0,864	5,155 (0,024)	0,269	0,874	10,203 (0,002)	0,225	1,010	1,003 (0,317)
	A	0,140	0,788		-0,137	0,841		-0,026	0,884		0,125	0,876	
SENPR	B	0,149	0,824	0,912 (0,340)	-0,115	0,830	3,314 (0,070)	0,084	0,924	0,640 (0,424)	0,131	0,938	0,814 (0,368)
	A	0,229	0,771		0,048	0,880		0,159	0,855		0,221	0,954	
BUVAR	B	0,311	0,800	8,639 (0,004)	-0,005	0,882	0,433 (0,511)	0,164	0,883	0,846 (0,358)	0,337	0,907	10,867 (0,001)
	A	0,066	0,780		-0,064	0,833		0,078	0,898		0,013	0,958	
VENTA	B	0,059	0,825	9,850 (0,002)	-0,145	0,871	6,225 (0,013)	-0,178	0,830	46,860 (0,000)	-0,030	0,927	18,289 (0,000)
	A	0,320	0,750		0,078	0,830		0,427	0,847		0,385	0,920	
INCONV	B	0,210	0,757	0,272 (0,602)	-0,066	0,871	0,477 (0,490)	0,227	0,832	5,045 (0,025)	0,265	0,942	3,212 (0,074)
	A	0,166	0,838		-0,004	0,845		0,017	0,935		0,087	0,943	
INTROV	B	0,252	0,741	2,336 (0,127)	0,015	0,846	1,248 (0,265)	0,106	0,814	0,098 (0,755)	0,182	0,919	0,020 (0,888)
	A	0,124	0,849		-0,085	0,868		0,135	0,963		0,168	0,973	
OTROS	B	0,209	0,823	0,264 (0,607)	0,019	0,875	1,510 (0,220)	0,149	0,936	0,369 (0,544)	0,125	0,971	1,048 (0,307)
	A	0,166	0,774		-0,092	0,837		0,091	0,842		0,227	0,918	

Los resultados del ANOVA muestran la existencia de varios efectos significativos. Para la variable satisfacción (SAT) se detecta que la búsqueda de variedad (BUVAR) y las ventajas percibidas de los programas de lealtad (VENT) influyen de forma significativa sobre los individuos participantes en algún programa de lealtad. En el caso de la confianza en el personal (COPER) se detectan efectos significativos del gusto por las compras (GUCOM) y de las ventajas percibidas (VENT) en el colectivo de participantes. Por su parte, para la confianza general con el establecimiento (COEST) se detectan efectos significativos del gusto por las compras (GUCOM), de las ventajas (VENT) y de los inconvenientes percibidos de los programas de lealtad (INCONV) sobre los individuos adheridos a algún plan. Finalmente, en lo relativo al compromiso (COMP) se observan efectos significativos de la búsqueda de variedad (BUVAR) y de las ventajas (VENT) para los individuos miembros de algún programa de fidelización.

En primer lugar, el gusto por las compras reduce de forma significativa la confianza de los participantes, tanto en el personal del establecimiento (F=5,155; p=0,024), como la confianza general con el establecimiento analizado (F=10,203; p=0,002). Para la confianza en el personal del establecimiento, el valor medio de COPER se reduce de 0,067 para participantes con bajo

gusto por las compras hasta -0,137 para los de alto. En lo relativo a la confianza general, el valor de COEST se reduce desde 0,269 para los individuos con bajo GUCOM hasta -0,026 para los de alto. Todo ello nos permite concluir que los participantes que presentan un mayor gusto por las compras son menos leales afectivamente que aquellos a los que les gusta menos comprar.

La búsqueda de variedad es otra variable que reduce significativamente la lealtad afectiva de los participantes, en este caso a través de los indicadores de satisfacción (SAT) y de compromiso (COMP). La búsqueda de variedad minora de forma significativa la satisfacción de los participantes (F=8,639; p=0,004) al pasar de un valor medio igual a 0,311 para individuos con baja BUVAR a un valor de 0,066 para los de alta. Similar efecto se produce para el compromiso (F=10,867; p=0,001) al reducirse COMP desde el 0,337 para los participantes con baja BUVAR hasta 0,013 para los de alta.

Las ventajas percibidas de los programas de lealtad (VENT) logran incrementar significativamente la lealtad afectiva de los participantes, en concreto se detectan aumentos en todos los indicadores de ésta (SAT, COPER, COEST y COMP). Los detalles de estos incrementos se pueden consultar en la tabla 5.35.

Finalmente, los inconvenientes percibidos de los programas de fidelización en general (INCONV) reducen significativamente la confianza en el establecimiento (COEST) de los participantes (F=5,045; p=0,025); en concreto, para los individuos con bajo INCONV se obtiene un valor medio de 0,227 para COEST que pasa a ser 0,017 para los participantes con alto INCONV.

De acuerdo con los resultados obtenidos podemos aceptar parcialmente la hipótesis H_{4c} que propone que *"las características del individuo condicionan la respuesta de la participación en el programa de fidelización sobre su lealtad afectiva"*.

5.6. Efecto moderador del grado de implicación con el plan de lealtad

Completamos el análisis del papel moderador de las características del individuo con el contraste de $H_{5,}$ hipótesis en la que planteamos que la implicación del cliente con el programa en el que participa condiciona sus respuestas de comportamiento y afectiva.

El grado de implicación, para cada tipo de programa, se mide a través del factor que resultó del AFE al que se sometió la escala de medición de la implicación del individuo con el plan y del que dimos cumplida cuenta en el capítulo cuarto. Así, la implicación se mide por separado para cada tipo de programa (PAP, PT y CC) dado que se trata de una variable específica: $IMPLI_{PAP}$, $IMPLI_{PT}$ e $IMPLI_{CC.}$ No obstante, para su utilización como variables independientes en un ANOVA, tuvieron que ser transformadas en variables nominales (dicotómicas, en nuestro caso) que toman el valor 1 para los individuos con un nivel de implicación igual o inferior a la mediana y 2 para aquellos con un nivel de implicación superior a la mediana. Así, las nuevas variables serán baja/alta implicación con cada tipo de programa. Tras haber realizado tal transformación, comprobamos que los dos grupos que hemos formado para cada variable (de alta y baja implicación con el programa) son significativamente distintos, hecho que queda demostrado con la aplicación de tres test de diferencia de medias que arrojan los siguientes valores para $IMPLI_{PAP}$, $IMPLI_{PT}$ e $IMPLI_{CC}$ respectivamente: t=-18,116 (p=0,000); t=-14.247 (p=0,000) y t=-17,292 (p=0,000), lo que nos permite considerar que ambos grupos son efectivamente diferentes.

Procedemos a la aplicación del ANOVA para probar que el grado de implicación del cliente refuerza la eficacia de cada tipo de programa. En este caso la variable factor será la implicación con el tipo de programa específico en el que participa el consumidor. Los resultados del ANOVA se recogen en la tabla 5.36.

Tabla 5.36.: ANOVA efecto moderador del grado de implicación

				N	Media	D.Típica	F	Sig.
P.A.P	Lealtad comportamental	COMPRAEST	Baja implicación	78	2,810	0,504	3,302	0,071
			Alta implicación	102	2,949	0,509		
		COMPRACOMP	Baja implicación	78	1,661	0,513	2,634	0,106
			Alta implicación	102	1,550	0,428		
		CAMBIO	Baja implicación	78	-0,771	0,745	14,918	0,000
			Alta implicación	102	-0,287	0,894		
	Lealtad afectiva	SAT	Baja implicación	78	0,324	1,027	0,231	0,631
			Alta implicación	102	0,393	0,889		
		COPER	Baja implicación	78	0,261	1,010	0,065	0,800
			Alta implicación	102	0,297	0,888		
		COEST	Baja implicación	78	0,036	0,870	1,949	0,164
			Alta implicación	102	0,217	0,856		
		COMP	Baja implicación	78	0,143	1,001	0,338	0,562
			Alta implicación	102	0,227	0,927		
P.T.	Lealtad comportamental	COMPRAEST	Baja implicación	113	2,747	0,519	0,325	0,570
			Alta implicación	67	2,794	0,537		
		COMPRACOMP	Baja implicación	113	1,701	0,421	0,168	0,683
			Alta implicación	67	1,671	0,443		
		CAMBIO	Baja implicación	113	-0,554	0,689	5,426	0,021
			Alta implicación	67	-0,296	0,722		
	Lealtad afectiva	SAT	Baja implicación	113	-0,050	0,546	4,000	0,047
			Alta implicación	67	0,121	0,576		
		COPER	Baja implicación	113	-0,408	0,587	2,497	0,116
			Alta implicación	67	-0,256	0,672		
		COEST	Baja implicación	113	-0,033	0,783	2,385	0,124
			Alta implicación	67	0,184	0,984		
		COMP	Baja implicación	113	0,097	0,888	0,463	0,497
			Alta implicación	67	0,195	0,964		
C.C.	Lealtad comportamental	COMPRAEST	Baja implicación	94	3,110	0,462	2,438	0,120
			Alta implicación	86	3,220	0,485		
		COMPRACOMP	Baja implicación	94	1,70	0,237	4,360	0,038
			Alta implicación	86	1,62	0,268		
		CAMBIO	Baja implicación	94	0,705	0,831	11,979	0,001
			Alta implicación	86	1,078	0,578		
	Lealtad afectiva	SAT	Baja implicación	94	0,365	1,013	0,087	0,769
			Alta implicación	86	0,408	0,974		
		COPER	Baja implicación	94	0,306	0,896	0,244	0,622
			Alta implicación	86	0,372	0,897		
		COEST	Baja implicación	94	0,476	0,381	0,574	0,450
			Alta implicación	86	0,528	0,528		
		COMP	Baja implicación	94	0,507	0,371	8,462	0,004
			Alta implicación	86	0,679	0,415		

De la lectura de los datos de la tabla 5.36 resaltamos que todas las diferencias se producen en el sentido propuesto por nuestra hipótesis, ello a pesar de que no todas resulten estadísticamente significativas.

En lo que al comportamiento de compra se refiere, observamos diferencias significativas tan sólo en el grupo de miembros del club de clientes; en concreto, los participantes en el club con mayor nivel de implicación con el programa son los que menos compran en los establecimientos competidores. Esto nos lleva a no aceptar H_{5a} que proponía que *los individuos con mayor nivel de implicación con el programa al que pertenecen muestran un comportamiento de compra más favorable hacia el establecimiento, que los individuos menos implicados*.

En lo tocante al cambio de comportamiento del consumidor se detectan diferencias significativas entre los individuos más y menos implicados para los tres tipos de programas. En los tres casos, los individuos más implicados con el programa son los que muestran un cambio comportamental más elevado, significativamente por encima de los individuos con un nivel de implicación bajo. De acuerdo con estos resultados podemos aceptar H_{5b} que propone que *los individuos más implicados con el programa al que pertenecen cambian más su comportamiento de compra que los participantes menos implicados*.

Como complemento a este análisis llevamos a cabo un MANOVA para los indicadores de la lealtad comportamental (COMPRAEST, COMPRACOMP y CAMBIO), considerando los grupos de alta y baja implicación para cada tipo de programa. El análisis de los resultados nos permite afirmar que existen diferencias significativas en la lealtad comportamental de los participantes en PAP y CC en función de su nivel de implicación con el programa (Traza de Pillai y Lambda de Willks de 0,088 y 0,912 respectivamente para PAP y 0,104 y 0,896 para CC con una significación de 0,001 en el caso del PAP y de 0,000 para el CC). No así en el caso del PT, grupo para el que no podemos afirmar que existan diferencias significativas en el nivel de lealtad comportamental de los individuos con alto y bajo nivel de implicación hacia el programa (Traza de Pillai y Lambda de Willks de 0,032 y 0,968 con p=0,133).

En relación a la lealtad afectiva, los datos que muestra la tabla 5.36 indican que no existen diferencias significativas entre los individuos participantes en los tres programas en relación con su nivel de implicación, salvo para el compromiso en el caso de los miembros del club de clientes y en la satisfacción para los participantes en el programa de tarjeta. En ambos casos, los individuos más implicados con el programa (CC o PT respectivamente) muestran un compromiso o satisfacción significativamente mayores que los menos implicados.

Completamos este análisis con un MANOVA para la lealtad afectiva considerando los dos niveles de implicación. Los resultados coinciden con los del ANOVA al no detectar diferencias significativas en ningún caso para los participantes más y menos implicados con el programa al que pertenecen. En este caso los valores de los estadísticos Traza de Pillai y Lambda de Willks son los siguientes: 0,012 y 0,988 con p=0,704 para el PAP; 0,036 y 0,964 con p=0,167 para PT y 0,049 y 0,951 con p=0,067 para el CC.

Considerando los resultados obtenidos tanto en el ANOVA como en el MANOVA no podemos aceptar la H_{5c} que propone que *los individuos más implicados con el programa al que pertenecen muestran mayor lealtad afectiva hacia el establecimiento emisor del plan que los menos implicados.*

Para concluir añadimos un MANOVA para tratar de determinar si existen diferencias significativas en el nivel de lealtad de los participantes en cada tipo de programa en función de su nivel de implicación. La observación de los resultados obtenidos nos permite afirmar que existen diferencias significativas en la lealtad que muestran tanto los participantes en el PAP

como los miembros del CC en función de su nivel de implicación; así, en ambos casos, los individuos más implicados muestran una mayor lealtad hacia el establecimiento que los menos implicados (Traza de Pillai y Lambda de Willks: 0,097 y 0,903 con p=0,013 para PAP y 0,149 y 0,851 con p=0,000 para CC). No sucede lo mismo en el caso de los poseedores de la tarjeta (Traza de Pillai y Lambda de Willks de 0,074 y 0,926 para p=0,066).

A modo de resumen mostramos en la tabla 5.37 los resultados globales del contraste de las hipótesis del modelo propuesto.

TABLA 5.41. Tabla resumen del resultado del contraste de las hipótesis

H	Enunciado de la hipótesis	Apoyo	Resultado hipótesis
H_1	Las características de los individuos determinan su participación en un PF	SI	Part =-0,28GUCOM+0,587VENT-0,218INCONV-0,247INTROVER-0,244OTROS
H_{2a}	Los participantes en un PF muestran un comportamiento de compra más favorable que los no participantes	SI	$COMPRAEST_{Part} > COMPRAEST_{No\ Part}$ $COMPRACOMP_{Part} < COMPRACOMP_{No\ Part}$
H_{2b}	La participación en un PF provoca un cambio comportamental en los consumidores	SI	$CAMBIO_{Part} > 0$
H_{2c}	Los participantes en un PF muestran una mayor LA que los no participantes	SI	LA_{Part} (SAT, COPER, COEST y COMP)> $LA_{No\ Part}$
H_{3a}	Los miembros del CC muestran un comportamiento de compra más favorable que los participantes en PAP y PT	SI	$COMPRAEST_{CC} > COMPRAEST_{PAP\ y\ PT}$
H_{3b}	Los miembros del CC experimentan un mayor cambio de comportamiento de compra que los participantes en PAP y PT	SI	$CAMBIO_{CC}>CAMBIO_{PAP\ Y\ PT}$
H_{3c}	Los miembros del CC muestran una mayor LA que los participantes en PAP y PT	SI	$LA_{CC}>LA_{PAP\ y\ PT}$
H_{4a}	Las características genéricas de los individuos condicionan la respuesta de la participación sobre su comportamiento de compra	PARCIAL	$COMPRAEST_{AltaVENT}>COMPRAEST_{BajaVENT}$ $COMPRAEST_{BajaINTROVER}>COMPRAEST_{AltaINTROVER}$ $COMPRACOMP_{BajaBUVAR}<COMPRACOMP_{AltaBUVAR}$ $COMPRACOMP_{AltaVENT}<COMPRACOMP_{BajaVENT}$
H_{4b}	Las características genéricas de los individuos condicionan la respuesta de la participación sobre su cambio de comportamiento	NO	----------
H_{4c}	Las características genéricas de los individuos condicionan la respuesta de la participación sobre su lealtad afectiva	PARCIAL	COPER y $COEST_{BajaGUCOM}>$COPER y $COEST_{AltaGUCOM}$ SAT y $COMP_{BajaBUVAR}>$SAT y $COMP_{AltaBUVAR}$ SAT, COPER, COEST y $COMP_{AltaVENT}>$SAT, COPER, COEST y $COMP_{BajaVENT}$ $COEST_{BajoINCONV}>COEST_{AltoINCONV}$
H_{5a}	Los individuos más implicados con el PF en el que participan mostrarán un comportamiento de compra más favorable hacia el establecimiento que los participantes menos implicados	NO	----------
H_{5b}	Los individuos más implicados con el PF en el que participan mostrarán un mayor cambio de comportamiento que los participantes menos implicados	SI	$CAMBIO_{AltaIMPLIPAP}>CAMBIO_{BajaIMPLIPAP}$ $CAMBIO_{AltaIMPLIPT}>CAMBIO_{BajaIMPLIPT}$ $CAMBIO_{AltaIMPLIcc}>CAMBIO_{BajaIMPLICC}$
H_{5c}	Los individuos más implicados con el PF en el que participan mostrarán una mayor lealtad afectiva que los participantes menos implicados	NO	----------

Capítulo 6
CONCLUSIONES E IMPLICACIONES EMPRESARIALES

La masiva implantación de los programas de fidelización es una realidad que se reafirma con el paso del tiempo. Las empresas buscan en esta estrategia una diferenciación obligada, sobre todo en sectores maduros, en los que la competencia se acrecienta día a día. Sin embargo, la aplicación indiscriminada de los planes de fidelidad produce en muchos casos unos resultados tan pobres que en poco o en nada contribuyen a mejorar la rentabilidad. En este contexto, en la presente tesis doctoral hemos propuesto un modelo que trata de explicar el efecto que los planes de fidelización producen en los consumidores. Dicho modelo permite conocer tanto los antecedentes que motivan la decisión del cliente de participar en un programa de lealtad, como su respuesta (descrita en términos comportamentales y afectivos) a esta acción comercial. Nuestro trabajo empírico se proyecta sobre el sector de la distribución minorista de alimentación y droguería, uno de los que cuenta con mayor número de programas de fidelización implantados en el mundo.

El capítulo primero recoge la discusión académica sobre el papel de los programas de fidelización en el marco de la estrategia de marketing, una discusión que permanece abierta entre quienes los consideran una forma de promoción de ventas, aunque más sofisticada y no tan cortoplacista, y aquellos otros que los conciben como parte de una estrategia relacional que además trata de desarrollar lazos afectivos a largo plazo con los clientes. Por nuestra parte entendemos que los diferentes tipos de programas existentes son la respuesta a la pregunta sobre la que se asienta el debate: ¿son promociones de ventas o instrumentos del marketing de relaciones? Desde los primeros programas puestos en marcha, simples planes de acumulación de puntos (PAP), basados en la entrega de una recompensa tangible a cambio de una respuesta comportamental a corto plazo, la estrategia evoluciona pasando por diferentes estadios. Con la introducción de los programas de tarjetas (PT), que incorporan algún componente de más largo plazo y que empiezan a considerar las recompensas intangibles, se produce una primera aproximación a la filosofía del marketing de relaciones. El último escalón evolutivo se corresponde con la creación de los clubes de clientes (CC): la empresa premia a los mejores consumidores del establecimiento con unas recompensas tangibles e intangibles con las que quiere fomentar el desarrollo de vínculos afectivos como una respuesta que vaya más allá de la meramente comportamental. Así pues, a la pregunta formulada no cabe dar una contestación única: será una u otra dependiendo del tipo de programa de que se trate.

En este capítulo introductorio también se presentan los elementos básicos del diseño de cualquier programa de lealtad: el segmento de consumidores al que va destinado, el plan de recompensas y las acciones de comunicación.

Como en toda acción estratégica, antes de poner en marcha un programa de lealtad la empresa debe precisar el segmento de consumidores al que quiere dirigirse, lo que determinará en gran medida el resto de las características del plan. Así, si el objetivo es el grupo de clientes esporádicos, la clase de recompensas y el plan de comunicación serán diferentes de los que se emplearían si el segmento de interés fuera el integrado por los mejores clientes. Quizás en el primer caso las recompensas tangibles inmediatas y la comunicación indiscriminada en el punto de venta sean más eficaces, mientras que en el segundo las recompensas pueden ser diferidas e intangibles y la comunicación tendrá que producirse de una forma más directa y personalizada.

El plan de recompensas es probablemente el elemento más importante en la definición de un programa de lealtad, dado que este tipo de acciones basa su funcionamiento en un esquema de estímulo-respuesta. Las recompensas son percibidas por los participantes en el programa como un premio a su buen comportamiento de compra y contribuyen a consolidar su relación con el establecimiento, tanto en la vertiente comportamental como en el orden afectivo. Se pone así de manifiesto el papel defensivo de la estrategia de fidelización, algo que viene siendo reconocido por buena parte de la literatura. Pero además, este tipo de acciones logra modificar el comportamiento del consumidor, no sólo incrementando el volumen de sus compras, sino adaptándolas a los requerimientos del plan (que son las necesidades del establecimiento).

La recompensa es, sin duda, un valioso instrumento para la diferenciación eficaz de los programas. Los planes de acumulación de puntos, especialmente aquéllos que buscan una respuesta puramente comportamental más cercana a la promoción de ventas, deben incorporar recompensas tangibles a corto (o medio) plazo que incentiven las ventas inmediatas y consigan que el cliente conozca mejor el establecimiento y se habitúe a frecuentarlo. Por su parte, los programas de tarjetas tienen que ofrecer un conjunto de recompensas más amplio y variado y a más largo plazo. Básicamente serán recompensas tangibles, aunque también pueden añadir gratificaciones intangibles como las comunicaciones personalizadas. Por último, los clubes de clientes han de combinar adecuadamente ambos tipos de recompensas: las tangibles y las intangibles. Conviene advertir en este punto que la gran cantidad de información que nutre las bases de datos de los clubes de clientes bien pudiera ser utilizada por las empresas para adaptar las gratificaciones a los intereses personales de sus miembros, que incluso pueden disponer de la posibilidad de colaborar en el diseño de las recompensas. En cualquier caso, el punto fuerte de un club reside en las recompensas intangibles, que son las que crean y refuerzan los lazos afectivos con el establecimiento y las que logran una diferenciación más difícilmente imitable por los competidores.

Finalmente, no hay que olvidar que parte del éxito de un plan de fidelización descansa sobre el desarrollo de una adecuada campaña de comunicación, el tercero de los elementos integrantes del programa. Indudablemente, también la campaña tiene que ir en consonancia con el tipo de programa que se desea implantar. Los planes de acumulación de puntos y tarjetas pueden darse a conocer a través de campañas de comunicación masivas en diferentes medios de comunicación, siempre acompañadas de publicidad en el punto de venta y convenientemente apoyadas por el personal del propio establecimiento, sobre todo del personal de caja. En el caso de los clubes, la comunicación debe ser más personal e individualizada. Puesto que el público objetivo del club es el segmento de los mejores clientes del establecimiento, es fácil que la empresa disponga de la información necesaria para establecer con ellos un contacto personal adecuado.

En el capítulo segundo se exponen las principales causas que llevan a los directivos a implantar un programa de fidelización: la imitación de las estrategias de los competidores, el aumento de la intensidad competitiva en los mercados y la necesidad de recabar de los clientes la información que se precisa para el diseño de estrategias más adaptadas a sus necesidades. En este último sentido, una de las principales utilidades de los programas de fidelización radica justamente en la creación de bases de datos que actualizan constantemente la información sobre los clientes a través de las herramientas del programa (tarjetas). Se dispone así de una

información especialmente preciosa al objeto de adaptar la oferta de la empresa a los intereses de los consumidores y desarrollar estrategias comerciales más eficaces.

El capítulo segundo continúa con una revisión, realizada con un cierto ánimo de exhaustividad, de los estudios centrados en el análisis de la eficacia de los programas. Son trabajos que separamos en dos grupos de acuerdo con las variables empleadas para medir la eficacia: en un lado situamos las investigaciones que ponen su interés en la respuesta del consumidor y, más concretamente, en los distintos indicadores de la lealtad (sea afectiva o comportamental); en el otro, en un conjunto menos numeroso, colocamos los trabajos que miden la eficacia del programa a partir de variables de rendimiento empresarial, como las ventas, la cuota de mercado o la rentabilidad.

Dentro del primero de estos grupos, encontramos un nutrido conjunto de trabajos que analizan diferentes aspectos de la lealtad del consumidor, aunque la mayor parte de ellos se centra en la dimensión comportamental. Pese a esta coincidencia de propósitos, en lo que no hay consenso es en el apartado de resultados alcanzados. Mientras que en unas investigaciones se reconoce la capacidad de los programas para reforzar la lealtad de los clientes, en otras, con una concepción de los programas como acciones cercanas a la promoción de ventas, aunque recubiertas de cierta elaboración, tan sólo se atribuye a los planes un efecto comportamental a corto plazo. En cualquier caso, son pocos los estudios que analizan el componente afectivo de la lealtad, quizás debido a que la corriente de investigación se apoya en el uso de datos cuantitativos de panel como principal fuente de información, lo que únicamente permite apreciar cambios en el volumen y en la frecuencia de las compras de cada consumidor.

Los trabajos del segundo bloque se caracterizan, como ya hemos indicado, por estimar la eficacia de los programas a partir de la medición de las variables de rendimiento empresarial y, más concretamente, a través de la evolución de la cifra de ventas. Son ciertamente muchos menos los que llegan hasta el análisis de la rentabilidad. Y, al igual que antes, tampoco en este bloque hay unanimidad en el sentido de los resultados, si bien es verdad que en un importante número de trabajos la conclusión final es que, efectivamente, los planes de fidelización son capaces de producir incrementos significativos en las ventas. De todas formas, no faltan quienes aconsejan una cierta prudencia a la hora de atribuir el resultado exclusivamente a la actuación de los programas de lealtad, pues las empresas suelen desarrollar en paralelo otro tipo de acciones que también contribuyen a su éxito comercial.

La notable falta de consenso que apreciamos en la literatura interesada por el análisis de la eficacia de los programas de lealtad es un hecho que no debe extrañar si se tiene en cuenta que la eficacia de los programas depende mucho de su concepción y de su diseño y ejecución. Según el plan de comunicación que realice la empresa, la recompensa que ofrezca y el público objetivo al que se dirija, los resultados alcanzados pueden ser muy diferentes. La enorme variedad de programas de fidelización puestos en marcha (PAP, PT o CC, con todas sus modalidades) y la gran diversidad de posibilidades concretas de ejecución de cada tipo de programa (recompensas concretas, por ejemplo) quizás sean dos de los factores que pudieran explicar las discrepancias observadas en los hallazgos de la corriente de investigación.

En tal estado de cosas, el capítulo tercero se encarga de presentar y justificar nuestra propuesta de modelo explicativo de los antecedentes y consecuencias de la participación del cliente en un programa de fidelización. En síntesis, se trata de un modelo conformado por tres bloques de relaciones hipotéticas que aluden, respectivamente, a los determinantes de la participación, a las respuestas afectivas y de comportamiento del cliente participante en el programa y al efecto de ciertas variables moderadoras de la respuesta del consumidor.

Ocupando un lugar central, la participación está presente en el modelo a través de sus dos componentes: el nivel y el tipo de participación. El nivel o grado de participación permite dividir la base de clientes de un establecimiento en dos grupos exhaustivos y excluyentes: participantes en alguno de los programas de fidelización del establecimiento y no participantes en ninguno de ellos. Por su lado, el tipo de participación sólo afecta a los individuos que participan en algún programa y los divide en tres grupos (igualmente exhaustivos y excluyentes) en función del plan del que forman parte: participantes en un programa de acumulación de puntos (PAP), poseedores de la tarjeta de compra (PT) y miembros del club de clientes (CC), respectivamente.

Los antecedentes de la participación en un programa de fidelización hacen referencia a determinadas características genéricas de los clientes del establecimiento y engloban variables relativas al comportamiento de compra (gusto por las compras, búsqueda de variedad y sensibilidad al precio), a la actitud hacia los programas de lealtad en general (ventajas e inconvenientes percibidos) y al grado de introversión del individuo, entre otros rasgos del consumidor. Sin ningún ánimo de sugerir un listado completo y cerrado de posibles factores determinantes, nos limitamos a suponer que dentro de tal conjunto de características personales han de encontrarse algunas de las que permiten explicar la decisión del cliente de participar en un plan de fidelidad. En este sentido, aunque aventuramos el signo del efecto previsto de cada uno de estos posibles determinantes (H_1), queda patente el propósito marcadamente exploratorio que inspira el planteamiento de esta primera parte del modelo.

La segunda parte del modelo se ocupa del efecto de la participación (nivel y tipo) sobre las variables de respuesta del consumidor: la lealtad comportamental y la lealtad afectiva. Nos integramos, pues, en esa corriente de estudio que adopta la perspectiva del consumidor y que analiza la eficacia de los programas de fidelidad a partir de la respuesta dada por los clientes que han decidido adherirse a un plan.

Para apreciar el efecto sobre la lealtad comportamental al establecimiento seguimos dos vías de análisis complementarias. En la primera, comparamos el comportamiento de compra de los dos grupos que resultan de dividir la base de clientes del establecimiento en función del grado de participación en sus programas: participantes y no participantes. Comparamos, por un lado, el comportamiento de compra en el establecimiento emisor del plan (a través de indicadores como la frecuencia de visitas, el volumen de compras y el nivel de gasto en el propio establecimiento) y, por otro, el grado de dispersión de las compras entre establecimientos competidores del mismo o de diferente formato. De este modo tratamos de demostrar que los participantes en algún programa de fidelización presentan un comportamiento de compra más favorable a los intereses del establecimiento (compran más, con mayor frecuencia y de forma más concentrada en el propio punto de venta) que los no participantes en ninguno de sus

programas, lo que, en caso positivo, habría que interpretar como un primer indicio de eficacia comportamental del programa. Pero decimos que se trata tan sólo de un indicio de eficacia porque podría suceder que la mayor lealtad comportamental de los participantes no fuera la consecuencia sino la causa de la participación: no compran más porque el programa les anime a hacerlo, sino que han entrado a participar (estimulados por la promesa de una recompensa fácilmente alcanzable) precisamente porque compraban más. Por ello, como segunda vía de análisis del componente comportamental de la lealtad, nos centramos exclusivamente en el grupo de participantes en algún programa y comprobamos si, en efecto, se ha producido un cambio en su comportamiento desde –y como consecuencia de– su adhesión al programa: un aumento en el volumen y en la frecuencia de compras en el establecimiento y una reducción en el número de establecimientos competidores visitados.

La lealtad afectiva, por su parte, se presenta como una variable compleja con cuatro dimensiones básicas (cada una de ellas resultado a su vez de la integración de diversos indicadores del afecto): la satisfacción general del cliente en su relación con el establecimiento comercial, la confianza en el personal del punto de venta, la confianza general que inspira el conjunto del establecimiento y el compromiso de futuro.

En nuestro análisis de las consecuencias de la participación no nos conformamos con verificar el efecto del "grado" de participación y demostrar –como se sugiere en la hipótesis H_2– que los participantes en los programas de fidelización son más leales, en términos afectivos y comportamentales, que los no participantes. Lejos de ello, y como un avance en la línea de investigación, contrastamos igualmente el efecto del "tipo" de participación comparando la eficacia de los tres tipos de programas aquí considerados (PAP, PT y CC). En este caso, tratamos de comprobar si –como presume H_3– los miembros del club de clientes son más leales, en ambas dimensiones de la lealtad, que los participantes en el programa de tarjeta o en el programa de acumulación de puntos.

Por último, el tercer bloque del modelo contempla la existencia de efectos moderadores sobre la respuesta del participante. Se plantea, por un lado, que las características genéricas del individuo, aquéllas que en su momento se consideraron como antecedentes de la decisión de participar (H_1), también actúan como condicionantes que refuerzan o suavizan la respuesta de los participantes en los programas de lealtad (H_4). Hablamos pues de un efecto moderador sobre las consecuencias del grado de participación. Por otra parte, entendemos que el nivel de implicación del cliente con el programa singular al que se ha incorporado es igualmente un moderador de su respuesta (H_5). Nos referimos, por supuesto, a un efecto moderador de la implicación sobre las consecuencias del tipo de participación y suponemos que los participantes en un PAP (PT o CC) se mostrarán más activos y responderán más positivamente cuanto mayor sea su interés en el propio PAP (PT o CC, respectivamente).

El estudio empírico se desarrolló a partir de la información suministrada por una muestra de 900 consumidores de la cadena de distribución detallista *El Árbol*, repartidos del siguiente modo: 360 clientes que no participaban en ningún tipo de programa de fidelización, 180 participantes en el programa de acumulación de puntos, 180 tenedores de tarjetas y 180 miembros del club de clientes. Los datos necesarios para el análisis se recabaron mediante encuesta personal a la salida de distintos establecimientos de la cadena. Son puntos de venta

que elegimos, de acuerdo con las sugerencias de la Directora responsable de los programas de fidelización, de tal forma que se garantizara una cierta representatividad de la muestra (de establecimientos y clientes). Con la información ya disponible, a los efectos del contraste de las hipótesis propuestas recurrimos al empleo de dos técnicas de análisis: el análisis de regresión logística, en el caso de H_1, y el análisis de la varianza (MANOVA y ANOVA), en el caso de H_2, H_3, H_4 y H_5.

Hecho este breve resumen del planteamiento general de nuestra investigación, estamos en condiciones de iniciar la presentación y discusión de las principales conclusiones del estudio empírico. Al hilo de los comentarios que se realicen iremos destacando, cuando resulten pertinentes, las implicaciones que puedan derivarse para la práctica empresarial, en general, y para la mejora de la eficacia de la estrategia de fidelización, en particular. Esta tesis doctoral se dará por terminada toda vez que se enumeren las principales limitaciones y deficiencias del trabajo realizado y se anuncien las principales vías de avance que nos proponemos seguir en el futuro inmediato.

6.1. Conclusiones académicas e implicaciones para la gestión comercial

Como resultado de un estudio preliminar –previo en cualquier caso al contraste del modelo– sobre la importancia que el individuo concede a distintos atributos comerciales en la elección de su establecimiento de compra habitual, conviene empezar reconociendo que la existencia de un programa de fidelización es, para el conjunto de la muestra analizada, el elemento menos valorado, muy por detrás de la cercanía, la amplitud del horario de apertura, la calidad y variedad del surtido y el nivel de precios. Baste decir a este respecto que el 75 por ciento de la muestra admite que, de los cinco atributos considerados, la presencia en el establecimiento de algún programa de lealtad es el cuarto (15,6%) o el quinto (58,9%) en orden de importancia. Estamos seguros de que las empresas son conscientes de este hecho, pero no estamos tan convencidos de que estén tomando las medidas necesarias para poner en valor los beneficios que la participación en un programa de fidelización le puede reportar al consumidor. Invitamos, pues, a los establecimientos que mantienen estos programas a que redoblen sus esfuerzos de comunicación para transmitir a su clientela las ventajas asociadas a la integración en un plan de lealtad.

No obstante este comentario general, también es cierto que los participantes en los programas valoran algo más la presencia de este atributo en el establecimiento que los no participantes. Lo que de momento no sabemos es si son participantes porque dan importancia a los programas o, en sentido contrario, dan importancia a los programas porque participan, esto es, porque a través de la participación han descubierto los beneficios que pueden obtener. El problema que planteamos sobre el sentido de la relación causal es relevante en la medida en que su resolución debería servir para orientar la actuación comercial del establecimiento: en el primer caso, habría que comunicar a los no participantes las ventajas asociadas a la entrada en un programa; en el segundo, habría que incentivar la participación.

Pero no sólo apreciamos diferencias de valoración de los programas entre participantes y no participantes. Dentro de los primeros, se observan diferencias muy claras según el tipo de programa en el que se integran. En concreto, son los miembros del club de clientes los que más importancia dan a la existencia de los programas de fidelización (tanto como a la cercanía y sólo

por debajo de la amplitud del horario), una importancia significativamente mayor que la atribuida por los participantes en un PAP o en un PT. Son resultados que nos llevan a pensar que estamos ante segmentos de clientes distintos, con motivaciones e intereses diferentes, que responderán de modo diverso a la oferta de programas de lealtad. Así se explican muchas de las restantes conclusiones del trabajo. De ellas nos ocupamos en lo que sigue.

Los determinantes personales de la participación en los programas de lealtad

La primera meta que debe conseguirse para poder hablar de eficacia de un programa de lealtad es que los clientes de la empresa se decidan a participar en él. Por esta razón, nos pareció interesante tratar de identificar algunas de las características personales de los clientes que pueden influir en su disposición a integrarse en los planes de fidelización que ofrece un establecimiento. Los resultados de nuestra investigación (análisis de regresión logística) revelan que hay factores que propician y factores que frenan la decisión de participar en un programa.

Entre las características analizadas, el gusto por las compras, la percepción de inconvenientes asociados a los planes y el carácter introvertido del individuo actúan como inhibidores de la participación. En primer lugar, aquellos individuos que atribuyen un componente lúdico al acto de compra, que disfrutan visitando establecimientos distintos, que se divierten comparando ofertas diferenciadas y que rehuyen de las compras concentradas en un único punto de venta, son clientes poco propensos a participar en los planes de fidelización. El gusto por la compras se revela así como una barrera a la integración del consumidor en un programa de fidelización que, en mayor o menor medida, le exigirá un cierto nivel de compromiso comportamental con el establecimiento promotor. En segundo término, también la percepción de inconvenientes asociados a la participación frena la decisión de participar: si el cliente tiene una opinión desfavorable de los programas (porque los ve exigentes en el logro de la recompensa o porque considera que sólo proporcionan beneficios a la empresa, por ejemplo), es comprensible que se resista a formar parte de ellos. Finalmente, el grado de introversión del individuo es el tercero de los factores que identificamos como determinantes negativos de la participación. Los clientes más reservados y más celosos de su intimidad es lógico que se muestren más reticentes a participar en programas que requieren datos personales del consumidor o que pueden ser utilizados por la empresa como fuente de información. En este sentido conviene recordar que muchos planes de lealtad se ponen en marcha muy especialmente para satisfacer la necesidad que tiene el establecimiento comercial de disponer de información sobre el comportamiento de sus clientes.

Por el lado de los factores que estimulan la participación, sólo nos encontramos con la percepción de ventajas asociadas a los programas. De la misma forma que una opinión negativa se relacionaba con el rechazo del programa, una opinión positiva se relaciona ahora con el deseo de participar. En consecuencia, estarán dispuestos a participar aquellos individuos que consideren que el atractivo de un establecimiento aumenta por la puesta en marcha de un programa de fidelización, que conciban los planes de lealtad como un medio que utilizan las empresas para reconocer y premiar a sus mejores clientes o que piensen que la información que recabe la empresa se utilizará también (aunque no sólo) en beneficio del consumidor.

Los resultados que acabamos de comentar nos permiten aceptar la hipótesis general H_1 (sobre el carácter explicativo de los rasgos personales del cliente respecto de su decisión de

participar) y sus subhipótesis H_{1b} (sobre el efecto negativo del gusto por las compras) y H_{1d} (sobre el efecto positivo de la actitud general hacia los programas de fidelidad, esto es, sobre el efecto positivo de las ventajas y el efecto negativo de los inconvenientes). No podemos aceptar, por el contrario, las subhipótesis H_{1a} y H_{1c}. En H_{1a} proponíamos que los individuos más sensibles al precio serían más propensos a participar en los programas de lealtad en la medida en que participando se beneficiarían de ciertos ahorros. En nuestro intento de explicar la falta de significación de esta relación, se nos ocurre pensar que quizás el efecto de la sensibilidad al precio haya quedado enmascarado por la percepción de ventajas (económicas) derivadas de la participación en los planes de fidelización, que sí se revela como una variable determinante. Sospechamos, en concreto, que los clientes más sensibles al precio tenderán a valorar más positivamente las ventajas de los programas y, por ello, se mostrarán finalmente más dispuestos a participar. Tendremos que comprobar, por tanto, si la relación entre la sensibilidad al precio y la decisión de participar es indirecta y, efectivamente, está mediada por la percepción de ventajas. En lo concerniente al rechazo de la subhipótesis H_{1c} y a la negación del papel de la búsqueda de variedad como obstáculo a la participación, pensamos que es un resultado que puede encontrar justificación en las características del sector objeto de estudio. Acaso la búsqueda de variedad no sea un fenómeno que se manifieste en las decisiones de compra de los productos de alimentación y droguería. Quizás si el sector elegido fuera el de textil y calzado, por ejemplo, sí se hubiera apreciado con claridad el efecto del gusto por la variedad.

Con todo lo anterior, podemos preguntarnos si es posible identificar un tipo de cliente más proclive a participar en los programas de lealtad. Los resultados recién comentados nos hacen pensar que la respuesta a esta pregunta es afirmativa. El candidato a participar en los programas de fidelización es un individuo con escaso gusto por la actividad de compra, poco introvertido y nada celoso de su intimidad (de su intimidad consumidora, se entiende) y con una actitud favorable hacia los programas en general, porque percibe en ellos suficientes ventajas y apenas detecta inconvenientes. Es esta una conclusión que pone en tela de juicio la pertinencia de las políticas indiscriminadas de estímulo a la entrada en los programas. Si los clientes son distintos, distintas habrán de ser también las políticas de comunicación y "venta" de los programas que convenga aplicar sobre unos u otros. No estará de más que recordemos, en este punto, la importancia de la estrategia de segmentación y de la adecuada selección del segmento objetivo como elementos clave en el diseño y posicionamiento de los programas de fidelidad.

Con el propósito de profundizar algo más en la caracterización personal del participante tipo en un programa de fidelización, repetimos el mismo análisis, pero de forma separada, para los participantes en el programa de acumulación de puntos (PAP), por un lado, y para los participantes en el programa de tarjeta (PT), por el otro. (Tristemente, no disponemos de esta clase de información para el caso de los miembros del club.) Y encontramos resultados dispares.

En el caso de los programas de acumulación de puntos, la única variable que explica la participación es la percepción de ventajas derivadas de los programas (una variable cuyo efecto puede estar recogiendo también el de la sensibilidad al precio). Se trata de un resultado lógico si consideramos las características de este tipo de plan, que ofrece al participante la posibilidad de lograr a corto plazo una recompensa tangible. Es comprensible que el gusto por las compras y la búsqueda de variedad no sean aspectos que condicionen la participación en un programa que sólo exige del cliente un cambio en su comportamiento de compra durante un período de tiempo relativamente corto. Tan pronto como se obtenga la gratificación, el cliente podría volver a su comportamiento de compra habitual. No menos razonable es la falta de capacidad explicativa de

la percepción de inconvenientes asociados al programa, pues pocos son los inconvenientes que un cliente puede percibir en un PAP. A diferencia de otros programas, que piden al cliente un mayor compromiso de futuro, el único esfuerzo que el participante en un PAP tiene que hacer para conseguir la recompensa es comprar temporalmente en el establecimiento, reunir los puntos suficientes y entregar la cartilla debidamente cumplimentada. Igualmente esperable nos parece, por último, que el grado de introversión del individuo no determine negativamente la decisión de participar en un programa de acumulación de puntos, ya que el PAP no requiere del individuo que aporte ningún dato de carácter personal.

En el caso de los programas de tarjeta las cosas son muy distintas. Todas las variables que determinaban el nivel de participación general (gusto por las compras, percepción de ventajas e inconvenientes y grado de introversión) reaparecen ahora como explicativas de la participación en un PT. Pero, a diferencia de entonces, aquí sí se muestra significativa (con el signo negativo esperado) la búsqueda de variedad. La interpretación es que el individuo que prefiere la variedad es menos propenso a formar parte de esquemas de fidelización que adoptan un enfoque de largo plazo y que ofrecen recompensas diferidas en el tiempo. A pesar de tratarse de un sector (el de alimentación y droguería) en el que el deseo de variación no nos parece que sea un fenómeno tan relevante como en otros, es posible que el carácter de más largo plazo que inspira los programas de tarjeta (siempre en relación con la proyección al corto plazo de los PAP) esté colisionando con los intereses y preferencias de esos clientes que buscan la variedad en sus actos de compra.

Estos resultados no hacen sino abundar en la misma idea que defendíamos antes sobre la inconveniencia de las políticas indiscriminadas de fomento a la participación. Si entonces veníamos a significar que no todos los clientes de un establecimiento son candidatos naturales a participar en los programas de lealtad, ahora añadimos que tampoco todos los candidatos son igualmente propensos a entrar en los mismos tipos de programas. Es otra llamada de atención sobre la necesidad de hacer una buena selección del público objetivo en paralelo con la definición del posicionamiento más adecuado para cada clase de programa.

La eficacia comparada de los programas de fidelización

La comparación de la lealtad al establecimiento entre participantes y no participantes en sus programas de fidelización es el procedimiento utilizado para determinar la eficacia general de tales programas. El análisis se efectúa para el conjunto de las variables indicadoras de la lealtad y separadamente para cada una de sus dos grandes dimensiones: la comportamental y la afectiva. A su vez, consideramos la lealtad comportamental desde un doble punto de vista: estático (en referencia al comportamiento de compra en un momento dado) y dinámico (en alusión al cambio de comportamiento observado desde que se produjo la incorporación al programa).

Si nos centramos en el comportamiento de compra de los individuos, el análisis de los resultados nos permite afirmar (de acuerdo con H_{2a}) que los participantes en algún programa de lealtad compran más (más cantidad y con mayor frecuencia) en el establecimiento emisor del programa y, paralelamente, acuden menos a los puntos de venta competidores que los no participantes. En cuanto a la modificación del comportamiento como consecuencia de la entrada

en el programa, observamos cómo un nutrido grupo de participantes (en torno al 40 por ciento) ofrece una respuesta favorable a los intereses de la empresa: un aumento de su frecuencia de compra en el establecimiento, una reducción de sus visitas a los establecimientos competidores y una adaptación –probablemente temporal– de su comportamiento de compra a los requisitos del programa de fidelización. Lo que no llegamos a saber es si este cambio de comportamiento, que en todo caso supone la aceptación de la subhipótesis H_{2b}, es momentáneo y ocasional, hasta la consecución de la recompensa deseada, o perdura en el tiempo.

Semejante efecto de la participación se aprecia igualmente sobre la dimensión afectiva de la lealtad. En sintonía con H_{2c}, los resultados dejan claro que los clientes que participan en un programa de fidelización se sienten más satisfechos, tienen mayor confianza, tanto en el personal del punto de venta como en el conjunto del establecimiento, y están más comprometidos que los no participantes. Lamentablemente, los análisis realizados nos impiden conocer en qué medida los programas de fidelización han provocado un cambio en estos indicadores de la lealtad afectiva. Por este motivo, no podemos asegurar que la entrada en un programa refuerce los lazos afectivos con la empresa responsable. Es más, tampoco hay nada que nos impida pensar que la relación causal se produzca en sentido contrario: que sean los clientes afectivamente más leales los que, precisamente por ello, tiendan a integrarse en los programas de fidelización.

Con todo, sí que estamos en condiciones de señalar que los participantes en los programas reúnen los dos requisitos exigidos para poder hablar de clientes verdaderamente leales: en general, muestran unos sentimientos favorables hacia el establecimiento y presentan un comportamiento de compra coherente con esos afectos. Frente a ellos, los no participantes son clientes esporádicos (con una menor frecuencia de visitas y una más baja intensidad de compra en el punto de venta) que se caracterizan, además, por carecer de fuertes lazos afectivos con el establecimiento. Desde este punto de vista, los programas de fidelización se revelan como instrumentos de utilidad para retener a los clientes habituales (o naturalmente leales), modificar su comportamiento de compra (lograr que adquieran una marca diferente o que alcancen determinados umbrales de gasto en cada visita al punto de venta) y reforzar sus vínculos emocionales con el establecimiento. Por ello, y puesto que la capacidad de los programas de fidelización para captar nuevos clientes es bastante limitada (recuérdese que la presencia de programas apenas influye en la elección del establecimiento), es por lo que afirmamos que estamos ante una estrategia de carácter defensivo.

Conviene precisar, por último, que las diferencias de lealtad que observamos, sea en el ámbito afectivo o en el comportamental, entre los participantes y los no participantes en los programas de fidelización se aprecian nuevamente cuando repetimos la misma comparación pero de forma separada para los participantes en cada uno de los tres tipos de programas aquí considerados (PAP, PT y CC). Tanto si lo son en un programa de acumulación de puntos, en un programa de tarjeta o en un club de clientes, los participantes se muestran sistemáticamente más leales que los clientes que no participan en ninguno de los planes del establecimiento. Esto es cierto sin perjuicio de que, como enseguida veremos, la respuesta de los participantes se revele muy heterogénea según el tipo de programa al que pertenecen.

En efecto, dado que los programas difieren en su planteamiento y en su ejecución, es de esperar que también difieran los correspondientes efectos que producen en los consumidores. Así se reconoce abiertamente en el bloque de hipótesis H_3, donde sostenemos que los

miembros del club de clientes ofrecen una respuesta más positiva para la empresa que los participantes en los otros programas (PAP y PT). Sobre este particular, debemos resaltar que una de las principales contribuciones de nuestra investigación es el estudio comparativo (creemos que pionero) de la eficacia de los tres tipos de programas, cuando lo habitual es encontrar trabajos que se ocupan de cada uno de ellos por separado, sin realizar comparaciones.

En lo tocante a la dimensión comportamental de la lealtad, los resultados obtenidos son suficientemente claros sobre la mayor eficacia de los clubes de clientes. Si bien es cierto que los participantes en los tres tipos de programas no muestran diferencias significativas en cuanto al comportamiento de compra en los establecimientos de la competencia, sí son apreciables las diferencias cuando se comparan los comportamientos observados en el establecimiento emisor de los programas. En concreto, y de acuerdo con H_{3a}, son los miembros del club de clientes los que compran más cantidad y con mayor frecuencia en el propio establecimiento, seguidos a distancia de los participantes en el programa de acumulación de puntos y, finalmente, de los poseedores de la tarjeta. Es un resultado parecido al que se desprende del análisis del cambio de comportamiento: como se sugería en la subhipótesis H_{3b}, son de nuevo los miembros del club los que experimentan un cambio mayor tras su incorporación al programa, un nivel de cambio muy superior al que muestran los participantes en el PAP y en el PT, entre los cuales no se observa una respuesta significativamente distinta.

Cuando la comparación se efectúa en términos de la respuesta afectiva (satisfacción, confianza general en el establecimiento, confianza en su personal y compromiso), volvemos a encontrar diferencias significativas entre los participantes en los tres tipos de planes de lealtad. En prueba del cumplimiento de H_{3c}, los miembros del club de clientes declaran unos niveles de satisfacción, confianza y compromiso en su relación con el establecimiento significativamente mayores que los participantes en los otros dos tipos de planes (PAP y PT), entre los que no se aprecian tantas discrepancias: aunque siempre favorecen a los integrantes del PAP, sólo son significativas las diferencias con los poseedores de la tarjeta en satisfacción y compromiso.

El análisis global de los resultados derivados del contraste del bloque de hipótesis H3 nos permite defender la existencia de variaciones significativas en la lealtad de los participantes en función del tipo de programa al que pertenecen. Es el reflejo más claro de la convivencia de programas distintos que responden a planteamientos y objetivos igualmente diferentes. Tampoco deja lugar a la duda sobre la consideración del club de clientes como el tipo de programa que proporciona al establecimiento unos niveles de eficacia más altos. El club agrupa a los mejores clientes del establecimiento: los que compran con mayor frecuencia, los que más cambian su comportamiento de compra tras incorporarse al programa y los que ofrecen una respuesta afectiva más positiva. Los mayores niveles de satisfacción, confianza y compromiso de sus miembros son, en parte, la consecuencia de una estrategia de fidelización –con buen encaje dentro del marketing de relaciones– que se adapta continuamente a las necesidades cambiantes de los consumidores y cuyo principal objetivo es que el cliente perciba un trato diferenciado y se sienta reconocido por el establecimiento.

Llaman la atención, sin embargo, las pocas discrepancias que apreciamos en las respuestas afectivas y de comportamiento de los participantes en el PAP y en el PT, a pesar de la distinta concepción inicial de los dos programas: un enfoque eminentemente de corto plazo en el caso del PAP frente a una orientación algo más estratégica en el del PT. En este sentido, sorprende todavía más que las respuestas (afectivas, sobre todo) de los participantes en el PAP sean más positivas que las ofrecidas por los poseedores de la tarjeta.

Aunque con diferencias en sus rasgos personales, los participantes en estos dos tipos de programas son clientes habituales del establecimiento que cambian poco su comportamiento de compra como consecuencia de su entrada en el programa y que contemplan los planes de lealtad como promociones de ventas de las que pueden beneficiarse en el corto plazo. Es lo que cabría esperar en el caso de los planes de acumulación de puntos, pero no en el de las tarjetas, donde se aventuraba un efecto más fuerte sobre la lealtad afectiva. No parece, en consecuencia, que los poseedores de la tarjeta perciban ese trato personalizado que se les ofrece y que podría tener influencia sobre la dimensión afectiva de la lealtad. La enorme variedad de tarjetas que inundan el sistema comercial –unas con una orientación estratégica más clara, otras con un planteamiento muy similar al de los planes de acumulación de puntos– quizás produzca cierta confusión en el consumidor y esté anulando la utilidad del programa en tanto que instrumento de marketing con pretensiones más relacionales. Se recomienda, en consecuencia, un mayor esfuerzo empresarial tendente a diferenciar los programas de tarjeta de los de acumulación de puntos, potenciando la capacidad de adaptación de las tarjetas a las necesidades de los clientes.

El papel moderador de los rasgos personales del cliente

Como acabamos de recordar al presentar los tres bloques del modelo, el estudio de la capacidad de los rasgos personales del participante para moderar la clase de respuesta que ofrece al establecimiento se ha realizado a un doble nivel: por un lado, a un nivel más amplio, para comprobar si la respuesta de los participantes en general (sin distinción de tipo de programa) difiere o no en función de las características de su comportamiento en tanto que consumidores; por otro lado, a un nivel más específico, para comprobar si la respuesta del participante en un tipo de programa (PAP, PT o CC) está condicionada o no por su grado de implicación con ese programa concreto.

En lo que atañe al primer análisis, los resultados alcanzados nos llevan a reconocer una influencia cierta, aunque relativamente limitada, de los rasgos genéricos de los participantes sobre sus respuestas comportamentales y afectivas. Y decimos que es una influencia limitada porque no son tantos como esperábamos los efectos significativos finalmente encontrados. No obstante, sí se aprecian algunos efectos de interés, lo que nos permite aceptar con reservas dos de las tres subhipótesis de H_4. Para su exposición, organizamos nuevamente los comentarios en atención a los dos indicadores de la lealtad comportamental (comportamiento actual y cambio de comportamiento) y a los cuatro de la lealtad afectiva (satisfacción, confianza en el personal, confianza en el conjunto del establecimiento y compromiso).

De todas las variables moderadoras consideradas (que se refieren a las características genéricas del comportamiento del consumidor, a la actitud hacia los programas en general y a otros rasgos personales de los participantes), sólo tres de ellas presentan efectos significativos sobre el comportamiento de compra actualmente mostrado por los participantes en los planes de fidelización. Aludimos así a la percepción de ventajas asociadas a los programas en general, a la búsqueda de variedad y al grado de introversión del individuo, tres variables que en el contraste de H_1 se revelaron como determinantes de la participación y que ahora regresan para moderar la dimensión estática de la respuesta comportamental.

Al decir de nuestros resultados, los participantes con una mejor opinión de los planes y que más ventajas atribuyen a la participación desarrollan dentro del establecimiento un

comportamiento de compra más activo (compran más y con mayor frecuencia) que los participantes con una opinión no tan buena. También acuden menos a los puntos de venta de la competencia. Estamos, pues, ante un efecto potenciador de la respuesta comportamental del cliente integrado en un programa. En sentido contrario, el grado de introversión y la búsqueda de variedad se erigen en condicionantes negativos de esta clase de respuesta: frente a sus opuestos, los participantes más introvertidos y con mayor gusto por la variación muestran un comportamiento de compra menos favorable a los intereses del promotor del programa. Pero se trata de dos efectos moderadores que se manifiestan de forma desigual: con un peor comportamiento dentro del establecimiento, en el caso de la introversión, y con un mejor comportamiento en los establecimientos de la competencia, en el caso de la búsqueda de variedad. En suma, en la medida en que algunos de los efectos inicialmente previstos no se manifiestan con la claridad esperada (caso del gusto por las compras, de la sensibilidad al precio o de la percepción de inconvenientes asociados a la participación), optamos por hablar de aceptación parcial de H_{4a}.

Sobre el cambio de comportamiento que se produce como consecuencia de la entrada del cliente en un programa de lealtad únicamente se aprecia el efecto moderador de la búsqueda de variedad: cuanto más fuerte es el deseo de variedad del participante, menor es la adaptación de su comportamiento a las exigencias del programa. La lectura de este resultado es que los programas se muestran menos eficaces entre quienes buscan variedad en sus actividades de compra, lo que corrobora el papel de esta variable como un impedimento al desarrollo de la lealtad comportamental hacia un determinado establecimiento. Sin embargo, si rebajáramos ligeramente el nivel de confianza exigido (sólo hasta el 94%), también podríamos reconocer diferencias en el cambio de comportamiento de los participantes según las ventajas que perciben en los programas. De hecho, son los participantes con una actitud más positiva hacia los programas en general los que más adaptan su comportamiento a las exigencias del programa al que pertenecen. A pesar de ello, y puesto que para el nivel de significación habitualmente exigido sólo uno de los rasgos personales del consumidor se ha perfilado como moderador del cambio comportamental del participante, preferimos adoptar una postura de sana prudencia y rechazar H_{4b}. Aclaramos, no obstante, que el rechazo de esta subhipótesis no supone la negación del papel moderador de las características personales del cliente. Lejos de ello, tan sólo significa que no hemos sido capaces de identificar esos rasgos del individuo que pueden estar condicionando la dirección y la intensidad de su respuesta comportamental.

El análisis del papel de las variables del individuo en tanto que moderadoras del efecto de la participación sobre los cuatro indicadores de la lealtad afectiva nos lleva a aceptar parcialmente el cumplimiento de H_{4c}. Primero observamos cómo, en términos puramente descriptivos, todos los efectos moderadores se producen en el sentido previsto: la sensibilidad al precio y la percepción de ventajas refuerzan la respuesta afectiva del participante (en sus cuatro indicadores), mientras que el gusto por las compras, la búsqueda de variedad, la percepción de inconvenientes y el carácter introvertido la debilitan (también en sus cuatro indicadores). Sin embargo, inmediatamente comprobamos cómo muchos de ellos no son estadísticamente significativos (de aquí la aceptación parcial). Con verdadera significación estadística sólo son reseñables los siguientes: el efecto moderador negativo del gusto por las compras sobre las dos versiones de la confianza (en el personal y en el conjunto del establecimiento), el efecto igualmente negativo de la búsqueda de variedad sobre la satisfacción y el compromiso, el efecto positivo de las ventajas percibidas sobre la totalidad de las dimensiones de la lealtad afectiva y el negativo de los inconvenientes percibidos sobre la confianza en el establecimiento. Sobre este punto, nos declaramos incapaces de explicar por qué las diferentes variables personales son

moderadoras significativas de distintas dimensiones de la respuesta afectiva: por qué, por ejemplo, el gusto por las compras condiciona el grado de confianza del participante, mientras que la búsqueda de variedad afecta a sus niveles de satisfacción y compromiso.

Vistos con una perspectiva más global, los resultados hasta ahora reseñados en este subapartado nos permiten concluir que, efectivamente, los rasgos personales del participante en un programa de fidelización condicionan la clase y la intensidad de la respuesta que ofrece a la empresa que lanza el programa. Con todas las cautelas que se quieran poner a nuestra afirmación, lo que es indiscutible es que los participantes no responden de igual modo a los incentivos del plan de lealtad y que parte de la explicación de esta respuesta heterogénea se encuentra en la diversidad de tipos de clientes, con características individuales muy distintas. No obstante, hay un rasgo del individuo que destaca sobre los demás por su mayor capacidad explicativa. Hablamos, por supuesto, de la percepción de ventajas asociadas a la participación. Aparte de ser el principal determinante de la decisión del cliente de entrar a formar parte de un plan de lealtad, la apreciación de tales ventajas se revela además como el principal condicionante de su respuesta una vez producida la entrada y, por tanto, como un factor clave a tener en cuenta para la mejora de la eficacia de la estrategia de fidelización. Es algo que destacamos en la medida en que se trata de una variable que puede ser objeto de la intervención empresarial. A diferencia de lo que sucede con otras características del individuo (como el gusto por las compras, la búsqueda de variedad o el grado de introversión), que escapan casi totalmente al control de la empresa, la percepción de ventajas sí puede ser estimulada por la actuación comercial: se trataría de diseñar y ofrecer recompensas ajustadas a los intereses del cliente y comunicar adecuadamente los beneficios que su participación activa en el programa puede reportarle.

Así las cosas, y de acuerdo con el esquema de trabajo antes presentado, tratamos de profundizar en el estudio del papel moderador de los rasgos personales del individuo merced a un análisis más específico, al nivel de programa, para verificar si –como suponemos– la eficacia de cada tipo de programa (sea un programa de acumulación de puntos, un programa de tarjeta o un club de clientes) está condicionada por el grado de implicación de sus participantes. Dicho de otra forma, lo que tratamos de comprobar es si la implicación del cliente con el programa singular en el que participa determina su respuesta en los órdenes del afecto y del comportamiento. Nos introducimos así en el contraste del último de los bloques de hipótesis que planteamos en esta investigación (H_5), un terreno en el que hasta el momento no había entrado la corriente de estudio involucrada en el análisis de la eficacia de los programas de fidelidad.

La variable grado de implicación se construye a partir de dos indicadores: la importancia del programa de fidelización en la elección del establecimiento y la frecuencia con la que se solicita información sobre el plan de lealtad. Pero no es una única variable de implicación con los programas en general. En realidad se trata de tres variables de implicación asociadas a sendas clases de programas: implicación con el PAP, con el PT y con el CC. Y puesto que cada tipo de implicación afecta exclusivamente a la respuesta del participante en el correspondiente tipo de programa, el análisis del efecto moderador de la implicación sólo puede efectuarse para cada clase de programa por separado.

Antes de proceder al contraste, y en el marco del estudio descriptivo previo, observamos que los miembros del club están bastante más implicados que los participantes en los otros dos

programas. Es un hecho que relacionamos con aquel resultado que nos indicaba que los participantes en los clubes eran los que atribuían a la presencia de programas una mayor importancia en tanto que determinante de la elección del establecimiento habitual de compra. Y es también otro dato más que apoya la idea tan reiterada de que los clubes agrupan a los mejores clientes del establecimiento: también a los más implicados.

De acuerdo con el espíritu de H_5, comprobamos cómo la respuesta de los participantes más implicados es más positiva que la de los participantes menos implicados, para todos los programas y para cualquiera de los indicadores de la respuesta, sin excepción alguna, lo que nos permite hablar del efecto moderador de la implicación. Sin embargo, como ocurría en otras ocasiones, hay muchas diferencias que no alcanzan el nivel de confianza estadística exigible, lo que aconseja la no aceptación de H_{5a} y H_{5c}. En el primer caso, relativo a la dimensión estática de la respuesta comportamental, porque sólo se muestra significativo el efecto moderador sobre el comportamiento de compra en los establecimientos competidores (no sobre el comportamiento en el propio establecimiento) de los integrantes del club de clientes (no de los participantes en los otros programas). En el segundo caso, referido a las distintas dimensiones de la respuesta afectiva, porque sólo hay dos efectos que puedan considerarse significativos: los que se producen sobre la satisfacción de los poseedores de las tarjetas y sobre el compromiso de los miembros del club de clientes. En ambos casos, nos parece que hay un número tan pobre de efectos significativos, en comparación con los posibles, que ni siquiera deberíamos hablar de aceptación parcial de estas subhipótesis. Pero, insistimos, el que todos los efectos moderadores se observen en el sentido previsto (a mayor implicación, mejor respuesta) e incluso algunos de ellos se revelen significativos nos impide –en lo que entenderíamos como un exceso de rigor– dar las subhipótesis H_{5a} y H_{5c} por rechazadas y negar de plano (o cuando menos, despreciar) el papel moderador del nivel de implicación. Aun sin disponer de las suficientes garantías estadísticas, no podemos dejar de sostener que, en alguna medida, el grado de implicación con el programa está condicionando la respuesta del participante, como tampoco podemos dejar de recomendar a las empresas que diseñen programas de fidelización adaptados a los gustos y preferencias de los consumidores para conseguir que éstos se impliquen más y respondan de forma más positiva.

La situación es mucho más clara en el supuesto del cambio de comportamiento, la versión dinámica de la respuesta comportamental. De hecho, para los tres tipos de programas, se observa cómo los participantes más implicados con el correspondiente programa cambian más su comportamiento de compra en el sentido deseado por el establecimiento promotor que los participantes con menor nivel de implicación. Y en los tres casos (PAP, PT y CC), las diferencias son ampliamente significativas, lo que nos permite aceptar sin tantas dudas el cumplimiento de H_{5b} y dar por verificada la capacidad del grado de implicación para intervenir en el modelo como factor que potencia la respuesta comportamental del cliente integrado en un plan de lealtad. Ahora nos mostramos más convencidos si cabe de la conveniencia de estimular en el cliente su interés por los programas de fidelización.

A modo de conclusión general de todo lo expuesto en este capítulo final, significamos el potencial de los programas de fidelización como herramientas de marketing capaces de promover en el cliente habitual el desarrollo de mayores niveles de lealtad. Pero los tres tipos de programas analizados son desigualmente eficaces en el logro de este objetivo, como también son diferentes los clientes en cuanto a su propensión inicial a adherirse a aquéllos y en cuanto a su posterior disposición a modificar el comportamiento de compra (en dirección e intensidad) en

función de las exigencias de cada plan. Aquí está pues el margen de maniobra de las empresas: decidir los tipos de programa que conviene implantar según cuáles sean sus objetivos comerciales, sus recursos y capacidades y las características de su clientela (no por la mera imitación de las acciones de los competidores), seleccionar cuidadosamente los grupos de clientes más receptivos a cada clase de programa, adaptar las recompensas a los intereses generales (incluso particulares) de los clientes de cada segmento objetivo y comunicar debidamente las ventajas que reporta la participación.

6.2. Limitaciones de la investigación y líneas de avance futuras

Expuestas ya las principales conclusiones del estudio realizado, sólo nos queda hacer un reconocimiento expreso de las limitaciones de la investigación y esbozar algunas de las líneas con las que tratamos de dar continuación a nuestro trabajo. Hemos optado por tratarlas conjuntamente en la medida en que varias de las propuestas de avance son precisamente vías de solución de otras tantas limitaciones.

La primera limitación, común a buena parte de las investigaciones de esta clase, tiene que ver con la referencia exclusiva a un tipo de establecimiento específico, a un sector de actividad concreto y a un ámbito geográfico particular, una circunstancia que siempre restringe las posibilidades de generalizar las conclusiones. En este sentido, hay investigaciones que apuntan a que el grado de desarrollo de los programas no es el mismo en todos los ámbitos geográficos, por lo que el nivel de eficacia puede variar de unos a otros. De igual forma, no parece que la implantación de las estrategias de fidelización sea igualmente conveniente para todos los sectores comerciales. Cuando menos, habrá que esperar que el grado de adopción y la eficacia de los programas estén inversamente relacionados con la durabilidad de la categoría de producto comercializada. Por último, tampoco todos los tipos de establecimientos comerciales disponen de los recursos necesarios para poner en marcha los programas ni encuentran tan atractiva su implantación. Frente a ello, nos parece interesante probar nuestras hipótesis en otros contextos diferentes: para otros establecimientos o formatos comerciales, en otros sectores de actividad y en otros entornos geográficos.

En segundo lugar, el estudio utiliza datos de corte transversal y referidos al presente, es decir, relativos al momento de realización de la encuesta. Carecemos, por tanto, de información sobre el comportamiento habitual del participante antes de su entrada en un programa de lealtad. Por tal motivo, no hemos podido proceder a la identificación y análisis de los cambios que se hayan podido producir en el comportamiento del cliente como consecuencia de su incorporación al programa. De aquí también que no podamos ser rotundos al hacer afirmaciones sobre la respuesta de los participantes y, en consecuencia, sobre el nivel de eficacia de la estrategia de fidelización. Como se ha resaltado en repetidas ocasiones, nos enfrentamos con dos problemas. El primero, de orden temporal, no nos permite conocer el verdadero sentido de las relaciones de causalidad: ¿la participación genera lealtad o la lealtad anima a la participación? El segundo, en el orden de la medición, nos impide atribuir inequívocamente a la participación determinados resultados. El hecho de que los programas de fidelización atraigan muy singularmente a los clientes habituales (con un cierto grado de lealtad previa, por tanto) obliga a descontar el nivel de lealtad inicial (el que ya se poseía en el momento de la incorporación al programa) para apreciar la eficacia neta de la estrategia. En caso contrario, muy probablemente estemos sobrevalorando la respuesta de los participantes y, por ende, la eficacia de los programas.

Son sin duda dos problemas de difícil solución, por cuanto que no disponemos de los medios necesarios para hacer un seguimiento en el tiempo de los comportamientos de los participantes y los no participantes en los programas de fidelización. Y la solución se aleja aún más si –como en nuestro caso– el propósito es analizar la evolución que experimentan los indicadores de la dimensión afectiva de la lealtad, y no sólo los indicadores de la respuesta comportamental más fácilmente observable.

Muy ligada a la anterior, la tercera limitación tiene que ver con el empleo de datos subjetivos obtenidos mediante encuesta: los propios clientes del establecimiento se caracterizan a sí mismos en términos de sus rasgos personales y hacen estimaciones de las respuestas comportamentales y afectivas que están dando a su inclusión en un programa de fidelización. Incluso admitiendo que los datos pueden estar contaminados por la subjetividad del evaluador, el recurso a esta clase de información se nos antoja imprescindible cuando se trata de conocer las características personales y las respuestas afectivas de los clientes. Como alternativa, la información del registro de compras, aunque objetiva, no resulta suficiente para los objetivos de la investigación: sólo aporta datos sobre el volumen y frecuencia de compra de los participantes en los programas. A lo sumo, el empleo de medidas objetivas podría servir para comprobar la fiabilidad de algunas de las apreciaciones subjetivas del cliente, particularmente las relativas a su lealtad comportamental.

Aparte de las limitaciones apuntadas, que guardan relación con la muestra y con la clase de información que hemos utilizado en el contraste de las hipótesis, la investigación presenta otro tipo de deficiencias que nos obligan a seguir profundizando en esta línea de estudio. Entre ellas, merecen una especial consideración las relativas a las variables del modelo. Es evidente, por un lado, que no hemos sido demasiado ambiciosos a la hora de dibujar el perfil de los participantes en los programas de fidelización. Aunque ya aclaramos que nuestro objetivo no era tanto explicar la decisión de participar como demostrar que hay rasgos personales que tienen capacidad explicativa respecto de tal decisión, lo cierto es que podríamos haber ido algo más lejos en la identificación de los principales determinantes de la participación. Por aquí nos proponemos avanzar en la creencia de que con ello haríamos una mayor contribución al mundo empresarial en lo tocante a la selección del segmento de clientes con mayor propensión a participar activamente en cada tipo de programa. No conviene olvidar que el acierto en la definición del público objetivo es condición necesaria para el éxito de cualquier estrategia de fidelización. En la misma línea de completar el modelo con nuevas variables, parece imprescindible añadir indicadores que reflejen el cambio producido en la lealtad afectiva del cliente como consecuencia de su integración en un programa. Como se ha hecho en el caso de la respuesta comportamental, también se podría apreciar la respuesta afectiva en su doble vertiente: estática (nivel actual) y dinámica (evolución en el tiempo). Por otro lado, habrá que mejorar la medición de algunas variables. Tal es el caso del comportamiento de compra en los establecimientos de la competencia y, muy singularmente, del nivel de implicación con el programa.

En el ámbito de las técnicas de análisis empleadas para el contraste de las hipótesis, nuestra opción por el análisis de la varianza (ANOVA) nos ha llevado a categorizar (dicotomizar) variables independientes inicialmente medidas como continuas. Es lo que hemos hecho con las variables moderadoras del modelo: los rasgos personales genéricos, en el contraste de H4, y el nivel de implicación con el programa, en el contraste de H5. Esta forma de proceder, aunque extraordinariamente frecuente en la investigación experimental, presenta ciertos inconvenientes

bien sintetizados por Gavan J. Fitzsimons en un reciente editorial, "Death to dichotomizing", del *Journal of Consumer Research* (núm. 1 de 2008). Aunque en nuestro caso no hay efectos de interacción (aclaramos que los problemas que comenta Fitzsimons surgen muy especialmente al dicotomizar una variable independiente continua en un modelo que incluye dos o más variables independientes y sus correspondientes interacciones), lo cierto es que, cuando menos, la dicotomización acarrea una pérdida considerable de información. Habrá que buscar, en consecuencia, procedimientos alternativos para la estimación de los efectos moderadores de las variables del individuo.

En el mismo orden metodológico, se echa en falta un análisis más global, no tan individualizado, de los efectos sugeridos en el trabajo. Los ANOVA simples nos han permitido su estimación de uno en uno, por separado, sin que podamos ofrecer una visión más de conjunto. Frente a este inconveniente, y también como posible solución al problema anterior, los modelos de regresión múltiple moderada (que no exigen la categorización de variables) se presentan como una buena opción.

Finalmente, al margen ya de las líneas de mejora que surgen de las limitaciones del estudio realizado, esbozamos otras tres posibles vías para el progreso de nuestra investigación. La primera tiene que ver con una de las observaciones empíricas que más nos han sorprendido: la poca eficacia relativa del programa de tarjetas en términos de lealtad afectiva y la escasa diferencia que apreciamos entre las respuestas dadas por los participantes en los programas de acumulación de puntos y por los poseedores de las tarjetas. Como ya se ha dicho, esperábamos que los programas de tarjeta se distinguieran de los planes de acumulación de puntos no tanto por la respuesta comportamental de los participantes cuanto por su respuesta afectiva. Dado que no es así y puesto que la explicación que ofrecemos de este hecho se apoya en la existencia de distintas modalidades de tarjetas, nos proponemos entrar en los efectos de cada una de ellas y comprobar si, como sospechamos, unas se acercan más a los clubes de clientes (también producen efectos en el ámbito afectivo) mientras que otras se asemejan más a los planes de acumulación de puntos (se comportan como meras promociones de ventas).

La segunda, en la misma línea de la anterior, pero con un propósito más general, nos lleva a profundizar en la eficacia de los distintos tipos de programas (sean PAP, PT o CC). Muy singularmente, nos parece conveniente centrarnos en las recompensas en tanto que instrumento básico de todo programa de lealtad. Se trataría, entonces, de analizar el efecto que diferentes tipos de recompensas provocan en los clientes participantes en los programas de fidelización.

La tercera de este último bloque de propuestas de avance (y la última también de todas las líneas sugeridas en este apartado final) pasaría por la introducción en el modelo de algún indicador del coste en el que incurre la empresa que implanta y administra un programa de fidelización. Todo parece indicar que los programas son eficaces: en mayor o menor medida, todos los programas producen unas respuestas que benefician a la empresa. Los participantes compran más unidades y con mayor frecuencia y demuestran un mayor afecto al establecimiento que los no participantes, pero a cambio reciben unas recompensas (en forma de descuentos o regalos) que son costosas de ofrecer. La empresa debe soportar además el coste de gestión del programa. En esta situación, aparte de mejorar el análisis de la eficacia de los programas, la investigación debería tender al estudio de la eficiencia y hacer un balance entre los resultados conseguidos y los recursos comprometidos.

BIBLIOGRAFÍA

AAKER, D. (1988): *Strategic market management*. John Wiley & Sons. Inc.

AAKER, D. (1991): *Managing brand equity*. New york. Eds Free Press.

AAKER, D. (1997): Building Strong Brands. The Free Press. New York, USA.

ABAD, R. (2003): "El Mercado de los programas de fidelización en España". En *www.masterdissensy.com/master-net/fidelizacion/0009.php3*.

ACHROL, R. (1991): Evolution of the Marketing Organization: New Forms for Turbulent Environments'. *Journal of Marketing*, 55 (4), pp.77-93.

ACHROL, R. (1997): "Changes in the theory of interorganizational relations in marketing: toward a network paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 25; nº1, págs. 56-71.

ACNIELSEN (2002): *ACNielsen consumer insight magazine;* vol. 02; nº 2.

ADKINS LEHEW, M. L; BURGESS, B. y S. WESLEY (2002): "Expanding the loyalty concept to include preference for a shopping mall". *The International Review of Retail, Distribution and Consumer Research,* vol 12, nº 3, pp. 225-236.

AILAWADI, K. y S. NESLIN (1998): "The effect of promotion on consumption: Buying more and consuming it faster". *Journal of Marketing Research*, vol. 35, agosto, págs. 390-398.

AILAWADI, K. L.; S. A. NESLIN y K. GEDENK (2001): "Pursuing the value-conscious consumer: Store brands versis national brand promotions". *Journal of Marketing*, vol. 65, págs. 71-89.

ALET Y VILAGINÉS, J. (1994): "Marketing Relacional : cómo obtener clientes leales y rentables", Ed. Gestión 2000, Barcelona.

ALLAWAY, A. W.; D. BERKOWITZ y G. D´SOUZA (2003): "Spatial diffusion of a new loyalty program through a retail market". *Journal of Retailing*, vol. 79; nº3; págs. 137-151.

ALLAWAY, A. W.; R. M. GOONER; D. BERKOWITZ y L. DAVIS (2006): "Deriving and exploring behaviour segments within a retail loyalty card program". *European Journal of Marketing*, vol. 40; nº 11/12; págs. 1317-1339.

ÁLVAREZ, B.; R. VÁZQUEZ, F. J. BALLINA y M. L. SANTOS (1999): "Evidencias empíricas de la promoción de ventas en establecimientos detallistas". *Documento de trabajo, 167/99*. Universidad de Oviedo.

ANDALEEB, S.S. (1991): "Trust and dependence in channel relationships: Implication for satisfaction and perceived stability". *AMA Summer Educators Conference Proceedings,* pp. 249-250.

ANDALEEB, S.S. (1995): "Dependence relations and the moderating role of trust: Implications for behavioural intentions in marketing channels". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 12, nº2, págs. 157-172.

ANDERSON, E. W. (1994): "Cross category variation in consumer satisfaction and retention". *Marketing Letters*, 5, 1, 19-30.

ANDERSON, E. W. (1998): "Customer satisfaction and Worth-of-Mouth". Journal of Service Research; vol. 1; nº1; págs. 5-17.

ANDERSON, J.C. y J.A. NARUS (1990): "A model of distribution firm and manufacturer firm working partnerships". *Journal of Marketing*, 54, pp. 42-58.

ANDERSON, R. y S. SRINIVASAN (2003): "E-Satisfaction and E-Loyalty: A Contingency Framework", *Psychology & Marketing*, Vol. 20, nº2, pags. 123-138.

ANDERSON, R. E. y M. SULLIVAN (1993): "The antecedents and consequences of customer satisfaction for firms". *Marketing Science*, 12, 2, 125-143.

ANDERSON, E. W.; C. FORNELL y D. R. LEHMAN, (1994): "Customer satisfaction, market share and profitability: Findings from Sweden". *Journal of Marketing* 58, 53-66.

ANDERSON, J. C.; H. HAKANSON y S. JOHANSON, (1994): "Dyadic Business Relationships within a business Network Context". *Journal of Marketing*, vol. 58, octubre, págs. 1-15.

ANDERSON, R. E. y S. S. SRINIVASAN (2003): "E-satisfaction and e-loyalty: a contingency framework". *Psychology & Marketing,* vol. 20; nº2, 123-138.

ANDERSON, E. y B. WEITZ, (1989): "The use of pledges to build and sustain commitment in distribution channels". *Journal of Marketing Research*, 29, pp. 18-34.

ANDREWS, J. C.; S. DURVASULA y S. H. AKHTER (1990): "A framework for conceptualizing and measuring the involvement construct in advertising research". *Journal of Advertising*, vol. 19, nº4, invierno, págs. 27-40.

ANISIMOVA, T. A (2007): "The effects of corporate brand attributes on consumer loyalty". *Journal of Consumer ;Marketing;* vol. 24; nº7; págs. 395-405.

ANTÓN MARÍN, C. y RODRÍGUEZ ESCUDERO, A.I. (2001): "Tipología y caracterización de la lealtad a la marca", XI Congreso Nacional de ACEDE, Universidad de Zaragoza, Zaragoza; págs. 1-23.

APAOLAZA, V.; P. HARTMANN y P. ZORRILLA (2004): "Antecedentes de la lealtad del cliente de energía doméstica: Calidad del servicio, satisfacción, confianza y costes de cambio". En las Actas del *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Alicante.

ARNOLD, S.; T. OUM y D. TIGERT (1983): "Determinant attributes in retail patronage: Seasonal, temporal, regional and international comparisons". *Journal of Marketing Research,* vol. 20, mayo, págs. 149-157.

ASSAEL, H. (1987): *Consumer behavior and marketing action*, cuarta edición, Kent Publishing Company.

ATALIK, Ö. (2007): "Customer complaints about airline service: a preliminary study of turkish frequent flyers". *Management Research News;* vol. 30; nº 6; págs. 409-419.

AURIER, P. (1991): "La recherche de variété: un concept majeur de la théorie en marketing". *Recherche et Applications en Marketing*, vol. 6, nº 1, págs. 85-106.

AYALA, G y S. NESLIN (2005): "The current and future sales impact of a retail frequency retail program". *Journal of Retailing*, vol. 81 (4), págs. 293-305.

BACKMAN, S. y C. VELDKAMP (1995): "Examination of the relationship between service quality and user loyalty". *Journal of Park and Recreation Administration*, vol. 13, págs. 29-41.

BAGOZZI, R. P. (1994): "Structural equations models in marketing research: Basic principles". In *Principles of Marketing Research*; R. Bagozzi (ED.), Blackwell Publishers, Oxford, págs. 317-385.

BAGOZZI, R. P. y H. BAUMGARTNER (1994): "The evaluation of structural equation models and hypotesis testing". En *Principles of Marketing Research*, cap. 10; págs. 386-419. ed Brasil Blackwell ltd.

BALDINGER, A. y J. RUBINSON (1996): "Brand loyalty: The link between attitude and behavior". *Journal of Advertising Research*, noviembre/diciembre, págs. 22-34.

BANASIEWICZ, A. (2005): "Loyalty program planning and analytics". *Journal of Consumer Marketing*. Vol. 22, nº 6; págs. 332-339.

BARLOW (1992): "Relationship marketing. The ultimate in customer services". *Retail control*, Mars, 29-37.

BARLOW (1994): "Department stores move in the right direction…slowly". *Colloquy,* vol. 4, nº 3, págs. 2-3.

BARLOW (1996): "Thank you's and discounts aren't enough." *Colloquy,* vol. 5, nº 3, págs. 2-3.

BARLOW (2000): "On line loyalty programs losing attraction". *Brandweek.* New York, septiembre, págs.. 18-30.

BARNES, J. (1994): "Close to the customer: But is it really a relationship?" *Journal of Marketing Management*, vol. 10, págs. 561-570.

BARNES, J. (1997): "Closeness, strength and satisfaction: Examining the nature of relationships between providers of financial services and their retail customers". *Psychology and Marketing*, vol. 14, págs. 765-790.

BARNES, J. G. (2001): *Secrets of customer relationship management: It's all about how you make them feel.* Mc Graw Hill, New York.

BARRIO, S. y T. LUQUE (2000): Análisis de ecuaciones estructurales. En Luque, T. *Técnicas de Análisis de Datos en Investigación de Mercados*, Ediciones Pirámide, Madrid.

BARROSO, C. y E. MARTÍN (1999): *Marketing Relacional*. ESIC, Madrid.

BARROSO (2000): *Factores organizativos que influyen en las percepciones de los clientes es el ámbito de los servicios. Consecuencias para la rentabilidad.* Proyecto de investigación. Sevilla.

BARROSO, C. y E. MARTÍN (1999): "Nivel de servicio y retención de clientes: el caso de la banca en España". *Revista Española de Investigación de Marketing* ECIS, nº4, marzo, págs. 9-36.

BHATTACHARYA, C. B.; H. RAO y M. A. GLYNN (1995): "Understanding the bond of identification: an investigation of its correlates among art museum members". *Journal of Marketing;* vol. 59; nº4; págs. 46-57.

BAUER, H.H., M. GRETHER y M. LEACH (2002): "Building customer relations over the Internet". *Industrial Marketing Management*, 31, págs. 155-163.

BAUMEISTER, R. F. y M. R. LEARY (1995): ""The need to belong: disere for interpersonal attachments as a fundamental human motivation". *Psychhological Bulletin;* vol. 117; nº 3; págs. 497-529.

BAUMGARTNER, H. y C. HOMBURG (1996): "Applications of structural equation modelling in marketing and consumer research: a review". *International Journal of Research in Marketing*, vol. 13, págs. 139-161.

BAWA, K. (1990): "Modelling inertia and variety seeking tendencies". *Marketing Science*, vol. 9, págs. 263-278.

BAWA, K. y R. W. SHOEMAKER (1987): "The effects of a direct mail coupon on brand choice behavior". *Journal of Marketing Research*, vol. 24, nº 4; págs. 370-376.

BAWA, K. y R. SHOEMAKER (1989): "The coupon-prone consumer: Some findings based on purchase behaviour across product classes". *Journal of Marketing*, vol. 51, págs. 99-110.

BAWA, K. y R. SHOEMAKER (1989): "Analyzing incremental sales from a direct mail coupon promotion". *Journal of Marketing*, vol. 53, págs. 66-78.

BAYÓN, T. y F. WANGENHEIM (2004): "Determinants of cross-buying activity in a loyalty program: A longitudinal analysis". *Proceedings of the 33rd EMAC Conference*, Murcia, Spain.

BEARDEN, W. O. y J. E. TEEL (1983): "Selected determinants of customer satisfaction and complaint reprts". *Journal of Marketing Research*, vol. 20, nº1, 21-28.

BEATTY, S. E. y S. M. SMITH (1997): "External search effort: An investigation across several product categories". *Journal of Consumer Research*, vol. 14, págs. 83-95.

BECKER, G. (1965): "A theory of the allocation of time". *The Economic Journal*, nº 75, págs. 493-517.

BELL, D. y J. M. LATTIN (1998): "Shopping behaviour and consumer preference for store price format: Why large basket shoppers prefer EDLP". *Marketing Science*, vol. 17, nº 1, págs. 66-88.

BELL, D., J. CHIANG y V. PADMANABAN (1999): "The decomposition or promotional response: An empirical generalisation". *Marketing Science;* vol. 18; nº4; págs. 504-526.

BELL, D. y R. LALL (2002): "The impact of frecuent shopper programs in grocery retailing". *Review of marketing science*. Working papers. Julio, 2002.

BELLIZZI, J. A. y T. BRISTOL (2004): "An assesment of supermarket loyalty cards in one major US market". *Journal of Consumer Marketing*; vol. 21; nº. 2; págs. 144-154.

BELLO, L. y T. GÓMEZ (1997): "Interacciones entre marketing industrial y marketing de relaciones". *Revista Asturiana de Economía*, nº9, págs, 7-23.

BENADY, D. (1999): "Power Struggle". *Marketing Week*, vol. 12, nº 37, octubre, págs. 27-28.

BENAVENT (2000): "Les ntic et le marketing stratégique: Les enjeux de la compétition". *Revue Francaise de Gestion*, juilet.

BENAVENT, C. y D. CRIÉ (1998): "Mesurer l´efficacité des cartes de fidélité". Decisions Marketing, vol. 15, págs. 10-20.

BENAVENT, C. y D. CRIÉ (1999): "Analyse de l'efficacité des cartes de fidelité una étude de cas".*Distribution, Economica.*

BENAVENT C. y D. CRIÉ (2000): "L'efficacité des cartes de fidélité: une étude de cas", en *Etudes et recherches sur la distribution*, Volle P., Editions Economica, págs.121-143.

BENAVENT, C.; D. CRIÉ y L. MEYER-WAARDEN (2000): "Analysis of the efficiency of retailer loyalty programs. An empirial investigation based upon store scanner data". *The 3rd AFM French-German Conference about Retailing and Distribution in Europe*, St Malo, June, págs. 120-135.

BENAVENT, C.; L. MEYER-WAARDEN y D. CRIE (2000): **"**Analysis of the efficiency of loyalty programas: A case study". *The third AFM French-German Conference in Retailing and Distribution in Europ*, June 29-30, St. Malo.

BENAVENT, C. y L. MEYER-WAARDEN (2001): **"**Loyalty programs: Strategies and practice". *Proceedings of the AMF Congress, Deanuville,* págs. 1-35.

BENNETT, R. y S. RUNDLE-THIELE (2002): "A comparison of attitudinal loyalty measurement approaches". *Journal of Brand Management*, vol. 9, nº 3, págs. 193-209.

BERNÉ, C., J. M. MÚGICA y M. J. YAGÜE (1996): "La gestión estratégica y los conceptos de calidad percibida, satisfacción del cliente y lealtad". *Economía Industrial*, 1, 307: 63-74.

BERNÉ, C.; J. M. MÚGICA y M. J. YAGÜE (1997): "Intrinsic variety-seeking as a moderador of loyalty". *Proceedings Marketing: Progress, prospects, perspectives*. 26th EMAC conference, Warwick, págs. 1452-1462.

BERRY, L. (1983): Relationship Marketing, en Berry, L.L, Shostack, G.L, Upah, G.D (Eds), *Emerging Perspectives on Services Marketing*, AMA Services Marketing, American Marketing Association, Chicago, IL.

BERRY, C. J. (1994): *The idea of luxury*. Cambrigde University Press, Cambrigde.

BERRY, L. (1995): "Relationship marketing of services. Growing interest, emerging perspectives". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 23, pp. 236-245.

BHATTARCHERJEE, A. (2001): "An empirical analysis of the antecedents of electronic commerce service continuance". *Decision Support Systems*, nº32; págs. 201-214.

BIGNÉ, E. (1997): "Perspectivas actuales de la investigación y contenido del marketing: bases de futuro". *Actas del XI Congreso Nacional y VII Hispano Francés de AEDEM*, Lleida, págs. 69-80.

BIGNÉ, J. E.; M. A. MOLINER y L. J. CALLARISA (1998): "El concepto de valor y el marketing relacional". En *La creación de valor en un mercado global, XII Congreso Nacional de la AEDEM y VIII Congreso Hispano Francés*, Málaga, págs. 43-52.

BIGNÉ, E. y J. SÁNCHEZ (2002): "Análisis del efecto moderador de la implicación con el producto y con el anuncio sobre la intensidad de las respuestas a la publicidad". *Revista Española de Investigación y Marketing ESIC,* vol 2; págs. 57-90.

BIGNÉ, J. E.; C. RUIZ y L. ANDREU (2005): Satisfacción y Lealtad del consumidor en la compra por Internet, en Gutiérrez, A.M. y Sánchez, M.J. (Eds.), *Marketing en Internet. Estrategia y Empresa*. Pirámide Madrid.

BIGMOLT, T. H. A. y J. LEENHEER (2005): "The adoption and effectiveness of loyalty programs: The retailer's perspectiva". *Proceedings of 34th EMAC Conference*; Bocconi University, Milan, Italia.

BIRD, D. (1991): "Don't let them get away". *Marketing Direct*, diciembre, págs. 65-71.

BIRGELEN, M.; M. WETZELS y K. de RUYTER (1997): "Commitment in service relationships: an empirical test of its antecedents and consequences". *Proceedings of the 26 EMAC Conference,* University of Warwick; págs. 1255-1271.

BITNER, M. J. (1995): "Building service relationships: It's all about promises". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 23, nº 4, págs. 246-251.

BLATTBERG, R.; T. BUESING, P. PEACOCK y S. SEN (1978): "Identifying the deal prone segment". *Journal of Marketing Research*, vol. 15, págs. 369-377.

BLATBERG, R. y. WISNIEWKI (1989): "Modelling store level scanner data". *Working Paper, University of Chicago,* ILL, Enero.

BLATTBERG, R.C., R. BRIESCH y E. J. FOX (1995). "How promotions work". *Marketing Science*, vol. 14; nº3; págs. 122-132.

BLATTBERG, R. y J. DEIGHTON (1996): "Manage marketing by the customer equity test". *Harvard Business Review,* july-august, págs. 136-144.

BLATTBERG, R.; R. GLAZER y J. LITTLE (Eds) (1994): *The Marketing Information Revolution;* Harvard Business School Press; Boston.

BLATTBERG, R. y S. NESLIN (1990): "Sales promotion: The long and short of it". *Marketing Letters*; vol. 1; págs. 81-100.

BLATTBERG, R. y S. SEN (1974): "Market segmentation using models of multidimensional purchasing behavior". *Journal of Marketing*; vol. 38; nº 4; págs. 17-28.

BLIEMEL, F. y A. EGGERT (1998): "Kundenbindung die neue Sollstrategie". *Marketing ZFP*; vol. 20; nº 1; págs. 37-46.

BLOEMER, J. M.M. y T. B. C. POIESZ (1989): "The illusion of consumer satisfaction". *Journal of Consumer Satisfaction, Dissatisfaction and Complaining Behavior*; vol. 2; págs. 43-48.

BLOEMER, J. M.M. y H. D. P. KASPER (1995): "The complex relationship between consumer satisfaction and brand loyalty". *Journal of Economic Psichology*, vol. 16, nº2, págs. 311-329.

BLOEMER, J. y K. RUYTER de (1998): "On the relationship between store image, store satisfaction and store loyalty". *European Journal of Marketing*, vol. 32, nº 5/6, págs. 499-513.

BOLLEN, K. A. (1989): *Structural equations with latent variables*. New York, John Wiley & Sons, Inc.

BOLLEN, K. A. y R. LENNOX (1991): "Convencional wisdom on measurement: A structural equation perspectiva". *Psychological Bulletin*, vol. 11, nº2, págs. 3-14.

BOLTON, R. N. (1995): "Linking customer satisfaction to the duration of customer-provider relationships son to revenues". *Working Paper. Waltham, MA: GTE Laboratories.*

BOLTON, R. N., P. K. KANNAN y M. D. BRAMLETT (2000): "Implications of loyalty program membership and service experiences for customer retention and value". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 28, nº 1, págs. 95-108.

BOLTON, R., K. N. LEMON y P. C. VERHOEF (2004): "The theoretical underpinnings of customer asset management: a framework and propositions for future research". *Journal of the Academy of Marketing Science*, vol. 32, nº 3, págs. 271-293.

BONOMA, T. V.; G. SALZMAN y W. J. JOHNSTON (1977): "Industrial buying behaviour", *Marketing Science Institute*, Cambrigde.

BOND, C. (1995): "Choosing and using customer loyalty 1995: Bright future for smart cards store smartcards are cleverer than they look, rewarding loyal customers and establishing a database of shoppers". *Marketing Week*.

BOOTZIN, R.; G. BOWER J. CROCKER y E. HALL (1991): *Psychology today*. Mc Graw Hill, New York.

BOULDING, W; A. KALRA; R. STAELIN y V. ZEITHALM (1993): "A dynamic process model of service quality: From espectations to behavioral intentions". *Journal of Marketing Research*; vol. 30; nº 2; págs. 7-27.

BOVE, L. y L. JOHNSON (2006): "Customer loyalty tpo one service worker: Should it be discouraged?". *International Journal of research in Marketing*; vol. 23; nº 2; págs. 79-91.

BOWEN, J. T. y S. SHOEMAKER (1998a): "Loyalty: A strategic commitment". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly*; vol. 39; nº 2; págs. 37-50.

BOWEN, J. T. y S. SHOEMAKER (1998b): "The antecedents and consequences of customer loyalty". *Cornell Hotel & Restaurant Administration Quarterly;* vol. 39; nº 2; págs. 12-25.

BOOKMAN, F. (1999): "Marketers loyalty programs". *Discount Store News;* vol. 38; nº 14, págs. 18-19.

BRIDSON, K.; J. EVANS y M. HICKMAN (2008): "Assesing the relationship between loyalty program attributes, store satisfaction and store loyalty". *Journal of Retailing and consumer Services*, vol. 15; nº 5; págs. 364-374.

BROWN, G. (1953): "Brand Loyalty – fact or fiction". *Advertising Age*; vol. 24; nº 1; págs. 75-85.

BROWN S. (2000): "The three Rs of relationship marketing: retroactive, retrospective, retrogressive", en T. Hennig-Thurau y U. Hansen (Eds) *Relationship Marketing: Gaining Competitive Advantage Through Customer Satisfaction and Customer Retention* (págs. 393-413), Berlín.

BROWNE, M. W. y R. CUDECK (1993): "Alternative ways of assessing model fit", en K. A. Bollen y J. S. Lomgs (Eds): *Testing structural equation models* (págs. 136-162). Newbury Park, CA, Sage.

BRUNER, G. C.; K. E. JAMES y P. J. HENSEL (2005): *Marketing scales handbook: a compilation of multi-item measures for consumer behavior and advertising 1998-2001*, Texere Publishing.

BUCHANAN, R. W. y C. S. GILLIES (1990): "Value managed relationship: The key to customer retention and profitability" *European Management Journal;* vol. 8; nº 4; págs. 523-526.

BURNHAM, T. A.; J. K. FRELS y V. MAHAJAN (2003): "Consumer switching costs: atypology antecedents and consequences". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 31; nº 2; págs 109-126.

BURTON, S.; D. R. LICHTENSTEIN; R. G. NETEMEYER y J. A. GARRETSON (1998): "A scale for measuring attitude toward private label products and an examination of its psychological and behavioural correlates". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 26; nº 4; págs 293-306.

BUTSCHER, S (1997): *Kundenclubs als modernes Marketinginstrument*. IM Fachverlag Ettlingen.

BUTSCHER, S (1998): *Kundenbindungsprogramme & Kundenclubs*. IM Fachverlag Ettlingen.

BUTSCHER, S (2002): *Customer loyalty programmes and clubs.* 2nd ed, Gower Publishing Limited, Aldershot.

BUTSCHER, S y L. MÜLLER (1999): "Kundenbindung durch Kundenclubs."En Hinterhuber, H. H. y K. Matzler (Eds), *Kundenorientierte Unternehmensführung,* Gabler, Wiesbaden, págs. 321-335.

BYROM, J. (2001): "The role of royalty card data within local marketing initiatives*". International Journal of Retail & Distribution Management*; vol. 29; nº 7; págs. 333-342.

CALKIN, S. (1990): "Unfair methods of competition in the 1990s: the example of frequent fluir program". *The 1990s Policy Research in Marketing.* The University of Notre Dame Press, South Bend, IN.

CAMARA, D. (1996): "Del marketing de transacciones al marketing de relaciones". *Boletín de Estudios Económicos*, vol. LI, nº 157, abril, págs, 5-14.

CAMARERO, M. C. (2001): *Proyecto Docente e Investigador* para el concurso a la plaza de profesor titular de universidad. Universidad de Valladolid.

CAMINAL, R. y C. MATUTES (1990): "Enogenous switching costs in a duopoly model". *International Journal of industrial Organization*; vol. 8; nº 3; págs. 353-373.

CAMPBELL, A. J. (2003): Creating customer knowledge competence: Managing customer relationship management programs strategically. *Industrial Marketing Management*; vol. 32; nº 5; págs. 375-383.

CAPIZZI, M.; FERGUSON, R. y R. CUTHBERTSON (2004): "Loyalty trends for the 21st century". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*; vol 3; nº 1; págs. 199-212.

CARLSSON, F. y A. LÖFGREN (2006): "Airline choice, switching costs and frequent flyer programmes". *Applied Economics*; vol 38; nº 13; págs. 1469-1475.

CASTAÑEDA, J.A. (2005): *La fidelidad en Internet*, en Gutiérrez, A.M. y Sánchez, M.J. (Eds.), Marketing en Internet. Estrategia y Empresa. Pirámide Madrid.

CELSI, R. L. y J. C. OLSON (1988): "The role of involvement y attention and comprehension processes". *Journal of Consumer Research*; vol. 15; nº 3; págs. 210-224.

CHANDON, P.; B. WANSINK y G. LAURENT (2000): "A benefit congruency framework of sales promotion effectiveness". *Journal of Marketing*; vol. 64; nº 4; págs. 65-81.

CHANDRASHEKARAN, M.; K. ROTTE; S. S. TAX y R. GREWAL (2007): "Satisfaction strength and customer loyalty". *Journal of Marketing Research*; vol. 44; nº 1; págs. 153-163.

CHESAK, J. y J. DIPPOLD (2004): "Frequent doesn't mean loyal: using segmentation marketing to build shopper loyalty". *AC Nielsen: Consumer Insight Magazine.*

CHINTAGUNTA, P. (1998): "Inertia and variety seeking in a model of brand-purchase timing". *Marketing Science*; vol. 17; nº 3; págs. 253-270.

CHRISTOPHER, M. y McDONALD (1995): *Marketing: An introductory text*. Macmillan, London.

CHRISTOPHER, M; A. PAYNE y D. BALLANTYNE (1991): *Relationship Marketing.* Oxford, UK, Butterworth Heinemann.

CHRISTOPHER, M; A. PAYNE y D. BALLANTYNE (1994): *Marketing Relacional. Integrando la calidad, el servicio al cliente y el marketing*, Díaz de Santos, Madrid.

CHURCHILL, G. (1979): "A paradigm for developing better measures of marketing constructs". *Journal of Marketing Research*, vol. XVI, febrero, págs. 64-73.

CHURCHILL, G. y C. SURPRENANT (1982): "An investigation into the determinants of customer satisfaction". *Journal of Marketing Research;* vol. 19; nº 4; págs, 491-504.

CIGLIANO, J., M. GEORGIADIS, D. PLEASANCE y S. WHALLEY (2000): "The price of loyalty". *Mc Kinsey Quarterly; vol.* 4; nº 1; págs. 68-77.

CLARK, M y R. WOOD (1999): Consumer loyalty in the restaurant industry a preliminary exploration of the issues. *British Food Journal*; vol. 101; págs. 317-336.

CLAYTON-SMITH, D. (1996): "Do it all's loyalty programme and its impact on customer retention". *Managing Service Quality;* vol. 6; nº 5; págs. 33-37.

CLIQUET, G. (1988): "Les modèles gravitaires et leur evolution". *Recherche et Applications en Marketing;* vol. 3; nº 3; págs. 39-52.

COBO, F. B. y L. GONZÁLEZ (2007): "Las implicaciones estratégicas del marketing relacional: fidelización y mercados ampliados". *Anuario Jurídico y Económico Escurialense;* vol. XL; págs. 543-568.

COLMAN, A. M. (2001): *A dictionary of psychology*. Oxford University Press, New York.

COLOQUY (2003): Colloquy Research. Disponible en http://www.colloquy.com.

COOLEY, S. (2002): Loyalty strategy development using applied member cohort segmetnation. *Journal of Consumer Marketing*; vol. 19; nº. 7; págs. 550-563.

COPELAND, M. T. (1923): "Relation of customers buying habits to marketing methods". *Harvard Business Review;* vol. 1; nº 2; págs, 25-32.

COPULSKY, J. R. y M. J. WOLF (1990): "Relationship marketing: Positioning for the future". *Journal of Business Strategy*; vol. 11; nº 4; págs. 16-20.

CORTIÑAS, M.; M. ELORZ; P. GOÑI y M. L. VILLANUEVA (2000): "La heterogeneidad de la productividad del marketing en los servicios minoristas: Satisfacción y lealtad". *Documento de trabajo, DT 50/00. Universidad Pública de Navarra*. Departamento de Gestión de Empresas.

CORTIÑAS, M.; M. ELORZ y J. M. MÚGICA (2005): "Loyalty cards: are retailers ignoring non-card-holder behaviour?" *European Retail Digest*; vol. 64; nº10; págs. 18-20.

CORTIÑAS, M.; J. M. MÚGICA y M. ELORZ (2005): "Loyalty cards as a source of customer information on the retail sector. Do card holders make choices as non cardholders?" *Proceedings of 34rd EMAC Conference*; University of Bocconi, Milán, Italia.

CORTIÑAS, M.; M. ELORZ y J. M. MÚGICA (2006): "Loyalty cards: differences in regular price and discount sensitivity between card and non-card holders". *Documento de trabajo, nº 80/06,* Universidad Pública de Navarra.

CORTIÑAS, M.; M. ELORZ y J. M. MÚGICA (2008): "The use of loyalty-cards databases: differences in regular price and discount sensitivity in the brand choice decision between card and non-card holders". *Journal of Retailing and Consumer Services;* vol 15; nº 1; págs. 52-62.

COSTABILE, M. (2000): "A dynamic model of customer loyalty". *16th Annual IMP Conference*, Bath, England, 7-9 septiembre.

COULTER, K. S. y R. A. COULTER (2002): "Determinants of trust in a service provider: the moderating role of length of relationship". *Journal of Service Marketing*; vol. 16; nº 1; págs. 35-50.

COX, D. (2004): "The effects of customer club attributes on club performance". Proceedings of 33rd *EMAC Conference,* Universidad de Murcia, España.

COYLES, S. y T. C. GOKEY (2002): "Customer retention is not enough". *The McKinsey Quarterly*. www.mckinseyquarterly.com/article_page.asp?ar=1176&L2=16.

CRONIN, J. y S. TAYLOR (1992): "Measuring service quality: a re-examination and extension". *Journal of Marketing*; vol. 56; nº 3; págs,55-68.

CROSBY, L.; K. R. EVANS y D. COWLES (1990): "Relationship quality in services selling: An interpersonal influence perspective". *Journal of Marketing*; vol. 54; nº 3; págs. 68-81.

CRIÉ, D. (1999*): "Les produits fidèlisants dans la relation client-fournisseur".* Thèse pour le doctorat Sciences de Gestion. IAE, Lille.

CRIÉ D. (2002): "Rentabilité des programmes de fidélisation avec cartes dans la grande distribution". *Revue Française du Marketing*; vol. 188; nº 3; págs. 23-42.

CRISP, S. y P. TOOD (1997): "Individual differences and internet shopping attitudes and intentions". URL: http://ccwf.ccutexas.edu/cris/IndivShop2.htm.

CUNNINGHAM, R. (1956): "Brand loyalty –what, where, how much". *Harvard Business Review*, vol. 34; nº2; págs. 116-128.

CUNNINGHAM, R. (1967): "Customer loyalty to store and brand". *Harvard Business Review*, vol. 39; nº 5; págs. 127-137.

DAVIS, G. (1998): Loyalty cards can erode loyalty. Only customer relationship programmes can build it. European Retail Digest; vol. 20; nº. 12; págs. 8-13.

DAWKINS, J. y F. F. REICHHELD (1990): "Customer retention as a competitiva weapon". *Directors and Boards*; vol. 14, nº 4; págs. 42-47.

DAY, G. S. (1969): "A two dimensional concept of brand loyalty". *Journal of Advertising*; vol. 9; nº3; págs. 29-35.

DAY, G. S. (1986): Analysis for strategic market decisions. West Publishing St Paul.

DAY, G. S. (2000): "Managing marketing relationships". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 28; nº 1; págs. 24-30.

DE WULF, K., G. ODEKERKEN-SCHRÖDER, y D. IACOBUCCI (2002): "Investments in consumer relationships: a cross-country and cross-industry exploration". *Journal of Marketing*, vol. 65; nº 4; págs. 33-50.

DE WULF, K., G. ODEKERKEN-SCHRÖDER, M. DE CANNIÈRE y C. VAN OPPEN (2003): "What drives consumer participation to loyalty programs?. A conjoint analytical approach". *Journal of Relationship Marketing*; vol. 2; nº 1; págs. 69-83.

DE WULF, K. y G. ODEKERKEN-SCHRÖDER (2003): "Assesing the impact of a retailer's relationship efforts on consumer' attitudes and behaviour". *Journal of Retailing and Consumer Services*; vol. 10; nº 2; págs. 95-108.

DEIGHTON J. (2000): "Frequency programs in service industries", en *Handbook of services and management*, edited by Swartz T.A. et Iacobbucci D., Sage Publications, págs. 401-407.

DEIGTHON, J. C. HENDERSON y S. A. NESLIN (1994): "The effects of advertising on brand switching and repeat purchasing". *Journal of Marketing Research*; 31; nº 2; págs. 28-43.

DEIGTHON, J.; J. PEPPERS y M. ROGERS (1994):"Consumer transactions databases: Present status and prospects"; en Blattberg R.C., Glazer R., Little J.D.C. (ed.) *The Marketing Information Revolution*, Harvard Business School Press, Boston, Mass.

DELGADO, M. y J. L. MUNUERA (1998): "La confianza hacia la marca en el ámbito de la lealtad del consumidor". En la obra colectiva *X Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*. Ed. ESIC, Madrid, págs. 449-455.

DEMING, W. E. (1982): *Out of the crisis*. Massachusetts Institute of Technology. Cambrigde.

DEMOULIN, N. y P. ZIDDA (2006): "On the differences between loyalty card adopters and nonadopters: The case of a new loyalty program in the grocery retail market". Proceedings of 35th EMAC Conference, Atenas, 23-26 mayo. Athens University of Economics and Business, Greece.

DEMOULIN, N. y P. ZIDDA (2008): "On the impact of loyalty cards on store loyalty: Does the customers' satisfaction with the reward scheme matter?" *Journal of Retailing and Consumer Services*, vol. 15, nº5; págs. 386-398.

DESMET P. (2002): *La promotion des ventes*, Editions Dunod.

DESPHANDE, R.; J. FARLEY y F. WEBSTER (1993): "Corporate culture, customer orientation, and innovativeness".*Journal of Marketing*; vol. 57nº. 1; págs. 27-51.

DE VELLIS, R. F. (1991): *Scale development.* Applied Social Research Methods Series. Londres, Sage Publications.

DHAR, S. K. y S. J. HOCH (1997): "Why store brand penetration varies by retailer". *Marketing Science Institute*, Working Paper, Julio, págs. 97-114.

DIAMANTOPOULOS, A. (1999): "Export performance measurement: Reflective versus formative indicators". *International Marketing Review*; vol. 16; nº6; págs. 444-457.

DIAMANTOPOULOS, A. y H. M. WINKLHOFER (2001): "Index Construction with formative indicators: An alternative to scale development". *Journal of Marketing Research*; vol. 38; nº2; págs. 269-277.

DÍAZ, A. M.; R. VÁZQUEZ y A. RÍO (2000): *"Nuevos planteamientos de marketing: La gestión de las relaciones"*. Documento de trabajo 226/00, Universidad de Oviedo.

DICK, A. S. y K. BASU (1994): "Customer loyalty: Toward an integrated conceptual framework". *Journal of the Academy of Marketing Science; vol.* 22; nº2; págs. 99-113.

DILLER, H (1996): "Kundenbindung als Marketingziel". *Marketing ZFP*, vol. 2, nº 2, págs. 81-94.

DILLER, H (1997): "Was leisten Kundenclubs?" *Marketing ZFP*, vol 19, nº 1, págs. 33-41.

DI MAGGIO, P. J. y W. W. POWELL (1983): "The iron cage revisited: Institutional isomorphism and collective rationality in organizational fields". *American Sociological Review*, 48 (april), 147-160.

DIVETT, M; N. CRITTENDEN y R. HENDERSON (2003): "Actively infuencing consumer loyalty". *Journal of Consumer marketing;* vol. 20; nº. 2; págs. 109-126.

DODSON, J. A.A. M. TYBOUT y B. STERNTHAL (1978): "Impact of deals and deal retraction on brand switching". *Journal of Marketing Research*, vol. 15, págs. 72-81.

DONEY, P.M. y J. P. CANNON (1997): "An examination of the nature of trust in the buyer-seller relationship". *Journal of Ma*rketing; vol 51; nº 3; págs. 35-51.

DOWLING G. (2002): "Customer relationship management", en B2C markets, often less is more, *California Management Review*; vol. 44; nº 3; págs. 87-104.

DOWLING, G y M. UNCLES (1997): "Do customer loyalty programs really work?" *Sloan Management Review*; summer; nº 38; págs. 71-82.

DRAWKINS, J. y F. F. REICHHELD (1990): "Customer retention as a competitiva weapon". *Directors and Boards*, 14, 4, summer, 42-47.

DRÈZE, X.; S. HOCH y M. PURK (1994): "Explorating Relationship Marketing". *American Greetings Research Council.* Cleveland.

DRÈZE, X. y S. HOCH (1998): "Exploiting the installed base using cross-merchandising and category destination programs". *International Journal of Research in Marketing*; vol. 15; nº 3; págs. 459-471.

DUBÉ, L. y S. SHOEMAKER (1999): "Loyalty marketing and brand switching", en: Swartz, T. (Ed). *Handbook of Services Marketing and Management*; Sage, Beverly Hills.

DUBOIS, B. y G. LAURENT (1999): *Les arts du marketing*. Les Echos; vol. 14; mayo; http://www.lesechos.fr.

DUFER, J. y J. L. MOULINS (1989): "La relation entre la satisfaction du consommateur et sa fidèlité à la marque: Un examen critique". *Recherche et Applications en Marketing*; vol. 4, nº 2; págs. 12-21.

DUFFY, D. L. (1998): Customer loyalty strategies. *Journal of consumer marketing*; vol. 15; nº. 5; págs. 435-448.

DUGAN, S. M. (2000): "The best loyalty program for your website may be better customer service". *Infoworld*; vol. 22; nº 20; págs. 108-108.

DWYER, R.; P. SCHURR y S. OH (1987): "Developing buyer seller relationships". *Journal of Marketing*; vol. 52; nº 2; págs. 21-34.

EAST, R.; P. HARRIS, G. WITTSON y W. LOMAX (1995): "Loyalty to supermarkets". *International Review of Retail Distribution and Consumer Research*; vol. 5; nº 1; págs. 99-109.

EAST, R.; A. HOGG y W. LOMAX (1998): "The future of loyalty schemes". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketin*g; vol 7; nº 1; págs. 11-21.

EDWARDS, J. R. y R. P. BAGOZZI (2000): "On the nature and direction of relationships between constructs and their measures". *Psychological Methods;* vol. 5; págs. 155-174.

EHRENBERG, A. (1988): *Repeat buying, facts, theory and applications*. London, C. Griffin and Co. Ltd. Oxford University Press New York.

EHRENBERG, A. (1997): "Description and prescription". *Journal of Advertising Research;* vol. 35; nº 1; págs. 17-22.

EHRENBERG, A. y G. J. GOODHARDT (1977): *Understanding buyer behaviour.* J. Walter Thompson and the Market Research Corporation of America, New York.

EHRENBERG, A, G. J. GOODHARDT y T.P. BARWISE (1990): "Double jeopardy revisited". *Journal of Marketing*; vol. 54; nº 3; págs. 82-91.

EHRENBERG, A.; M. UNCLES y K. HAMMOND (1995): "Patterns of buyer behaviour: Regularities, models and extensions". *Marketing Science;* vol. 14; nº 3; págs. 71-78.

ENGEL, J. F. y R. D. BLACKWELL (1982): *Consumer behavior*. Tokio: Holt-Saunders International Editions.

ENIS, B. y G. PAUL (1970): "Store loyalty' as a basis for market segmentation". *Journal of Retailing*; vol. 46; nº 3; págs. 42-56.

ENZMAN, M. y M. SCHNEIDER (2004): "A privacy-friendly system for electronic marketplaces". *Proceedings of the 2004 IEEE International Conference on e-Technology, e-Commerce and Service,* págs. 385-393.

EVANS, J y R. LASKIN (1994): "The relationship marketing process: A conceptualization and application". *Industrial Marketing Management*; vol. 23; nº 7; págs. 439-452.

FARRELLY, F. y P. QUESTER (2003): "The effect of market orientation on trust and commitment". *European Journal of Marketing;* vol. 37; nº 3/4; págs. 530-553.

FARLEY, J. (1968): "Dimension of supermarket choice pattern". *Journal of Marketing*; vol. 32; nº 4; págs. 89-98

FEINBERG, F. M.; A. KRISHNA y Z. J. ZHANG (2002): "Do we care what others get? A behaviourist approach to targeted promotions". *Journal of Marketing Research*; vol. 39; nº 3; págs. 277-291.

FERGUSON, R. (2006): "Using private label credit cards as a royalty tool". *Journal of Consumer Marketing*; vol. 23; nº 7; págs. 374-378.

FLAVIÁN, C.; M. GUINALIÚ y R. GURREA (2004): "Análisis empírico de la influencia ejercida por la usabilidad percibida, la satisfacción y la confianza del consumidor sobre la lealtad a un sitio web". En las actas del *XVI Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing,* Alicante.

FORNELL, C. (1992): "A national customer satisfaction barometer: The swedish experience". *Journal of Marketing*; vol. 56; nº1; págs. 6-21.

FORNELL, C y F. BOOKSTEIN (1982): "Two structural equation models: LISREL and PLS applied to consumer exit in theory". *Journal of Marketing Research*; vol. 19; nº 4; págs. 440-452.

FORNELL, C. y B. WERNERFELT (1987): "Defensive marketing strategy by customer complaint management: A theoretical analysis". *Journal of Marketing Research*, vol. 24, noviembre, págs. 337-346.

FOURNIER, S. (1998): "Consumers and their brands: Developing relationship theory in consumer research". *Journal of Consumer Research;* vol. 24; nº 4; págs. 343-373.

FOURNIER, S. (2002): "Book review: Secrets of customer relationship management: It's all about how you make them feel, by James G. Barnes". *Journal of Services Marketing*; vol. 16; nº 7; págs. 700-703.

FOURNIER, S. y J. YAO (1997): "Reviving brand loyalty: A reconceptualizacion within the framework of consumer relationships". *International Journal of Research in Marketing*; vol. 14; págs. 451-472.

FOURNIER S., S. DOBSCHA y D. G. MICK (1998): "Preventing the premature death of relationship marketing". *Harvard Business Review*; vol. 76; nº 1; págs. 42-51.

FISHER, R. J. y L. DUBÉ (2005): "Gender differences in responses to emotional advertising: a social desirability perspective". *Journal of Consumer Research;* vol. 31; nº3; págs. 850-858.

FRANCOISE, A.; A. PONTEVIA y A. GIROARD (2005): "A study of loyalty card holders' satisfaction with grocery stores". *Proceedings of 34rd EMAC Conference*, Milán, Italia. Boccony University.

FRISBIE, G. (1980): "Ehrenberg's negative binomial model applied to grocery store trips". *Journal of Marketing Research*; vol. 17; nº 3; págs. 385-390.

GABLE, M.; S. FIORITO y M. TOPOL (2008): "An empirical analysis of the components of retail customer loyalty programs". *Internacional Journal of Retail & Distribution Management;* vol. 36; nº 1; págs. 32-49.

GALGUERA, L. y M. P. MÉNDEZ (2004): "Una aproximación empírica al marketing de relaciones. Las tarjetas de fidelización de las compañías aéreas". *Esic Market,* septiembre-diciembre; págs. 223-251.

GALGUERA, L.; P. LUNA y M. P. MÉNDEZ (2006): "Loyalty cards and their holders: A multi country investigation". *35th EMAC Conference*, Atenas, 23-26 mayo. Athens University of Economics and Business, Greece.

GALGUERA, L.; P. LUNA y M. P. MÉNDEZ (2006): "Predictive segmentation in action. Using CHAID to segment loyalty card holders". *International Journal of Market Research,* vol. 48; nº 4; págs. 459-479.

GANESAN, S. (1994): "Determinants of long term orientation in buyer-seller relationships". *Journal of Marketing*; vol. 31; nº 1; págs. 1-19.

GARBARINO, E y M. JOHNSON, (1999): "The different roles of satisfaction, trust and commitment in customer relationships". *Journal of Marketing*; vol. 36; nº2; págs. 70-87.

GARCÍA, B.; A. M. GUTIERREZ y J. GUTIÉRREZ (2006): "The role of loyalty programs in behavioral and affective loyalty". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 23; nº 7; págs. 387-396.

GARCÍA, B.; A. M. GUTIERREZ y J. GUTIÉRREZ (2008): "¿Promoción de ventas o marketing de relaciones? Un estudio sobre los efectos de los diferentes tipos de programas de lealtad". *Actas XX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing;* Las Palmas de Gran Canaria, septiembre.

GARCÍA, J. y P. J. REINARES (2007): "Mejora de la gestión de los programas multisponsor: una propuesta operativa basada en las preferencias de incentivos de los consumidores". *Actas XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Vigo, 20-21 de septiembre.

GARTON, P. A. (1995): Store loyal?. A view of differential congruence*. International Journal of Retail & Distribution Management;* vol. 23; nº. 12; págs. 29-35.

GATTERMANN, M.; V. ANDRADE y C. HOFFMAN (2005): "Key antecedents of customer's loyalty". *Proceedings of* 34th EMAC Conference. Bocconi University, Milan, Italy.

GEYSKENS, I y J. STEENKAMP (1995): "An investigation into the join effects of trust and interdependence on relationship commitment". *Proceedings of 24th EMAC Conference*, París, págs. 351-371.

GEYKENS, I.; J. STEENKAMP; L.K. SCHEER y N. KUMAR (1996): "The effects of trust and interdependence on relationship marketing: A trans-atlantic study". *International Journal of Research in Marketing*; vol. 13; nº 4; págs. 303-317.

GEYKENS, I.; J. STEENKAMP y N. KUMAR (1999): "A meta-analysis of satisfaction in marketing channel relationships". *Journal of Marketing Research*; vol. 36; nº3; págs. 223-238.

GIESE, J.L. y J. A. COTE (2000): "Defining customer satisfaction". *Academy of Marketing Science Review*; nº 1; págs. 12-25.

GILBERT, R. (1989): "Mobility barriers and the value of incumbency", en *Industrial Organizations*, vol I, Amsterdam.

GILBERT, D. C. (1996): "Relationship marketing and airline loyalty schemes". *Tourism Management*; vol. 17; nº 8; págs. 575-582.

GILBERT, D. C. y KARAVEIAN, V, (1995): "The frecuent flyer mess, a comparison of programmes in the USA and Europe", *Journal of Vacation Marketing*; vol. 1; págs. 248-256.

GILMORE, J. y B. PINE (1997): "The four faces of mass customisation". *Harvard Business Review*; vol. 75; nº 1; págs. 91-101.

GILPIN, S. C. (1996): *Hospitality. Relationship marketing: Theory and practice*. Paul Chapman Publishing. London, págs. 145-158.

GIRARD, D. (1999): "The 10 costliest retention marketing errors". *Target Marketing*; vol. 22; nº 12; págs. 28-29.

GÓMEZ, M.; A. JIMÉNEZ y A. MOLLÁ (2000): "La búsqueda de variedad en el consumidor y su interés en la gestión de marketing". *Esic Market;* enero-abril; nº 105; págs. 45-59.

GOMMANS, M.K. S. KRISNNAN y K. B. SCHEFFOLD (2001): "From brand loyalty to e-loyalty: a conceptual framework". *Journal of Economic and Social Research*; vol. 3; nº 1; págs. 43-58.

GORDON, W. (1994a): "Retailer brands. The value equation for success in the 90s". *Journal of the Market Research Society*; vol. 36; nº 3; págs. 165-181.

GORDON, W. (1994b): "Taking brand repertories seriously". *Journal of Brand Management*; vol. 2; nº 1; págs. 25-30.

GORDON M.E., K. MCKEAGE y M. A. FOX (1998): "Relationship Marketing effectiveness: the role of involvement". *Psychlogy and Marketing*; vol. 55; nº 5; págs. 443-459.

GRAEFF, T. R. y S. HARMON (2002): "Collecting and using personal data: consumers' awareness and concerns". *Journal of Consumer Marketing*; vol. 19; nº4; págs. 302-318.

GRANDE, I. y E. ABASCAL (1994): *Fundamentos y técnicas de investigación comercial*. ESIC, Madrid.

GRAYSON, K y T. AMBLER, (1999): "The dark side of long term relationship in marketing services. *Journal of Marketing Research*; vol. 36; nº 2; págs. 132-141.

GREENE, W. H. (2000): *Econometric analysis.* Prentice Hall International, London.

GREMLER, D. (1995): "The effect of satisfaction, switching cost, and interpersonal bonds on service loyalty". Tesis doctoral no publicada. Universidad de Arizona.

GRÖNROOS, C. (1983): *Strategic Management and Marketing in the Service Sector*. Cambrigde, M. A. Marketing Science Institute.

GRÖNROOS, C. (1989): "Defining marketing. A market-oriented approach". *European Journal of Marketing;* vol. 23; nº1; págs. 52-60.

GRÖNROOS, (1994): *Marketing y gestión de servicios*. Díaz de Santos, Madrid.

GRÖNROOS, C. (1995a): "Relationship Marketing: Strategy and Tactical Implications". Management Decision;vol. 34; págs. 5-14.

GRÖNROOS, C. (1995b): "From marketing mix to relationship marketing: towards a paradigm shift in marketing". *Management Decision;* vol. 32; nº 2; págs. 4-20.

GROSSMAN R. P. (1998): "Developing and managing effective consumer relationships". *Journal of Product and Brand Management;* vol. 7; nº1; págs. 27-40.

GRUEN, T. W. (1994):"Exploring Consumer Behavior with Respect to Memberships." In Joseph A. Cote and Siew Meng Leong (eds.): *Asia-Pacific Advances in Consumer Research*, Vol. 1. West Hartford, Connecticut: Association for Consumer Research.

GUADAGNI, P. y J. LITTLE (1983): "A logit model of brand choice calibrated on scanner data". *Marketing Science*; vol. 2; págs. 203-238.

GUILTINAN, J.P. (1989): "A classification of switching cost with implications for relationship marketing", AMA Winter Educators Conference: *Marketing Theory and Practice*. Eds. Childers, Bagozzi y Peter, págs. 216-220.

GUMMESSON, (1987): "The New Marketing. Developing Long-Term interactive relationships". *Long Range Planning*; vol. 20; nº4; págs. 10-20.

GUMMESSON, (1994): "Is relationship marketing operational?" *Proceeding of the 23rd Conference of the Academy of Marketing Science*. Maastrich, págs. 295-308.

GUMMESSON, E. (1998): "Implementation requires a relationship marketing paradigm", *Journal of the Academy Science*; vol. 26; nº 3; págs, 242-249.

GUNDLACH, G. y P. E. MURPHY (1993): "Ethical and legal foundations of relational marketing exchanges". *Journal of Marketing*; vol. 57; nº1; págs. 35-46.

GUNDLACH, G.; R. ACHROL y J. MENTZER (1995): "The structure of commitment in exchange". *Journal of Marketing*; vol. 59; nº2; págs. 78-92.

GÜNTHER, M. y RUDOLPH (1998): *Marktforschung mit Panels. Arten - Erhebung - Analyse – Anwendung*.Eds. Dr. Th. Gabler.

GUPTA, S. (1988): "Impact of price promotions on when, what and how much to buy". *Journal of Marketing Research*; vol. 25; nº4; págs. 342-356.

GUSTAFSSON, A., I. ROOS y B. EDVARDSSON (2004): "Customer clubs in a relationship perspectiva: a telecom case". *Managing Service Quality*; vol. 14; nº 2-3; págs. 157-168.

GWINNER, K.; D. GREMMIER y M. J. BITNER (1998): "Relational benefits in services industries: the customer perspective". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 26; nº2; págs. 101-114.

HAIR, J. F.; R. E. ANDERSON; R. L. TATHAM y W. C. BLACK (1999): *Análisis Multivariante*. 5ª Edición. Prentice Hall. Madrid.

HAKANSSON, H. (1982): *International Marketing and Purchasing of industrial goods: An interaction approach*, John Wiley & Sons, Chichester.

HALLBERG, G. (2004): "Is your loyalty programme really building loyalty? Why increasing emotional attachment, not just repeat buying, is key to maximising programme success". *Journal of Targeting, Measuremente and Analysis for Marketing;* vol 12; nº 3; págs. 231-241.

HALLOWELL, R. (1996): "The relationship of customer satisfaction, customer loyalty and profitability: an empirical study". *International Journal of Service Industries Management;* vol 7; nº 4; págs. 27-42.

HALLSWORTH, S y A. HALLSWORTH (1999): "Cards in context: The comparative development of local loyalty schemes". *International Journal of Retail&Distribution Management*; vol. 27; nº 10; págs. 42-56.

HAMILTON, R. y B. HOWCROFT (1995): A practical approach to maximising customer retention in the credit card industry. *Journal of Marketing Management*; vol. 11; nº3; págs. 151-165.

HAMMOND, J.; R. KEENEY y H. RAIFFA (1999): *Smart choices*. Boston, Harvard Business School Press.

HANSEN, U. (2000): "Lost in relationship-marketing space: the limitations of relationship marketing from the perspective of the consumer". En Henning-Thurau, T. y U. Hansen (eds), *Relationship Marketing*, Springer, Berlin, págs. 415-435.

HART, C. (1998): Mass customization: Conceptual underpinnings, opportunities and limits". *International Journal of Service Industry Management*; vol. 6; nº 2; págs. 36-45.

HART, S.; A. SMITH; L. SPARKS y N. TZOKAS (1999): "Are Loyalty Schemes a Manifestation of Relationship Marketing?" *Journal of Marketing Management;* vol. 15; nº 6; págs. 541-562.

HARTLEY, M. (1997): "It wouldn't stop me going somewhere else: Supermarket customers and their loyalty cards". *Proceeding of 31st Annual Academy of Marketing Conferece*, julio, págs. 1345-1348.

HARTMANN, W. y B. VIARD (2005): *Quantity-based price discrimination using frequency reward programs. Summer Institute in Competitive Strategy*. Haas School of Business. University of California, Berkeley.

HENNING-THURAU, T. y A. KLEE (1997): "The impact of customer satisfaction and relationship quality on customer retention: a critical reassessment and model development". *Psychology and Marketing*; vol. 14; págs. 737-764.

HENNING-THURAU, T; K. GWINNER y D. GREMLER (2002): "Understanding relationship marketing outcomes: an integration of relational benefits and relationship quality". *Journal of Service Research*; vol. 4; nº3; págs. 230-248.

HERRERO, A.; M. M. GARCÍA e I. RODRÍGUEZ (2007): "Efecto de la propensión a la innovación en la adopción de programas de fidelización en el pequeño comercio minorista". *Actas XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Vigo, 20-21 de septiembre.

HESKETT, J.; E. SASSER y L. SCHELEINGER (1997): "The service profit chain. How leading companies link profit and growth to loyalty, satisfaction and value". *The Free Press*, NY.

HIGIE, R. A. y L. F. FEICK (1989): "Enduring involvement: Conceptual and Measurement Issues". *Advances in Consumer Research*; vol. 16; págs. 690-696.

HINZ, O.; E. GERSTMEIER; O. TAFRESCHI; M. ENZMANN y M. SCHNEIDER (2007): "Customer loyalty programs and privacy concerns". *Proceedings of the 20th Bled e-Conference e.Mergence, Merging and Emerging Technologies, Processes and Institutions;* junino, Bled, Slovenia.

HIRSCHMAN, A. O. (1995): *Deféction et prise de parole.* Ed fayard, L'Espace du Politique.

HEWITT, M. (1994): "Information at your fingertips". *Marketing*, nº 28, julio, pág. 20.

HOLT, D. y J. CRAIG (2004): "Man of action heroes: the pursuit of heroic masculinity in everyday consumption". *Journal of Consumer Research;* vol. 31; nº 2; págs. 425-440.

HOLZ, S. y T. TOMCZAK (1996): *Kundenclubs. Marktuntersuchung deutschen clubs*. IM Fachverlag, Ettlingen.

HOMBURG, C. y A. GIERING (2001): "Personal characteristics as moderators of the relationship between customer satisfaction and loyalty: An empirical analysis. *Psychology & Marketing*; vol. 18; págs. 43-66.

HSEE, C. K.; F. YU; J. ZHANG y Y. ZHANG (2003): "Medium maximization". *Journal of Consumer Research*; vol. 30; nº 1; págs. 1-14.

HUANG, M. y S. YU (1999): "Are consumers inherently or situationally brand loyal?. A set intercorrelation account for conscious brand loyalty and nonconscious inertia". *Psychology &Marketing*; vol. 16; nº6; págs. 523-544.

HUBBARD, A. (1987): "The times they are a'changing". *Credit World,* julio-agosto, págs. 42-45.

INIESTA, M. A. y M. SÁNCHEZ (2002a): "Segmentando el mercado de servicios en función del compromiso de los consumidores". *Revista Española de Investigación de Marketing,* vol. 6, págs. 85-106.

INIESTA, M. A. y M. SÁNCHEZ (2002b): "Formación de un índice de compromiso sentido entre consumidor y minorista". *XIV Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Granada, págs. 49-60.

JACOBY, J. Yr. W. CHESTNUT (1978): Brand loyalty: Measurement and Management. *J. Wiley and Sons, NY*.

JACOBY, J. y D. B. KYNER (1973): "Brand loyalty versus repeat purchasing behavior". *Journal of Marketing Research*, 10, feb, 1-9.

JACKSON, B. (1985): "Build customer relationship that last". *Harvard Business Review*; vol. 63; nº 11; págs. 120-128.

JAIN, D. C. y S. S. SINGH (2002): "Customer lifetime value research in marketing: a review and future directions". *Journal of Interactive Marketing*; vol. 16; nº 2; págs. 34-46.

JANG, D. y A. S. MATTILA (2005): "An examination of restaurant loyalty programs: What kinds of rewards do customers prefer?" *International Journal of Contemporary Hospitality Management*; vol. 17; nº 5; págs. 402-408.

JARDINE, A. (2000): "Why loyalty's not as simple as ABC?" *Marketing*, mayo, pág. 19.

JAROS, S. J.; J. M. JERMIER; J. W. KOEHLER y T. SINCICH (1993): "Effects of continuance, affective, and moral commitment on the withdrawal process: An evaluation of eight structural equation models". *Academy of Management Journal*; vol. 36; nº 5; págs. 951-995.

JARVIS, C. B.; S. B. MACKENZIE y P. M. PODSAKOFF (2003): "A critical review of construct indicators and measurement model misspecification in marketing and consumer research". *Journal of Consumer Research*; vol. 30; nº3; págs. 199-218.

JENKINSON (1995): *Valuing your customers: From quality information to quality relationships through database marketing*. London: Mc Graw Hill.

JEPHCOTT, J. (1972): "Consumer loyalty. A fresh look". *Conference of the Market Research Society*, Brighton, marzo, pág. 249.

JEULAND, A. P. (1979): "Brand choice inertia as one aspect of the notion of brand loyalty". *Management Science*; vol. 25; nº4; págs. 671.682.

JONES, T. O. y W. E. SASSER (1995): "Why Satisfied Customer defect?" *Harvard Business Review*; vol. 73; nº 11; págs. 89-99.

JONES, M. A.; D. L. MOTHERSBAUGH y S. E. BEATTY (2000): "Switching barriers and repurchase intentions in services". *Journal of Retailing*; vol. 76; nº3; págs. 259-274.

JONHSON, K. (1999): "Loyalty marketing: Keeping in contact with the right customers". *Direct Marketing*; vol. 62; septiembre; págs. 36-42.

JONHSON, M.D. y C. FORNELL (1991): "A framework for comparing customer satisfaction across individuals and product categories". *Journal of Economic Psychology*; vol. 12; nº 2; págs. 267-286.

JONHSON, J. y R. S. SOHI (2001): "The influence of firm predispositions on interfirm relationship formation in business markets". *International Journal of Research in Marketing;* vol. 18; nº3; págs. 299-318.

JONHSON, J. L. y U. N. UMESH (2002): "The interplay of task allocation patterns and governance mechanisms in industrial distribution channels". *Industrial Marketing Management*; vol 31; nº4; págs. 665-678.

JÖRESKOG, K. G. y D. SÖRBOM (1993): *Structural equation modeling with the SIMPLIS command language*. Chicago, Scientific Software International.

JORNA, L., T. BIJMOLT, H. VAN HEERDE y A. SMIDTS (2002): "Do loyalty programs enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for program desing and competitive effects". *Discussion paper, nº 2002-65, Tilburg University*.

JORNA, L. y T. BIJMOLT (2003): "Adoption and effectiveness of loyalty programs: The retailer's perspective". *Working paper, MSI Reports*, Issue Four.

JOSEPH PINE, B.; D. PETERS Y M. ROGERS (1995): "Do you want to keep your customers forever?" *Harvard Business Review*, vol. 73, nº 2, págs. 103-114.

KAHN, B.; M. KALWANI y D. MORRISON (1986): "Measuring variety seeking and reinforcement behaviors using panel data". *Journal of Marketing Research*, vol. 23, págs. 89-100.

KAHN, B. (1998): "Dynamic relationships with customers". *Journal of the Academy of Marketing Science,* vol. 26, nº 1, págs. 45-53.

KAU, A. y A. EHRENBERG (1984): "Patterns of store choice". *Journal of Marketing Research*, vol. 21, págs. 399-409.

KAHN. B. y D. SCHMITTLEIN (1989): "Shopping trip behaviour: An empirical investigation*". Marketing Letters*, vol. 1, diciembre, págs. 55-70.

KAROLEFSKI, J. (2002): "Is loyalty in the cards? Retailers need to invest in their frequent shopper programs to achieve the benefits of targeted marketing". *Supermarket News*, oct, vol. 7; p. 19.

KEARNEY, T. J. (1990): "Frequent flyer programs: A failure in competitive strategy with lessons for management". *Journal of Consumer Marketing*; vol. 7; nº 1; págs. 31-40.

KEAVENEY, S. (1995): "Customer Switching behaviour in service industries, an exploratory study". *Journal of Marketing*; vol 59; nº 2; págs 71-82.

KELLEY, H. y J. THIBAUT (1978): *Interpersonal relations: A theory of independence*. New York, John Wiley and Sons.

KEH, H. T. e I. H. LEE (2006): "Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards". *Journal of Retailing,* vol. 82; nº 2; págs. 127-136.

KENNETH, C. y D. SPROTT (2007): "Multiple unit price promotions and their effects on quantity purchase intentions". *Journal of Retailing;* vol. 83; nº 4; págs. 411-421.

KENG, K. y A. EHRENBERG (1984): "Patterns of store choice". *Journal of Marketing Research;* vol. 21; nº 4; págs. 399-409.

KIM, S. H. y S. C. CHOI (2007): "The role of warehouse club membership fee in retail competition". *Journal of Retailing*; vol. 83; nº 2; págs. 171-181.

KIM, K. y G. L. FRAZIER (1997): "On distributor commitment in industrial channels of distribution: A multicomponent approach". *Psychology and Marketing*; vol. 14; nº 6; págs. 847-877.

KIM, B.; SHI, M. y K. SRINIVASAN (2001): **"**Reward programs and tacit collusion". *Marketing Science*; vol. 20; nº 2; págs. 99-120.

KIM, B.; SHI, M. y K. SRINIVASAN (2004): "Managing capacity through reward programs". *Management Science*; vol. 50; nº 4; págs. 503-520.

KIM, B. D.; K. SRINIVASAN y R. T. WILCOX (1999): "Identifying price sensitive consumers: The relative merits of demographic versus purchase pattern information". *Journal of Retailing*; vol. 75; nº2; págs. 173-193.

KIRSTGENS, T. (1995): *Erste bundesweite marktuntersuchung kundenclubs*. IM Fachverlag. Ettlingen.

KIVETZ, R. (2005): "Promotion reactance: the role of effort-reward congruity". *Journal of Consumer Research*; vol. 31; nº 3; págs. 725-736.

KIVETZ, R. e I. SIMONSON (2002): "Earning the right to indulge: Efforts as a determinant of customer preferences toward frequency program rewards". *Journal of Marketing Research;* vol. 39; nº 2; págs. 155-170.

KIVETZ, R. e I. SIMONSON (2003): "The idiosincratic fit euristic: Effort advantage as a determinant of consumer response to loyalty programs". *Journal of Marketing* Research; vol. 40; nº4; págs. 454-467.

KIVETZ, R.; O. URMINSKY y Y. ZHENG (2006): "The goal gradient hypotesis resurrected: purchase acceleration, illusionary goal progress and customer retention". *Journal of Marketing* Research; vol. 43; nº 1; págs. 39-58.

KLEMPERER, P. (1987): "The competitiveness of markets with switching costs", *Rand Journal of Economics*; vol. 18; págs. 138-150.

KLEMPERER, P. (1995): "Competition when consumers have switching costs: An overview with applications to industrial organization, macroeconomics and international trade". *Review of Economic Studies*; vol. 62; nº4; págs. 515-539.

KLINE, R. B. (1998): *Principles and practice of structural equation modelling*. New York, Guilford.

KNOX, S. (1996): "The death of brand deference: can brand management stop the rot?" *Marketing Intelligence & Planning*; vol. 14; nº7; págs. 35-39.

KOHLI, A. y B. JAWORSKI, (1990): "Market orientation: The construct, research propositions and managerial implications". *Journal of Marketing*; vol. 54; nº 2; págs. 1-19.

KONDO, F. N.; Y. UWADAIRA y M. NAKAHARA (2007): "Stimulating customer response to promotions: The case of mobile phone coupons". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing;* vol. 16; nº 1; págs. 57-67

KOPALLE, P. K.; C. F. MELA y L. MARSH (1999): "The Dynamic Effect of Discounting on Sales: Empirical Analysis and Normative Pricing Implications," *Marketing Science;* vol. 18; nº 3; págs. 317-332

KOPALLE, P. K.; A. KRISHNA, y J. L. ASSUNCAO (1999): "The Role of Market Expansion on Equilibrium Bundling Strategies," *Managerial and Decision Economics*; vol. 20; págs. 365-377.

KOPALLE, P. K. y S. A. NESLIN (2003): "The Economic Viability of Frequency Reward Programs in a Strategic Competitive Environment." *Review of Marketing Science*; vol 1; nº 1; págs. 1-39.

KOTLER, P. (1972): "A generic concept of marketing". *Journal of Marketing*; vol. 36; nº 2, págs. 46-54.

KOTLER, P. (1995): *Dirección de marketing*. Prentice Hall, Madrid, tercera edición.

KRISHNA, A. y R. SHOEMAKER (1992): "Estimating the effects of higher coupon face values on the timing of redemptions, the mix of coupon redeemers, and purchase quantity". *Psychology & Marketing*; vol. 9; nº 6; págs. 453-467.

KRISHNA, A. y Z. J. ZHANG (1999): "Short or long duration coupons: The effect of the expiration date on the profitability of coupon promotions". *Management Science;* vol. 45; nº 8; págs. 1041-1056.

KUMAR, V y R. LEONE (1988): "Measuring the effect of retail store promotions on brand and store substitution". *Journal of Marketing Research*; vol. 25; nº 2; págs. 178-186.

KUMAR, N. y R. RAO (2003): "Effect of loyalty card programas on supermarket prices". *Working paper, University of Texas*.

KUMAR, N.; L. K. SCHEER y J.B. STEENKAMP (1995): "The effects of supplier fairness on vulnerable resellers". *Journal of Marketing Research*; vol. 32; nº1; págs. 42-53.

KUMAR, V. y D. SHA (2004): "Building and sustaining profitable customer loyalty for the 21st century". *Journal of Retailing*; vol. 80; nº4; págs. 317-330.

KÜNZEL, S. (2002): *Das Bonusprogramm als Instrument zur kundenbindung.* Berlin. Logos.

KUSTER, I. (2002): *Venta relacional*. Ed. ESIC. Madrid.

KUTNER, S. y J. CRIPPS (1997): "Managing the customer portfolio of healthcare enterprise". *The Healthcare Forum Journal*; vol. 40; nº 5; págs. 52-54.

KWOK, S y M. UNCLES (2002): The impact of Culture on Sales promotion Effectiveness. *Working Paper. University of New Scouth Wales*.

KYRIACOPOULOS, K. y C. MOORMAN (2004): "Tradeoffs in marketing exploitation and exploration strategies: The overlooked role of market orientation". *International Journal of Research in Marketing*; vol. 21; nº 2 págs. 219-240.

LAAKSONEN, M. (1993): "Retail patronage dynamics: Learning about daily shopping behavior in contexts of changing retail structures". *Journal of Business Research*; vol. 28; nº1; págs. 3-17.

LAAKSONEN, P. (1994): *Consumer involvement. Concepts and Research*. Londres, Routledge.

LABAN, J. (1979): *"Contribution à la mesure de la fidélité des consommateurs".* Thèse pour le doctorat d'etat. Aix en Provence.

LABANH, D. W.; A. ALI y R. KRAPFEL (1996): "New product development cycle time. The influence of project and process factors in small manufacturing companies. *Journal of Business Research*; vol 36; nº 2; págs. 179-188.

LABARBERA, P y D. MAZURSKY (1983): "A longitudinal assessment of consumer satisfaction/dissatisfaction: the dynamic aspecto fo cognitive process". *Journal of Marketing Research*; vol. 20; nº 3; págs. 393-404.

LACEY, R. y J. Z. SNEATH (2006): "Customer loyalty programs: are they fair to consumers?" *Journal of Consumer Marketing*; vol. 23; nº 7; págs. 458-464.

LACH, J. (2000): "Redeeming qualities". *American Demographics*; vol. 22; nº 5; págs. 36-38.

LACKNER, D. (1998): "One to one marketing: Maximizing database marketing with customer intelligence". *Telemarketing and Call Center Solutions*; vol. 16; nº 8; págs. 68-71.

LAL, R y D. BELL (2003): "The impact of frequent shopper programs in grocery retailing". *Quantitative Marketing and Economics*; vol. 1; nº 2; págs. 179-202.

LARZELERE, R y T. HUSTON (1980): "The dyadic trust scale: Toward understanding interpersonal CONF in close relationships". *Journal of Marriage and the Family;* vol. 42; págs. 595-604.

LATIN, J. y L. McALISTER (1985): "Using a variety-seeking model to identify substitute and complementary relationships among competing products". *Journal of Marketing Research*; vol. 22; nº 3; págs. 330-339.

LAW, K. S. y C. WONG (1999): "Multidimensional constructs in structural equation analysis. An illustration using the job perception and job satisfaction constructs". *Journal of Management;* vol. 25; nº2; págs. 143-160.

LEAL, A (2004): "Social marketing in Spain: current situation and strategies for development". *International Review of Public and Non Profit Marketing;* vol. 1; nº1; págs. 35-52.

LEDERMAN, M. (2004): "Do enhancements to loyalty programs affect demand? The impact of international frequent flyer partnerships on domestic airline demand". *Working paper*, University of Toronto.

LEE, R. y J. MURPHY (2005): "From loyalty to switching: exploring the determinants in the transition". Proceedings of the ANZMAC Conference, Perth, Australia, págs. 196-203.

LEEFLANG, P. S. y D. R. WITTINK (1996): "Competitive reaction versus consumer response: Do managers overreact?" *International Journal of Research in Marketing;* vol. 13; nº 2; págs. 103-119.

LEENHEER, J: (2006): "Knowing who gets and why: A study on the redemption of coupons with a transparent selection mechanism". *Proceedings of 35th EMAC Conference*, Atenas, 23-26 mayo. Athens University of Economics and Business, Greece.

LEENHEER, J. y T. BILMOLT (2005): "The dynamic effects of loyalty program rewards on customer purchase". *Proceedings of 34rd EMAC Conference*, Milán, Universidad de Bocconi, Italia.

LEENHEER, J. y T. BILMOLT (2008): "Which retailers adopt a loyalty program? An empirical study". *Journal of Retailing and Consumer Services;* vol. 15; nº6; págs. 429-442.

LEENHEER, J., T. BILMOLT, H. HEERDE y A. SMIDTS (2002): "Do loyalty programs enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for program design and competitive effects". *Working paper, nº 65, Tilburg University*, Netherlands.

LEENHEER, J., H. VAN HEERDE, T. BILMOLT y A. SMIDTS (2007): "Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical analysis accounting for self-selecting members". *International Journal of Research in Marketing*; vol. 24; nº1; págs. 31-47.

LEHU J. M: (1999): *La fidélisation-client.* Editions d'Organisation, Paris.

LEONE, R. P. y S. S. SRINAVASAN (1996): "Coupon face value: Its impact on coupon redemptions, brand sales and brand profitability". *Journal of Retailing*; vol. 72; nº 3; págs. 273-289.

LEWIS, M. (2003): "Customer Retention and Loyalty Programs: An Application of Discrete Choice Dynamic Programming to Customer Management". *Working Paper, Warrington College of Business, University of Florida*, Gainesville, Florida, febrero.

LEWIS, M. (2004): **"**The influence of loyalty programs and short-term promotions on customer retention". *Journal of Marketing Research*; vol. 41; nº 3; págs. 281-292.

LICHTENSTEIN, D.; R. NETEMEYER y S. BURTON (1990): "Distinguishing coupon proneness from value consciousness: An acquisition transaction utility theory perspective". *Journal of Marketing;* vol. 54; nº1; págs. 54-67.

LIEBERMANN, Y. (1999): **"**Membership Clubs as a Tool for Enhancing Buyers' Patronage". *Journal of Business Research*; vol. 45; nº. 3; págs.291-297.

LILIJANDER, V y T. STRANSVIK (1997): "Emotions in service satisfaction". *International Journal of Service Industry Management*; vol. 8; nº 2; págs.148-169.

LIU, A., WALL, G. y J. WESTLAKE (2000): "Marketing through frequent flyer programes: the example of China Airlines". *Tourism Economics;* vol. 6; nº 3; págs. 233-249.

LIU, Y. (2007): "The long term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviour and loyalty". *Journal of Marketing*; vol. 71; nº 4; págs. 19-35.

LONG, M y L. SCHIFFMAN (2000): Consumption values and relationships: segmenting the market for frequency programs. *Journal of Consumer Marketing;* vol. 17; nº3; págs. 214-232.

LOWENSTEIN, M. W. (1995): *Customer retention: An integrated process for keeping your best customers.* ASQC, Milwaukee, WI.

LUQUE, T. (2000): *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ed. Pirámide, Madrid.

MACCALUM, R. C. y M. W. BROWNE (1993): "The use of causal indicators in covarianzce structure models: Some practical issues". *Psychological Bulletin*; vol. 114; nº3; págs. 533-541.

MACINTOSH Y LOCKSHIN (1997): "Retail relationships and store loyalty: a multi-level perspective". *International Journal of Research in Marketing*; vol. 14; nº4; págs. 487-497.

MÄGI, A. (1999*): Store loyalty? An empirical study of grocery shopping*. Stockhholm, Sweden, The Economic research Institute.

MÄGI, A. W. (2003): "Share of wallet in retailing: the effects of customer satisfaction, loyalty cards and shopper characteristics". *Journal of Retailing*; vol. 79; nº. 2; págs. 97-106.

MALHOTRA, N. (1997): *Investigación de mercados. Un enfoque práctico*. 20 Edición, Prentice Hall Hispanoamericana, México.

MALOLES, C. M. (1997): *The determinants of customer retention*. Tesis doctoral. The city of University of New York.

MANNING, G. L. y B. L. REECE (1992): *Selling today: An extension of the marketing concept*. 5th ed. Massachusetts: Allyn and Bacon, Needhan Heights.

MARZO, M.; M. PEDRAJA y P. RIVERA (2005): "Consecuencias de la satisfacción del cliente en el comercio minorista". *Actas Congreso ACEDE*; págs. 275-288, Tenerife.

MASLOW, A. (1978): *Motivations und persönlichkeit*. Olten eds.

MATTILA, A. S. (2006): "How affective commitment boosts guest loyalty (and promotes frequent guest programs"; *Cornell University*; vol. 47; nº2; págs. 174-181.

MATTSON, L. G. (2000): "Relationships and networks", en BAKER, M.J. (Ed.): *Marketing Theory*, Thomson Learning, Business Press, London.

MAURI, C. (2001): "Fedeltá del consumatore e strategio di insegna. Una lettura attraverso I cataloghi dei premi delle promozioni". *Working paper, nº65, SDA Bocconi, Milano.*

MAURI, C. (2003): "Card loyalty. A new emerging issue in grocery retailing". *Journal of Retailing & Consumer Services*; vol. 10; nº. 1; págs. 13-25.

MAYER, R. C. ; J. H. DAVIS y F. D. SHOORMAN (1995): "An integrative model of organizational trust". *Academy of Management Review*; vol. 20; nº 3; págs. 709-734.

McALISTER (1982): "A dynamic attribute satiation model of variety-seeking behavior". *Journal of Consumer Research*; vol. 9; nº3; págs. 141-150.

McGAHAN, A. y P. GHEMAWAT (1994): "Competition to retain customers". *Marketing Science*; vol. 13; nº 2; págs. 165-176.

McGOLDRICK, P. y E. ANDRE (1997): "Consumer misbehaviour. Promiscuity or loyalty in grocery shopping." *Journal of Retailing and Consumer Services*; vol. 4; nº2; págs. 73-81.

McILROY, A. y S. BARNETT (2000): "Building customer relationships: do discount cards work?" *Managing Service Quality*; vol. 10; nº. 6; págs. 347-355.

McKENZIE, S. (1995): "Customer loyalty: Findings Keepers". *Marketing Week*; vol. 30; nº 3; págs. 41-42.

McKENZIE, S. B. y R. J. LUTZ (1989): "An Empirical Examination of the Structural Antecedents of Attitude Toward the Ad in an Advertising Pretesting Context" *Journal of Marketing*; vol. 53; nº2; págs. 48-65.

McKNIGHT, D. H.; V. CHOUDHURY y C. KACMAR (2002).: "Developing and validating trust measures for e-commerce: An integrative tipology". *Information Systems Research*; vol. 13; nº3; págs. 334-361.

McPHEE, W. (1963): *Formal theories of mass behaviour*. Free Press, New York.

MEDINA, O.; J. L. MÉNDEZ y N. RUBIO (2002): "La relación precio-calidad en los mercados de gran consumo. Análisis comparativo entre marcas de distribuidor y marcas de fabricante". *ICE Tribuna de Economía*, agosto-septiembre, nº 801, págs. 181-204.

MELNYK, V. (2007a): "Gender differences in consumers' responses to loyalty programs". *Proceedings of the 36th EMAC Conference,* Reykjavik, Iceland.

MELNYK, V. (2007b): "What makes loyalty programs work?" *Proceedings of the 36th EMAC Conference,* Reykjavik, Iceland.

MEYER, J. P. y J. N. ALLEN (1991): "A three-component conceptualization of organizacional commitment". *Human Resource Management Review*; vol. 1; nº 1; págs. 61-98.

MEYER, J. P.; N. J. ALLEN y C. A. SMITH (1993): "Commitment to organizations and occupations: Extension and test of a three-component conceptualization". *Journal of Applied Psychology; vol.* 78; págs. 538-551.

MEYER-WAARDEN, L. (2002): Les sources d'efficacité des programmes de fidelisation-Une etude empirique sur la base d'un panel single source. *Université de Pau et Pays de l'Adour-IAE.*

MEYER-WAARDEN, L. (2003): "Loyalty programs and their impact on repeat purchase behaviour: An empirical investigation bases upon the panel Behaviorscan". Univesity of Toulouse.

MEYER-WAARDEN, L. (2004): "Do loyalty programs modify behaviour? An empirical investigation based upon the behaviorscan panel". Proceedings of *33rd EMAC Conference*, Universidad de Murcia, España.

MEYER-WAARDEN, L. (2006): "Effects of gratifications on loyalty program utilities". *Proceedings of 35th EMAC Conference*, Atenas, 23-26 mayo. Athens University of Economics and Business, Greece.

MEYER-WAARDEN, L. (2007): "The effects of loyalty programs on customer lifetime duration and share of wallet". *Journal of Retailing;* vol. 83; nº 2; págs. 223-236.

MEYER-WAARDEN, L. (2008): "The influence of loyalty programme membership on customer purchase behaviour". *European Journal of Marketing;* vol. 42; nº 1/2; págs. 87-114.

MEYER-WAARDEN, L. y C. BENAVENT (2001a): Loyalty programs: Strategies and practice. *Working paper, University of Pau* (France).

MEYER-WAARDEN, L. y C. BENAVENT (2001b): "Programmes de fidélisation- Strategies et Pratiques. *Actes du congrès de l'AFM Deauville*.

MEYER-WAARDEN, L. y C. BENAVENT (2002): "Loyalty programs and their impact on repeat purchase behavior: A replication and extension on the Behaviorscan Panel". En http://christophe.benavent.free.fr/article.php3?id_article=161.

MEYER-WAARDEN, L. y C. BENAVENT (2003): "Les cartes de fidelité comme outils de segmentation et de ciblaje: le cas d´une enseigne de distribution". *Decisión Marketing*; vol. 32; nº 4; págs. 19-30.

MEYER-WAARDEN, L. y C. BENAVENT (2006): "The impact of loyalty programs on repeat purchase behaviour". *Journal of Marketing Management*; vol. 22; nº2; págs. 61-88.

MEYER-WAARDEN, L. y C. BENAVENT (2007): "The theory of extrinsic and intrinsic motivation applied to the problematics of gratifications within loyalty programs". *Proceedings of the 36th EMAC Conference,* Reykiavik, Ireland.

MEYER-WAARDEN, L.; C. BENAVENT y C. MIHAI (2008): "The theory of extrinsic and intrinsic motivation applied to the problematics of gratifications within loyalty programs". *Proceedings of the 37th EMAC Conference, Brighton*, Reino Unido.

MEYERS, L. y B. STERNTHAL (1991): "Gender differences in the use of message cues and judgments". *Journal of Marketing Research,* vol. 28; nº 2; págs. 84-96.

MIMOUNI, A. (2004): "Les mécanismes et les effets des programmes relationels : Approche consommateurs/marques". Working paper, número 330 (Mayo), Centre de Recherche DMSP.

MIMOUNI, A. (2005): "Vers une meilleure comprehension des mécanismes et des effets des programmes relationnels : Une étude qualitative exploratoire". Working paper, número 343 (Mayo), Centre de Recherche DMSP.

MIMOUNI, A. y P. VOLLÉ (2003): "Bénéfices percus de la fidélisation et qualité relationelle: Une appllication exploratoire au secteur du transport aérien". Working paper, número 313 (Marzo), Centre de Recherche DMSP.

MITTAL, B. y W. LASSER (1998): Why do customer switch?. The dynamics of satisfaction versus loyalty. *The Journal of Services Marketing*; vol. 12; nº. 3; págs. 177-194.

MITTAL, B. y W. KAMAKURA (2001): "Satisfaction, repurchase intent and repurchase behaviour: Investigating the moderating effect of customer characteristics". *Journal of Marketing Research*; vol.38; nº 2; págs. 131-142.

MOLLET, R. (2004): "La pirámide de los programas de fidelización y el informe Loyalty Monitor". *Seminario sobre el CRM Aplicado.* ESADE, Madrid.

MOLLET, R. (2004a): "CRM aplicado. Drivers de la fidelización. Loyalty Monitor y Caso Cinesacard". *Seminario Cómo obtener la eficacia y rentabilidad en los programas de fidelización.* Club de Dirigentes de Marketing de Madrid, Madrid.

MOLLET, R. (2004b): "Tendencias en programas de fidelización". *Marketing y ventas*; nº 188; febrero; págs. 24-26.

MOLLET, R. (2004c): "En qué deben mejorar los programas de fidelización". *Marketing y ventas;* nº 196; noviembre; págs. 50-53.

MOLM, L. D.; N. TAKAHASHI y G. PETERSON (2000): "Risk and trust in social exchantge: And experimental test of a classical proposition". *American Journal of Sociology*; vol. 105; págs. 1396-1427.

MONTANER, T. (2005): "La promoción de ventas como herramienta de marketing: Características de los consumidores propensos a las promociones y efectos sobre la imagen de marca. Tesis Doctoral en curso de realización. *XI Taller Metodológico de la Asociación Científica de Economía y Dirección de la Empresa (ACEDE).* Jaén, 27 y 28 de mayo.

MOORMAN, C; G. ZALTMAN y R. DESHPANDE (1992): "Relationships between providers and users of marketing research: The dynamics of trust within and between organizations". *Journal of Marketing Research*; vol. 29; nº 4; págs. 314-328.

MOORMAN, C; R. DESHPANDE; y G. ZALTMAN (1993): "Factor affecting trust in market research relationships". *Journal of Marketing;* vol. 57; nº1; págs. 20-38.

MORGAN, R.M. y S. D. HUNT (1994): "The commitment-trust theory of relationship marketing". *Journal of Marketing*; vol. 58, nº 3; págs.20-38.

MORGAN, R.; T. CRUTCHFIELD y R. LACEY (2000): "Patronage and loyalty strategies: understanding the behavioural and attitudinal outcomes of customer retention programs". In Henning-Thurau, T. y U. Hansen (Eds), *Relationship Marketing,* Springer, Berlin; págs. 71-87.

MORRISON, D. (1966): "Testing brand switching models". *Journal of Marketing Research*; vol. 3; nº 4; págs. 401-409.

MOWEN, J. C. (1995): *Consumer behaviour.* Englewood Cliffs. Prentice Hall.

MOWLANA, H. y G. SMITH (1993): "Tourism in a global context: The case of frequent traveller programs". *Journal of Travel Research*; winter, págs. 20-27.

MUELLER, S. (2007): "Loyalty programs and customer loyalty: A panel data analisis". *Proceedings of 36th EMAC Conference*, Reykjavik, Iceland.

MUELLER, S. y S. PIETRZYK (2004): **"**Loyalty program benefits. Measurement, determinants, impact". *Proceedings of 33rd EMAC Conference*, Murcia, España.

MUNIZ, A. M. y T. C. O'GUINN (2001): "Brand community". *Journal of Consumer Research*; vol. 27; nº 4; págs. 412-432.

NAKO, S. (1997): "Frequent flyer programs and business travellers: An empirical investigation". *Logistics and Transportation Review*, vol. 28, nº 4, págs. 395-410.

NARASIMHAM, R. (1984): "A price discrimination theory of coupons". *Marketing Science;* vol. 3, nº 2, págs. 128-147.

NESLIN, S., C. HENDERSON y J. QUELCH (1985): "Consumer promotions and acceleration of product purchases". *Marketing Science*, vol. 4, nº 2, págs. 147-165.

NESLIN, S. (1990): "A market response model for coupon promotions". *Marketing Science*; vol. 9; nº 2; págs. 125-145.

NEWMAN, J. W. y R. A. WERBEL (1973): "Multivariate analysis of brand loyalty for major household appliances". *Journal of Marketing Research*; vol. 10; nº 4; págs. 404-409.

N'GOALA, G. (2000): *Une approche fonctionnelle de la relation à la marque: De la valeur perçue des produits à la fidelité des consommateurs*. Thèse doctoral, IAE Montpellier.

NIELSSEN, T. (1992): "Two kinds of consumer switching cost", *The RAND Journal of Economics*; vol. 23; nº4; págs. 579-589.

NOONE, B. M.; S. E. KIMES y L. M. RENAGHAN (2003): "Integrating customer relationship management and revenue management: A hotel perspectiva". *Journal of Revenue and Pricing Management*; vol. 2; nº 1; págs. 7-21.

NOORDHOFF, C.; P. PAUWELS y G. ODEKERKEN-SCHRÖDER (2004): "The effect of customer card programs. A comparative study in Singapore and The Netherlands". *International Journal of Service Industry Management;* vol. 15; nº4; págs. 351-364.

NORRIS, S. (1994): "Flash points". *Marketing Week;* nº 1; Julio; págs. 47-48.

NOYÉ D. (2000): *Pour fidéliser les clients*, Editions INSPED.

NUNNALLY, J. C. y I. H. BERSTEIN (1994): *Psychometric theory*. 3ª Edición. Mc Graw hill, New York.

NUNES, J. y X. DRÉZE (2004): "Too close to quit: The effect of reward fungibility on consumer purchase intentions". *Working paper*.

NUNES, J. y X. DRÉZE (2006): "Your loyalty program in betraying you". *Harvard Business Review*; vol. 84; nº. 3; págs. 124-131.

NUNES, J. y C. PARK (2003): "Incommensurate resources: nor just more of the same". *Journal of Marketing Research*; vol. 40; nº. 1; págs. 26-38.

O'BRIAN, L y C. JONES (1995): "Do rewards really create loyalty? *Harvard Business Review*; vol. 73; nº3; págs. 75-82.

ODEKERKEN-SCHRÖDER, G. K. DE WULF; H. KASPER; M. KLEIJEN; J. HOEKSTRA y H. COMMANDEUR (2001): "The impact of quality on store loyalty: a contingency approach". *Total Quality Management*; vol. 12; nº3; págs. 307-322.

OLIVER, R. (1980): "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of Marketing Research,* vol. 17; nº4; pags. 460-469.

OLIVER, R. (1981): Measurement and evaluation of satisfaction process in retail settings. *Journal of Retailing;* vol. 57; nº1; págs. 49-68.

OLIVER, R. L. (1997): *Satisfaction: A Behavioral perspective on the consumer.* New York, Irwin/McGraw Hill.

OLIVER, R.L. (1999): "Whence customer loyalty". *Journal of Marketing;* vol. 63 special issue; págs. 33-44.

OLIVER, R. L.; RUST y VARKI (1997): "Customer delight: Foundations findings and managerial insight". *Journal of Retailing*; vol. 73; nº 3; págs. 311-336.

O´MALLEY, L. (1998): "Can loyalty schemes really build loyalty?" *Marketing Intelligence & Planning*; vol. 16; nº 1; págs. 47-55.

ORR, A. (1995): "Customers for life!" *Target Marketing*, 18 march, 20.

PADEN, N y R. McALISTER (1996): Retail credit usage and relationship marketing. *Journal of Consumer Marketing*; vol. 13; nº. 2; págs. 26-35.

PALMATIER, R.; L. SCHEER y J. STEENKAMP (2007): "Customer loyalty to whom? Managing the benefit and risks of salesperson owned loyalty". *Journal of Marketing Research*; vol. 44; nº 2; págs. 185-199.

PALMER, A. (1994): *Principles of Services Marketing*. Md Graw Hill Book Company, Londres.

PALMER (1996): Relationship marketing: A universal paradigm or management fad? *The Learning Organization*, vol.3; págs. 18-25.

PALMER, A. y R. BEGGS (1998): "Loyalty programs: Congruence of market structure and success". *Marketing Without Borders*; págs. 711-724.

PALMER , A. McMAHON BEATTIE, U. y R. BEGGS (1999): "Influences on loyalty programme effectiveness: a conceptual framework case study investigation*". Journal of Strategic Marketing*; vol 8; nº 1; págs. 47-66.

PALMER , A. McMAHON BEATTIE, U. y R. BEGGS (2000): "A structural analysis of hotel sector loyalty programmes*". International Journal of Contemporary Hospitality Management*; vol. 12; nº 1; págs. 54-60.

PARASURAMAN, A.; V.A. ZEITHAML y L. L. BERRY (1985): "A conceptual model of service quality and its implications for future research". *Journal of Marketing*; vol. 49; nº 3; págs.41-51.

PARASURAMAN, A.; V.A. ZEITHAML y L. L. BERRY (1988): "SERVQUAL: A multiple item scale for measuring consumer perceptions of service quality". *Journal of Retailing*; vol. 64; nº 1; págs.12-40.

PARK, C. W.; E. S. IYER y D. C. SMITH (1989): "The effects of situational factors on in-store grocery shopping behavior: The role of store environment and time available for shopping". *Journal of Consumer Research*; vol. 15; nº 4; págs. 422-433.

PASSINGHAM, J. (1998): "Grocery retailing and the loyalty card". *Journal of the Market Research Society*; vol. 40; nº 1; págs. 55-63.

PATTON, M. (1993): *Australian selling*. 1st ed. Victoria: Thomas Nelson. Australia.

PAULER, G. y A. DICK (2006): "Maximizing profit of a foof retailing chain by targeting and promoting valuable customers using loyalty card and scanner data". *European Journal of Operational Research*; vol. 174; págs. 1260-1280.

PEARSON, S. (1994): "How to achieve return on investment from customer loyalty. Part 1". *Targeting Measurement and Analysis for Marketing*; vol. 3; nº1; págs. 9-17.

PEARSON, B. (2006): "Life is not a shopping cart: three keys to building brands and improving customer loyalty". *Journal of Consumer Marketing*; vol. 23; nº 7; págs. 385-386.

PEDRAJA, M. y P. RIVERA (2002): "La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional". *Economía Industrial*; nº 348; págs. 143-153.

PELTIER, J.; J. SCHIBROWSKY y J. DAVIS (1998): "Using attitudinal database information to understand interactive buyer-seller relationships". *Journal of Interactive Marketing*; vol. 12; nº 1; págs. 32-44.

PEPPERS, D. y M. ROGERS (1993): *The one to one future: Building relationships on customers at a time*. New York: Currency Doubleday.

PEPPERS, D. y M. ROGERS (1997): *Enterprise one to one: Tools for competing in the interactive age.* New York: cCurrency Doubleday.

PERRIER, J.; P. FILIATRAULT y L. RICARD (1992): "Why do customers switch?. The dynamic of satisfaction versus loyalty". *Marketing in Comercial Banking.*

PETER, J. P. y J. C. OLSON (1987): *Consumer behavior. Marketing Strategy Perspectives*. Homewood. Irwin.

PETERSON, R. (1995): "Relationship marketing and the consumer". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 23; nº 4; págs. 278-281.

PIERCY, N. (1985): *Marketing organisation: An analysis of information, processing power and politics.* Allen and Unwin. London.

PONZOA, J. M. (2007): *"Programas de fidelización de clientes: un estudio empírico sobre la efectividad de los canales de comunicación directa e interactiva en la dinamización de ventas y relaciones".* Tesis Doctoral, Universidad Complutense, Madrid.

PONZOA, J. M. (2008): "Las claves de un buen programa de fidelización". *Mk Marketing y Ventas;* nº 238; págs. 50-61.

PORTER, M. (1979): *"How competitive forces shape strategy".* Harvard Business Review; vol. 57; nº3; págs. 137-145.

PORTER, M. (1980): *Competitive strategy*. New York, The Free Press.

PRELEC, D. y G. LOWENSTEIN (1998): "The red and the black: mental accounting of savings and debt". *Marketing Science*; vol. 17; nº 1; págs. 4-28.

PRICE, L.; E. J. ARNOULD y TIERNEY (1995): "Going to Extremes: Managing. Service Encounters and Assessing Provider Performance". *Journal of Marketing*; vol. 59; nº2; págs. 83-97.

PRICE, L y E. J. ARNOULD, (1999): "Commercial friendships: Service provider-client relationships in context". *Journal of Marketing*; vol. 63; nº 1; págs. 38-56.

PRITCHARD, M. P. (1991): *Development of the psychological commitment instrument (PCI) for measuring travel service loyalty*. Doctoral Dissertation. University of Oregon.

PRITCHARD, M. P.; M. E. HAVITZ y D. R. HOWARD (1999): "Analizing the commitment-loaylty link in service contexts"*. Journal of the academy of Marketing Science; v*ol. 27; nº 3; págs.333-348.

PRITCHARD, M. y D. HOWARD (1997): "The loyal traveller: Examining a typology of service patronage". *Journal of Travel Research;* vol. 35; nº 1; págs. 2-10.

PUTREVU, S y K. R. LORD (2001): "Search dimensions, patterns and segment profiles of grocery shoppers". *Journal of Retailing and Consumer Services*; vol. 8; nº 3; págs. 127-137.

QUESTER, P. Y A. LIM (2003): "Product involvement/brand loyalty: is there a link?" *Journal of Product a Brand Management*; vol. 12; nº 1; págs. 22-38.

RAJSHEKHAR, G y C. MOBERG (1997): "Service loyalty: Implications for service providers." *Journal of Service Marketing*; vol. 11; núm. 3; págs. 165-179.

RAJU, J. (1992): "The effect of price promotions on variability in product category sales". *Marketing Science*; vol. 11; nº 3, págs. 207-220.

RAJU, J. S.; R. SETHURAMAN y S. DHAR (1995): "The introduction and performance of store brands". *Management Science*; vol. 41; nº 8; págs. 957-978.

RANBY, D. (1995): "The loyalty scheme panacea". *Insights,* Septiembre, págs. 49-52.

RAPP, R. y A. DECKER (2003): "Loyalitätsprogramme –Bestandsaufnahme und kritische wertung". En Payne, A. y R. Rapp (Eds), *Handbuch Relationship Marketing*, 2nd ed.; Munich, págs. 197-218.

RAVALD, A; y C. GRÖNROOS (1996): "The value concept and relationship marketing". *European Journal of Marketing*; vol. 30; nº 2; págs. 19-30.

RAYNER, S. (1996): *Customer loyalty schemes. Effective implementation and management.* FT Management Report, FT Retail & Consumer Publishing Pearson Professional, London.

REICHHELD, F. y D. W. KENNY (1990): "The hidden advantages of consumer retention". *Journal of Retail Banking*; vol. 12; nº 4; págs. 19-23.

REICHHELD, F. (1993): "Loyal based management". *Harvard Business Review;* vol 71; nº 2; págs. 64-73.

REICHHELD, F. (1994): "Loyalty and renaissance of marketing". *Marketing Management*; vol 2; nº 4; págs. 10-21.

REICHHELD, F. (1996): *The loyalty effect, the hidden force behind growth, profits and lasting value*. Harvard Business School Press.

REICHHELD, F. y W. SASSER (1990): "Zero defections: quality comes to services". *Harvard Business Review;* 68; nº 5; págs. 105-110.

REICHHELD, F. y T. TEAL (1996): *The loyalty effect*. Boston, Harvard Business School Press.

REINARES, P. (2005): "Empirical assessment of the benefits obtained in a loyalty program applied to retailing". *International Retailing Conference. Academy of Marketing Science;* Proceedings of the International Retailing Conference; Reims; Francia.

REINARES, P. (2006): "Exploring the benefits obtained in a loyalty program applied to retailing". *European Retail Digest;* nº48; págs. 48-52.

REINARES, P. (2006): "Loyalty programme rewards as a key element of their management and positioning". *Proceedings of 35th EMAC Conference*, Atenas, 23-26 mayo. Athens University of Economics and Business, Greece.

REINARES, P. J. y J. GARCÍA (2008*):* "The importance of rewards in the management of multisponsor loyalty programmes". *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management,* vol. 15; nº 5; págs. 8-26.

REINARES, P. J. y J. M. PONZOA (2002): *Marketing Relacional*. Madrid. Prentice Hall Financial Times.

REINARES, P. J. y J. M. PONZOA (2008): "Evaluation of cost per contact and cost per response in interactive and direct media planning: A Spanish case study". *Direct Marketing. An International Journal;* vol. 2; nº 3; págs 159-173.

REINARES, P. J. y J. M. PONZOA (2008): "Improving ,management of multi-sponsor loyalty programmes based on the rewards preferred by consumers". *Journal of Customer Behaviour;* vol. 7; nº2; págs 121-134.

REINARES, P. J. y E. REINARES (2005a*): "*Valoración empírica de los beneficios obtenidos en un programa de fidelización aplicado al comercio minorista". *Actas Congreso ACEDE*, págs. 219-236, Tenerife.

REINARES, P. J. y E. REINARES (2005b*): "*Empirical assessment of the benefits obtained in a loyalty programme applied to retailing". *CD Proceedings of the International Retailing Conference, Academy of Marketing Science,* Reims, France.

REINARES, P. J. y E. REINARES (2006*):* "Los programas de fidelización como instrumento de segmentación". *Actas de las XV Jornadas Hispano Lusas*, Evora, Portugal, febrero.

REINHARTZ, W. (1999): *Customer life time analysis: An integrated empirical framework for measurement and explanation*. PHD, Houston University.

REINHARTZ, W. (2005): "Understanding customer loyalty programs", en Krafft, M y M. K. Mantrala (Eds.), *Retailing in the 21st Century,* Springer, Heidelberg; págs. 361-379.

REINARTZ, W. J. y V. KUMAR (2000): "On the profitability of long-life customers in a noncontractual setting: An empirical investigation and implications for marketing". *Journal of Marketing;* vol. 64; nº. 4; págs. 17-35.

REINARTZ, W. J. y V. KUMAR (2002): "The mismanagement of customer loyalty". *Harvard Business Review*; vol 80; nº 7; págs. 86-94.

REINARTZ, W. J. y V. KUMAR (2003): "The impact of customer relationship characteristics on profitable lifetime duration". *Journal of Marketing;* vol. 67; nº. 1; págs. 77-99.

REYNOLDS, K. E. y S. E. BEATTY (1999): "Customer benefits and company consequences of customer-salesperson relationships in retailing". *Journal of Retailing*; vol. 75; nº1; págs. 11-32.

RICHARDS, T. (1998): **"**Buying loyalty versus building commitment. Developing the optimum retention strategy". *Marketing and Research Today*; vol. 26; nº 1; págs. 43-51.

ROBERTS, K., S. VARKI y R. BRODIE (2003): **"**Measuring The Quality Of Relationships In Consumer Services: An Empirical Study". *European Journal of Marketing*; vol. 37; nº 1-2; págs. 169-196.

RODIRGUEZ PINTO, J (2008): "La estrategia empresarial de entrada en el mercado. determinantes, dimensiones y resultados". *Tesis Doctoral. Universidad de Valladolid*.

ROEHM, M.L.; E. B. PULLINS y H. A. ROEHM (2002): "Designing loyalty-building programs for packaged goods brands". *Journal of Marketing Research*; vol. 39; nº 2; págs. 202-214.

ROOS, I.; A. GUSTAFSSON y B. EDVARDSSON (2005): "The role of customer clubs in recent telecom relationships". *International Journal of Service industry Management*; vol. 16; nº 5; págs. 436-454.

ROSENBAUM, M. S.; A. L. OSTROM y R. KUNTZE (2005): "Loyalty programs and a sense of community". *Journal of Services Marketing*; vol. 19; nº 4; págs. 222-233.

ROSENBERG, L. y J. CZEPIEL (1984): "A marketing Approach to consumer retention". *Journal of Consumer Marketing*; vol. 1; nº 2; págs. 45-51.

ROSS, W. T.; E. ANDERSON y B. WEITZ (1997): "Performance in principal-agent dyads: The causes and consequences of perceived asymmetry of commitment to the relationship". *Management Science*; vol. 43; nº 5; págs. 680-704.

ROSSI, F. (2008): "Is your reward program rewarding you?". *Proceedings of the 37th EMAC Conference, Brighton*, Reino Unido.

ROTHSCHILD, M y W. GAIDIS (1981): "Behavioral learning theory: Its relevance to marketing and promotions". *Journal of Marketing*; vol. 45; nº 2; págs. 70-78.

ROWLEY, J. (2000): "Loyalty kiosks: making loyalty cards work". *British Food Journal*; vol. 102; nº. 5/6; págs. 390-397.

ROWLEY, J. (2005): "Building brand webs: customer relationship management through the Tesco Clubcard loyalty scheme". *International Journal of Retail & Distribution Management;* vol. 33; nº. 3; págs. 194-206.

ROWLEY, J. (2007): "Reconceptualising the strategic role of loyalty schemes". *Journal of Consumer Marketing*; vol. 24; nº 6; págs. 366-374.

ROWLEY, J. y J. DAVES (2000): "Disloyalty: a closer look at non-loyals". *Journal of Consumer Marketing;* vol. 17; nº. 6; págs. 538-549.

RUNDLE-THIELE, S. y B. SHARP (1998): "Categorising Switching Costs". *Research Paper of the Marketing Science Centre*, University of South Australia.

RUNDLE-THIELE, S y M. MACKAY (2001): Assessing the performance of brand loyalty measures. *Journal of Services Marketing*; vol. 15; nº. 7; págs. 529-546.

RUST, R. y R. L. OLIVER (1994): *Service quality: New directios in theory and practice*. London.

RUST, R. y A. ZAHORIC (1993): "Customer satisfaction, customer retention and market share". *Journal of Retailing*; vol. 69; nº2; págs. 193-215.

RUST, R.; A. J. ZAHORIC y T.L. KEININGHAM, (1996): Return on quality (ROQ): Making service quality financially accountable. *Journal of Marketing; vol.* 59; nº 2; págs. 58-70.

RYANS, A. B. y D. R. WITTINK (1977): *The marketing of services: Categorization with implication for strategy.* B. Greenberg y D. Bellenger Eds. AMA, Chicago, págs. 312-3147.

RYLANDER, D. ; D. STRUTTON y L. E. PELTON (1997): "Toward a synthesized framework of relational commitment: implications for marketing channel theory and practice". *Journal of Marketing Theory and Practice*; vol. 5; nº 2; págs. 1-14.

RYU, G. y L. FEICK (2007): "A penny for your thoughts: referral reward programs and referral likelihood". *Journal of Marketing*; vol. 71; nº1; págs. 84-94.

SAINZ DE VICUÑA, J. M. (1998): "Estrategias de fidelización para el pequeño comercio". *Distribución y Consumo*; abril-mayo; págs. 5-31.

SALANT, S. (1987): *When is inducing self selection suboptimal for a monopolist.* Working paper, University of Michigan.

SALERNO, M. A. (2008): "Estudio Infoadex de la inversión publicitaria en España 2008". *Infoadex, S. A*.; Madrid.

SÁNCHEZ, A. (2001): "Une étude empirique des relations entre personnalisation, proximité dyadique et identité de clientèle". *Recherche et Applications en Marketing*; vol. 16; nº 4; págs. 25-46.

SAN MARTÍN, S.; J. GUTIÉRREZ y M.C. CAMARERO (2000): "La confianza como principal determinante del compromiso relacional". En la obra colectiva *XII Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Ed. ESIC, Madrid, págs. 335-350.

SAN MARTÍN, S.; J. GUTIÉRREZ y M.C. CAMARERO (2003): "Dimensiones y determinantes del compromiso relacional del consumidor". *Revista Española de Investigación y Marketing*; vol. 7; nº 2; págs. 97-127.

SAN MARTÍN, S. (2003): *La relación del consumidor con las agencias de viajes*. Servicio de Publicaciones de la Universidad de Burgos, Burgos.

SCHELESINGER, L y J. HESKETT (1991): "The service driven service company". *Harvard Business Review*; vol. 69; nº5; págs. 71-81.

SCHIJINS, J y P. DAAMS (2007): "Effects of a loyalty program in a B-to-B context using an experimental design". *Proceeding of 36th EMAC Conference*, Reykjavik, Iceland.

SCHUMACKER, R. E. y R. G. LOMAX (1996): *A beginner's guide to structural equation modelling*. Mahwah, N. J. Erlbaum.

SELIN, S. W.; D. R. HOWARD; E. UDD y T. T. CABLE (1987): "An analysis of customer loyalty to municipalrecreation programs". *Leisure Sciences*; vol. 10; págs. 217-223.

SELNES, F. (1993): "An examination of the effect of product performance on brand reputation, satisfaction and loyalty". *European Journal of Marketing*; vol. 27; nº 9; págs. 19-35.

SELNES, F. (1998): "Antecedents and consequences of trust and satisfaction in buyer-seller relationships". *European Journal of Marketing*; vol. 32; nº 3-4; págs. 305-322.

SETÓ PAMIÉS, D (2001): "La influencia de la calidad de servicio, la imagen, la satisfacción y la confianza en la fidelidad del cliente". *Tesis Doctoral, Universidad Rovira i Virgili*, Enero de 2001.

SETÓ PAMIÉS, D (2002): "La influencia de la calidad de servicio, la imagen, la satisfacción y la confianza en la fidelidad del cliente". *Revista Española de Investigación y Marketing;* vol. 6; nº2; págs. 27-55.

SEVERT, E. (2002): "The customer's path to loyalty: A partial test of the relationships of prior experience, justice, and customer satisfaction". *Doctoral thesis, Faculty of the Virginia* Polytechnic Institute and State University (EEUU), 2002.

SEYBOLD P. (2001): Loyalty incentives, *Executive Excellence*; vol 18; nº 7; págs. 15-16.

SHAPIRO, S. y R. COLONA (1964): "Store loyalty as a measure of promotional effectiveness of supermarkets". *Business Horizons*; vol. 7; nº 3; págs. 97-104.

SHAPIRO, C. y H. VARIAN (1999): *Economie de lÍnformacion. Guide stratégique de l'économie des réseaux.* DeBoeck Université Paris, Bruxelles.

SHARMA, N y P.G. PATTERSON (1999): "The impact of communication effectiveness and service quality on relationship commitment in consumer professional service". *Journal of Service Marketing*; vol. 13; nº 2; págs. 151-170.

SHARP, B. (1998): "Comment on the future of loyalty programs: Can loyalty programs reduce customer vulnerability?" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*; vol. 7; nº 1; págs. 22-24.

SHARP, B. y A. SHARP (1997): "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns". *International Journal or Research in Marketing*; vol. 14; nº. 4; págs. 473-486.

SHARP, B. y A. SHARP (1998): "Loyalty programs and their impact on repeat-purchase loyalty patterns: A replication and extension". *Working paper, Marketing Science Centre.*

SHEER, L. y W. SMITH (1996): "The antecedents of relationship termination cost". *AMÁs Educators Conference; págs.* 136-141.

SHEPPARD, B. H. y M. TUCHINSKY (1996): "Interfirm Relationships: A Grammar of Pairs", en: Cummings, L.L., Staw, B.M. (Eds.), *Research in Organizational Behavior* 18, JAI Press Greenwich, CT; págs. 331-373.

SHETH, J. N. y A. PARVATIYAR (1994): *Relationship marketing: Theory, methods and applications*. Atlanta Emory University.

SHETH, J. N. y A. PARVATIYAR (1995): "Relationship marketing in consumer markets: Antecedents and consecuences". *Journal of The Academy of Marketing Scienc;* vol. 23, nº 4, págs. 255-271.

SHI, M. y D. SOMAN (2004): "Multi-medium reward programs*". Annual Meeting of the Association of Consumer Research.* Portland, USA, Octubre, págs. 8-10.

SHI, M. (2005): "Managing consumer switching costs through loyalty incentives*". Progress Report*. Rotman School of Management. University of Toronto, Canada.

SHOEMAKER, S. y R. C. LEWIS (1999): "Customer loyalty: the future of hospitality marketing." *International Journal of Hospitality Management*; vol. 18; nº 4; págs. 345-370.

SINGH, J. (2001): "Firms and industries". *Economics of e-commerce*. Enero.

SINGH, J. y D. SIRDESHMUKH, (2000): Agency and trust mechanisms in relational exchanges. *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 19; nº 3; págs. 223-244.

SIRDESHMUKH, D.; J. SINGH y B. SABOL (2002): "Impact of frontline employee behaviours and management practices on consumer trust, value and loyalty in relational exchanges". *Working paper. Case Western Reserve University*.

SIVADAS, E. y J. BAKER-PREWITT (2000): "An examination of the relationship between service quality, customer satisfaction and store loyalty". *International Journal of Retail and Distribution Management*; vol. 28; nº 1; págs. 73-82.

SMITH, R. (1998): *Can you bribe your way to customer loyalty? Frequency marketing strategies.* Strategic Research Institute, New York.

SMITH, A.; L. SPARKS; S. HART y N. TZOKAS (2003): "Retail loyalty schemes: Results form a consumer diary study". *Journal of Retailing and Consumer Services*; vol. 10; nº 3; págs. 109-119.

SNEHOTA I. y M. SÖDERLUND (1998): "Relationship marketing-what does it promise and what does it deliver? An empirical examination of repeat purchase customers". Proceedings of 27th EMAC Conference, Stockholm; vol. 1; págs. 311-330

SNOW, C. (1997): "Twenty-first-century organizations: implications for a new marketing paradigm". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 25; nº 1; págs. 72-74.

SOLOMON, M. R. (1996): *Consumer behavior. Buying having and being*. Prentice Hall.

SOPANEN, B. (1996): "Enhancing customer loyalty". *Retail Week; diciembre, págs. 21-24*.

SORMAN, D. (1998): "The illusion of delayed incentives: Evaluating future effort-money transactions". *Journal of Marketing Research; vol.* 35; nº4; págs. 427-438.

STAUSS, B; K. CHOJNACK; A. DECKER y F. HOFFMAN (2001): "Retention effects of a consumer club". *International Journal of Service Industry management*; vol. 12; nº 1; págs. 7-19.

STAUSS, B. y W. SEIDEL (2002): "Which kind of relationship and how much relationship do which kind of service customers like? Or –destroying customer relationships by CRM". *Conference Proceedings, QUIS 8 Conference*, Victoria.

STAUSS, B.; M. SCHMIDT y A. SCHOELER (2005): "Customer frustration in loyalty programs". *International Journal of Service Industry Management*; vol. 16; nº 3; págs. 229-252.

STEENKAMP, J. B. y S. M. BURGUESS (2002): "Optimum simulation level and exploratory consumer behaviour in an emerging consumer market". *International Journal of Research in Marketing*; vol. 19; nº3; págs. 131-150.

STEGEMAN, N. (2002): "Loyalty programs in Australia: Who is bed with whom". 18 *IMP Conference,* Dijon, France, septiembre.

STERN, B. B. (1997): Advertising intimacy: Relationship marketing and the services consumer." *Journal of Advertising*; vol. 4; nº1; págs. 7-19.

STOLE, L. (2003): *Price discrimination and imperfect competition*. Mimeo, Chicago.

SUTTON-BRADY, C. y N. STEGEMAN (2003): "Loyalty programs in Australia: The affair continues". *The 19 Annual Conference University of Lugano*, 4-6 september.

SWAN, J. E.; I. F. TRAWICK y D. W. SILVA (1985): "How industrial salespeople gain customer trust". *Industrial Marketing Management*; vol. 14; nº 3; págs. 203-211.

SZANTO, S. y Z. KENESSI (2003): Why aren´t satisfied customers loyal?. The relationships between satisfaction and loyalty in the Hungarian car industry. *Working Paper. University of Strathclyde. Glasgow*.

SZYMANDSKI, D. M. y D. H. HENARD (2001): "Customer satisfaction: a meta analysis of the empirical evidence". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol 29; nº1; págs. 16-35.

TAYLOR, S. y T. BAKER, (1994): "An assessment of the relationship between service quality and customer satisfaction in the formation of cosumer purchase intentions". *Journal of Retailing*; vol. 70; nº 2; pags. 163-178.

TAYLOR, G. A. y S. A. NESLIN (2005): "The current and future sales impact of a retail frequency reward program". *Journal of Retailing*; vol. 81; nº 4; págs. 293-305.

TAMBE, H. y S. S. MEHTA (1995): "A case study of a multinational bank´s use of relationship marketing in corporate banking", en *Development of Marketing Science, Proceedings of the Annual Conference of the Academy of Marketing Science*, vol. 18, mayo, Ed. Roger Gómez, págs. 240-241.

TAT, H. y Y. HWAI (2006): "Do reward programs build loyalty for services? The moderating effect of satisfaction on type and timing of rewards". *Journal of Retailing;* vol. 82; nº 2; págs. 127-136.

TENA, A. y V. LABAJO (2007): "Actitudes de los clientes ante programas de fidelización en el formato supermercado. Un enfoque comparativo". *Actas XIX Encuentro de Profesores Universitarios de Marketing*, Vigo, 20-21 de septiembre.

THALER, R. (1980): "Toward a positive theory of consumer choice". *Journal of Economic Behavior and Organization*; vol. 1; pág. 390.

TIETJE, B. (2002): "When do rewards have enhancement effects?. An availability valence approach". *Journal of Consumer Psychology*; vol. 12; págs. 363-373.

TING, Y y A. DEAN (2001): "The contribution of emotional satisfaction to consumer loyalty". *International Journal of Service Industry management;* vol.12; nº 3; págs. 234-250.

TIROLE, J. (1989): *The theory of industrial organisation*. MIT Press Cambrigde.

TOO, L. H. Y.; A. L. SOUCHON y P. C. THIRKELL (2001): "Relationship marketing and customer loyalty in a retail setting: A dyadic exploration". *Journal of Marketing Management;* vol. 17; nº 3-4; págs.287-319.

TRESPALACIOS, J. A. (1992): "Hacia un nuevo concepto del marketing. Del marketing como intercambio al marketing de relaciones". *Anales de Economía y Administración de Empresas*; nº 0; págs. 111-125.

TRINQUECOSTE, J. F. (1996): "Fidèliser le consommateur: Un objectif marketing prioritarie". *Decisions Marketing;* nº 7; enero-abril.

TURNER, J. J. y K. WILSON (2006): "Grocery loyalty: Tesco Clubcard and its impact on loyalty". *British Foof Journal*; vol. 108; nº 11; págs. 958-964.

TZOKAS, N.; S. HART; L. SPARKS y A. SMITH (1998): "Relationship marketing and loyalty schemes: The providers' view". *Proceedings of the 27th European Marketing Academy (EMAC) Conference*, Stockholm University, Stockholm; págs.527-547.

UNCLES, M. (1994): "Do you or your customers need a loyalty scheme?" *Journal of Targeting Measurement and Analysis for Marketing*; vol. 2; nº. 4; págs. 335-350.

UNCLES, M. y A. EHRENBERG (1990): "The buying of packaged goods at US retail chains". *Journal of Retailing*; vol. 66; nº 4; págs. 278-296.

UNCLES, M. y K. GOH (2002): "Airline Global Alliances: GAT is their impact on customer loyalty?" *Journal of Marketing Management*; vol. 18; nº 7-8; págs. 657-671.

UNCLES, M. D.; G. R. DOWLING y K. HAMMOND (2003): "Customer loyalty and customer loyalty programs". *Journal of Consumer Marketing*, vol. 20; nº 4; págs. 294-316.

URBANY, J.; P. DICKSON y A. G. SAWYER (2000): "Insights into cross and within store price search: Retailer estimates versus consumer self-reports". *Journal of Retailing;* vol. 76; nº 3; págs. 243-258.

VAN HEERDE, H. J. y T. H. BIJMOLT (2005): "Decomposing the promotional revenue bump for loyalty program members versus nonmembers". *Journal of Marketing Research*; vol. 42; nº 4; págs. 443-457.

VAN OOSELAER, S. M.; J. W. ALBA y P. MACHANDA (2003): "Irrelevant information and mediated intertemporal choice". *Journal of Consumer Psychology*; vol. 14; nº 2; págs. 257-274.

VAN TRIJP, H.; W. HOYER y J. INMAN (1996): "Why switch? Product category-level explanations for true variety-seeking behaviour". *Journal of Marketing Research*; vol. 33; nº3; págs. 281-292.

VARIAN, H. (1989): *Price discrimination*. Handbook of Industrial Organisation, Eds. R. Schmalensee y R. Willig, Amsterdam.

VAVRA, T (1993): "Rethinking marketing mix to maximize customer retention: An alter marketing perspectiva". *AMA/summer*, págs. 263-268.

VÁZQUEZ, R.; A. M. DÍAZ y A. B. del RÍO (2001): "Marketing de relaciones: El proceso de desarrollo de las relaciones comerciales entre comprador y vendedor". *Documento de trabajo 229/02.* Universidad de Oviedo.

VÁZQUEZ, R.; A. M. DÍAZ y A. B. del RÍO (2003): "Marketing de relaciones: Importancia de la confianza y el compromiso en el proceso de relaciones comerciales entre empresas". *Estudios sobre Consumo*; nº 64; págs. 43-64.

VÁZQUEZ, R.; M. L. SANTOS y M. J. SANZO (1998): *Estrategias de marketing para mercados industriales: producto y distribución*. Civitas, Madrid.

VÁZQUEZ, R.; M. L. SANTOS; A. M. DÍAZ y L. I. ÁLVAREZ (1999): "Estrategias de marketing: Desarrollo de investigaciones sobre orientación al mercado y marketing de relaciones". *Documento de trabajo 172*, Facultad de CC. EE, Universidad de Oviedo.

VÁZQUEZ, R.; L. SANTOS; L. GALGUERA y M. P. MÉNDEZ (2000): "Estudio de las tarjetas de fidelización de las compañías aéreas". *Documento de trabajo 219/00*, Universidad de Oviedo.

VÁZQUEZ, R. y M. ORTIGUEIRA (2005): "La personalidad del cliente en la determinación de la satisfacción y lealtad hacia el proveedor: El papel de la necesidad de afiliación social, la predisposición a la relación y la necesidad de variedad". *IX Coloquios Andaluces sobre Temas Empresariales*. Osuna, 4 y 5 de mayo.

VÁZQUEZ, R.; L. SUÁREZ y A. M. DÍAZ (2005): "Marketing de relaciones e Internet en la industria turística: El punto de vista de los usuarios". En Gutiérrez, A. M. y M. J. Sánchez (Eds.) *Marketing en Internet. Estrategia y empresa*; págs. 311-345.

VÁZQUEZ, R. y A. ÁLVAREZ (2007): "Consumers´ characteristics and brand choice behaviour: loyalty and consumption". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing;* vol. 15; nº 2; págs. 121-133.

VERBEEK, M. (2000): *A guide to modern econometrics.* John Willey and Sons, LTD; Chichester.

VERCHERE, I. (1993): "Transport: Frequent flyer programs". *EIU Travel and Tourism Analyst*; vol. 3; págs. 5-18.

VERHOEF (2002): "The joint effect of relationship perceptions, loyalty program and direct mailings on customer share development". *ERIM Report Series Research in Management.*

VERHOEF (2003): "Understanding the effect of customer relationship management efforts on customer retention and customer share development". *Journal of Marketing*; vol. 67; nº 4; págs. 30-45.

VILA, N., KÜSTER y J. ALDÁS (2000): "Desarrollo y validación de escalas de medida en marketing". Documento de trabajo, nº 104, Facultat d'economía, Universitat de Valencia.

VILCASIM, N. y D. JAIN (1991): "Modeling purchase: timing and brand switching behavior incorporating explanatory variables and unobserved heterogeneity". *Journal of Marketing Research;* vol. 28; nº 1; págs. 29-41.

VILLALBA, F. J. e I. PERIÁÑEZ (2002): "La promoción de ventas en los mercados de consumo: Propuesta de un nuevo enfoque de gestión promocional". *Cuadernos de Gestión*; vol. 2; nº 2; págs. 11-24.

VÖGELE, S. (1991): *L'Entretieu de vente par le ttie*. Eds. Selz, Colmar.

WALTER, A. y T. RITTER (2000): "Value-creation in customer-supplier relationships: The role of adaptation, trust and commitment". En las actas de la *29ª EMAC Conference* celebrada en Rotterdam (Holanda), mayo.

WANSINK, B. (2001): "The power of panels." *Journal of Database Marketin*g; vol. 8; nº 2; págs. 190-194.

WANSINK, B. (2003): "Developing a cost-effective brand loyalty program". *Journal of Advertising Research;* vol. 43; nº3; págs. 301-309.

WANSINK, B. y R. DESHPANDE (1994): "Out of sight, out of mind panty and brand-usage frequency". *Marketing Letters; vol.* 5; nº 1; págs. 91-100.

WANSINK, B. y S. SEED (2001): "Making brand loyalty programs succeed*". Journal of Brand Management*; vol. 8; nº 2; págs. 211-222.

WEINSTEIN, S. (1999): "Building loyalty", *Progressive Grocer*; vol. 78; nº 6; págs. 89-92.

WEIR, T. (2001): The demand satisfaction, *Supermarket Business,* vol 56, nº 4.

WEISS, A. y E. ANDERSON (1992): "Converting from independent employee sales force. The role of perceived switching costs". *Journal of Marketing Research*; vol. 29; nº 2; págs. 101-115.

WESTBROOK R. A. (1987): "Product/consumption based affective responses and post purchase processes". *Journal of Marketing Research*; vol. 24; nº 3; págs. 258-270.

WESTBROOK R. A. y M. D. REILLY, (1983): "Value precept disparity: an alternative to the disconfirmation of expectation theory of consumer satisfaction", en Bagozzi y Tybout (Eds), *Advances in Consumer Research.* Associationt of Consumer research, Ann Arboe, págs. 256-261.

WETZELS, M.; K. de RUYTER y M. V. BIRGELEN (1998): "Marketing service relationships: the role of commitment". *Journal of Business and Industrial Marketing*; vol. 13; nº 4/5; págs. 406-423.

WHYTE, R. (2002): "Loyalty marketing and frecuet flyer programmes: Attitudes and attributes corporate travellers". *Journal of Vacation Marketing*; vol. 9; nº 1; págs. 17-34.

WHYTE, R. (2004): "Frequent flyer programmes: Is it a relationship, or do the schemes create spurious loyalty?" *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*; vol. 12; nº 3; págs. 269-280.

WIENCKE, W y D. KOKE (1994): *Cards & Clubs.* Eds. Econ, Düsseldorf.

WILLIAMS, R. H.; J. J. PAINTER y H. R. NICHOLS (1978): "A policy-oriented typology of grocery shoppers". *Journal of Retailing;* vol. 54; nº 1; págs. 27-43.

WILSON, D. T. (1976): "Dyadic interation: an exchange process", en Anderson, B. B. (Eds.), *Advances in Consumer Research*; vol. 3; nº 4; págs. 394-397.

WILSON, D. T. y V. MUMMALANENI (1990): "Bonding and commitment in buyer-seller relationships: A preliminary conceptualisation". In Ford (Ed) *Understanding Business Markets: Interaction Relationships and Networks.* Academic Press, Cambrigde, págs. 408-420.

WILSON, D.T., P.K. SONI, y M. O'KEEFFE (1995): *Modeling Customer Retention as a Relationship Problem.* Pennsylvania: Institute for the Study of Business Markets, Research Report Nº.13.

WOLF, B. (1996): *Customer* specific marketing. Teal Books, New York.

WOLF, B. (1997): *Le marketing de la différence*. Eds. Village Mondial.

WOOD, A. (2005): "Loyalty. What can it really tell you?" *Journal of Database Marketing & Customer Strategy Management;* vol. 13; nº 1; págs. 55-63.

WOODRUFF, R. B. (1997): "Customer value: The next source for competitive advantage". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 25; nº 2; págs. 139-153.

WORTHINGTON, S. (1996): "Smart cards and retailers who stands to benefit?". *International Journal of Retail & Distribution Management*; vol. 24; nº 9; págs. 27-34.

WORTHINGTON, S. (1998): "Loyalty cards and the revitalisation of the town centre". *International Journal of Retail&Distribution Management*; vol. 26; nº. 2; págs. 68-77.

WORTHINGTON, S. (2000): "A classic example of a misnomer: The loyalty card". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*; vol. 8; nº 3; págs. 222-234.

WORTHINGTON, S. y A. HALLSWORTH (2000): "Cards in context the comparative development of local loyalty schemes". *International Journal of Retail & Distribution Management;* vol. 27; nº 10; págs. 420-428.

WRIGHT, C. y L. SPARKS (1999): Loyalty saturation in retailing: exploring the end of retail loyalty cards?. *International Journal of Retailing & Distribution Management*; vol. 27; nº. 10; págs. 429-439.

WRIGLEY, N. y R. DUNN (1984): "Stochastic panel-data models of urban shopping behaviour: Multistore purchasing patterns and the Dirichlet Model". *Environment and Planning;* nº 16; págs. 759-778.

YAMANOUCHI, K. (2005): "Hoarders worry about the fate of their frequent-flier miles". *Knight Ridder Tribune Business News,* vol. 27, nº2, págs, 1 y ss.

YI, Y. y H. JEON (2003): " Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty, and brand loyalty". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 31; nº 3; págs. 229-240.

YILMAZ, C.; B. SEZEN y O. OZDEMIR (2004): "Joint and interactive effects of trust and (inter) dependence on relational behaviors in long-term channel dyads". *Industrial Marketing Management*; vol. 34; nº 3; págs. 235-248.

YOUJAE, Y y J. HOUSEONG (2003): "Effects of loyalty programs on value perception, program loyalty and brand loyalty". *Journal of the Academy of Marketing Science*; vol. 31; nº 3; págs. 229-240.

YU, Y. y T. DEAN (2001): "The contribution of emotional satisfaction to customer loyalty". *International Journal of Service Industry Management*; vol. 12; nº 3; págs. 234-250.

YUPING, L. (2007): "The long term impact of loyalty programs on consumer purchase behaviour and loyalty". *Journal of Marketing*; vol. 71; nº 4; págs. 19-35.

ZAICHKOWSKY, J. L. (1985): "Measuring the involvement construct". *Journal of Consumer Research*; vol. 12; nº 4; págs. 341-352.

ZAICHKOWSKY, J. L. (1986): "Conceptualising involvement". *Journal of Advertising*; vol. 23; nº 2; págs. 4-14.

ZAICHKOWSKY, J. L. (1994): "The personal involvement inventory: Reduction, revision and application to advertising". *Journal of Advertising*; vol. 23; nº 4; págs. 59-70.

ZHANG, J.; A. KRISHNA y S. DHAR (2000): "The optimal choice of promotional vehicles: Front loaded incentives?" *Management Science;* vol. 46; nº 4; págs. 348-362.

ZILIANI, C. y S. BELLINI, (2004): From loyalty cards to micro-marketing strategies: Where is Europe's retail industry heading? *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*; vol. 12; nº 3; págs. 281-289.

ANEXO I

CUESTIONARIO EMPLEADO

Departamento de Organización de Empresas y Comercialización e Investigación de Mercados
Universidad de Valladolid

CUESTIONARIO SOBRE LOS PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DE LOS ESTABLECIMIENTOS COMERCIALES DE ALIMENTACIÓN

LEALTAD COMPORTAMENTAL

Frecuencia de visitas al establecimiento.

¿Cuántas veces acude habitualmente a este establecimiento a lo largo de un mes?

□ Menos de 4 veces
□ De 4 a 8 veces
□ De 8 a 12 veces
□ Más de 12 veces

Productos comprados en el establecimiento.

¿Qué categorías de productos suele comprar en este establecimiento? (*puede marcar varias)*

□ Productos de alimentación envasados (latas de conserva, desayuno, bebidas, ...)
□ Productos de alimentación perecederos (fruta, leche, carne, embutidos, pescado, ...)
□ Productos de droguería

Porcentaje de las compras en el establecimiento.

¿Cuánto dinero destina por término medio **al mes** a la compra de productos de alimentación y droguería?

□ 0-150 euros
□ 151-300 euros
□ 301-450 euros
□ Más de 450 euros

¿Puede indicar qué porcentaje de ese dinero lo gasta en este establecimiento?

□ Menos de una cuarta parte
□ Entre una cuarta parte y la mitad
□ Más de la mitad
□ Todo

¿Cuánto dinero gasta por término medio **cada vez** que visita este establecimiento?

□ 0-10 euros
□ 11-20 euros
□ 21-30 euros
□ Más de 30 euros

Establecimientos de la competencia visitados.

Indique el nombre de otros **supermercados** (Alimerka, Mercadona, etc.) de la competencia en los que efectúa sus compras habitualmente además de este ……..

Señale otras formas comerciales en las que realiza sus compras de alimentación y droguería:

Hipermercados	□ Nunca	□ A veces	□ Siempre
Fruterías	□ Nunca	□ A veces	□ Siempre
Pescaderías	□ Nunca	□ A veces	□ Siempre
Carnicerías	□ Nunca	□ A veces	□ Siempre
Droguerías-perfumerías	□ Nunca	□ A veces	□ Siempre

Ordene de mayor a menor importancia, las razones por las que compra en este establecimiento.

Tiene buenos precios	
La calidad y la variedad de los productos	
Tiene un horario amplio	
Está cerca de mi casa o de mi trabajo (o de cualquier otro sitio de conveniencia)	
Los planes de fidelización (tarjetas, planes de acumulación de puntos)	

LEALTAD AFECTIVA

1 significa totalmente en desacuerdo y 5 totalmente de acuerdo. Esto sirve para todo el cuestionario.

Satisfacción

Me gusta venir a comprar a este establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc
Es un establecimiento agradable, cómodo, acogedor	1	2	3	4	5	ns/nc
En general, considero que es un buen establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc
El establecimiento responde cuando tengo algún problema con algún producto	1	2	3	4	5	ns/nc
Estoy a gusto acudiendo a este establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc
En general me siento satisfecho con este establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc

Confianza

Considero que el minorista actúa en mi mejor interés	1	2	3	4	5	ns/nc
El establecimiento está interesado en mi bienestar, no sólo en obtener beneficios	1	2	3	4	5	ns/nc
El establecimiento es sincero con sus clientes, cumple lo que promete	1	2	3	4	5	ns/nc
Es un buen proveedor de productos de alimentación y droguería	1	2	3	4	5	ns/nc
El personal del establecimiento es competente y profesional	1	2	3	4	5	ns/nc
El personal del establecimiento es cordial y servicial en el trato	1	2	3	4	5	ns/nc
La empresa se esfuerza por conocer bien a sus clientes para atenderles de la forma más adecuada	1	2	3	4	5	ns/nc
Me gusta la relación que mantengo con el personal del establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc
El establecimiento y su personal me inspiran confianza	1	2	3	4	5	ns/nc

Compromiso

Me resultaría fácil cambiar este establecimiento por otro	1	2	3	4	5	ns/nc
Suelo recomendar a amigos y familiares el establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc
Tengo intención de seguir comprando en este establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc
Me considero leal a este establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc

Considero que soy objeto de un tratamiento especial en el establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc

PROGRAMAS DE FIDELIZACIÓN DEL ESTABLECIMIENTO.

TARJETA DE COMPRA.

Desde que participa en el programa de tarjeta ¿ha dejado de comprar en otros establecimientos?

□ Sí □ No

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Desde que poseo la tarjeta compro con más frecuencia en el establecimiento.	1	2	3	4	5	ns/nc
Suelo adaptar mi comportamiento de compra a las ofertas	1	2	3	4	5	ns/nc

y promociones que me proporciona la tarjeta.						
Indique la frecuencia con la que usa la tarjeta al efectuar las compras.	1 Nunca	2	3	4	5 Siempre que acudo al establecimiento	ns/nc
Indique la frecuencia con la que solicita información (a los empleados, carteles o página web) sobre las características de la tarjeta	1 Nunca	2	3	4	5 Mucho	ns/nc
Valore la importancia que dio al programa de tarjeta en la decisión de elección de este establecimiento	1 Nada	2	3	4	Mucho 5	ns/nc

PROGRAMA DE ACUMULACIÓN DE PUNTOS DEL ESTABLECIMIENTO

Indique el programa de acumulación de puntos en el que participa en la actualidad:

Desde que participa en el programa de acumulación de puntos ¿ha dejado de comprar en otros establecimientos?

□ Sí □ No

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Desde que participo en el programa de acumulación de puntos compro con más frecuencia en el establecimiento	1	2	3	4	5	ns/nc
Suelo adaptar mi comportamiento de compra en el establecimiento para acumular puntos	1	2	3	4	5	ns/nc

Indique la frecuencia con la que solicita información (a los empleados, carteles o página web) sobre las características del programa	1 Nunca	2	3	4	5 Mucho	ns/nc

Valore la importancia que dio al programa de acumulación de puntos en la decisión de elección de este establecimiento	Muy mala 1	Mala 2	Regular 3	Buena 4	Muy buena 5	ns/nc

CLUB DE CLIENTES

Desde que participa en el programa club oro ¿ha dejado de comprar en otros establecimientos?
□ Sí □ No

Indique su grado de acuerdo o desacuerdo con las siguientes afirmaciones:

Desde que soy miembro del club compro con más frecuencia en el establecimiento.	1	2	3	4	5	ns/nc
Suelo adaptar mi comportamiento de compra a las ofertas y promociones del club de clientes	1	2	3	4	5	ns/nc
Indique la frecuencia con la que usa la tarjeta club oro al efectuar las compras.	1 Nunca	2	3	4	5 Siempre que acudo al establecimiento	ns/nc
Indique la frecuencia con la que solicita información (a los empleados, carteles o página web) sobre las características del club	1 Nunca				5 Mucho	ns/nc

Indique el grado de importancia que ha tenido la presencia del club de clientes en su elección de establecimiento	Muy baja 1	2	3	4	Muy alta 5	ns/nc

CARACTERÍSTICAS DE LOS INDIVIDUOS:

Comportamiento de compra

Salvo algunas excepciones, me gusta cambiar de marcas	1	2	3	4	5	ns/nc
Me gusta cambiar de establecimiento para efectuar mis compras	1	2	3	4	5	ns/nc
Me aburre acudir siempre a los mismos lugares a comprar	1	2	3	4	5	ns/nc
Habitualmente hago mis compras en un mismo establecimiento para invertir el menor tiempo y esfuerzo en ellas	1	2	3	4	5	ns/nc
A la hora de realizar mis compras en general le doy mucha importancia al precio	1	2	3	4	5	ns/nc
Suelo comparar los precios de varios establecimientos	1	2	3	4	5	ns/nc
Me gusta comprar los productos que están de promoción	1	2	3	4	5	ns/nc
Me gusta ir de compras, es para mi un hobbie	1	2	3	4	5	ns/nc
Los establecimientos comerciales me resultan lugares agradables para estar	1	2	3	4	5	ns/nc
Me gusta ir de compras sin prisa, tomarme mi tiempo	1	2	3	4	5	ns/nc

Actitud hacia los programas de fidelización

Creo que solo sirven para que las empresas recojan información sobre sus clientes	1	2	3	4	5	ns/nc
Son demasiado exigentes para conseguir las recompensas	1	2	3	4	5	ns/nc
Sólo ayudan a la empresa a lograr mayores beneficios	1	2	3	4	5	ns/nc
Me permiten beneficiarme de mejores precios	1	2	3	4	5	ns/nc
Me hacen sentir como un cliente especial	1	2	3	4	5	ns/nc
Demuestran el interés de la empresa por satisfacer al cliente	1	2	3	4	5	ns/nc
Me hacen valorar más a la empresa	1	2	3	4	5	ns/nc
Son buenos porque la empresa los usa para conocer mejor a sus clientes	1	2	3	4	5	ns/nc
En general me siento defraudado por los programas de lealtad						

Otros rasgos del individuo:

Edad:

Número de individuos de la unidad familiar:

Número de individuos de la unidad familiar con un trabajo remunerado:

En qué grado se considera reacio a proporcionar datos personales, como su domicilio, nº de teléfono, etc.	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho	ns/nc
En qué grado se considera una persona introvertida	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho	ns/nc
En que grado se considera una persona con mucho tiempo libre	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho	ns/nc
En que grado se considera una persona a la que le gusta hacer siempre las mismas cosas, es decir, le gusta la rutina	Nada	Poco	Regular	Bastante	Mucho	ns/nc

ANEXO II

ANEXO II: IDENTIFICACIÓN DE VARIABLES

	Codificación
PARTICIPACIÓN	
Nivel de participación (P/NP)	V1
Tipo de participación (PAP/PT/CC)	V2
Nivel *Tipo de participación (NP/PAP/PT/CC)	V3
LEALTAD COMPORTAMENTAL	
Frecuencia de visitas al establecimiento	V4
Categorías de productos compradas en el establecimiento	V5
Gasto promedio en alimentación y droguería	V6
% del gasto anterior realizado en el establecimiento	V7
Dinero gastado en promedio por visita al establecimiento	V8
Otros establecimientos competidores visitados	V9
Otras formas comerciales: visitas a hipermercados	V10
Otras formas comerciales: visitas a fruterías	V11
Otras formas comerciales: visitas a pescaderías	V12
Otras formas comerciales: visitas a carnicerías	V13
Otras formas comerciales: visitas a droguerías	V14
IMAGEN DEL ESTABLECIMIENTO	
El establecimiento tiene buenos precios	V15
El establecimiento tiene una amplia variedad de productos	V16
El establecimiento tiene un horario amplio	V17
El establecimiento está cerca de mi casa o de mi trabajo	V18
Los planes de fidelización del establecimiento	V19
LEALTAD AFECTIVA	
Me gusta venir a comprar al establecimiento	V20
Es un establecimiento agradable, cómodo, acogedor	V21
En general considero que es un buen establecimiento	V22
El establecimiento responde cuando tengo algún problema con algún producto	V23
Estoy a gusto acudiendo a este establecimiento	V24
En general me siento satisfecho con este establecimiento	V25
Considero que el minorista actúa en mi mejor interés	V26
El establecimiento interesado en mi bienestar, no sólo en lograr beneficios	V27
El establecimiento es sincero con sus clientes, cumple las promesas	V28
Es un buen proveedor de productos de alimentación y droguería	V29
El personal del establecimiento es competente y profesional	V30
El personal del establecimiento es cordial y servicial en el trato	V31
La empresa se esfuerza por conocer bien a los clientes para atenderles de la forma más adecuada	V32
Me gusta la relación que mantengo con el personal del establecimiento	V33
El establecimiento y su personal me inspiran confianza	V34
Me resultaría fácil cambiar este establecimiento por otro	V35
Suelo recomendar el establecimiento a amigos y familiares	V36
Tengo intención de seguir comprando en este establecimiento	V37
Me considero leal a este establecimiento	V38
Considero que soy objeto de tratamiento especial en el establecimiento	V39
PROGRAMA DE TARJETA	
Desde que participo en el PT he dejado de comprar en otros establecimientos	V40
Desde que participo en el PT compro con más frecuencia en el establecimiento	V41
Suelo adaptar mi comportamiento de compra a las ofertas y promociones que proporciona el PT	V42
Frecuencia de uso de la tarjeta	V43
Frecuencia con la que solicita información sobre las características del PT	V44
Valore la importancia que dio al PT en la decisión de elección de este establecimiento	V45

	Codificación
PROGRAMA DE ACUMULACIÓN DE PUNTOS	
Desde que participo en el PAP he dejado de comprar en otros establecimientos	V46
Desde que participo en el PAP compro con más frecuencia en el establecimiento	V47
Suelo adaptar mi comportamiento de compra a las ofertas y promociones que proporciona el PAP	V48
Frecuencia con la que solicita información sobre las características del PAP	V49
Valore la importancia que dio al PAP en la decisión de elección de este establecimiento	V50
CLUB DE CLIENTES	
Desde que participo en el CC he dejado de comprar en otros establecimientos	V51
Desde que participo en el CC compro con más frecuencia en el establecimiento	V52
Suelo adaptar mi comportamiento de compra a las ofertas y promociones que proporciona el CC	V53
Frecuencia de uso de la tarjeta del CC	V54
Frecuencia con la que solicita información sobre las características del CC	V55
Valore la importancia que dio al CC en la decisión de elección de este establecimiento	V56
CARACTERÍSTICAS GENÉRICAS DE LOS INDIVIDUOS	
Salvo excepciones me gusta cambiar de marcas	V57
Me gusta cambiar de establecimiento para efectuar mis compras	V58
Me aburre acudir siempre a los mismos lugares para comprar	V59
Habitualmente hago mis compras en un mismo establecimiento para invertir el menor tiempo	V60
A la hora de realizar mis compras en general le doy mucha importancia al precio	V61
Suelo comparar los precios de varios establecimientos	V62
Me gusta comprar los productos que están en promoción	V63
Me gusta ir de compras, es para mi un hobbie	V64
Los establecimientos comerciales me resultan lugares agradables para estar	V65
Me gusta ir de compras sin prisas, tomarme mi tiempo	V66
Creo que los PF sólo sirven para que las empresas recojan información sobre sus clientes	V67
Los PF son demasiado exigentes para conseguir las recompensas	V68
Los PF sólo ayudan a la empresa a lograr mayores beneficios	V69
Los PF me permiten beneficiarme de mejores precios	V70
Los PF me hacen sentir como un cliente especial	V71
Los PF demuestran el interés de la empresa por satisfacer al cliente	V72
Los PF me hacen valorar más a la empresa	V73
Los PF son buenos porque la empresa los usa para conocer mejor a sus clientes	V74
En general me siento defraudado por los programas de lealtad	V75
Me considero reacio a proporcionar datos personales	V76
En que grado se considera una persona introvertida	V77
En que grado se considera una persona con mucho tiempo libre	V78
En que grado se considera una persona a la que le gusta la rutina	V79

ANEXO III

	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
V4	1	0,341	0,182	0,419	0,038	-0,245	-0,208	-0,224	-0,218	-0,233	-0,150	0,023	-0,056	0,044	-0,079	0,068	0,281	0,323	0,291	0,174	0,233	0,309	0,090	0,059	0,079	0,179
V5	0,341	1	0,103	0,390	0,173	-0,223	-0,073	-0,216	-0,183	-0,133	-0,227	-0,014	0,093	-0,137	0,124	-0,068	0,262	0,169	0,148	0,134	0,168	0,223	0,118	0,182	0,146	0,276
V6	0,182	0,103	1	0,076	0,383	0,004	-0,012	0,050	0,085	0,067	0,018	-0,019	0,045	-0,097	0,054	0,023	0,050	0,098	0,124	0,124	0,074	0,111	0,032	0,059	0,069	0,125
V7	0,419	0,390	0,076	1	0,389	-0,392	-0,205	-0,315	-0,253	-0,280	-0,207	0,079	0,011	-0,079	0,099	-0,140	0,245	0,198	0,274	0,158	0,186	0,231	0,126	0,197	0,100	0,227
V8	0,038	0,173	0,383	0,389	1	-0,127	-0,021	-0,084	-0,019	0,005	-0,064	-0,085	0,023	-0,018	0,229	-0,157	0,036	0,036	0,096	-0,047	-0,037	-0,002	0,051	0,105	-0,029	0,052
V9	-0,245	-0,223	0,004	-0,392	-0,127	1	0,124	0,139	0,151	0,159	0,212	-0,155	-0,029	0,093	0,020	0,088	-0,253	-0,177	-0,255	-0,206	-0,230	-0,287	-0,159	-0,140	-0,112	-0,121
V10	-0,208	-0,073	-0,012	-0,205	-0,021	0,124	1	0,203	0,194	0,215	0,121	-0,011	0,216	-0,121	0,161	-0,256	-0,178	-0,230	-0,260	-0,154	-0,234	-0,264	-0,003	-0,009	-0,208	-0,205
V11	-0,224	-0,216	0,050	-0,315	-0,084	0,139	0,203	1	0,571	0,475	0,173	-0,026	0,074	-0,002	-0,019	-0,014	-0,134	-0,146	-0,190	-0,007	-0,125	-0,109	0,022	-0,066	-0,048	-0,118
V12	-0,218	-0,183	0,085	-0,253	-0,019	0,151	0,194	0,571	1	0,674	0,162	0,008	0,101	-0,056	0,037	-0,080	-0,193	-0,159	-0,207	-0,087	-0,170	-0,152	0,058	-0,031	-0,084	-0,073
V13	-0,233	-0,133	0,067	-0,280	0,005	0,159	0,215	0,475	0,674	1	0,091	0,074	0,061	-0,057	-0,001	-0,085	-0,142	-0,173	-0,162	-0,055	-0,137	-0,121	0,072	-0,055	-0,069	-0,089
V14	-0,150	-0,227	0,018	-0,207	-0,064	0,212	0,121	0,173	0,162	0,091	1	-0,116	-0,053	0,076	0,083	0,024	-0,124	-0,043	-0,097	-0,109	-0,089	-0,163	-0,005	0,016	0,013	-0,027
V15	0,023	-0,014	-0,019	0,079	-0,085	-0,155	-0,011	-0,026	0,008	0,074	-0,116	1	0,026	-0,440	-0,392	-0,199	-0,019	-0,054	-0,056	0,041	-0,025	-0,004	-0,102	-0,060	0,000	-0,016
V16	-0,056	0,093	0,045	0,011	0,023	-0,029	0,216	0,074	0,101	0,061	-0,053	0,026	1	-0,392	-0,181	-0,406	-0,120	-0,135	-0,139	-0,042	-0,145	-0,112	0,025	0,068	-0,005	0,012
V17	0,044	-0,137	-0,097	-0,079	-0,018	0,093	-0,121	-0,002	-0,056	-0,057	0,076	-0,440	-0,392	1	-0,168	-0,011	0,051	0,145	0,154	0,010	0,083	0,067	0,053	-0,010	0,030	-0,053
V18	-0,079	0,124	0,054	0,099	0,229	0,020	0,161	-0,019	0,037	-0,001	0,083	-0,392	-0,181	-0,168	1	-0,305	-0,031	-0,095	-0,113	-0,143	-0,097	-0,105	0,141	0,093	-0,055	0,064
V19	0,068	-0,068	0,023	-0,140	-0,157	0,088	-0,256	-0,014	-0,080	-0,085	0,024	-0,199	-0,406	-0,011	-0,305	1	0,145	0,161	0,157	0,155	0,197	0,144	-0,138	-0,096	0,029	0,016
V20	0,281	0,262	0,050	0,245	0,036	-0,253	-0,178	-0,134	-0,193	-0,142	-0,124	-0,019	-0,120	0,051	-0,031	0,145	1	0,706	0,708	0,365	0,555	0,556	0,239	0,256	0,296	0,359
V21	0,323	0,169	0,098	0,198	0,036	-0,177	-0,230	-0,146	-0,159	-0,173	-0,043	-0,054	-0,135	0,145	-0,095	0,161	0,706	1	0,771	0,374	0,573	0,543	0,231	0,226	0,305	0,356
V22	0,291	0,148	0,124	0,274	0,096	-0,255	-0,260	-0,190	-0,207	-0,162	-0,097	-0,056	-0,139	0,154	-0,113	0,157	0,708	0,771	1	0,403	0,580	0,569	0,246	0,234	0,305	0,319

	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55
V4	0,218	0,149	0,191	0,209	-0,061	0,189	0,134	0,173	0,255	0,066	-0,104	0,031	-0,029	0,138	0,035	-0,102	-0,108	-0,008	0,081	0,239	-0,013	-0,124	-0,008	0,106	0,170	0,065
V5	0,085	0,054	0,251	0,179	0,004	0,121	0,200	-0,014	0,244	0,067	-0,059	-0,023	-0,148	0,078	-0,029	-0,148	-0,206	0,047	0,028	0,162	0,015	-0,183	0,180	0,040	0,083	0,185
V6	0,071	0,030	0,147	0,111	0,029	0,029	0,058	-0,034	0,016	0,000	-0,029	0,041	-0,065	0,203	0,118	-0,078	-0,071	0,039	0,099	0,028	-0,058	-0,092	0,205	0,186	0,291	0,250
V7	0,061	0,056	0,289	0,138	-0,031	0,102	0,277	-0,008	0,367	0,176	-0,273	0,121	-0,027	0,131	0,056	-0,049	-0,089	0,058	0,141	0,191	0,042	-0,271	0,071	0,215	0,309	0,084
V8	-0,135	-0,140	0,088	0,001	0,055	-0,058	0,118	-0,079	0,045	0,077	-0,088	0,105	-0,001	0,080	0,040	0,006	-0,048	0,059	0,151	0,077	0,011	-0,111	0,351	0,290	0,076	0,172
V9	-0,086	-0,111	-0,159	-0,139	0,122	-0,078	-0,112	-0,122	-0,285	-0,083	0,234	-0,015	-0,019	-0,051	-0,095	0,082	0,111	-0,120	-0,155	-0,124	-0,054	0,326	-0,210	-0,160	-0,213	-0,110
V10	-0,350	-0,357	-0,090	-0,203	0,208	-0,212	-0,001	-0,115	-0,165	-0,113	0,119	-0,046	-0,032	-0,117	0,006	0,184	0,125	-0,104	-0,097	-0,265	0,106	-0,048	0,364	0,120	-0,062	0,322
V11	-0,087	-0,044	-0,028	-0,074	0,021	-0,040	-0,064	-0,039	-0,108	0,022	0,019	-0,039	0,031	-0,082	0,014	0,022	0,091	-0,065	-0,047	-0,203	-0,099	0,047	0,103	-0,103	-0,053	-0,082
V12	-0,133	-0,134	-0,013	-0,158	0,098	-0,124	-0,079	-0,125	-0,102	-0,034	0,164	-0,127	0,017	-0,048	0,051	0,021	0,034	0,033	0,030	-0,105	-0,054	0,030	0,119	0,000	0,000	0,023
V13	-0,170	-0,118	-0,026	-0,131	0,145	-0,106	-0,081	-0,082	-0,088	-0,057	0,220	-0,121	0,021	-0,056	-0,008	0,054	0,097	-0,067	-0,096	-0,134	-0,063	-0,031	0,185	0,122	-0,086	0,099
V14	0,001	-0,017	-0,083	-0,066	0,023	0,046	-0,127	-0,002	-0,194	-0,045	0,064	0,004	0,037	0,005	0,101	0,014	0,064	-0,021	-0,064	0,107	0,016	0,163	-0,087	-0,067	-0,135	0,021
V15	0,005	0,062	-0,009	-0,047	0,097	0,022	-0,118	-0,137	0,004	-0,117	0,141	-0,154	-0,022	0,001	0,020	0,227	0,069	-0,035	-0,136	0,056	0,201	-0,166	-0,060	0,016	0,361	-0,004
V16	-0,171	-0,244	0,103	-0,052	0,126	-0,078	0,088	-0,148	0,029	-0,056	-0,031	0,026	0,043	-0,007	0,029	0,210	-0,234	0,050	-0,010	-0,046	0,264	-0,190	0,205	0,181	0,106	0,271
V17	0,134	0,106	0,052	0,092	-0,167	0,105	0,028	0,234	0,084	0,064	-0,039	0,035	0,045	0,008	-0,092	0,315	0,063	0,122	0,186	0,041	0,314	0,254	-0,083	-0,134	-0,335	-0,173
V18	-0,221	-0,242	-0,026	-0,099	0,085	-0,154	0,124	-0,021	-0,022	0,049	-0,009	0,030	-0,081	0,010	-0,030	0,156	0,026	-0,027	0,082	0,007	0,065	-0,038	0,201	0,135	-0,136	0,238
V19	0,288	0,339	-0,103	0,132	-0,151	0,119	-0,124	0,069	-0,100	0,035	-0,065	0,051	0,018	0,023	0,070	-0,980	0,044	-0,154	-0,179	-0,068	-0,997	0,164	-0,293	-0,241	-0,011	-0,396
V20	0,376	0,383	0,308	0,339	0,447	-0,156	0,307	0,294	0,418	0,084	-0,094	0,026	-0,004	0,260	0,088	-0,202	-0,111	0,115	0,131	0,087	-0,080	-0,176	0,040	0,085	0,387	0,044
V21	0,527	0,476	0,236	0,473	-0,272	0,397	0,198	0,297	0,343	0,111	-0,041	0,000	0,007	0,122	0,057	-0,065	-0,122	0,059	0,098	0,048	0,053	-0,060	-0,190	-0,006	0,297	-0,112
V22	0,479	0,438	0,257	0,494	-0,247	0,378	0,250	0,335	0,349	0,088	-0,116	0,096	0,049	0,259	0,096	-0,094	-0,034	0,064	0,086	0,072	0,011	-0,064	-0,095	0,048	0,195	-0,125

	V56	V57	V58	V59	V60	V61	V62	V63	V64	V65	V66	V67	V68	V69	V70	V71	V72	V73	V74	V75	V76	V77	V78	V79
V4	-0,119	-0,018	-0,097	0,016	0,195	0,154	0,040	0,062	0,068	0,146	-0,013	0,067	-0,030	0,079	0,140	0,069	0,050	0,152	0,135	0,007	-0,080	-0,110	0,034	-0,046
V5	-0,036	0,028	-0,091	0,088	0,168	0,075	-0,018	0,081	-0,015	0,134	-0,022	0,193	-0,012	0,074	0,068	0,001	0,098	0,100	-0,004	-0,015	-0,127	-0,024	0,004	-0,002
V6	0,062	-0,020	0,112	0,101	-0,049	-0,015	0,020	-0,106	0,026	0,032	-0,073	0,204	0,016	0,018	-0,055	-0,022	-0,056	0,057	0,012	0,096	0,005	-0,002	0,069	0,054
V7	-0,066	0,076	-0,099	0,043	0,164	0,058	-0,045	0,065	0,003	0,108	-0,082	0,201	-0,019	0,085	0,079	0,069	0,111	0,204	0,199	-0,020	-0,006	-0,024	-0,031	0,083
V8	0,073	-0,016	0,041	0,077	0,073	-0,019	0,020	-0,024	-0,079	-0,004	-0,136	0,223	0,064	0,030	-0,141	0,029	-0,084	0,029	-0,045	0,167	-0,020	0,044	-0,008	0,074
V9	-0,090	0,068	0,193	0,058	-0,267	-0,007	0,155	0,033	0,055	0,032	-0,025	0,020	0,028	-0,031	-0,107	0,013	-0,018	-0,080	-0,124	0,100	0,015	0,078	0,133	0,080
V10	0,335	-0,003	0,084	-0,017	-0,227	-0,035	-0,015	0,060	0,023	0,020	0,122	-0,098	0,046	-0,079	0,015	0,133	-0,075	-0,029	-0,033	0,068	-0,054	0,000	0,043	-0,099
V11	0,180	-0,059	0,111	-0,098	-0,161	0,069	0,083	-0,021	-0,001	-0,097	0,023	-0,070	0,050	-0,108	-0,052	0,054	-0,120	-0,190	-0,069	-0,008	0,027	0,002	0,046	-0,078
V12	0,126	-0,001	0,161	-0,066	-0,234	-0,011	0,082	-0,023	-0,033	-0,102	0,017	-0,049	0,106	-0,167	-0,068	0,027	-0,086	-0,154	-0,027	0,009	0,058	0,075	0,077	0,002
V13	0,224	0,015	0,165	0,031	-0,118	0,021	0,053	-0,014	-0,056	-0,119	0,050	-0,016	0,089	0,002	-0,119	-0,074	-0,131	-0,140	-0,038	0,023	0,105	0,032	0,016	0,014
V14	0,159	0,027	0,194	0,061	-0,165	-0,015	0,056	0,000	0,132	0,134	0,081	-0,020	0,060	-0,071	0,053	0,035	-0,036	0,048	-0,035	0,025	-0,028	-0,015	0,047	-0,010
V15	0,012	-0,104	-0,056	-0,080	0,080	-0,057	-0,115	-0,075	-0,071	-0,031	0,036	-0,023	-0,030	0,003	-0,008	-0,188	-0,086	-0,100	-0,061	-0,001	0,030	-0,031	-0,058	-0,002
V16	0,504	0,055	0,068	0,009	-0,012	0,056	0,030	-0,024	-0,039	-0,028	-0,030	0,009	0,086	-0,080	0,034	0,044	-0,046	0,095	0,019	0,008	-0,098	-0,029	0,097	0,083
V17	-0,147	0,071	0,013	0,027	0,017	0,021	0,059	0,002	0,059	-0,018	0,043	-0,133	-0,120	-0,010	-0,026	0,180	0,121	0,102	0,050	0,084	0,010	0,055	0,037	0,028
V18	0,504	-0,027	-0,051	0,047	-0,142	-0,094	-0,005	0,017	0,034	0,042	-0,068	0,055	0,028	-0,007	0,060	0,050	-0,006	-0,030	-0,032	-0,015	-0,004	0,002	-0,040	-0,052
V19	-0,989	-0,003	0,043	0,000	0,055	0,105	0,039	0,090	-0,009	0,049	0,003	0,137	0,073	0,080	-0,049	0,041	0,027	-0,040	-0,004	-0,095	0,063	0,003	0,007	-0,056
V20	-0,024	-0,033	-0,163	0,030	0,165	0,035	0,045	0,096	0,063	0,190	0,116	0,121	-0,031	-0,024	0,238	0,075	0,179	0,171	0,093	-0,200	-0,029	-0,118	0,010	-0,094
V21	-0,200	-0,013	-0,075	0,052	0,105	-0,022	0,034	0,046	0,070	0,222	0,042	0,043	-0,015	-0,117	0,232	0,107	0,200	0,326	0,161	-0,140	-0,104	-0,124	-0,019	0,009
V22	-0,195	-0,013	-0,155	0,009	0,162	0,004	0,040	0,017	0,080	0,185	0,049	0,058	0,029	0,001	0,198	0,061	0,259	0,287	0,195	-0,133	-0,075	-0,105	-0,086	0,008

	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
V23	0,174	0,134	0,124	0,158	-0,047	-0,206	-0,154	-0,007	-0,087	-0,055	-0,109	0,041	-0,042	0,010	-0,143	0,155	0,365	0,374	0,403	1	0,516	0,421	0,204	0,249	0,411	0,324
V24	0,233	0,168	0,074	0,186	-0,037	-0,230	-0,234	-0,125	-0,170	-0,137	-0,089	-0,025	-0,145	0,083	-0,097	0,197	0,555	0,573	0,580	0,516	1	0,678	0,334	0,289	0,416	0,402
V25	0,309	0,223	0,111	0,231	-0,002	-0,287	-0,264	-0,109	-0,152	-0,121	-0,163	-0,004	-0,112	0,067	-0,105	0,144	0,556	0,543	0,569	0,421	0,678	1	0,344	0,291	0,350	0,327
V26	0,090	0,118	0,032	0,126	0,051	-0,159	-0,003	0,022	0,058	0,072	-0,005	-0,102	0,025	0,053	0,141	-0,138	0,239	0,231	0,246	0,204	0,334	0,344	1	0,657	0,415	0,276
V27	0,059	0,182	0,059	0,197	0,105	-0,140	-0,009	-0,066	-0,031	-0,055	0,016	-0,060	0,068	-0,010	0,093	-0,096	0,256	0,226	0,234	0,249	0,289	0,291	0,657	1	0,509	0,372
V28	0,079	0,146	0,069	0,100	-0,029	-0,112	-0,208	-0,048	-0,084	-0,069	0,013	0,000	-0,005	0,030	-0,055	0,029	0,296	0,305	0,305	0,411	0,416	0,350	0,415	0,509	1	0,526
V29	0,179	0,276	0,125	0,227	0,052	-0,121	-0,205	-0,118	-0,073	-0,089	-0,027	-0,016	0,012	-0,053	0,064	0,016	0,359	0,356	0,319	0,324	0,402	0,327	0,276	0,372	0,526	1
V30	0,218	0,085	0,071	0,061	-0,135	-0,086	-0,350	-0,087	-0,133	-0,170	0,001	0,005	-0,171	0,134	-0,221	0,288	0,376	0,527	0,479	0,392	0,437	0,370	0,120	0,142	0,376	0,400
V31	0,149	0,054	0,030	0,056	-0,140	-0,111	-0,357	-0,044	-0,134	-0,118	-0,017	0,062	-0,244	0,106	-0,242	0,339	0,383	0,476	0,438	0,385	0,452	0,368	0,117	0,107	0,353	0,281
V32	0,191	0,251	0,147	0,289	0,088	-0,159	-0,090	-0,028	-0,013	-0,026	-0,083	-0,009	0,103	0,052	-0,026	-0,103	0,308	0,236	0,257	0,283	0,334	0,298	0,391	0,425	0,334	0,336
V33	0,209	0,179	0,111	0,138	0,001	-0,139	-0,203	-0,074	-0,158	-0,131	-0,066	-0,047	-0,052	0,092	-0,099	0,132	0,339	0,473	0,494	0,284	0,314	0,351	0,270	0,232	0,304	0,232
V34	-0,061	0,004	0,029	-0,031	0,055	0,122	0,208	0,021	0,098	0,145	0,023	0,097	0,126	-0,167	0,085	-0,151	0,447	-0,272	-0,247	0,409	0,497	0,456	0,286	0,302	0,411	0,382
V35	0,189	0,121	0,029	0,102	-0,058	-0,078	-0,212	-0,040	-0,124	-0,106	0,046	0,022	-0,078	0,105	-0,154	0,119	-0,156	0,397	0,378	-0,073	-0,215	-0,164	-0,149	-0,135	-0,126	-0,132
V36	0,134	0,200	0,058	0,277	0,118	-0,112	-0,001	-0,064	-0,079	-0,081	-0,127	-0,118	0,088	0,028	0,124	-0,124	0,307	0,198	0,250	0,179	0,257	0,250	0,343	0,370	0,288	0,309
V37	0,173	-0,014	-0,034	-0,008	-0,079	-0,122	-0,115	-0,039	-0,125	-0,082	-0,002	-0,137	-0,148	0,234	-0,021	0,069	0,294	0,297	0,335	0,263	0,332	0,327	0,255	0,216	0,293	0,242
V38	0,255	0,244	0,016	0,367	0,0045	-0,285	-0,165	-0,108	-0,102	-0,088	-0,194	0,004	0,029	0,084	-0,022	-0,100	0,418	0,343	0,349	0,329	0,354	0,409	0,364	0,352	0,348	0,324
V39	0,066	0,067	0,000	0,176	0,077	-0,083	-0,113	0,022	-0,034	-0,057	-0,045	-0,117	-0,056	0,064	0,049	0,035	0,084	0,111	0,088	0,137	0,044	0,084	0,195	0,180	0,090	0,064
V40	-0,104	-0,059	-0,029	-0,273	-0,088	0,234	0,119	0,019	0,164	0,220	0,064	0,141	-0,031	-0,039	-0,009	-0,065	-0,094	-0,041	-0,116	-0,076	-0,009	-0,019	0,022	-0,038	0,055	0,091
V41	0,031	-0,023	0,041	0,121	0,105	-0,015	-0,046	-0,039	-0,127	-0,121	0,004	-0,154	0,026	0,035	0,030	0,051	0,026	0,000	0,096	0,009	0,101	0,106	-0,013	-0,026	-0,014	-0,094

	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55
V23	0,392	0,385	0,283	0,284	0,409	-0,073	0,179	0,263	0,329	0,137	-0,076	0,009	-0,006	0,184	0,046	-0,149	-0,109	-0,002	-0,042	-0,069	-0,025	-0,048	-0,129	-0,082	0,345	-0,147
V24	0,437	0,452	0,334	0,314	0,497	-0,215	0,257	0,332	0,354	0,044	-0,009	0,101	0,152	0,182	0,123	-0,125	-0,087	0,003	-0,040	0,006	-0,112	-0,097	-0,044	-0,023	0,169	-0,085
V25	0,370	0,368	0,298	0,351	0,456	-0,164	0,250	0,327	0,409	0,084	-0,019	0,106	0,172	0,295	0,076	-0,182	-0,044	0,008	0,044	0,011	-0,058	-0,041	-0,197	0,017	0,221	-0,077
V26	0,120	0,117	0,391	0,270	0,286	-0,149	0,343	0,255	0,364	0,195	0,022	-0,013	-0,049	-0,123	0,041	-0,036	0,005	0,032	0,127	0,006	0,192	-0,179	0,148	-0,010	-0,084	0,039
V27	0,142	0,107	0,425	0,232	0,302	-0,135	0,370	0,216	0,352	0,180	-0,038	-0,026	0,037	0,117	0,075	-0,113	-0,080	0,099	0,145	0,087	0,080	-0,166	0,190	0,057	-0,084	0,112
V28	0,376	0,353	0,334	0,304	0,411	-0,126	0,288	0,293	0,348	0,090	0,055	-0,014	0,035	0,135	0,020	-0,099	-0,033	0,122	0,041	0,090	0,066	-0,120	-0,082	-0,131	0,045	0,005
V29	0,400	0,281	0,336	0,232	0,382	-0,132	0,309	0,242	0,324	0,064	0,091	-0,094	0,026	0,215	-0,014	-0,146	-0,158	0,087	0,051	0,057	0,014	-0,311	0,365	0,429	0,113	0,298
V30	1	0,797	0,224	0,482	0,577	-0,181	0,282	0,316	0,219	0,070	0,000	-0,084	-0,041	0,260	-0,019	-0,108	-0,130	0,065	0,022	0,044	-0,032	0,055	-0,396	-0,285	0,104	-0,377
V31	0,797	1	0,207	0,459	0,510	-0,192	0,240	0,320	0,206	0,100	-0,029	-0,066	-0,129	0,231	-0,013	-0,097	-0,108	0,127	0,058	0,067	-0,213	0,081	-0,401	-0,262	0,044	-0,384
V32	0,224	0,207	1	0,289	0,414	-0,125	0,398	0,218	0,460	0,205	-0,077	0,016	0,065	0,158	0,129	-0,075	0,038	-0,114	-0,017	-0,073	0,081	-0,250	0,210	0,291	0,083	0,177
V33	0,482	0,459	0,289	1	0,497	-0,117	0,216	0,441	0,363	0,111	-0,053	-0,042	-0,059	0,129	0,082	-0,116	-0,113	-0,023	-0,025	0,061	0,016	-0,250	0,210	0,291	0,083	0,177
V34	0,577	0,510	0,414	0,497	1	-0,199	0,257	0,412	0,384	-0,185	0,141	-0,218	-0,010	-0,090	-0,067	0,025	-0,069	-0,108	-0,165	-0,049	-0,025	-0,259	0,080	0,149	0,373	0,005
V35	-0,181	-0,192	-0,125	-0,117	-0,199	1	-0,173	-0,221	-0,182	0,138	-0,104	-0,033	-0,003	0,174	0,050	-0,038	-0,068	-0,087	-0,091	0,001	0,124	0,104	-0,374	-0,211	0,164	-0,359
V36	0,282	0,240	0,398	0,216	0,257	-0,173	1	0,299	0,521	0,136	-0,151	0,105	0,029	0,064	0,016	-0,075	-0,100	0,153	0,172	0,163	0,142	-0,136	0,183	0,248	0,033	0,200
V37	0,316	0,320	0,218	0,441	0,412	-0,221	0,299	1	0,481	0,127	-0,149	0,069	0,076	0,152	0,138	-0,008	-0,058	-0,063	-0,003	-0,033	0,163	-0,237	0,466	0,398	-0,071	0,302
V38	0,219	0,206	0,460	0,363	0,384	-0,182	0,521	0,481	1	0,250	-0,265	0,071	0,034	0,278	0,069	-0,082	-0,055	-0,046	0,010	0,012	0,150	-0,042	-0,199	-0,073	0,194	-0,256
V39	0,070	0,100	0,205	0,111	-0,053	0,138	0,136	0,127	0,250	1	-0,151	0,043	-0,018	-0,037	0,052	0,010	0,033	0,040	0,129	-0,010	-0,080	***	***	***	***	***
V40	0,000	0,205	-0,077	-0,185	0,141	-0,104	-0,151	-0,149	-0,265	-0,151	1	-0,301	0,025	-0,121	-0,105	0,065	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V41	-0,084	-0,066	0,016	-0,042	-0,218	-0,033	0,105	0,069	0,071	0,043	-0,301	1	0,342	0,000	0,212	-0,051	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***

	V56	V57	V58	V59	V60	V61	V62	V63	V64	V65	V66	V67	V68	V69	V70	V71	V72	V73	V74	V75	V76	V77	V78	V79
V23	-0,318	-0,050	-0,091	0,084	0,121	0,137	0,046	0,102	0,018	0,061	0,078	0,010	0,055	0,068	0,114	0,016	0,112	0,095	0,076	-0,058	-0,065	-0,128	-0,106	0,011
V24	-0,252	0,056	-0,072	0,057	0,154	0,097	0,014	0,103	0,047	0,038	0,078	0,035	-0,036	-0,008	0,228	0,051	0,173	0,209	0,194	-0,208	-0,006	-0,058	-0,102	-0,093
V25	-0,178	0,038	-0,106	-0,015	0,205	0,060	0,057	0,068	0,076	0,102	0,081	0,024	-0,018	-0,030	0,149	0,016	0,185	0,240	0,215	-0,153	-0,030	-0,074	-0,123	-0,065
V26	-0,032	-0,075	-0,092	0,051	-0,020	0,020	0,065	0,060	0,180	0,027	0,123	-0,125	-0,094	-0,123	0,098	0,136	0,268	0,168	0,261	-0,136	-0,046	-0,003	-0,016	0,040
V27	-0,113	-0,087	-0,083	0,059	0,049	0,024	0,000	0,104	0,122	0,167	0,145	-0,022	-0,116	-0,173	0,131	0,119	0,351	0,247	0,215	-0,173	-0,020	-0,042	-0,055	0,056
V28	-0,133	-0,070	0,016	0,124	0,121	0,061	0,033	0,083	0,086	0,067	0,144	0,000	-0,072	-0,084	0,196	0,045	0,263	0,206	0,209	-0,268	0,106	0,000	-0,117	0,050
V29	0,046	0,039	0,006	0,152	0,007	0,094	0,059	0,073	0,094	0,144	0,043	0,126	0,022	-0,065	0,227	0,088	0,263	0,317	0,154	-0,156	0,010	-0,053	-0,091	0,070
V30	-0,406	-0,083	-0,030	0,048	0,085	-0,016	0,006	0,068	-0,027	0,110	0,022	0,025	0,041	-0,014	0,206	0,026	0,144	0,225	0,133	-0,122	-0,025	-0,094	-0,063	0,004
V31	-0,371	-0,051	-0,054	0,073	0,177	-0,051	-0,069	0,107	-0,046	0,070	0,061	0,041	-0,009	0,005	0,151	-0,034	0,090	0,136	0,098	-0,227	0,091	-0,051	-0,020	-0,042
V32	-0,164	-0,077	-0,058	0,035	0,105	0,080	0,008	0,056	0,083	0,133	0,070	0,004	-0,076	-0,092	0,094	0,188	0,282	0,291	0,292	-0,096	-0,056	-0,055	-0,016	0,035
V33	-0,164	-0,095	-0,062	0,073	0,085	0,038	0,109	0,083	0,001	0,163	0,077	0,036	0,060	0,037	0,180	0,147	0,202	0,288	0,183	-0,069	-0,048	-0,083	-0,047	-0,022
V34	-0,032	-0,056	0,077	0,083	-0,018	0,029	0,018	0,057	-0,024	-0,019	0,039	0,002	0,016	0,073	-0,130	-0,138	-0,232	-0,204	-0,221	0,201	-0,019	-0,079	0,006	-0,068
V35	-0,400	-0,130	-0,059	0,052	0,081	0,016	0,057	0,058	0,053	0,181	0,092	-0,059	-0,033	-0,027	0,129	0,092	0,178	0,144	0,103	-0,064	-0,119	-0,038	-0,033	-0,004
V36	-0,069	-0,065	-0,058	0,117	-0,068	0,092	0,138	0,099	0,162	0,211	0,017	0,039	-0,043	-0,105	0,161	0,235	0,259	0,282	0,208	-0,034	-0,006	0,018	0,065	0,055
V37	0,140	-0,231	-0,190	-0,055	0,124	-0,003	-0,003	0,067	0,015	0,031	0,092	-0,156	-0,048	-0,070	0,177	0,091	0,105	0,033	0,120	-0,165	-0,042	-0,055	-0,060	-0,036
V38	-0,326	-0,195	-0,167	0,031	0,137	-0,021	-0,030	0,071	0,015	0,072	0,042	-0,025	-0,066	-0,050	0,236	0,167	0,206	0,166	0,188	-0,216	0,012	-0,052	0,032	0,048
V39	***	-0,016	-0,031	-0,024	-0,023	-0,007	-0,003	0,053	0,058	0,068	-0,017	-0,011	-0,094	-0,084	0,039	0,222	0,118	0,100	0,151	-0,039	-0,050	-0,028	0,051	0,052
V40	***	0,084	0,129	0,114	-0,122	0,014	0,053	-0,019	0,010	-0,068	-0,029	-0,159	-0,148	0,116	-0,010	-0,050	-0,004	-0,039	-0,091	-0,176	0,106	-0,070	-0,076	0,021
V41	***	0,066	-0,015	-0,033	0,073	0,186	0,210	0,083	0,119	0,092	-0,023	0,176	0,128	0,047	-0,041	-0,057	0,061	0,035	0,117	0,154	0,163	0,088	-0,019	-0,083

	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
V42	-0,029	-0,148	-0,065	-0,027	-0,001	-0,019	-0,032	0,031	0,017	0,021	0,037	-0,022	0,043	0,045	-0,081	0,018	-0,004	0,007	0,049	-0,006	0,152	00,172	-0,049	0,037	0,035	0,026
V43	0,138	0,078	0,203	0,131	0,080	-0,051	-0,117	-0,082	-0,048	-0,056	0,005	0,001	-0,007	0,008	0,010	0,023	0,260	0,122	0,259	0,184	0,182	0,295	-0,123	0,117	0,135	0,215
V44	0,035	-0,029	0,118	0,056	0,040	-0,095	0,006	0,014	0,051	-0,008	0,101	0,020	0,029	-0,092	-0,030	0,070	0,088	0,057	0,096	0,046	0,123	0,076	0,041	0,075	0,020	-0,014
V45	-0,102	-0,148	-0,078	-0,049	0,006	0,082	0,184	0,022	0,021	0,054	0,014	0,227	0,210	0,315	0,156	-0,980	-0,202	-0,065	-0,094	-0,149	-0,125	-0,182	-0,036	-0,113	-0,099	-0,146
V46	-0,108	-0,206	-0,071	-0,089	-0,048	0,111	0,125	0,091	0,034	0,097	0,064	0,069	-0,234	0,063	0,026	0,044	-0,111	-0,122	-0,034	-0,109	-0,087	-0,044	0,005	-0,080	-0,033	-0,158
V47	-0,008	0,047	0,039	0,058	0,059	-0,120	-0,104	-0,065	0,033	-0,067	-0,021	-0,035	0,050	0,122	-0,027	-0,154	0,115	0,059	0,064	-0,002	0,003	0,008	0,032	0,099	0,122	0,087
V48	0,081	0,028	0,099	0,141	0,151	-0,155	-0,097	-0,047	0,030	-0,096	-0,064	-0,136	-0,010	0,186	0,082	-0,179	0,131	0,098	0,086	-0,042	-0,040	0,044	0,127	0,145	0,041	0,051
V49	0,239	0,162	0,028	0,191	0,077	-0,124	-0,265	-0,203	-0,105	-0,134	0,107	0,056	-0,046	0,041	0,007	-0,068	0,087	0,048	0,072	-0,069	0,006	0,011	0,006	0,087	0,090	0,057
V50	-0,013	0,015	-0,058	0,043	0,011	-0,054	0,106	-0,099	-0,054	-0,063	0,016	0,201	0,264	0,314	0,065	-0,997	-0,080	0,053	0,011	-0,025	-0,112	-0,058	0,192	0,080	0,066	0,014
V51	-0,124	-0,183	-0,092	-0,271	-0,111	0,326	-0,048	0,047	0,030	-0,031	0,163	-0,166	-0,190	0,254	-0,038	0,164	-0,176	-0,060	-0,064	-0,048	-0,097	-0,041	-0,179	-0,166	-0,120	-0,311
V52	-0,008	0,180	0,205	0,071	0,351	-0,210	0,364	0,103	0,119	0,185	-0,087	-0,060	0,205	-0,083	0,201	-0,293	0,040	-0,190	-0,095	-0,129	-0,044	-0,197	0,148	0,190	-0,082	0,365
V53	0,106	0,040	0,186	0,215	0,290	-0,160	0,120	-0,103	0,000	0,122	-0,067	0,016	0,181	-0,134	0,135	-0,241	0,085	-0,006	0,048	-0,082	-0,023	0,017	-0,010	0,057	-0,131	0,429
V54	0,170	0,083	0,291	0,309	0,076	-0,213	-0,062	-0,053	0,000	-0,086	-0,135	0,361	0,106	-0,335	-0,136	-0,011	0,387	0,297	0,195	0,345	0,169	0,221	-0,084	-0,084	0,045	0,113
V55	0,065	0,185	0,250	0,084	0,172	-0,110	0,322	-0,082	0,023	0,099	0,021	-0,004	0,271	-0,173	0,238	-0,396	0,044	-0,112	-0,125	-0,147	-0,085	-0,077	0,039	0,112	0,005	0,298
V56	-0,119	-0,036	0,062	-0,066	0,073	-0,090	0,335	0,180	0,126	0,224	0,159	0,012	0,504	-0,147	0,504	-0,989	-0,024	-0,200	-0,195	-0,318	-0,252	-0,178	-0,032	-0,113	-0,133	0,046
V57	-0,018	0,028	-0,020	0,076	-0,016	0,068	-0,003	-0,059	-0,001	0,015	0,027	-0,104	0,055	0,071	-0,027	-0,003	-0,033	-0,013	-0,013	-0,050	0,056	0,038	-0,075	-0,087	-0,070	0,039
V58	-0,097	-0,091	0,112	-0,099	0,041	0,193	0,084	0,111	0,161	0,165	0,194	-0,056	0,068	0,013	-0,051	0,043	-0,163	-0,075	-0,155	-0,091	-0,072	-0,106	-0,092	-0,083	0,016	0,006
V59	0,016	0,088	0,101	0,043	0,077	0,058	-0,017	-0,098	-0,066	0,031	0,061	-0,080	0,009	0,027	0,047	0,000	0,030	0,052	0,009	0,084	0,057	-0,015	0,051	0,059	0,124	0,152
V60	0,195	0,168	-0,049	0,164	0,073	-0,267	-0,227	-0,161	-0,234	-0,118	-0,165	0,080	-0,012	0,017	-0,142	0,055	0,165	0,105	0,162	0,121	0,154	0,205	-0,020	0,049	0,121	0,007

	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55
V42	-0,041	-0,129	0,065	-0,059	-0,010	-0,003	0,029	0,076	0,034	-0,018	0,025	0,342	1	0,005	0,337	-0,018	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V43	0,260	0,231	0,158	0,129	-0,090	0,174	0,064	0,152	0,278	-0,037	-0,121	0,000	0,005	1	0,043	-0,023	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V44	-0,019	-0,013	0,129	0,082	-0,067	0,050	0,016	0,138	0,069	0,052	-0,105	0,212	0,337	0,043	1	-0,070	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V45	-0,108	-0,097	-0,075	-0,116	0,025	-0,038	-0,075	-0,008	-0,082	0,010	0,065	-0,051	-0,018	-0,023	-0,070	1	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V46	-0,130	-0,108	0,038	-0,113	-0,069	-0,068	-0,100	-0,058	-0,055	0,033	***	***	***	***	***	***	1	-0,512	-0,388	-0,208	-0,044	***	***	***	***	***
V47	0,065	0,127	-0,114	-0,023	-0,108	-0,087	0,153	-0,063	-0,046	0,040	***	***	***	***	***	***	-0,512	1	0,764	0,289	0,154	***	***	***	***	***
V48	0,022	0,058	-0,017	0,025	-0,165	-0,091	0,172	-0,003	0,010	0,129	***	***	***	***	***	***	-0,388	0,764	1	0,267	0,179	***	***	***	***	***
V49	0,044	0,067	-0,073	0,061	-0,049	0,001	0,163	-0,033	0,012	-0,010	***	***	***	***	***	***	-0,208	0,289	0,267	1	0,068	***	***	***	***	***
V50	-0,032	-0,213	0,081	0,016	-0,025	0,124	0,142	0,163	0,150	-0,080	***	***	***	***	***	***	-0,044	0,154	0,179	0,068	1	***	***	***	***	***
V51	0,055	0,081	-0,250	-0,250	-0,259	0,104	-0,136	-0,237	-0,042	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	1	-0,476	-0,357	-0,231	-0,268
V52	-0,396	-0,401	0,210	0,210	0,080	-0,374	0,183	0,466	-0,199	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	-0,476	1	0,444	0,086	0,459
V53	-0,285	-0,262	0,291	0,291	0,149	-0,211	0,248	0,398	-0,073	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	-0,357	0,444	1	0,119	0,423
V54	0,104	0,044	0,083	0,083	0,373	0,164	0,033	-0,071	0,194	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	-0,231	0,086	0,119	1	0,206
V55	-0,377	-0,384	0,177	0,177	0,005	-0,359	0,200	0,302	-0,256	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	-0,268	0,459	0,423	0,206	1
V56	-0,406	-0,371	-0,164	-0,164	-0,032	-0,400	-0,069	0,140	-0,326	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	-0,164	0,293	0,241	0,011	0,396
V57	-0,083	-0,051	-0,077	-0,095	-0,056	-0,130	-0,065	-0,231	-0,195	-0,016	0,084	0,066	0,080	-0,010	-0,104	0,127	-0,195	0,245	0,175	0,045	-0,120	***	***	***	***	***
V58	-0,030	-0,054	-0,058	-0,062	0,077	-0,059	-0,058	-0,190	-0,167	-0,031	0,129	-0,015	0,116	-0,074	-0,105	0,021	-0,138	0,220	0,151	0,126	-0,097	***	***	***	***	***
V59	0,048	0,073	0,035	0,073	0,083	0,052	0,117	-0,055	0,031	-0,024	0,114	-0,033	0,090	-0,079	-0,071	0,043	-0,195	0,120	0,020	0,121	-0,039	***	***	***	***	***
V60	0,085	0,177	0,105	0,085	-0,018	0,081	-0,068	0,124	0,137	-0,023	-0,122	0,073	-0,094	0,083	-0,112	-0,080	-0,196	0,095	0,051	0,174	-0,020	***	***	***	***	***

	V56	V57	V58	V59	V60	V61	V62	V63	V64	V65	V66	V67	V68	V69	V70	V71	V72	V73	V74	V75	V76	V77	V78	V79
V42	***	0,080	0,116	0,090	-0,094	0,183	0,200	0,229	-0,022	0,099	-0,021	-0,091	0,012	-0,018	0,039	-0,031	0,039	0,032	0,028	-0,093	0,045	0,097	-0,031	-0,071
V43	***	-0,010	-0,074	-0,079	0,083	-0,015	-0,005	-0,071	0,047	0,055	0,082	0,113	0,094	0,006	0,156	-0,007	0,157	0,150	0,122	-0,162	0,113	-0,121	-0,027	0,033
V44	***	-0,104	-0,105	-0,071	-0,112	-0,003	0,138	0,021	-0,066	-0,010	-0,063	0,023	0,078	0,040	0,159	0,074	0,095	-0,003	0,065	-0,117	-0,055	0,090	-0,121	-0,106
V45	***	0,127	0,021	0,043	-0,080	-0,099	-0,109	-0,040	0,021	-0,016	0,027	-0,204	-0,195	-0,186	-0,009	0,046	-0,087	-0,047	-0,058	-0,011	-0,082	-0,071	0,057	0,033
V46	***	-0,195	-0,138	-0,195	-0,196	0,024	0,019	-0,171	-0,001	-0,155	-0,134	-0,106	-0,143	-0,003	-0,134	-0,095	0,090	-0,059	0,149	-0,052	-0,080	0,045	-0,142	0,011
V47	***	0,245	0,220	0,120	0,095	-0,054	0,000	0,145	0,169	0,113	0,106	0,017	0,060	-0,074	0,087	0,069	0,055	0,223	0,079	0,073	0,042	0,037	0,133	0,144
V48	***	0,175	0,151	0,020	0,051	-0,026	0,041	0,116	0,119	0,090	0,015	-0,031	-0,040	-0,115	0,055	0,176	0,067	0,258	0,157	0,023	0,020	0,027	0,275	0,185
V49	***	0,045	0,126	0,121	0,174	0,118	0,046	0,104	0,045	0,079	-0,033	0,098	-0,123	-0,022	0,204	0,082	0,080	0,196	0,084	-0,075	0,130	0,138	0,041	0,129
V50	***	-0,120	-0,097	-0,039	-0,020	-0,107	0,044	-0,140	-0,004	-0,075	-0,034	-0,061	0,059	0,039	0,106	0,037	0,042	0,137	0,076	0,209	-0,044	0,076	-0,081	0,085
V51	-0,164	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V52	0,293	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V53	0,241	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V54	0,011	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V55	0,396	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V56	1	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***	***
V57	***	1	0,363	0,327	-0,062	0,087	0,151	0,090	0,081	0,040	0,036	0,047	0,117	0,065	-0,109	0,083	0,047	0,103	0,042	0,049	-0,025	0,051	0,112	0,034
V58	***	0,363	1	0,397	-0,256	0,138	0,178	0,106	0,050	0,041	-0,020	0,091	0,203	0,004	-0,036	0,088	0,019	0,119	0,047	0,109	0,062	0,076	0,103	0,040
V59	***	0,327	0,397	1	-0,068	0,148	0,121	0,091	0,022	0,026	0,028	0,146	0,055	0,101	-0,077	0,012	0,041	0,083	0,017	0,076	0,015	0,023	0,071	-0,062
V60	***	-0,062	-0,256	-0,068	1	0,074	-0,089	0,020	-0,027	0,041	0,067	0,088	-0,120	0,009	0,050	-0,129	0,074	0,049	0,027	-0,042	0,035	-0,089	-0,116	-0,019

	V4	V5	V6	V7	V8	V9	V10	V11	V12	V13	V14	V15	V16	V17	V18	V19	V20	V21	V22	V23	V24	V25	V26	V27	V28	V29
V61	0,154	0,075	-0,015	0,058	-0,019	-0,007	-0,035	0,069	-0,011	0,021	-0,015	-0,057	0,056	0,021	-0,094	0,105	0,035	-0,022	0,004	0,137	0,097	0,060	0,020	0,024	0,061	0,094
V62	0,040	-0,018	0,020	-0,045	0,020	0,155	-0,015	0,083	0,082	0,053	0,056	-0,115	0,030	0,059	-0,005	0,039	0,045	0,034	0,040	0,046	0,014	0,057	0,065	0,000	0,033	0,059
V63	0,062	0,081	-0,106	0,065	-0,024	0,033	0,060	-0,021	-0,023	-0,014	0,000	-0,075	-0,024	0,002	0,017	0,090	0,096	0,046	0,017	0,102	0,103	0,068	0,060	0,104	0,083	0,073
V64	0,068	-0,015	0,026	0,003	-0,079	0,055	0,023	-0,001	-0,033	-0,056	0,132	-0,071	-0,039	0,059	0,034	-0,009	0,063	0,070	0,080	0,018	0,047	0,076	0,180	0,122	0,086	0,094
V65	0,146	0,134	0,032	0,108	-0,004	0,032	0,020	-0,097	-0,102	-0,119	0,134	-0,031	-0,028	-0,018	0,042	0,049	0,190	0,222	0,185	0,061	0,038	0,102	0,027	0,167	0,067	0,144
V66	-0,013	-0,022	-0,073	-0,082	-0,136	-0,025	0,122	0,023	0,017	0,050	0,081	0,036	-0,030	0,,043	-0,068	0,003	0,116	0,042	0,049	0,078	0,078	0,081	0,123	0,145	0,144	0,043
V67	0,067	0,193	0,204	0,201	0,223	0,020	-0,098	-0,070	-0,049	-0,016	-0,020	-0,023	0,009	-0,133	0,055	0,137	0,121	0,043	0,058	0,010	0,035	0,024	-0,125	-0,022	0,000	0,126
V68	-0,030	-0,012	0,016	-0,019	0,064	0,028	0,046	0,050	0,106	0,089	0,060	-0,030	0,086	-0,120	0,028	0,073	-0,031	-0,015	0,029	0,055	-0,036	-0,018	-0,094	-0,116	-0,072	0,022
V69	0,079	0,074	0,018	0,085	0,030	-0,031	-0,079	-0,108	-0,167	0,002	-0,071	0,003	-0,080	-0,010	-0,007	0,080	-0,024	-0,117	0,001	0,068	-0,008	-0,030	-0,123	-0,173	-0,084	-0,065
V70	0,140	0,068	-0,055	0,079	-0,141	-0,107	0,015	-0,052	-0,068	-0,119	0,053	-0,008	0,034	-0,026	0,060	-0,049	0,238	0,232	0,198	0,114	0,228	0,149	0,098	0,131	0,196	0,227
V71	0,069	0,001	-0,022	0,069	0,029	0,013	0,133	0,054	0,027	-0,074	0,035	-0,188	0,044	0,180	0,050	0,041	0,075	0,107	0,061	0,016	0,051	0,016	0,136	0,119	0,045	0,088
V72	0,050	0,098	-0,056	0,111	-0,084	-0,018	-0,075	-0,120	-0,086	-0,131	-0,036	-0,086	-0,046	0,121	-0,006	0,027	0,179	0,200	0,259	0,112	0,173	0,185	0,268	0,351	0,263	0,263
V73	0,152	0,100	0,057	0,204	0,029	-0,080	-0,029	-0,190	-0,154	-0,140	0,048	-0,100	0,095	0,102	-0,030	-0,040	0,171	0,326	0,287	0,095	0,209	0,240	0,168	0,247	0,206	0,317
V74	0,135	-0,004	0,012	0,199	-0,045	-0,124	-0,033	-0,069	-0,027	-0,038	-0,035	-0,061	0,019	0,050	-0,032	-0,004	0,093	0,161	0,195	0,076	0,194	0,215	0,261	0,215	0,209	0,154
V75	0,007	-0,015	0,096	-0,020	0,167	0,100	0,068	-0,008	0,009	0,023	0,025	-0,001	0,008	0,084	-0,015	-0,095	-0,200	-0,140	-0,133	-0,058	-0,208	-0,153	-0,136	-0,173	-0,268	-0,156
V76	-0,008	-0,127	0,005	-0,006	-0,020	0,015	-0,054	0,027	0,058	0,105	-0,028	0,030	-0,098	0,010	-0,004	0,063	-0,029	-0,104	-0,075	-0,065	-0,006	-0,030	-0,046	-0,020	0,106	0,010
V77	-0,110	-0,024	-0,002	-0,024	0,044	0,078	0,000	0,002	0,075	0,032	-0,015	-0,031	-0,029	0,055	0,002	0,003	-0,118	-0,124	-0,105	-0,128	-0,058	-0,074	-0,003	-0,042	0,000	-0,053
V78	0,034	0,004	0,069	-0,031	-0,008	0,133	0,043	0,046	0,077	0,016	0,047	-0,058	0,097	0,037	-0,040	0,007	0,010	-0,019	-0,086	-0,106	-0,102	-0,123	-0,016	-0,055	-0,117	-0,091
V79	-0,046	-0,002	0,054	0,083	0,074	0,080	-0,099	-0,078	0,002	0,014	-0,010	-0,002	0,083	0,028	-0,052	-0,056	-0,094	0,009	0,008	0,011	-0,093	-0,065	0,040	0,056	0,050	0,070

	V30	V31	V32	V33	V34	V35	V36	V37	V38	V39	V40	V41	V42	V43	V44	V45	V46	V47	V48	V49	V50	V51	V52	V53	V54	V55
V61	-0,016	-0,051	0,080	0,038	0,029	0,016	0,092	-0,003	-0,021	-0,007	0,014	0,186	0,183	-0,015	-0,003	-0,099	0,024	-0,054	-0,026	0,118	-0,107	***	***	***	***	***
V62	0,006	-0,069	0,008	0,109	0,018	0,057	0,138	-0,003	-0,030	-0,003	0,053	0,210	0,200	-0,005	0,138	-0,109	0,019	0,000	0,041	0,046	0,044	***	***	***	***	***
V63	0,068	0,107	0,056	0,083	0,057	0,058	0,099	0,067	0,071	0,053	-0,019	0,083	0,229	-0,071	0,021	-0,040	-0,171	0,145	0,116	0,104	-0,140	***	***	***	***	***
V64	-0,027	-0,046	0,083	0,001	-0,024	0,053	0,162	0,015	0,015	0,058	0,010	0,119	-0,022	0,047	-0,066	0,021	-0,001	0,169	0,119	0,045	-0,004	***	***	***	***	***
V65	0,110	0,070	0,133	0,163	-0,019	0,181	0,211	0,031	0,072	0,068	-0,068	0,092	0,099	0,055	-0,010	-0,016	-0,155	0,113	0,090	0,079	-0,075	***	***	***	***	***
V66	0,022	0,061	0,070	0,077	0,039	0,092	0,017	0,092	0,042	-0,017	-0,029	-0,023	-0,021	0,082	-0,063	0,027	-0,134	0,106	0,015	-0,033	-0,034	***	***	***	***	***
V67	0,025	0,041	0,004	0,036	0,002	-0,059	0,039	-0,156	-0,025	-0,011	-0,159	0,176	-0,091	0,113	0,023	-0,204	-0,106	0,017	-0,031	0,098	-0,061	***	***	***	***	***
V68	0,041	-0,009	-0,076	0,060	0,016	-0,033	-0,043	-0,048	-0,066	-0,094	-0,148	0,128	0,012	0,094	0,078	-0,195	-0,143	0,060	-0,040	-0,123	0,059	***	***	***	***	***
V69	-0,014	0,005	-0,092	0,037	0,073	-0,027	-0,105	-0,070	-0,050	-0,084	0,116	0,047	-0,018	0,006	0,040	-0,186	-0,003	-0,074	-0,115	-0,022	0,039	***	***	***	***	***
V70	0,206	0,151	0,094	0,180	-0,130	0,129	0,161	0,177	0,236	0,039	-0,010	-0,041	0,039	0,156	0,159	-0,009	-0,134	0,087	0,055	0,204	0,106	***	***	***	***	***
V71	0,026	-0,034	0,188	0,147	-0,138	0,092	0,235	0,091	0,167	0,222	-0,050	-0,057	-0,031	-0,007	0,074	0,046	-0,095	0,069	0,176	0,082	0,037	***	***	***	***	***
V72	0,144	0,090	0,282	0,202	-0,232	0,178	0,259	0,105	0,206	0,118	-0,004	0,061	0,039	0,157	0,095	-0,087	0,090	0,055	0,067	0,080	0,042	***	***	***	***	***
V73	0,225	0,136	0,291	0,288	-0,204	0,144	0,282	0,033	0,166	0,100	-0,039	0,035	0,032	0,150	-0,003	-0,047	-0,059	0,223	0,258	0,196	0,137	***	***	***	***	***
V74	0,133	0,098	0,292	0,183	-0,221	0,103	0,208	0,120	0,188	0,151	-0,091	0,117	0,028	0,122	0,065	-0,058	0,149	0,079	0,157	0,084	0,076	***	***	***	***	***
V75	-0,122	-0,227	-0,096	-0,069	0,201	-0,064	-0,034	-0,165	-0,216	-0,039	-0,176	0,154	-0,093	-0,162	-0,117	-0,011	-0,052	0,073	0,023	-0,075	0,209	***	***	***	***	***
V76	-0,025	0,091	-0,056	-0,048	-0,019	-0,119	-0,006	-0,042	0,012	-0,050	0,106	0,163	0,045	0,113	-0,055	-0,082	0,037	0,042	0,020	0,130	-0,044	***	***	***	***	***
V77	-0,094	-0,051	-0,055	-0,083	-0,079	-0,038	0,018	-0,055	-0,052	-0,028	-0,070	0,088	0,097	-0,121	0,090	-0,071	0,045	0,037	0,027	0,138	0,076	***	***	***	***	***
V78	-0,063	-0,020	-0,016	-0,047	0,006	-0,033	0,065	-0,060	0,032	0,051	-0,076	-0,019	-0,031	-0,027	-0,121	0,057	-0,142	0,133	0,275	0,041	-0,081	***	***	***	***	***
V79	0,004	-0,042	0,035	-0,022	-0,068	-0,004	0,055	-0,036	0,048	0,052	0,021	-0,083	-0,071	0,033	-0,106	0,033	0,011	0,144	0,185	0,129	0,085	***	***	***	***	***

	V56	V57	V58	V59	V60	V61	V62	V63	V64	V65	V66	V67	V68	V69	V70	V71	V72	V73	V74	V75	V76	V77	V78	V79
V61	***	0,087	0,138	0,148	0,074	1	0,469	0,418	0,044	0,128	0,049	0,170	0,146	0,155	0,122	0,138	0,138	0,074	0,048	0,048	-0,050	-0,031	-0,029	-0,048
V62	***	0,151	0,178	0,121	-0,089	0,469	1	0,380	0,130	0,182	0,162	0,134	0,131	0,087	-0,021	0,162	0,121	0,103	0,004	0,155	-0,053	0,023	0,015	0,010
V63	***	0,090	0,106	0,091	0,020	0,418	0,380	1	0,155	0,261	0,230	0,009	0,025	-0,003	0,205	0,144	0,124	0,098	-0,010	-0,002	-0,015	0,030	0,027	0,094
V64	***	0,081	0,050	0,022	-0,027	0,044	0,130	0,155	1	0,461	0,346	-0,125	-0,073	-0,097	0,063	0,095	0,217	0,103	0,110	0,069	-0,113	-0,015	0,023	0,031
V65	***	0,040	0,041	0,026	0,041	0,128	0,182	0,261	0,461	1	0,394	0,048	0,017	-0,064	0,116	0,174	0,203	0,214	0,022	0,076	-0,173	-0,062	0,063	0,037
V66	***	0,036	-0,020	0,028	0,067	0,049	0,162	0,230	0,346	0,394	1	-0,027	0,086	0,041	0,075	-0,014	0,152	0,019	0,101	-0,054	0,000	-0,040	0,035	-0,012
V67	***	0,047	0,091	0,146	0,088	0,170	0,134	0,009	-0,125	0,048	-0,027	1	0,401	0,387	-0,116	-0,179	-0,063	-0,019	0,032	0,238	0,045	0,036	-0,014	-0,032
V68	***	0,117	0,203	0,055	-0,120	0,146	0,131	0,025	-0,073	0,017	0,086	0,401	1	0,428	-0,152	-0,155	-0,197	-0,176	-0,051	0,224	-0,085	0,023	-0,011	-0,077
V69	***	0,065	0,004	0,101	0,009	0,155	0,087	-0,003	-0,097	-0,064	0,041	0,387	0,428	1	-0,064	-0,240	-0,171	-0,194	-0,048	0,188	0,066	0,054	-0,084	-0,089
V70	***	-0,109	-0,036	-0,077	0,050	0,122	-0,021	0,205	0,063	0,116	0,075	-0,116	-0,152	-0,064	1	0,288	0,261	0,242	0,193	-0,314	0,102	-0,027	0,007	-0,009
V71	***	0,083	0,088	0,012	-0,129	0,138	0,162	0,144	0,095	0,174	-0,014	-0,179	-0,155	-0,240	0,288	1	0,309	0,370	0,368	-0,109	-0,129	-0,004	0,181	0,075
V72	***	0,047	0,019	0,041	0,074	0,138	0,121	0,124	0,217	0,203	0,152	-0,063	-0,197	-0,171	0,261	0,309	1	0,509	0,356	-0,148	-0,026	0,071	-0,021	0,112
V73	***	0,103	0,119	0,083	0,049	0,074	0,103	0,098	0,103	0,214	0,019	-0,019	-0,176	-0,194	0,242	0,370	0,509	1	0,409	-0,162	-0,031	0,019	0,071	0,144
V74	***	0,042	0,047	0,017	0,027	0,048	0,004	-0,010	0,110	0,022	0,101	0,032	-0,051	-0,048	0,193	0,368	0,356	0,409	1	-0,109	0,039	0,084	-0,030	0,064
V75	***	0,049	0,109	0,076	-0,042	0,048	0,155	-0,002	0,069	0,076	-0,054	0,238	0,224	0,188	-0,314	-0,109	-0,148	-0,162	-0,109	1	-0,143	0,116	0,038	0,033
V76	***	-0,025	0,062	0,015	0,035	-0,050	-0,053	-0,015	-0,113	-0,173	0,000	0,045	-0,085	0,066	0,102	-0,129	-0,026	-0,031	0,039	-0,143	1	0,388	-0,037	-0,011
V77	***	0,051	0,076	0,023	-0,089	-0,031	0,023	0,030	-0,015	-0,062	-0,040	0,036	0,023	0,054	-0,027	-0,004	0,071	0,019	0,084	0,116	0,388	1	0,066	0,071
V78	***	0,112	0,103	0,071	-0,116	-0,029	0,015	0,027	0,023	0,063	0,035	-0,014	-0,011	-0,084	0,007	0,181	-0,021	0,071	-0,030	0,038	-0,037	0,066	1	0,360
V79	***	0,034	0,040	-0,062	-0,019	-0,048	0,010	0,094	0,031	0,037	-0,012	-0,032	-0,077	-0,089	-0,009	0,075	0,112	0,144	0,064	0,033	-0,011	0,071	0,360	1

Universidad de Valladolid