

De puntos a beneficios: diseño del programa de fidelización óptimo.

Henry Stott | Jerry Luukkonen[1] | Miriam Makin

DECTECH

Los programas de fidelización tienen una larga historia que se remonta a 1851 o incluso antes. Hoy en día, el mercado global de los programas de fidelización está valorado en aproximadamente 200.000 millones de dólares. Aunque todos comparten el objetivo común de incentivar la repetición de compras, algunos programas de fidelización tienen mucho más éxito que otros. Este informe basado en resultados de nuestros propios experimentos en Behaviourlab busca comprender qué características optimizan o dificultan el rendimiento de los programas de fidelización y cuáles son sus resultados empresariales. Un programa de fidelización bien diseñado que incorpore las características que producen un mayor impacto, podría atraer un 30 % más de clientes en un periodo de cinco años. Sin embargo, nuestra investigación también destaca que las mismas características pueden funcionar de manera muy diferente en los distintos sectores. En este informe, ofrecemos recomendaciones prácticas sobre cómo puede adaptar un programa de fidelización a su mercado particular.

RESUMEN EJECUTIVO

Los programas de fidelización tienen una larga historia que se remonta al menos al año 1851. Sin embargo, algunos tienen mucho más éxito que otros. En este informe, analizamos los diferentes objetivos comerciales que se persiguen con estos programas, cómo se puede optimizar su diseño y qué resultados se pueden esperar. Las principales conclusiones son:

- **Alcance**: un programa de fidelización típico puede alcanzar entre el 20 % y el 90 % de la base de clientes del comercio. En parte, las tasas de penetración más altas se deben a la longevidad. Los programas suelen registrar en torno al 17 % de la base en el momento del lanzamiento y crecen a un ritmo del 2,1 % anual a partir de entonces.

- **Efectos**: los programas de fidelización tienen como objetivo una combinación de beneficios comerciales. Conductuales: un aumento de la cuota de mercado. Conativos: una relación que impulse las ventas cruzadas. Actitudinales: un gusto por la marca que genere un valor intangible.

[1]*Correspondiendo al autor: deepakp@discovery.co.za.*

- **Captación**: en Behaviourlab, utilizando nuestro enfoque de ensayo controlado aleatorio (RCT) en línea a gran escala, hemos descubierto que los incentivos de inscripción y el acceso exclusivo son lo que mejor funciona para la adquisición. Además, un mejor diseño añadirá un +30 % a su base en 5 años.

- **Participación**: los consumidores estadounidenses se inscriben en una media de 14,8 programas de fidelización, pero solo utilizan activamente la mitad. Teniendo en cuenta que un miembro activo de un programa de fidelización gasta 4,6 veces más que uno que no lo es, el valor de activar las inscripciones puede financiar recompensas muy atractivas.

- **Activación**: características como las ofertas personalizadas y los descuentos en empresas asociadas ayudan a aumentar la participación. Un programa bien diseñado puede triplicar las tasas de participación. Las características que impulsan las adquisiciones y la participación son diferentes.

- **Optimización**: existen algunas reglas generales en torno al diseño de los programas de fidelización, aunque los detalles varían según la categoría. La entrega gratuita funciona mejor cuando las ventas en línea son mayores. Las ofertas personalizadas funcionan mejor para los productos de mayor precio.

- **Comparativa**: Nectar tiene el mejor diseño para maximizar las conductas de fidelidad, ya que incluye las características de mayor impacto y se las comunican bien a sus miembros.

INTRODUCCIÓN

Los programas de fidelización existen desde hace casi dos siglos. Su objetivo es incentivar la repetición de compras mediante la acumulación de puntos que pueden canjearse por descuentos u otras recompensas y que pueden adoptar muchos formatos diferentes (Kim et al., 2021). A diferencia de las monedas fiduciarias y los valores respaldados por activos, los programas de fidelización tienen cinco características definitorias. En primer lugar, los programas de fidelización están gestionados por entidades no soberanas, normalmente empresas privadas. En segundo lugar, no hay ningún activo subyacente, como cereales u oro, que se utilice directamente o para respaldar el valor de un pagaré. En tercer lugar, un programa de fidelización no devenga intereses, a diferencia de, por ejemplo, una moneda privada. En cuarto lugar, en un programa de fidelización los puntos se acumulan cuando se gasta dinero en el emisor o se realiza alguna actividad que le reporta un beneficio comercial. En quinto lugar, cualquier acumulación solo puede canjearse en última instancia por bienes o servicios disponibles del emisor.

Según estas definiciones, el primer programa de fidelización probablemente comenzó en 1851, cuando Benjamin Babbit vendió su jabón homónimo Best Soap con “marcas comerciales” que se podían recortar del envase y canjear por una litografía de la empresa. A continuación, sucedieron durante un siglo programas similares de minoristas estadounidenses, que culminaron en 1981 con el programa de viajero frecuente Aadvantage de American Airlines. Mientras tanto, en el Reino Unido, la idea de Babbit se materializó finalmente en forma de sellos Green Shield (1958), que fueron los precursores de las tarjetas Clubcard. Hoy en día, el mercado mundial de los programas de fidelización tiene un valor de 200.000 millones de dólares, según Beroe, un proveedor de plataformas de aprovisionamiento, y hay una gran variedad de marcas que ofrecen estos programas para competir por la fidelidad de los clientes.

El programa de fidelización más grande del Reino Unido es Tesco Clubcard. Lanzado en 1995, Clubcard cuenta con 22 millones de miembros, lo que representa aproximadamente el 80 % de los hogares del Reino Unido. Tesco es también el programa más adoptado, con el 90 % de sus compradores inscritos (véase la figura 1). Del mismo modo, otros programas con más de 25 años de antigüedad, como Boots y Sainsbury's, disfrutan de una adopción por parte de los clientes del 70 %. Por el contrario, Asda, Morrisons, Lidl y M&S son relativamente nuevos y tienen tasas de afiliación proporcionalmente más bajas. Siguiendo esta tendencia, alrededor del 17 % de los clientes se registran en la fase de lanzamiento y, a partir de ahí, se añade un 2,1 % anual. Según este baremo, el programa de Asda, con tres años de antigüedad y un 49 % de adopción, es un éxito notable.

No obstante, los programas de fidelización no se basan solo en las inscripciones, que son solo la mitad del camino. Un consumidor típico de EE. UU. se inscribe en 14,8 programas, pero solo participa activamente en la mitad, por lo que estos programas deben ganarse esa fidelidad con un producto o servicio mejor. Por lo tanto, a la hora de diseñar un programa, ¿qué características impulsan la inscripción?

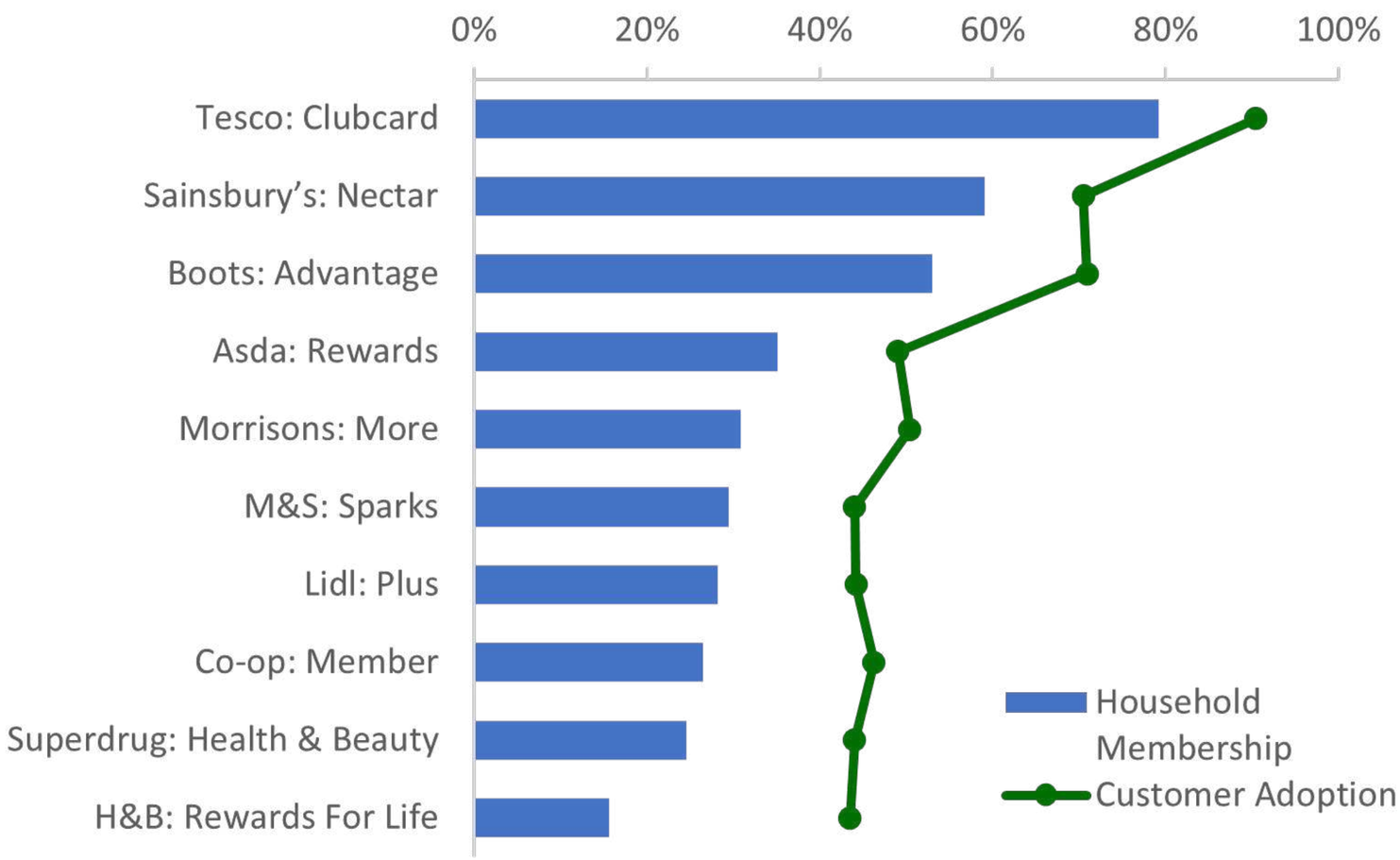


Figura 1: *Principales programas de fidelización. Fuente: Trabajo de campo de Dectech, mayo de 2024 (n = 2115 miembros de programas de fidelización del Reino Unido). La pertenencia a programas de fidelización domésticos se midió pidiendo a los encuestados que indicaran a cuál de los 21 programas de fidelización pertenecían. Las tasas de adopción por parte de los clientes se definen como la proporción de miembros de programas de fidelización entre los clientes que han comprado en una tienda al menos una vez en el último año.*

Del mismo modo, una vez que las personas se han unido, ¿cómo se activa y fomenta su participación?
Este documento se propone responder a la pregunta de qué combinación de características impulsa mejor tanto las inscripciones como la participación de los clientes. En primer lugar, analizamos los resultados y la bibliografía existentes sobre la eficacia de los programas de fidelización. Aunque nuestro estudio es en gran medida de carácter exploratorio, las investigaciones existentes nos han guiado a través de algunas hipótesis clave, que comentamos brevemente. En segundo lugar, examinamos el impacto que tienen las diferentes características de los programas en la inscripción. Concretamente, lo hacemos a través de una tarea de inscripción en un programa de fidelización que hemos diseñado, ya que esto nos ha permitido realizar un análisis mucho más claro que si hubiéramos intentado desentrañar el efecto de la marca y otros factores en las inscripciones reales en los programas. En tercer lugar, examinamos cómo las características de los programas de fidelización influyen en el comportamiento de compra. En este caso, nos hemos centrado principalmente en las compras declaradas con programas de fidelización reales, ya que son más fiables que pedir a las personas que imaginen su propensión a comprar. Por último, ofrecemos recomendaciones sobre lo que hay que tener en cuenta a la hora de diseñar u optimizar un programa de fidelización.

Impacto comercial

Antes de abordar la captación y la activación de miembros, es necesario preguntarse por qué se quiere un programa de fidelización. ¿Qué beneficios comerciales se persiguen? ¿Cuál será el retorno de la inversión? La respuesta típica a estas preguntas es que se quiere aumentar la cuota de mercado y, por lo tanto, las ventas. Una menos común, pero posiblemente más honesta, es que su principal competidor tiene uno y se siente obligado a igualarlo.

La figura 2 respalda la tesis de que contar con un programa puede impulsar el crecimiento. Sainsbury's y Tesco tienen programas bien establecidos y ampliamente utilizados, y están creciendo. Lidl tiene un programa y está creciendo más rápido que Aldi, que ha declarado explícitamente que los programas de fidelización son prohibitivamente caros.

Al desglosar estas ambiciones de crecimiento, la literatura científica tiende a coincidir en tres tipos diferentes de fidelidad, cada uno de los cuales genera un mayor valor empresarial de diferentes maneras:

- **Comportamental:** volver a comprar de forma sistemática una marca, lo que impulsa las ventas a corto plazo y el margen bruto, tras tener en cuenta la canibalización (Oliver, 1999).

- **Conativo:** Identificarse como cliente y, por lo tanto, generar una mayor propensión a las ventas cruzadas y una mayor intención de comprar nuevos productos (Gremler et al., 2020).

- **Actitudinal:** Gusto por una marca, lo que a su vez genera un valor más amplio, como la confianza en la marca y el boca a boca positivo (Wirtz et al., 2007).

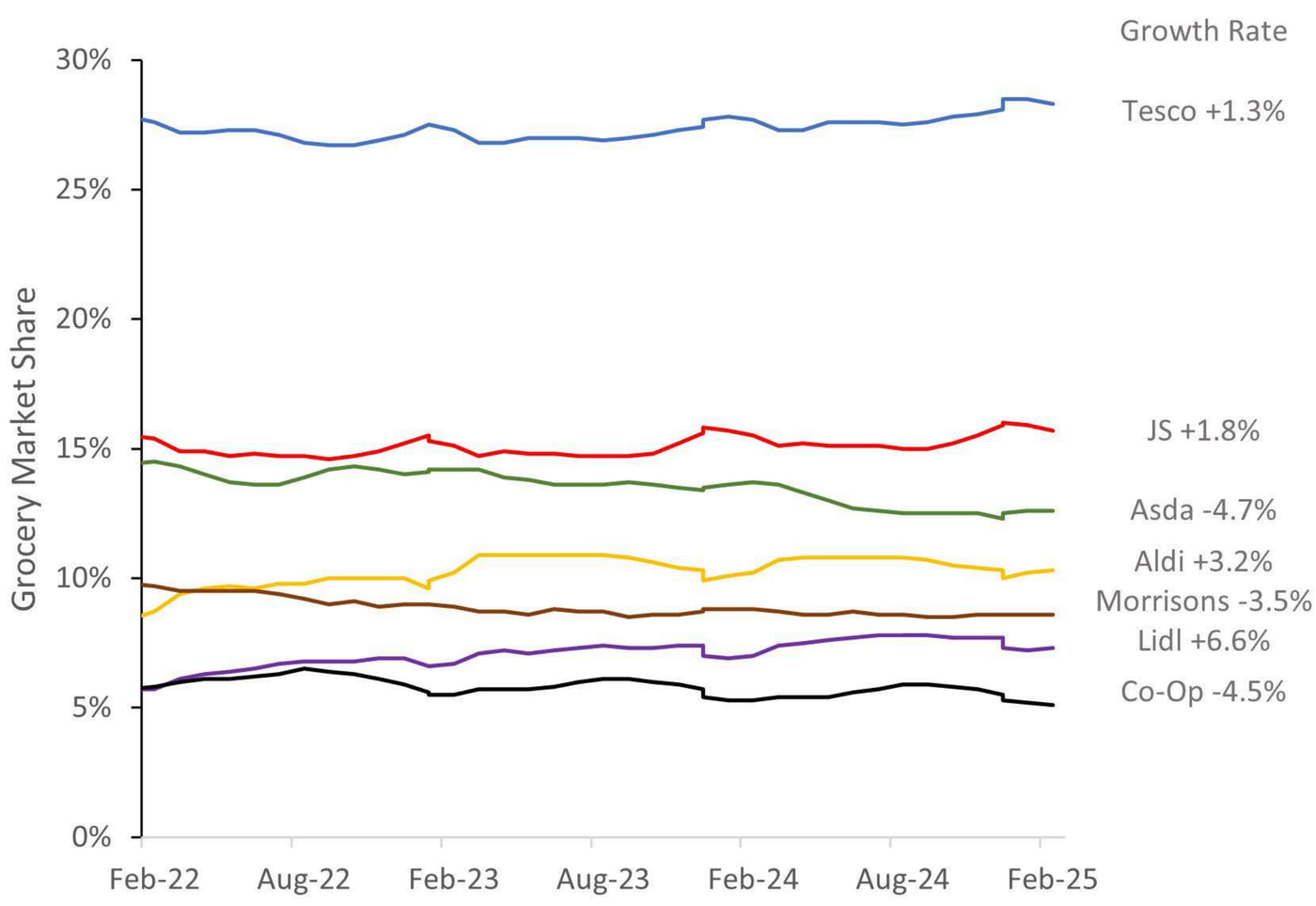


Figura 2: *Tendencias de la cuota de mercado tras la pandemia. Fuente: Los datos sobre la cuota de mercado son de Kantar Worldpanel para las 12 semanas anteriores (Kantar, 2025). Las tasas de crecimiento utilizan una tendencia lineal en la que la pendiente se divide por la intersección para estimar la tasa de crecimiento anual durante este periodo pospandémico. .*

No obstante, y a pesar de que los programas de fidelización llevan décadas funcionando en todo el mundo en su forma actual, su eficacia sigue siendo objeto de debate. Algunas empresas los consideran transformadores, mientras que otras han tenido malas experiencias. Al fin y al cabo, el crecimiento de una empresa se debe a muchos factores y puede ser difícil determinar qué papel desempeña un programa de fidelización. Como resultado, existe un debate paralelo en la literatura académica. Así, en 2021, el profesor Alex Belli, actualmente en la Universidad de Melbourne, llevó a cabo un metaanálisis de 110 artículos publicados a lo largo de 30 años, en el que midió el efecto de 429 planes de fidelización para extraer los mensajes principales (Belli et al., 2022).

Como era de esperar, dada la tendencia a publicar solo los resultados positivos (de la que, para ser justos, él y sus coautores eran plenamente conscientes y que intentaron minimizar buscando artículos no publicados), Belli encontró pruebas sólidas de que los programas de fidelización aumentan la fidelidad de los clientes. Más interesante aún, también identificaron cómo varían los efectos según el diseño del programa. Estos resultados se ilustran en la figura 3. La característica más impactante es si el programa es solo por invitación y, en relación con ello, si incluye el acceso a eventos exclusivos. Esta exclusividad puede hacer que los consumidores valoren más el programa y los eventos debido al dominio mimético (Imas y Madarász, 2020), por el cual el acceso a algo a lo que otros no pueden acceder permite alcanzar algún tipo de estatus social (Henderson et al., 2011).

Sin embargo, la figura 3 también revela que es mejor ofrecer recompensas que utilicen los propios productos (directas); además, a las personas no les gusta llamar la atención, ya que, a pesar de que se espera que aumente el sentido de pertenencia del cliente (Yim et al., 2008), también puede dar lugar a comunicaciones personalizadas excesivas (Kim et al., 2021). Por lo tanto, no ofrezca regalos de aniversario, especialmente productos que no suele ofrecer. Como no probamos los programas que eran exclusivamente por invitación, esperábamos lo siguiente:

H1. Las características que promueven la exclusividad a través de una oferta de acceso anticipado al producto serán las más eficaces para aumentar la fidelidad de los clientes.

H2. Las características que promueven una atención especial, como las recompensas por cumpleaños, reducirán la fidelidad de los clientes.

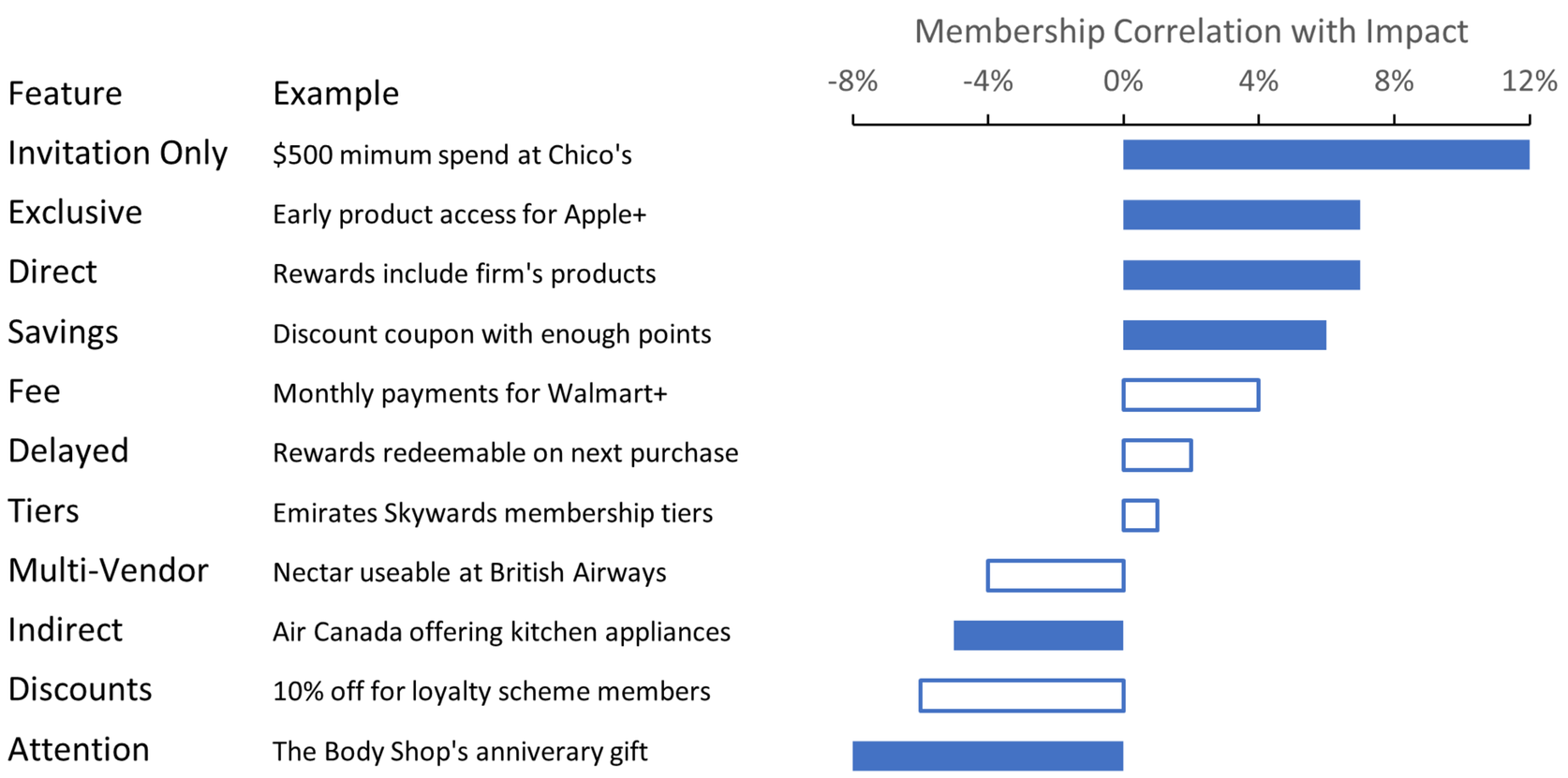
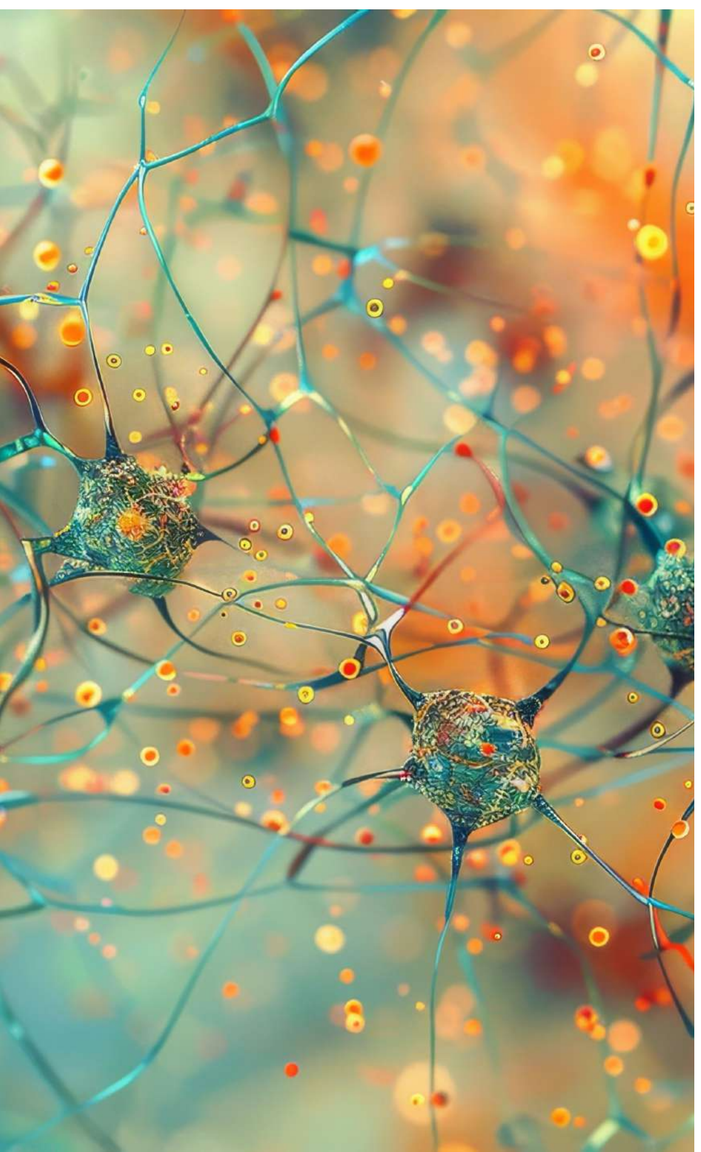


Figura 3: *Factores que determinan el éxito de los programas de fidelización. Fuente: Metainvestigación de Alex Belli et al. mientras trabajaban en la Universidad de Adelaida, basada en 110 artículos. El rendimiento se mide utilizando la correlación de Pearson de los tamaños del efecto publicados, normalmente la diferencia en algún resultado de interés (por ejemplo, ventas anuales, productos adquiridos o preferencia por la marca) entre los miembros del programa de fidelización y un grupo de control no miembro. Las barras rellenas son estadísticamente significativas con un valor p = 0,01.*



El estudio de Belli también sugiere que, a pesar de que todos los programas tienen un impacto monetario, los descuentos y las cuotas de inscripción pueden no influir realmente en la fidelidad de los clientes, mientras que los ahorros a través de los puntos de fidelidad sí lo hacen. Esto puede deberse a que los descuentos crean un enfoque en los costes que, aunque pueden ser eficaces de forma aislada, también aumentan la elasticidad cruzada de los precios, lo que empuja a los clientes a buscar mejores descuentos en otros lugares (Henderson et al., 2011). Por su parte, los puntos pueden ayudar a fidelizar a los clientes al aumentar los costes de cambio y la aversión a la pérdida asociada (Zhang et al., 2000), al proporcionar disfrute mediante la acumulación de puntos en previsión de recompensas (Taylor y Neslin, 2005), debido a la sensación de logro (Leenheer et al., 2007) o a que los puntos se valoran de forma diferente al dinero (Stourm et al., 2015). Por último, aunque es obvio que a los clientes no les gustan los costes, las cuotas de inscripción introducen costes de cambio para los que se han inscrito, a través de costes irrecuperables (coste hundido), que pueden contrarrestar esto en lo que respecta a la lealtad (Bhattacharya et al., 1995). Naturalmente, también cabría esperar que estas cuotas disuadan a algunos de inscribirse en primer lugar. Por lo tanto, esperamos que:



H3. Los descuentos ofrecidos por un programa de fidelización no aumentarán la fidelidad de los clientes.

H4. El ahorro mediante puntos de fidelidad aumentará la fidelidad de los clientes.

H5. La inclusión de una cuota de inscripción no reducirá la fidelidad de los clientes.

H6. La inclusión de una pequeña cuota de inscripción (1 libra al mes) reducirá las inscripciones menos que las cuotas de inscripción más elevadas (3 o 5 libras al mes).

Belli y sus coautores también descubrieron que los programas de fidelización tienen efectos más fuertes en sectores asociados a frecuencias de compra más bajas, ya que las compras menos frecuentes pero de mayor valor, tienden a requerir más confianza. Por lo tanto, también esperamos que:

H7. Los programas de fidelización promoverán una mayor confianza en las tiendas minoristas con menor frecuencia de compra (electrónica) que en las tiendas minoristas con mayor frecuencia de compra (ropa y comestibles).

Por último, aunque no es algo que hayamos examinado, cabe señalar que los programas de fidelización también confieren beneficios indirectos, ya que los datos exhaustivos de un programa de fidelización también permiten a las empresas conocer mejor a sus clientes. Dunnhumby, la empresa que Tesco adquirió para monetizar los datos de la Clubcard, genera ahora 326 millones de libras esterlinas en ventas. Sin embargo, y lo que es más importante, también permite a Tesco comercializar sus productos de forma más eficaz y personalizar la experiencia de compra de los clientes. Además, a diferencia de las promociones en las tiendas, estas ofertas personalizadas son imposibles de controlar y contrarrestar por parte de la competencia.



Adquisición de miembros

Una vez determinados el caso de negocio y los objetivos operativos, hay que diseñar el programa. Como se ha señalado, esto implica resolver dos problemas: la inscripción y la participación. En esta sección se aborda el primero. Para explorar esta cuestión, realizamos un experimento y evaluamos cómo optimizar la inscripción. El experimento consistió en pedir a participantes remunerados que realizaran un proceso realista, en este caso la inscripción a un programa de fidelización, en un ensayo controlado aleatorio en el que se variaron el coste del programa, el sector y las características (véase el apéndice). El factor que más influyó en la inscripción fue, con diferencia, el coste. Contrariamente a lo esperado, los participantes no se mostraron especialmente sensibles al importe de la cuota mensual (es decir, 1, 3 o 5 libras esterlinas), sino a la existencia misma de dicha cuota. El hecho de que hubiera una cuota redujo la tasa de inscripción en dos tercios. Resulta que el efecto del precio cero es muy real, y las personas valoran lo gratuito más allá de lo que predice la teoría económica estándar (Shampanier et al., 2007). Por lo tanto, si puedes permitirte que tu programa sea gratuito, conseguirás el triple de miembros. Más allá de esto, no importaba cuántas características se destacaran durante el proceso de inscripción, sin duda más no es mejor. El factor clave es qué características se destacan.

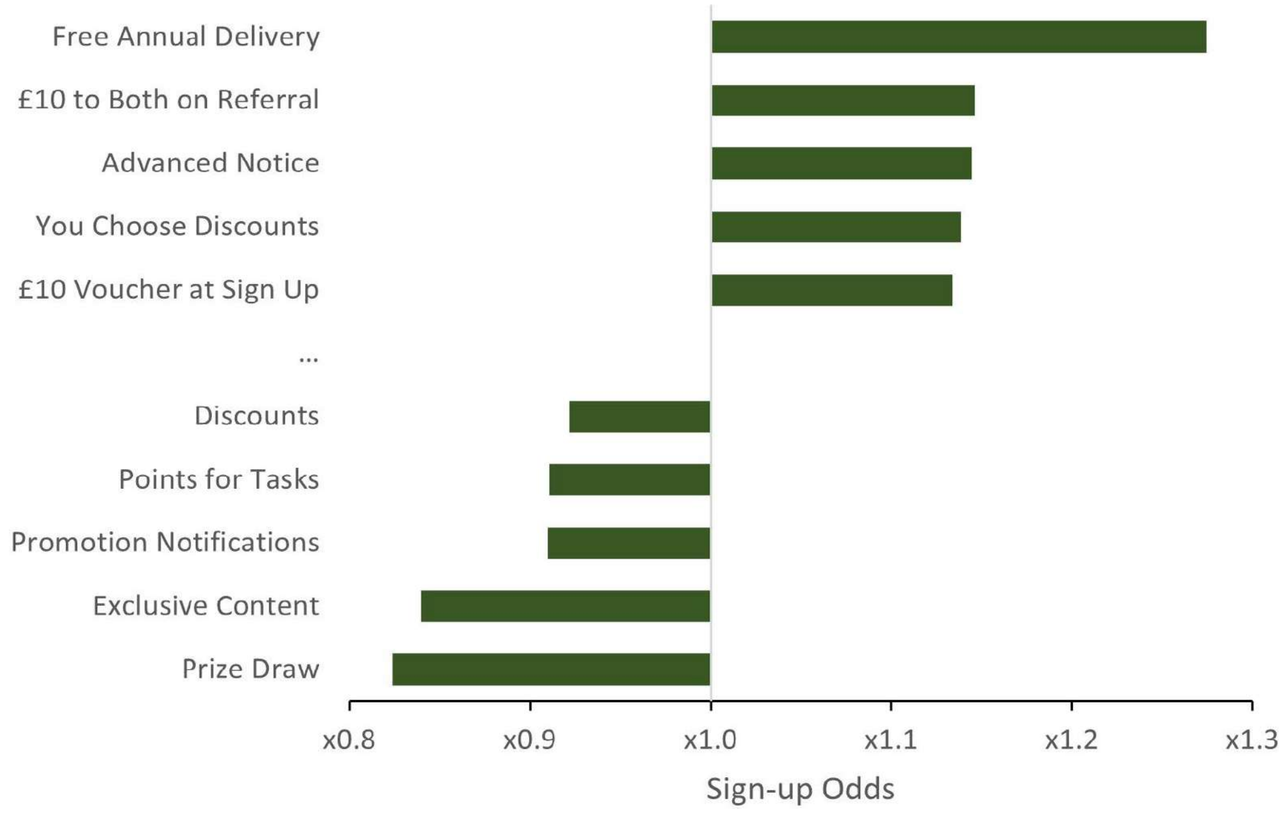


Figura 4: *Impacto de la adquisición. Fuente: Trabajo de campo de Dectech, mayo de 2024 (n = 2115 miembros del programa de fidelización del Reino Unido). El impacto de la adquisición de las características se basa en betas exponenciales de un modelo de regresión logística que predice el número total de inscripciones en el programa de fidelización en nuestro experimento.*

En total, probamos 22 características del programa. Las cinco características con los mejores y peores efectos de adquisición se muestran en la figura 4. Lo que más atrae a los clientes es el envío gratuito, que multiplica por 1,27 la tasa de registro, lo que vuelve a poner de relieve el poder de lo gratuito. Del mismo modo, un incentivo de 10 libras esterlinas o el aviso previo del lanzamiento de productos aumentan la adquisición en torno a 1,15 veces. Se necesita un gancho, como el famoso envío gratuito de Amazon Prime. Por el contrario, ofrecer un sorteo mensual, acceso a contenidos o avisos previos de promociones (en contraposición a ofrecer una promoción personalizada) reduce la propensión a registrarse, posiblemente porque algunos clientes lo perciben como molesto (Kim et al., 2021).

Tabla 1: Variación por sectores

	Total	Alimentación	Ropa	Electrónica
Entrega anual gratuita	x1,27	x0,89	x1,93	x1,33
Donaciones benéficas	x1,09	x0,87	x1,40	x1,11
Ofertas personalizadas	x0,96	x0,77	x0,62	x1,82
Notificaciones promocionales	x0,91	x0,72	x1,61	x0,78
Recompensas por compras ocasionales	x0,82	x1,19	x0,94	x0,84

Fuente: *Trabajo de campo de Dectech, mayo de 2024 (n = 2115 miembros del programa de fidelización del Reino Unido). El impacto de las características en la adquisición se basa en betas exponenciales de un modelo de regresión logística que predice el número total de inscripciones en el programa de fidelización en nuestro experimento, así como en modelos de regresión logística independientes para los tres sectores que hemos probado.*

Las tres mejores características aumentarán su tasa de adquisición en 2,7 veces en comparación con las tres peores. En cinco años, utilizando la tasa base del +2,1 %, un programa bien diseñado atraerá un 30 % más de clientes, lo que supone la diferencia entre estancarse en el 20 % tras el lanzamiento o ampliar su alcance al 50 % de la base. Pero no se limite a imitar la figura 4. La tabla 1 ilustra cómo varían las características de mayor impacto según la categoría. Las ofertas personalizadas funcionan mejor en mercados con precios más altos, como el de la electrónica. El envío gratuito es mejor para la ropa y la electrónica, que son tres veces más propensos a comprarse online en comparación con los productos alimenticios. Ajuste su diseño para que se adapte a su sector.

Impulsar las ventas

La segunda pregunta gira en torno a cómo activar a los miembros una vez que se han registrado. Como se ha señalado, el significado de “activar” depende de sus objetivos comerciales. Quizás esté tratando de generar simpatía por la marca, y la activación signifique un mayor compromiso. Quizás desee más ventas cruzadas, por lo que la activación se define por la respuesta al marketing directo. Quizás desee aumentar las ventas, en cuyo caso la activación debería medirse por el número de visitas o las compras recurrentes. Nuestra investigación muestra que los miembros de programas de fidelización gastan 4,6 veces más que los no miembros, por lo que, a pesar de algunas salvedades de causalidad inversa (los que gastan más son más propensos a unirse), hay beneficios que obtener aquí.

La figura 5 evalúa esta cuestión basándose en el comportamiento real de compra. El eje vertical indica en qué medida una característica determinada de un programa de fidelización está relacionada con el aumento de las compras. Cuando el programa ofrece precios especiales para los miembros y estos lo saben, realizan 7,6 compras más al año. Eso es casi el triple de las 4,7 compras que realiza un consumidor medio en estas marcas. Por supuesto, hay que tener en cuenta las advertencias sobre la causalidad inversa, ya que los compradores más frecuentes con un mayor gasto pueden ser más propensos a unirse a estos programas. Sin embargo, los efectos de las características del programa, según el ensayo controlado aleatorio, sobre la propensión a comprar declarada (lealtad conativa) y las percepciones (lealtad actitudinal) fueron similares a la medida de lealtad conductual de la figura 5. Mientras tanto, otros aspectos del programa de fidelización tuvieron menos impacto, ya que el importe de la cuota de suscripción en el experimento no influyó en las intenciones de compra de los inscritos, a pesar de que se redujo a 3 libras, y el sector solo influyó en las intenciones de compra (siendo más alta en las tiendas de alimentación).

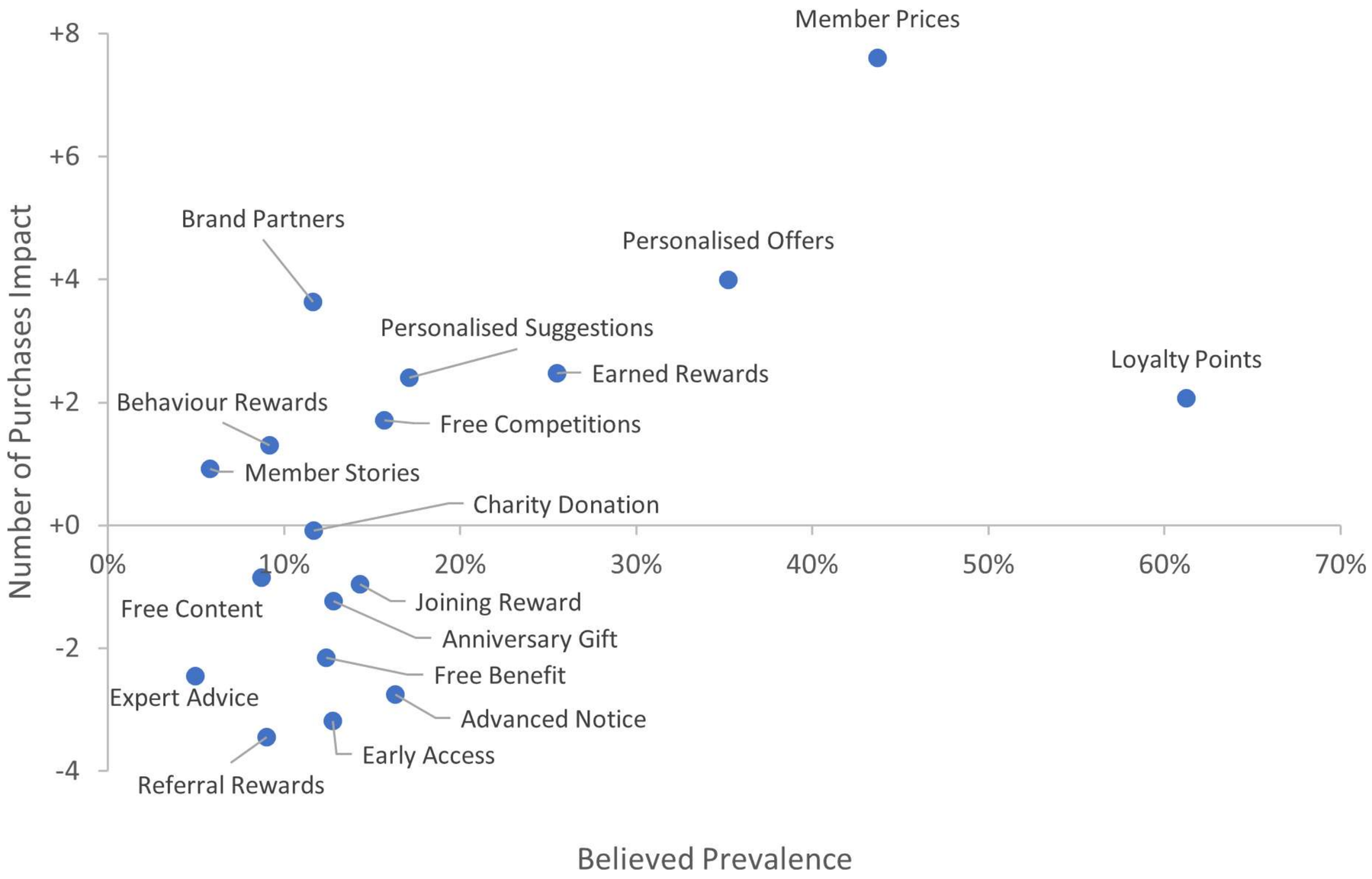


Figura 5: *Impacto en las ventas. Fuente: Trabajo de campo de Dectech, mayo de 2024 (N= 2115 miembros de programas de fidelización del Reino Unido). El eje horizontal representa el porcentaje de encuestados que consideraban que un programa de fidelización ofrecía la característica indicada. El eje vertical representa los valores beta de un modelo lineal que predice el número de compras realizadas al año en todos los programas entre aquellos que creían que el programa de fidelización sobre el que se les preguntó incluía una característica determinada y aquellos que no creían que la incluyera.*

Es fundamental destacar que las características de la figura 5 que impulsan la participación difieren de las que impulsan la inscripción. Por ejemplo, las historias de los miembros y los concursos gratuitos no son buenos para la adquisición, pero aumentan indirectamente las ventas al convertir un programa de fidelización en una comunidad. Los programas no se basan únicamente en descuentos. Algunas personas también pueden identificarse simplemente con el programa, por lo que este puede actuar como un significante en un sentido semiótico (Henderson et al., 2011). Por el contrario, ofrecer recompensas por inscribirse y avisar con antelación de eventos o lanzamientos de productos no ayuda a la activación. Son incentivos para la inscripción, tras lo cual, una vez adquiridos, han cumplido su función y deben dejarse de lado.

Por su parte, el eje horizontal de la figura 5 representa el nivel medio de conocimiento de cada característica en todos los programas. Una puntuación baja significa que no se ofrece o que los miembros no saben que se ofrece. Los puntos de fidelidad y los precios para miembros son características muy habituales y ampliamente esperadas. Las características menos comunes o menos promocionadas que impulsan una mayor compra se encuentran en la esquina superior izquierda. Por ejemplo, relativamente pocos programas ofrecen descuentos o recompensas para otras marcas, posiblemente porque las ofertas de los socios no impulsan la adquisición. La figura 5 demuestra que este beneficio puede utilizarse para impulsar la participación y que, en la actualidad, es poco común o no se comprende bien. Esto crea la posibilidad de utilizar esta característica para diferenciar y mejorar su programa.

Por último, dado que sabemos qué características impulsan la compra y qué programas son conocidos por los miembros por tener esas características, podemos calcular la eficacia general de diferentes programas de fidelización. Los ganadores de este concurso de diseño de activación se muestran en la figura 6. Nectar (Sainsbury's y Argos) gana, superando a Tesco Clubcard por ser más conocido por sus ofertas personalizadas y por contar con marcas asociadas. Del mismo modo, Co-op es conocido por sus precios para socios, y Boots destaca por su oferta de puntos de fidelidad. Si su programa no aparece en esta lista, llámenos y le diremos por qué.

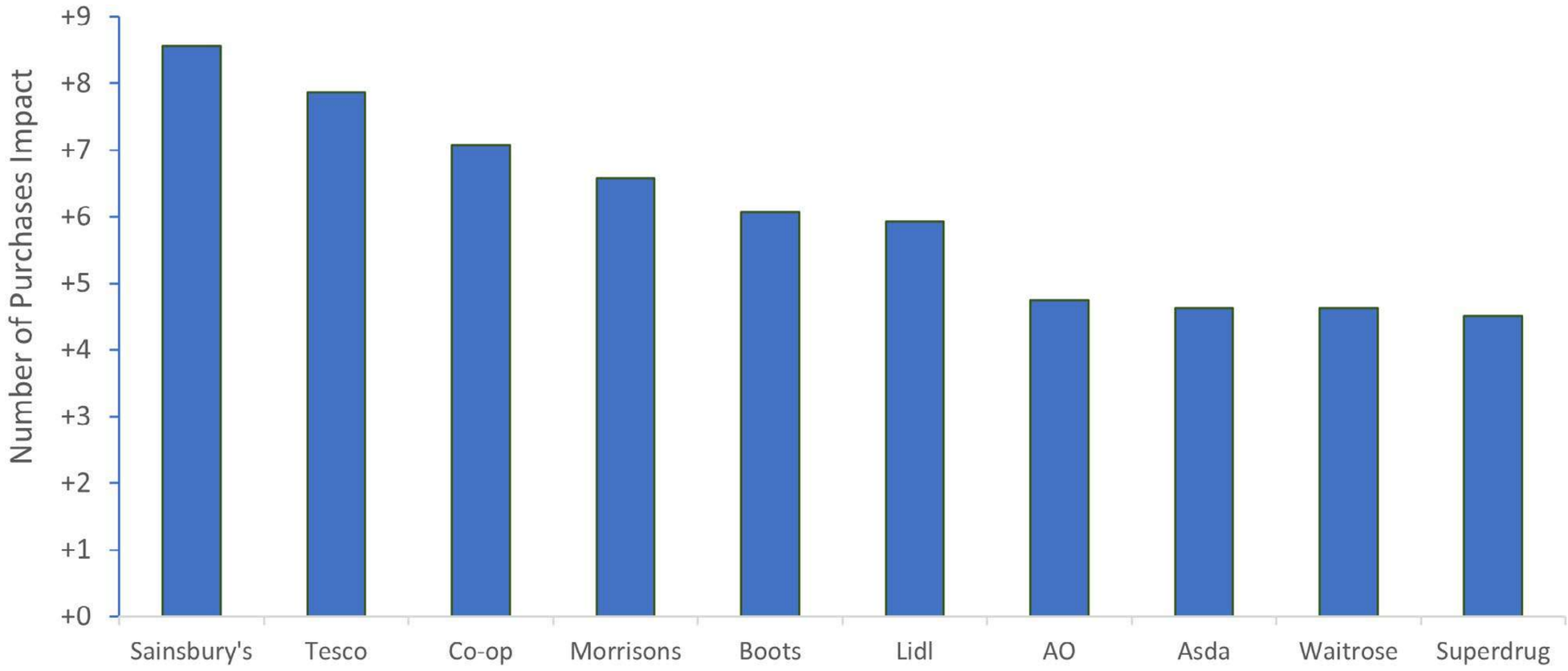


Figura 6: *Los 10 mejores programas. Fuente: Trabajo de campo de Dectech, mayo de 2024 (N = 2115 miembros de programas de fidelización del Reino Unido). El impacto estimado de los programas de fidelización destacados se basa únicamente en el impacto en las ventas modelado de las características multiplicado por la proporción de clientes que creen que los programas de fidelización tienen características específicas.*

RECOMENDACIONES

Nuestra investigación detalla cómo los programas de fidelización pueden proporcionar un extraordinario impulso comercial y beneficios intangibles más amplios para los minoristas si están bien diseñados. Parte del reto consiste en que deben resolver dos problemas, la adquisición y la participación. Basándonos en nuestras conclusiones, hay seis recomendaciones principales sobre cómo construir un programa ganador:

- **Alinearse para ganar**: los programas de fidelización pueden aportar muchos beneficios, desde una mayor cuota de mercado hasta la promoción de la marca, cuyo valor variará según el sector. Es evidente que resulta difícil diseñar un programa de fidelización cuando los objetivos comerciales están mal articulados, no se comprenden adecuadamente o no se comparten en toda la organización, por lo que este alineamiento con los objetivos comerciales es clave.

- **Fijar los números**: estos objetivos comerciales deben medirse, pronosticarse y supervisarse utilizando las métricas pertinentes. Por ejemplo, nuestro trabajo sugiere un objetivo ambicioso del 25 % de inscripciones básicas en el momento del lanzamiento y un 5 % anual a partir de entonces. Estas previsiones también respaldan la iteración del diseño y el cálculo de los costes del programa.

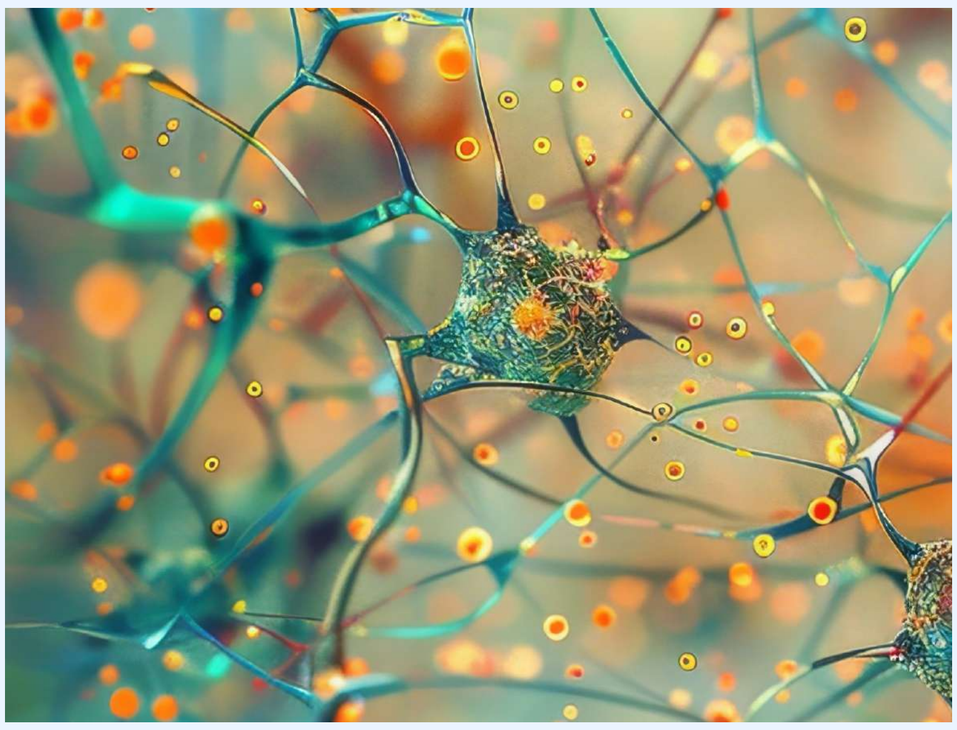
¿Cuál es el descuento óptimo?

- **El poder de lo gratuito**: el efecto del precio cero está bien documentado. Las personas responden de manera desproporcionada a lo gratuito. No cobre por su programa de fidelización a menos que sea la única forma de cuadrar las cuentas. Y en ese caso, considere la posibilidad de ofrecer el programa de forma gratuita pero exclusiva, con un gasto mínimo.

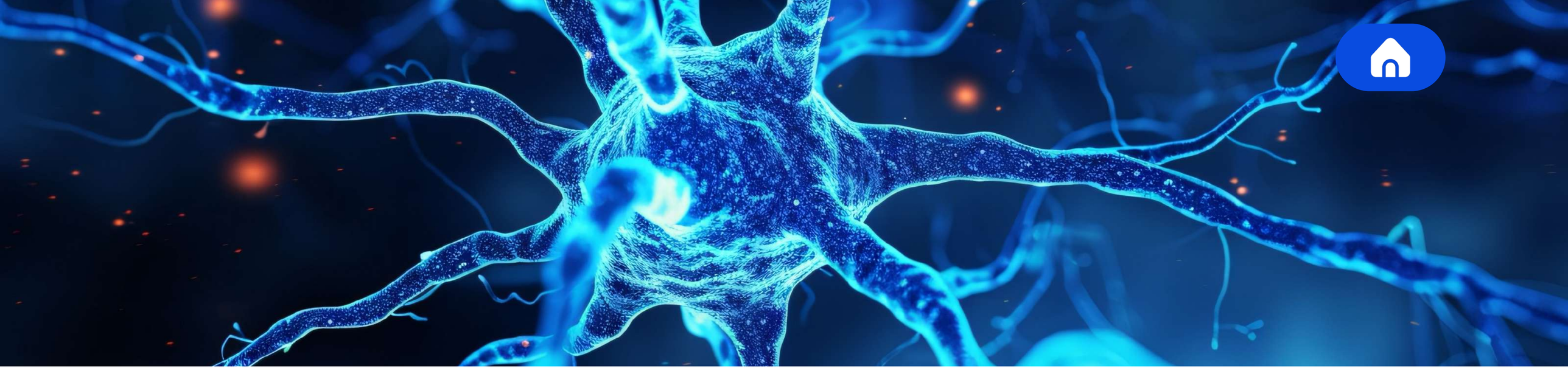
- **Invertir en adquisición**: su programa de fidelización necesitará un incentivo para registrarse. La pregunta es: ¿cuál es el incentivo más rentable? En nuestro experimento, un vale de 10 £ fue 1,15 veces mejor que un regalo de 10 £ (a menos que se trate de un cubo de Rubik y estemos en 1981). Como alternativa, considera la posibilidad de ofrecer avisos previos u ofertas de acceso exclusivo.

- **Clásico por una razón:** para la activación, debe seguir el guion que los clientes ya conocen y con el que se sienten cómodos: precios para miembros, ofertas personalizadas y puntos de fidelidad. Dicho esto, su programa también debe destacar por algo. Más allá de estos aspectos básicos, necesitas inventar una característica que sea compatible con las redes sociales.

- **Adaptar, adaptar, adaptar**: la estrategia óptima varía según la categoría. Hay que probar el diseño de forma iterativa. Esto puede consistir en pruebas A-B posteriores al lanzamiento o ensayos de laboratorio previos al lanzamiento, como los utilizados en este caso. Pero hay que tener en cuenta que los grupos focales y las encuestas de actitud no son suficientes, como lo demuestra el cementerio de planes fallidos.



“Los programas de fidelización pueden proporcionar un extraordinario impulso comercial y beneficios intangibles más amplios para los minoristas si están bien diseñados”



LOS AUTORES

Henry Stott | Jerry Luukkonen | Miriam Makin

Henry Stott es cofundador y director general de Decision Technology. Tiene un doctorado en toma de decisiones y es miembro certificado de la MRS. En Decision Technology, Henry ayuda a las empresas y a los responsables políticos a comprender y gestionar la toma de decisiones de los clientes. Anteriormente fue director de Oliver Wyman, una consultora de estrategia de servicios financieros, donde ayudó a fundar su prestigiosa Risk Practice, desarrollando muchas de sus técnicas patentadas en la medición del riesgo crediticio y la valoración de empresas.

Jerry Luukkonen es director de Dectech. Tiene un doctorado en Ciencias del Comportamiento por la Universidad de Warwick y sus áreas de especialización incluyen el diseño, la realización y el análisis de encuestas y experimentos con el fin de proporcionar información útil a los altos directivos de las empresas.

Miriam Makin es asociada sénior de Dectech. Tiene un máster en Ciencias del Comportamiento por la London School of Economics and Political Science (LSE). Le apasiona aplicar la ciencia del comportamiento en su trabajo con proveedores de servicios financieros para mejorar los resultados de los clientes. Fue finalista del premio MRS Young Researcher of the Year en 2024.

REFERENCIAS:

Belli, A., O'Rourke, A.-M., Carrillat, F. A., Pupovac, L., Melnyk, V., & Napolova, E. (2021). 40 years of loyalty programs: How effective are they? Generalizations from a meta-analysis. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *50*(1), 147-173. https://doi.org/10.1007/s11747-021-00804-z.

Bhattacharya, C. B., Rao, H., & Glynn, M. A. (1995). Understanding the bond of identification: An investigation of its correlates among art muse- um members. *Journal of Marketing*, *59*(4), 46-57. https://doi.org/10.1177/002224299505900404.

Gremler, D. D., Van Vaerenbergh, Y., Brüggen, E. C., & Gwinner, K. P. (2020). Understanding and managing customer relational benefits in ser- vices. *Journal of the Academy of Marketing Science*, *48*(3), 565-583. https://doi.org/10.1007/s11747-019-00701-6.

Henderson, C. M., Beck, J. T., & Palmatier, R. W. (2011). Review of the theoretical underpinnings of loyalty programs. *Journal of Consumer Psychology*, *21*(3), 256-276. https://doi.org/10.1016/j.jcps.2011.02.007.

Imas, A., & Madarász, K. (2020). *Mimetic dominance and the economics of exclusion: Private goods in public context.* (Working Paper No. #8435). https://doi.org/10.2139/ssrn.3657971.

Kantar. (2025). *Grocery Market Share - Kantar*. Kantarworldpanel.com. https://www.kantarworldpanel.com/grocery-market-share/great-britain/range/02.02.20/26.01.25.

Kim, J. J., Steinhoff, L., & Palmatier, R. W. (2021). An emerging theory of loyalty program dynamics. *Journal of the Academy of Marketing Science, 49*(1), 71-95. https://doi.org/10.1007/s11747-020-00719-1.

Leenheer, J., Van Heerde, H. J., Bijmolt, T. H. A., & Smidts, A. (2007). Do loyalty programs really enhance behavioral loyalty? An empirical anal- ysis accounting for self-selecting members. *International Journal of Research in Marketing*, *24*(1), 31-47. https://doi.org/10.1016/j.ijres-mar.2006.10.005.

Oliver, R. L. (1999). Whence consumer loyalty? *Journal of Marketing*, *63*(4), 33-44. https://doi.org/10.1177/0022242990634s105.

Shampanier, K., Mazar, N., & Ariely, D. (2007). Zero as a special price: The true value of free products. *Marketing Science, 26*(6), 742-757. https://doi.org/10.1287/mksc.1060.0254.

Stourm, V., Bradlow, E. T., & Fader, P. S. (2015). Stockpiling points in linear loyalty programs. *Journal of Marketing Research*, *52*(2), 253-267. https://doi.org/10.1509/jmr.12.0354.

Taylor, G. A., & Neslin, S. A. (2005). The current and future sales impact of a retail frequency reward program. *Journal of Retailing*, *81*(4), 293-305. https://doi.org/10.1016/j.jretai.2004.11.004.

Wirtz, J., Mattila, A. S., & Lwin, M. O. (2007). How effective are loyalty reward pro- grams in driving share of wallet? *Journal of Service Research*, *9*(4), 327-334. https://doi.org/10.1177/1094670506295853.

Yim, C. K., Tse, D. K., & Chan, K. W. (2008). Strengthening customer loyalty through intimacy and passion: Roles of customer–firm affection and customer–staff relationships in services. *Journal of Marketing Research, 45*(6), 741-756. https://doi.org/10.1509/jmkr.45.6.741.

Zhang, Z. J., Krishna, A., & Dhar, S. K. (2000). The optimal choice of promotional vehicles: Front- loaded or rear-loaded incentives? *Management Science*, *46*(3), 348-362. https://ssrn.com/abstract=2552242.



APÉNDICE METODOLOGÍA

Muestreo

La investigación primaria para este informe se llevó a cabo en formato en línea en mayo de 2024. Los encuestados fueron una muestra representativa a nivel nacional de 2115 consumidores del Reino Unido mayores de 18 años que eran miembros de al menos un programa de fidelización y eran responsables dentro de su hogar de la compra de productos para los que posteriormente se les mostraron programas de fidelización en el experimento (productos alimenticios, ropa y/o productos electrónicos de consumo).

Behaviourlab

Behaviourlab es nuestra plataforma de pruebas en línea personalizada que utiliza un ensayo controlado aleatorio para abordar cuestiones comerciales clave con mayor precisión. El método sigue los estándares académicos modernos para determinar las preferencias de los consumidores y predecir sus comportamientos. Esta investigación consistió en someter a los participantes a una simulación realista de un proceso de registro en un programa de fidelización para una marca minorista ficticia (véase la figura 7 para ver un ejemplo). Se pidió a cada participante que leyera los detalles del programa de fidelización que se le presentaba y que decidiera si deseaba registrarse o no. Se mostró a los participantes un programa de fidelización para uno de los tres tipos de tiendas minoristas: una tienda de comestibles, una tienda de ropa o una tienda de electrónica de consumo. Para continuar, los participantes debían completar el proceso de registro o elegir no hacerlo pulsando el botón "No me interesa" en la pantalla de información del programa de fidelización.

El programa de fidelización mostrado a los participantes se aleatorizó de varias maneras (véase la tabla 2). En concreto, además de aleatorizar la tienda, el programa de fidelización incluía o bien una cuota de inscripción gratuita (mostrada a la mitad de los encuestados) o bien una cuota de inscripción de 1, 3 o 5 £ al mes (mostrada con la misma probabilidad a la otra mitad de los encuestados). Además, el programa de fidelización mostrado incluía dos, tres o cuatro características, cada una de ellas elegida aleatoriamente de una categoría diferente (véase la tabla 3).

Tabla 2: Resumen de las condiciones del experimento

	Elemento 1	Elemento 2	Elemento 3	Elemento 4
Tipo de comercio	Alimentación	Ropa	Electrónica de consumo	
Cuota de inscripción	Gratis	1 £ al mes	3 £ al mes	5 £ al mes
Número de funciones	2	3	4	

Task Introduction



Task Instructions



Personal Details Example



Splash Screen



Loyalty Scheme Information



Sign-Up Screen



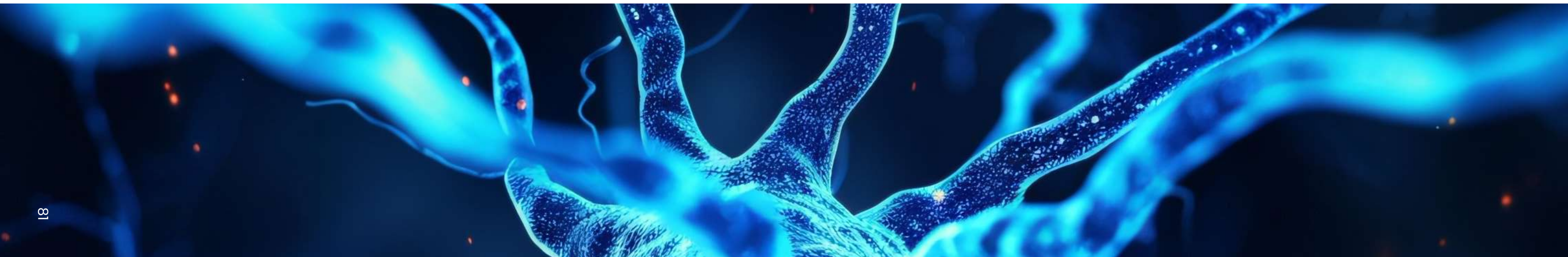
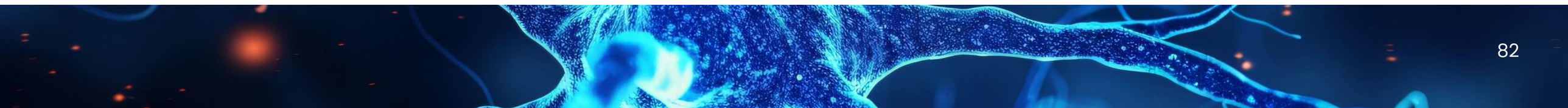


Tabla 3: Características incluidas en los programas de fidelización

Categoría	Características	Título y descripción de la característica mostrada
Ahorros	Descuentos	Descuentos en todas las compras: Disfrute de un 2 % de descuento en todos nuestros productos. Además de cualquier promoción.
	Ofertas personalizadas (elegidas por el minorista)	Ofertas solo para ti: disfruta de un 10 % de descuento en tres productos que creemos que te encantarán (valor máximo de los artículos: 20 £). Además de cualquier promoción.
	Ofertas personalizadas (elegidas por el cliente)	Descuentos en tus productos favoritos: disfruta de un 10 % de descuento en tres productos de tu elección cada vez que los compres (valor máximo por artículo de 20 £). Además de cualquier promoción.
	Precios para miembros	Precios exclusivos para miembros: disfruta de precios exclusivos para miembros en productos específicos.
	Puntos de fidelidad	Acumula y gasta puntos: gana 1 punto de fidelidad por cada 1 £ que gastes. Utiliza tus puntos en cualquier compra. 100 puntos equivalen a 2 £.
Recompensa por registrarse	Vale de 10 £ al registrarse	Reciba un regalo de bienvenida gratuito: disfrute de un vale de 10 £ para K&H al hacerse miembro.
	10 £ de regalo al registrarse	Reciba un regalo de bienvenida gratuito: elija un regalo de bienvenida gratuito por valor de 10 £ entre una selección de productos al registrarse.
Regalos	Recompensas por compras ocasionales	Recompensas por compras: ocasionalmente, recibirás sorpresas especiales y recompensas cuando compres.
	Sorteo	Sorteos exclusivos: participa en nuestros sorteos mensuales gratuitos exclusivos para socios y tendrás la oportunidad de ganar.
	Regalo de cumpleaños	Regalo de cumpleaños: Recibe un regalo especial de K&H en tu cumpleaños.
Recompensas por recomendar	10 £ por cada recomendación	Recomienda a un amigo y obtén recompensas: obtén un vale de 10 £ em K&H cuando consigas que un familiar o amigo se una a Super Perks.
	10 £ para ambos por cada recomendación	Recomienda a un amigo y obtén recompensas: haz que un familiar o amigo se una a Super Perks y ambos recibiréis un vale de 5 £ en K&H.
Donación benéfica	Donación benéfica (elegida por el cliente)	Donaciones benéficas: cada vez que compres, donaremos 10 peniques a una organización benéfica de tu elección entre las colaboradoras de K&H.
	Donación benéfica (elegida por el minorista)	Donaciones benéficas: cada vez que compres, donaremos 10 peniques a una organización benéfica elegida por K&H.



En el caso de las marcas a las que los participantes no se habían inscrito, también incluimos una pregunta sobre los motivos por los que no lo habían hecho.

Categoría	Características	Título y descripción de la característica mostrada
Beneficio gratuito	Cupones para bebidas calientes gratis	Bebida caliente gratis con tu compra: Disfruta de un té o café gratis en nuestras tiendas con cada compra.
	Entrega anual gratuita	Entrega gratuita anual: disfruta de entrega prioritaria gratuita y click+collect en todos tus pedidos.
Notificaciones y contenido para miembros	Aviso previo del lanzamiento de productos	Reciba notificaciones puntuales: sea el primero en conocer los lanzamientos de nuevos productos o los eventos especiales en la tienda.
	Notificaciones de promociones	Reciba notificaciones puntuales: sea el primero en conocer las promociones o los precios especiales de nuestros productos.
	Contenido exclusivo	Vea contenido exclusivo: acceda a artículos, blogs y vídeos de K&H.
Ofertas de socios	Entrega de cajas de comida	Ofertas exclusivas de socios: acceda a ofertas especiales y descuentos de nuestras marcas asociadas de entrega de cajas de comida.
	Calzado	Ofertas exclusivas de socios: acceda a ofertas especiales y descuentos de nuestras marcas asociadas de calzado. .
	Electrónica	Ofertas exclusivas de socios: acceda a ofertas especiales y descuentos de nuestras marcas asociadas de electrónica.
Recompensas por comportamiento	Puntos por tareas	Participa y obtén recompensas: acumula puntos visitando nuestro sitio web, dejando opiniones sobre productos e interactuando con nuestras publicaciones en las redes sociales.

Tras el proceso de inscripción en el programa de fidelización, los participantes que se habían inscrito indicaron la probabilidad de hacerlo en la realidad en una escala Likert de 11 puntos que iba desde “Extremadamente improbable” hasta “Extremadamente probable”. También se pidió a todos los participantes que valoraran la probabilidad de comprar la marca ficticia en la misma escala Likert de 11 puntos y que valoraran su acuerdo con cinco afirmaciones sobre el programa de fidelización en una escala Likert de 7 puntos que iba de “Totalmente en desacuerdo” a “Totalmente de acuerdo”. Las afirmaciones sobre la percepción se referían a la relación calidad-precio, la suficiencia de la información, la claridad de las ventajas, la adecuación a las necesidades de la persona y el carácter innovador de las ventajas. Se realizó un análisis de componentes principales con estas valoraciones de percepción para obtener una medida híbrida de la satisfacción del cliente. Esta puntuación se distribuyó aproximadamente de forma normal (N(0,1)) y se utilizó como indicador de la satisfacción con los programas de fidelización. También se hicieron a los participantes una serie de preguntas sobre dos marcas minoristas en las que habían comprado un producto en los últimos 12 meses: una de la que eran miembros del programa de fidelización y, cuando era posible, otra de la que no eran miembros. A una minoría (el 5,6 % de los participantes), que solo compraba marcas de las que era miembro, se le preguntó por una segunda marca de la que también era miembro. Preguntas sobre las marcas incluían: la frecuencia de compra y los tipos de artículos comprados en los últimos 12 meses, el gasto y el número de artículos comprados durante la compra más reciente, y la probabilidad de recomendar la marca a amigos o compañeros de trabajo. En el caso de las marcas cuyos programas de fidelización habían contratado los participantes, también incluimos preguntas sobre si habían utilizado su tarjeta o aplicación de fidelización durante la compra más reciente, qué características creían que incluía el programa de fidelización y si se había producido alguna serie de eventos relacionados con el programa de fidelización en los últimos 12 meses (por ejemplo, recibir un descuento, asistir a un evento de la marca u obtener una recompensa inesperada).

En el caso de las marcas a las que los participantes no se habían inscrito, también incluimos una pregunta sobre los motivos por los que no lo habían hecho.

Modelización

El análisis consistió en modelar estadísticamente si el tipo de tienda minorista, el importe de la cuota de inscripción, el número de funciones y las funciones específicas incluidas afectaban a la tasa de inscripción (modelo de regresión logística binaria), la probabilidad de inscripción (modelo de regresión ordinal), la probabilidad de compra de la marca ficticia (modelo de regresión ordinal) y la percepción del programa de fidelización (modelo lineal) que se muestran en el experimento, aunque decidimos centrarnos en las inscripciones y las compras en este informe.

También modelamos estadísticamente si los encuestados se habían inscrito en los programas de fidelización de las marcas reales sobre las que se les había preguntado (modelo de regresión logística binaria), su probabilidad de recomendar las marcas (modelo de regresión ordinal), el número de compras realizadas en los últimos 12 meses a las marcas (modelo de regresión lineal) y la percepción de los programas de fidelización reales (modelo de regresión lineal). Dado que no preguntamos directamente a los participantes sobre su percepción de los programas de fidelización del mundo real, aplicamos los datos de estos programas a una versión del modelo que utilizamos para predecir el efecto de las características de los programas de fidelización en el experimento sobre percepciones. En concreto, siempre que fue posible, emparejamos las características de los programas de fidelización del mundo real que los participantes creían que tenía su programa de fidelización con las probadas en el experimento, suponiendo que los efectos serían similares en las percepciones.

El objetivo del modelado es, en parte, controlar el impacto de otra información (como la edad del consumidor) y, de este modo, aislar y estimar el impacto de diferentes beneficios en las variables dependientes. El conjunto de factores de control incluía el uso de programas de fidelización existentes, el gasto actual, la frecuencia de compra actual y los datos demográficos. El modelado también nos permite identificar cualquier efecto estadísticamente significativo y evitar informar sobre conclusiones que son simplemente ruido.

