

# **ESTUDIO DE LOS PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS**

Memoria del Trabajo Fin de Grado  
Gestión Aeronáutica  
realizado por  
Clara Esquerra Ybáñez  
y dirigido por  
José Manuel Pérez de la Cruz

Sabadell, 8 de Julio de 2015

**CERTIFICAT DEL DIRECTOR  
DEL TREBALL (SUBSTITUIR  
AQUEST FULL PER EL QUE HI  
HA IMPRÈS DINS EL SOBRE)**

## HOJA RESUMEN – TRABAJO FIN DE GRADO DE LA ESCUELA DE INGENIERÍA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------|
| <b>Título del Trabajo Fin de Grado:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Catalán: ESTUDI DELS PROGRAMES DE VIATGER FREQUENT DE LES COMPANYIES AÈRIES</li><li>• Castellano: ESTUDIO DE LOS PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS</li><li>• Inglés: STUDY ABOUT AIRLINES FREQUENT-FLYER PROGRAMS</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |                                 |
| <b>Autora:</b> Clara Esquerra Ybáñez                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          | <b>Fecha:</b> <i>Julio 2015</i> |
| <b>Tutor:</b> José Manuel Pérez de la Cruz                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                                 |
| <b>Titulación:</b> Grado en Gestión Aeronáutica                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                                 |
| <b>Palabras clave:</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Catalán: Programa de fidelització, satisfacció dels clients, marketing relacional, CRM</li><li>• Castellano: Programa de fidelización, satisfacción de los clientes, marketing relacional, CRM</li><li>• Inglés: Frequent-flyer program, customer satisfaction, relationship marketing, CRM</li></ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                 |
| <b>Resumen del Trabajo Fin de Grado</b> <ul style="list-style-type: none"><li>• Catalán: En el present treball, s'estudia la importància del paper que juga la fidelització dins una companyia aèria. En primer lloc, s'ha realitzat una aproximació al concepte de fidelització de clients, així com de les estratègies per aconseguir-ho. S'analitzen també els diferents programes de viatger freqüent que ofereixen les companyies europees i nord-americanes, i a través d'una enquesta realitzada a l'Aeroport d' Adolfo Suárez Madrid – Barajas, s'intenta quantificar l'èxit d'aquests programes. Finalment, es proposa una nova orientació per enfocar l'estratègia del programa de viatger freqüent.</li><li>• Castellano: En el presente trabajo, se estudia la importancia del papel que juega la fidelización dentro de una aerolínea. En primer lugar, se ha realizado una aproximación al concepto de fidelización de clientes, así como de las estrategias para conseguirlo. Se analizan también los diferentes programas de viajero frecuente que ofrecen las aerolíneas a europeas y norteamericanas, y a través de una encuesta realizada en el Aeropuerto de Adolfo Suárez Madrid – Barajas, se intenta cuantificar el éxito de dichos programas. Finalmente, se propone una nueva orientación para enfocar la estrategia del programa de viajero frecuente.</li><li>• Inglés: In this paper, the importance of the role of loyalty within an airline is studied. First, there is explained an approach to customer loyalty concept, as well as the strategies to achieve it and deal with the differences between frequent-flyer programs offered by European and American airlines. Furthermore, a survey carried out at Adolfo Suarez Madrid - Barajas Airport, attempts to quantify the success of such programs. Finally, a new approach is proposed to focus the strategy of the frequent-flyer programs.</li></ul> |                                 |

# ÍNDICE

|                                                                                                            |    |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| <b>TABLAS</b> .....                                                                                        | 1  |
| <b>FIGURAS</b> .....                                                                                       | 2  |
| <b>CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN</b> .....                                                                      | 3  |
| 1.1 Objetivos .....                                                                                        | 4  |
| 1.2 Motivaciones .....                                                                                     | 5  |
| 1.3 Estado del arte .....                                                                                  | 5  |
| 1.4 Organización de la memoria .....                                                                       | 5  |
| <b>CAPÍTULO 2. QUÉ ES FIDELIZAR: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES</b> .....            | 7  |
| 2.1 Evolución histórica del proceso de fidelización.....                                                   | 8  |
| 2.2 Motivos para la fidelización.....                                                                      | 10 |
| 2.2.1 Comparativa entre los costes de adquisición frente a los costes de fidelización de los clientes..... | 12 |
| 2.3 Estrategias para la fidelización.....                                                                  | 15 |
| 2.3.1 Estrategias para la fidelización en compañías aéreas .....                                           | 16 |
| <b>CAPÍTULO 3. LOS FUNDAMENTOS DEL MARKETING RELACIONAL APLICADOS AL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN</b> .....    | 18 |
| 3.1 Beneficios derivados del marketing relacional .....                                                    | 19 |
| 3.2 Marketing transaccional <i>versus</i> Marketing relacional.....                                        | 20 |
| 3.3 Marketing de frecuencia.....                                                                           | 21 |
| <b>CAPÍTULO 4. PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS</b> .....                            | 22 |
| 4.1 Características propias de un programa de viajero frecuente .....                                      | 22 |
| 4.2 Comparativa de los programas de viajero frecuente .....                                                | 24 |
| 4.2.1 Europa <i>versus</i> Estados Unidos .....                                                            | 24 |
| 4.2.2 Principales alianzas de aerolíneas .....                                                             | 27 |
| 4.3 Rentabilidad de los programas de viajero frecuente.....                                                | 28 |

|                                                                                                                                     |               |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|
| <b>CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: PERCEPCIÓN SOCIAL DE LOS PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS.....</b> | <b>30</b>     |
| 5.1 Criterios para el diseño de la investigación.....                                                                               | 31            |
| 5.2 Planteamiento de hipótesis .....                                                                                                | 33            |
| 5.3 Actitud y grado de satisfacción de los consumidores frente a los servicios prestados por las aerolíneas .....                   | 34            |
| 5.4 Motivos para la fidelización.....                                                                                               | 36            |
| 5.5 Percepción social de los FFP.....                                                                                               | 37            |
| 5.6 Influencia de los FFP en la fidelización y valoración de los premios .....                                                      | 40            |
| <br><b>CAPÍTULO 6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. PERFILES DE USUARIO EN FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA .....</b>                 | <br><b>42</b> |
| <br><b>CAPÍTULO 7. BUSINESS INTELLIGENCE COMO MÉTODO PARA LA FIDELIZACIÓN EN LAS COMPAÑÍAS AÉREAS .....</b>                         | <br><b>44</b> |
| 7.1 Introducción al concepto de BI .....                                                                                            | 44            |
| 7.2 Importancia del BI dentro del marketing .....                                                                                   | 45            |
| 7.3 SAS .....                                                                                                                       | 46            |
| <br><b>CAPÍTULO 8. FIDELIZACIÓN EN LAS REDES SOCIALES .....</b>                                                                     | <br><b>47</b> |
| <br><b>CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES.....</b>                                                                                            | <br><b>49</b> |
| <br><b>REFERENCIAS .....</b>                                                                                                        | <br><b>50</b> |
| <br><b>ANEXOS .....</b>                                                                                                             | <br><b>53</b> |

## TABLAS

### **CAPÍTULO 2. QUÉ ES FIDELIZAR: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES**

|                                                           |    |
|-----------------------------------------------------------|----|
| Tabla 1. <i>Niveles ISC</i> .....                         | 12 |
| Tabla 2. <i>Compras durante la vida del cliente</i> ..... | 13 |
| Tabla 3. <i>Beneficio de retener un cliente</i> .....     | 14 |

### **CAPÍTULO 3. LOS FUNDAMENTOS DEL MARKETING RELACIONAL APLICADOS AL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN**

|                                                                                                       |    |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 4. <i>Comparativa de características entre el marketing transaccional y relacional</i><br>..... | 20 |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: PERCEPCIÓN SOCIAL DE LOS PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS**

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Tabla 5. <i>Razones para la fidelización en relación a la frecuencia de viaje</i> ..... | 37 |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|

### **CAPÍTULO 6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. PERFILES DE USUARIO EN FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA**

|                                                        |    |
|--------------------------------------------------------|----|
| Tabla 6. <i>Perfil de los grupos de usuarios</i> ..... | 43 |
|--------------------------------------------------------|----|

## FIGURAS

### CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN

Figura 1. *Clasificación de los clientes en función del grado de lealtad y de satisfacción* 7

### CAPÍTULO 3. LOS FUNDAMENTOS DEL MARKETING RELACIONAL APLICADOS AL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN

Figura 2. *Desarrollo de una estrategia de marketing de relaciones* ..... 19

### CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: PERCEPCIÓN SOCIAL DE LOS PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS

|                                                                                                         |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| Figura 3. <i>Ficha técnica de la investigación</i> .....                                                | 31 |
| Figura 4. <i>Hipótesis de la investigación</i> .....                                                    | 33 |
| Figura 5. <i>Actitud frente al servicio prestado por las aerolíneas</i> .....                           | 34 |
| Figura 6. <i>Relación del grado de satisfacción con la frecuencia de viaje</i> .....                    | 34 |
| Figura 7. <i>Actitud frente al trato personalizado en el vuelo</i> .....                                | 35 |
| Figura 8. <i>Opinión sobre que la empresa posea datos personales del cliente</i> .....                  | 35 |
| Figura 9. <i>Motivos de deserción</i> .....                                                             | 36 |
| Figura 10. <i>Motivos para la fidelización</i> .....                                                    | 36 |
| Figura 11. <i>Razón de no posesión de tarjeta</i> .....                                                 | 37 |
| Figura 12. <i>Número de tarjetas por usuario</i> .....                                                  | 38 |
| Figura 13. <i>Posesión de tarjeta de fidelización en relación a la frecuencia de viaje</i> .....        | 38 |
| Figura 14. <i>Relación entre ocupación y posesión de tarjeta de viajero frecuente</i> .....             | 39 |
| Figura 15. <i>Influencia de la tarjeta en la elección de la aerolínea</i> .....                         | 40 |
| Figura 16. <i>Preferencia de premios que proporcionan las tarjetas de fidelización</i> .....            | 41 |
| Figura 17. <i>Personas que utilizarían servicios por solo por alcanzar un número de millas</i><br>..... | 41 |

## **CAPÍTULO 1. INTRODUCCIÓN**

En las últimas décadas, la expansión del tráfico aéreo ha estado asociada al rápido crecimiento de la población, a la generalización del estado del bienestar, al aumento del turismo y principalmente, a los cambios progresivos en el ámbito tecnológico.

Esta expansión ha propiciado en la mayoría de sectores, la presencia de un público más exigente, el estancamiento de los mercados de consumidores, el aumento de la competencia y también numerosas dificultades para determinar patrones de demanda que permitan ofrecer productos y servicios ajustados a las necesidades de los consumidores. Así, la suma de estos factores ha hecho que la retención de los clientes y su posterior fidelización, sea cada vez más importante para las empresas.

No obstante, debido a los factores mencionados, conseguir la lealtad de los clientes también resulta una tarea cada vez más ardua, difícil y compleja, aunque a su favor, podemos afirmar que esta tarea se ha visto facilitada y potenciada por el desarrollo de las nuevas tecnologías de la información y del denominado marketing de relaciones, herramienta basada en maximizar la lealtad de los clientes.

La fidelización está presente en todos los sectores que podamos imaginar, y concretamente, numerosas empresas han tratado de fidelizar a sus clientes a través de las tarjetas de fidelización. Un buen ejemplo de ello, son las compañías aéreas.

Un programa de fidelización basado en tarjetas, permite a la organización identificar a los clientes, conocerlos y estudiar cuál es su comportamiento frente a la marca, todo ello con el principal objetivo de añadir más valor a los clientes leales, premiándoles con puntos a canjear por regalos, además descuentos con numerosos servicios proporcionados por partners no aéreos asociados al programa de fidelización en cuestión.

En el presente trabajo, se analizará la importancia del papel que juega la fidelización de los clientes dentro de una compañía aérea. Para esta meta, se realizará un estudio sobre las tarjetas de viajero frecuente, herramienta que como hemos dicho, usan las aerolíneas para conseguir la lealtad de sus clientes.

Adicionalmente, se introducirá el concepto de Business Intelligence aplicado a las compañías aéreas, software que en estos últimos años se ha convirtiendo en imprescindible para las empresas que enfocan su estrategia de ventas hacia los clientes.

Ligado al punto anterior, también se analizará la presencia de las aerolíneas en las redes sociales, herramienta que ha ocasionado un fuerte impacto en la sociedad y que a fecha de hoy, debido a la demanda de los usuarios, se trata de un requisito necesario para conseguir la lealtad clientes.

Así pues, a lo largo del estudio, en base a las premisas descritas y gracias también a la investigación realizada con los usuarios del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas, se pretende dar respuesta a preguntas como: ¿las tarjetas de viajero frecuente, son suficientes para la fidelización de los clientes?; ¿la estrategia empleada con las tarjetas, se adapta a las necesidades de los usuarios?



## 1.1 Objetivos

Este trabajo estudiará la importancia de los programas de fidelización de las compañías aéreas, más conocidos como programas de viajero frecuente. Se pretende investigar como esta estrategia de ventas permite modificar el comportamiento del consumidor para con su elección de compra y paralelamente, observar cómo afecta al crecimiento de la compañía. Por consiguiente, se trata de medir y cuantificar el éxito de estos programas. A raíz de esta meta, se derivan los siguientes objetivos:

- Profundizar en el término de fidelización y enmarcarlo dentro del marketing relacional, por tal de conocer los motivos que llevan a las empresas a querer aplicar esta técnica de marketing.

- A través de estos programas, afrontar los retos que presenta el nuevo entorno de mercado competitivo y con la presencia de clientes más exigentes, para así poder analizar las estrategias que permiten alcanzar los conceptos de retención y fidelización de clientes.

- Comparar, entre el mercado europeo y el norteamericano, los programas de viajero frecuente que proponen las diferentes compañías aéreas, con el objetivo de analizar sus características, las ventajas que ofrecen, las posibles carencias y en definitiva, valorar su respectivo éxito.

- Dentro de un contexto socioeconómico, definir las estrategias que presentan las compañías aéreas para retener a sus clientes, compararlas y valorar su éxito. Asimismo, conocer las características que presentan las principales alianzas de aerolíneas a nivel mundial.

- En base a unas encuestas realizadas a los usuarios del aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas, averiguar a partir de un público objetivo, la postura que adoptan en relación a los programas de viajero frecuente, identificar sus preferencias, el grado de satisfacción con el transporte aéreo, los motivos para la fidelización, etc.

- A raíz de la investigación realizada, conseguir segmentar los clientes, definiendo perfiles de los usuarios en base a sus preferencias.

- Conocer y dominar el concepto de Business Intelligence, y en especial el software SAS (*Statistical Analysis System*) y su aplicación en las compañías aéreas.

- Evaluar el impacto de las redes sociales sobre la estrategia de fidelización. El principal objetivo, es aprender sobre este campo tan relevante en el entorno en el que vivimos y asimismo poder incorporar los conocimientos adquiridos en el proyecto.

- Conocer el estado del arte de los programas de viajero frecuente, proponer soluciones a los problemas evidentes y plantear nuevos retos.

- Realizar un proyecto innovador en el ámbito propuesto, que permita a la industria aeronáutica darse cuenta de la necesidad de no solo captar a los clientes, sino de retenerlos y fidelizarlos poniendo el acento en la relación a largo plazo.

## **1.2 Motivaciones**

Como usuaria habitual del transporte aéreo y además estudiante del Grado en Gestión Aeronáutica, encontré de interés personal debido a mi trayectoria y experiencia con atención al cliente, el realizar un trabajo relacionado con un tema tan importante para esta industria como es la fidelización de los clientes. Razón de más que me motivó a iniciar este proyecto, es que las tarjetas de viajero frecuente, pertenecen a una dimensión de la estrategia de marketing de las compañías aéreas que aún está por explotar.

Por otro lado, el hecho de vivir en Madrid y tener el Aeropuerto de Adolfo Suárez – Madrid Barajas muy cerca, ha influido muy positivamente en el trabajo, ya que me ha permitido realizar la investigación del trabajo ahí, estando en contacto directo con los usuarios del aeropuerto más transitado de España.

Los programas de fidelización que proponen las aerolíneas a través de las tarjetas de viajero frecuente, son en muchos casos insuficientes o inefectivos para fidelizar a los clientes. Con el presente trabajo, se pretende proponer un nuevo enfoque para estos programas, centrado en hallar los motivos reales por los que un cliente permanece fiel a una compañía, y trasladar estos a las ventajas que las tarjetas de fidelización deberían tener.

## **1.3 Estado del arte**

Para propiciar y mantener relaciones duraderas con los clientes, es necesario trabajar en los puntos clave que se relacionen directamente con las expectativas y deseos de los consumidores.

Dada la innovación de las Tecnologías de la Información y Comunicación (TIC) e Internet, se multiplican los canales de comunicación que los clientes pueden usar para contactar con la empresa y viceversa; para ello, es fundamental que las empresas dispongan de herramientas de Business Intelligence, software que aporta la tecnología necesaria para implantar una gestión empresarial orientada al cliente.

Es imprescindible que cualquier empresa relacionada con el sector aeronáutico tenga correctamente definidas una metodología y unas estrategias para hacer frente al mercado globalizado y en continuo movimiento. Una aerolínea debe tener suficiente información sobre sus clientes y conocer su ámbito de actuación, para así poder ofrecer un servicio más eficiente y orientado hacia un determinado segmento; mejorando la rentabilidad en las relaciones con el cliente, se obtiene la rentabilidad en la compañía, y en el mejor caso, el beneficio.

## **1.4 Organización de la memoria**

El presente trabajo de fin de grado consta de nueve capítulos, formado cada uno por puntos tanto teóricos como prácticos. El objetivo principal de estudio, es la fidelización de los clientes a través de los programas de viajero frecuente de las compañías aéreas. No obstante, antes de adentrarnos en este concepto, los primeros capítulos se centrarán en la parte teórica por tal de enmarcar la fidelización dentro de la estrategia empresarial. Estos capítulos, alternarán conceptos de marketing general a la

vez que ejemplos concretos del sector aeronáutico. A partir del capítulo cinco, se pondrá en práctica la teoría aprendida, a través de una investigación realizada sobre los usuarios del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas. A continuación, se desglosa el contenido de cada capítulo:

En este primer capítulo, se han descrito los objetivos principales del trabajo, las motivaciones y el estado de arte de la temática propuesta. A lo largo del segundo capítulo se describirán los orígenes de la fidelización junto con una aproximación al propio concepto. Para complementar este capítulo, se hablará también de la importancia de la fidelización para las empresas, junto con las principales estrategias que deberían seguir para retener a sus clientes. Además, se analizarán los puntos clave para la fidelización en las compañías aéreas. Ya por acabar, y a modo de ejemplo para enfatizar la importancia de la fidelización, se ha realizado un caso comparativo entre los costes de atraer clientes nuevos, comparado con el coste de fidelizarlos.

En el tercer capítulo, entraremos en el concepto de marketing de relaciones, estrategia empresarial que trata fundamentalmente de maximizar la lealtad de los clientes. Para conocer mejor el concepto, se detallan sus características comparadas con las que presenta el marketing transaccional o tradicional. Para concluir el capítulo, se hablará también del marketing de frecuencia, estrategia derivada del marketing relacional donde se ubican los programas de viajero frecuente, concepto base de este proyecto.

Seguidamente, en el cuarto capítulo nos centraremos por completo en los programas de viajero frecuente de las aerolíneas. Se describirán las principales características de los programas y se compararán dichas características entre los programas propuestos por las compañías europeas frente a las norteamericanas. También se estudiará el papel que juegan las alianzas de aerolíneas dentro de estos programas.

El quinto capítulo, presenta una investigación sobre la percepción social de los programas de viajero frecuente, llevada a cabo a partir de la opinión de los usuarios del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas. A lo largo del capítulo, se analizarán las respuestas obtenidas de la encuesta realizada a estos usuarios. El sexto capítulo, representa la continuación del estudio y en él realizará una segmentación de clientes a partir de los perfiles de usuario encontrados en base también a las respuestas obtenidas de las encuestas.

Dentro del séptimo capítulo, se tratarán otras aportaciones teóricas para completar el trabajo. Se introducirá el concepto de Inteligencia de negocios y se utilizará el ejemplo del software SAS para ver su aplicación dentro de las aerolíneas.

El penúltimo capítulo, por tal de plantear un enfoque actual, tratará sobre la influencia de las redes sociales en la fidelización. Se analizarán las principales herramientas utilizadas por las compañías aéreas dentro de este ámbito y se valorará su efectividad.

Para acabar, el último y noveno capítulo será una conclusión de todos los apartados descritos en los párrafos superiores. Se expondrán también los objetivos cumplidos del trabajo así como las posibles mejoras del mismo.

## CAPÍTULO 2. QUÉ ES FIDELIZAR: APROXIMACIÓN AL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN DE CLIENTES

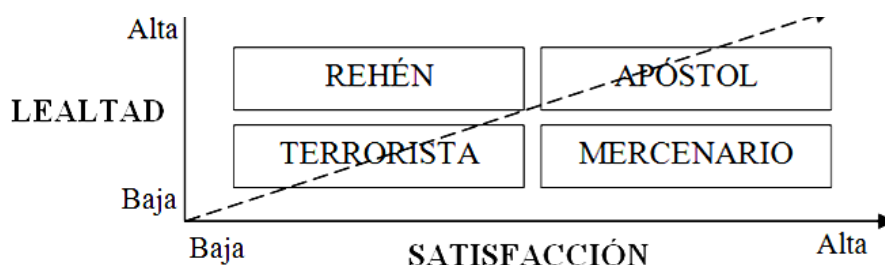
En marketing, el concepto de fidelización de clientes se refiere al fenómeno por el que un público permanece fiel a la compra de un producto o servicio determinado de una marca concreta, con la intención de desarrollar relaciones a largo plazo.

Cabe aclarar de antemano, que retener no es lo mismo que fidelizar. Mientras que retener a los clientes se basa en intentar salvar la relación cliente-empresa cuando el cliente está insatisfecho y ya no quiere seguir siendo cliente de esa empresa, un programa de fidelización tiene como objetivo mantener una relación sostenible y duradera con sus clientes. Si una empresa fideliza realmente a sus clientes, no necesita retenerlos.

Asimismo, un cliente satisfecho no es lo mismo que un cliente leal. A priori pueden parecer conceptos equivalentes, pero existe una gran diferencia entre un cliente satisfecho y un cliente leal. La satisfacción es una condición habitual de la lealtad, pero no a la inversa, es decir, la satisfacción de un cliente no supone siempre lograr su lealtad.

Para comprender mejor la relación entre estos conceptos, en la Figura 1 se puede observar una clasificación de los clientes en función de dos dimensiones: el grado de lealtad y el grado de satisfacción.

**Figura 1.** Clasificación de los clientes en función del grado de lealtad y de satisfacción



*Fuente: Adaptado de Huete, Serrano y Soler (2003)*

La interpretación de la *Figura 1*, lleva a afirmar que la fidelización del cliente está condicionada, o cuanto menos influida, por el grado de lealtad del cliente. Una empresa que tenga un enfoque hacia el cliente, estará en estrecho contacto con los usuarios, en un esfuerzo por proporcionarles un alto nivel de satisfacción y desarrollar su lealtad hacia la empresa. La matriz representada, genera cuatro tipos de clientes: terroristas, mercenarios, rehenes y apóstoles.

Los **terroristas**, son personas que no están satisfechas ni son leales. Un terrorista o desertor, es un cliente al que la organización ha hecho promesas que no ha cumplido o bien quien se ha creado unas expectativas que la empresa no ha sido capaz de satisfacer. El nombre escogido por Huete, es muy gráfico, ya que un terrorista se esconde, se camufla bajo una apariencia inocente y realmente está dispuesto a tirar una bomba en el

momento menos pensado, lo que en el ámbito empresarial, se traduce a quejas, mala promoción de la empresa, etc. Este tipo de clientes, son considerados no rentables.

Los *mercenarios*, son personas que no tienen ningún tipo de lealtad con la organización ni ningún interés en vincularse con ella de manera estable. Solamente buscan maximizar sus propios beneficios. Es por ello, que van de empresa en empresa buscando su propia satisfacción. La estrategia a aplicar con este tipo de clientes es la de invertir selectivamente en relaciones personalizadas con el objetivo de construir la lealtad del cliente, ya que se tratan de clientes con alto potencial.

Los *rehenes*, son aquellos que no sienten ninguna satisfacción con la organización ya que posiblemente ésta no cumple sus expectativas. Sin embargo, se mantienen leales ya sea por razones emocionales o de otro orden, como puede ser el coste que ocasionaría el cambio de organización. Este tipo de clientes, se consideran infrautilizados, es por ello que la estrategia ante este tipo de clientes es la de invertir para mantener el nivel de lealtad y al mismo tiempo desarrollar programas que creen más oportunidades de compra para estos clientes.

Los *apóstoles*, son aquellos clientes que están satisfechos y a la vez son completamente leales a la organización. Esta persona, se siente satisfecha con la empresa y ni siquiera considera la posibilidad de probar otras alternativas. La estrategia a aplicar para estos clientes de alto rendimiento, es la de invertir en relaciones personalizadas, con el objetivo de mantener los niveles de lealtad y satisfacción.

El reto de la empresa, debe centrarse en la conversión progresiva del cliente, desde el desertor que se ha marchado descontento hasta el apóstol que se mantiene leal y satisfecho. Tener clientes apóstoles, supone un enorme activo para cualquier organización y es por esto que las empresas deberían centrarse en fidelizar a sus clientes.

## **2.1 Evolución histórica del proceso de fidelización**

Basándonos en el trabajo de Lonto (2002), a principios de 1793 en EE.UU, un comerciante comenzó a dar fichas de cobre a los consumidores, que podían canjear por artículos de la tienda. Esta práctica tuvo éxito, y a lo largo del siglo XIX fue utilizada por muchos comerciantes.

Los primeros sellos de comercio fueron introducidos en 1891 por el *Blue Stamp Trading System*, donde los sellos, colocados en cartillas, podían ser canjeados por productos de la tienda. No fue hasta 1896 cuando Sperry and Hutchinson Company comenzó a emitir los conocidos "*S&H Green Stamps*" (Sellos Verdes) en Michigan, siendo considerado el primer proveedor de sellos de comercio para diversas compañías. Los clientes, podían llevar sus cartillas llenas de dichos sellos y canjearlas. Esta innovadora idea de S&H se extendió rápidamente a nivel nacional y consiguió recaudar miles de millones de dólares. A raíz de este éxito, durante el siglo XX muchas empresas implantaron a nivel regional campañas de canje de sellos de comercio. La fiebre por los sellos de comercio, se produjo entre los años cincuenta y sesenta, y su vigencia ha sido hasta los primeros años del Siglo XXI (Lonto, 2002).

El sistema del sello de comercio funcionaba de la siguiente forma: Las tiendas estaban adheridas a una marca de sellos, entonces, la empresa enviaba rollos o bloques de su sello a la tienda del minorista. Por cada diez centavos gastados por el cliente, se entregaba un sello. Cada sello tenía un valor en efectivo de alrededor de un mil (una décima parte de un centavo). A continuación, el cliente pegaría los sellos obtenidos en su cartilla (proporcionada previamente por la empresa de dichos sellos) y finalmente, una vez la cartilla estuviese llena, ésta se canjeaba por algún producto del hogar, artículo de cocina o bien por artículos personales.

La necesidad de retener a los clientes en el mundo de la aviación, no llegó hasta principios de los años ochenta, y se atribuye esencialmente a dos eventos:

- **Desregulación de 1978.** Tras la desregulación aumentó el número de competidores, hecho que inició constantes guerras de precios que han terminado en una perenne situación de aerolíneas en dificultades financieras, llegando muchas a la quiebra. También en consecuencia de la desregulación, han aparecido las aerolíneas de bajo coste. En Europa, a partir de 1997 cuando la Unión Europea permitió las rutas por todo el continente, aumentó la presión competitiva sobre todos los operadores tradicionales y líneas chárter.

- **Desarrollo de los Sistemas de Información (SI).** Gracias a la evolución de las tecnologías, se ha creado la infraestructura de sistemas necesaria para concebir los programas de fidelidad de los pasajeros tal y como los conocemos hoy. Un SI es el conjunto de componentes interrelacionados que recogen, procesan, almacenan y distribuyen información para dar soporte a la toma de decisiones y al control de la organización (Laudon y Laudon, 2004).

En ausencia de alguno de los anteriores sucesos, probablemente hubiese sido innecesaria la fidelización de los clientes (dentro de una industria regulada) o bien imposible (sin los mecanismos de seguimiento y control que proporcionan las tecnologías informáticas).

En mayo de 1981, American Airlines introdujo el primer programa de viajero frecuente, más conocido como “*Frequent – Flyer Program*” (FFP): “*AAdvantage*”. Este programa revolucionario fue el primero creado para recompensar a los denominados “*frequent flyers*” (viajeros frecuentes), ofreciéndoles millas de recompensa que podían ser acumuladas para posteriormente ser canjeadas por vuelos gratuitos (Hoffman y Lowitt, 2008). Cabe destacar, que AA fue entonces y sigue siendo una compañía líder en la industria, tanto a nivel de sistemas de comercialización como tecnológicos.

American Airlines compiló una base de datos (a través de un sistema de reservas denominado Sabre) de 150.000 de sus mejores clientes. Estos viajeros frecuentes, fueron identificados a partir de la repetición de los números de teléfono asociados a las reservas realizadas dentro del sistema Sabre. Estos, fueron los primeros miembros del programa *AAdvantage*.

Al cabo de unos pocos meses, United Airlines introdujo su propio FFP: “*Mileage Plus*”, parecido en muchos aspectos al programa de American Airlines. El “plus”, se refería a que United Airlines ofrecía además un bono de inscripción de 5.000

millas y sin caducidad. Más tarde durante ese mismo año, Delta Air Lines y Trans World Airlines presentaron sus FFP, propiciando el inicio de la competencia entre los programas de fidelidad. Los FFP adquirieron tanta popularidad, que durante la década de los noventa se empezaron a denominar “Estampillas verdes de los años noventa”, haciendo alusión a los populares “*S&H Green Stamps*” mencionados anteriormente.

Tres décadas después del lanzamiento de AAdvantage, y gracias sobre todo al impulso proporcionado por las nuevas tecnologías, son bastantes las industrias que ofrecen algún programa de fidelización a sus clientes. Los programas de fidelización de clientes que han tenido el mayor éxito en todos los tiempos, son probablemente los programas de viajero frecuente utilizados por las aerolíneas.

## **2.2 Motivos para la fidelización**

Los consumidores del siglo XXI exigen una atención personalizada e inmediata, lo que supone para las empresas, un verdadero reto hacerse con la lealtad del cliente. A continuación, basándonos en el trabajo de Hoffman y Bateson (2002), se argumentará el papel que juega la fidelización de los clientes dentro del modelo de negocio. Para ello, se utilizará una comparativa entre las metodologías de marketing relacional y marketing transaccional sobre los elementos que componen el marketing mix.

Tradicionalmente, las empresas y especialmente los departamentos de ventas, han dedicado la mayor parte de sus esfuerzos de marketing a contactar y captar a nuevos clientes en lugar de potenciar las relaciones con aquellos que ya lo son. Esta estrategia de marketing conquistador puede funcionar a corto plazo, sin embargo, a largo plazo el resultado suele ser negativo, tanto en los costes de venta como para los beneficios de la empresa.

La estrategia del marketing conquistador o transaccional, implica buscar clientes nuevos constantemente, ofreciendo descuentos y rebajas, así como haciendo promociones que alienten a los consumidores a escoger ese producto o servicio. Por consiguiente, considerando el precio de una promoción de ventas para atraer a los clientes, asociada a precios rebajados, los beneficios serán mínimos. Asimismo, incluso cuando las técnicas del marketing conquistador tienen éxito, conducen al fin de la empresa, ya que frecuentemente, los negocios ansían crecer con rapidez, tendiendo a querer aumentar apresuradamente su volumen de ventas, lo que conlleva en numerosas ocasiones a la disminución de la calidad en los servicios prestados o productos ofrecidos. Por consiguiente, los clientes se molestarán por el mal servicio y empezarán a buscar alternativas.

El creciente coste del marketing, también influye en la importancia de la fidelización de los clientes. En particular, el coste del marketing masivo, instrumento básico de las empresas que usan técnicas de marketing transaccional. Según datos publicados por la revista Bloomberg Business, el coste de un spot publicitario de 30 segundos para la Super Bowl (las franjas publicitarias durante el partido final de la Super Bowl son las más caras de la televisión en Estados Unidos), ha aumentado un 150% en los últimos 25 años, costando novecientos mil dólares en 1990 y alcanzando los cuatro millones de dólares en 2014. Además, han surgido nuevas formas de publicidad y los mercados de consumo están más fragmentados, lo cual reduce aún más las posibilidades de que el mensaje de un anunciante llegue al público objetivo.

Los cambios en los canales de distribución, también están teniendo impacto en cuanto a la fidelización del cliente. En muchos casos, la distancia física entre el consumidor y el proveedor del bien o servicio es considerable, por lo que el crecimiento de las ventas a través de terceros y minoristas está aumentando. El factor de las nuevas tecnologías, como que ahora el cliente pueda realizar sus compras a través de Internet, también influye en este proceso de cambio. Las empresas que enfocan su estrategia de marketing en retener a los clientes, deben asegurarse de que el vínculo establecido con ellos sigue vigente a pesar de esa distancia física, ya que a veces puede afectar negativamente. Por ejemplo, un agente de viajes que vende el servicio de una aerolínea podría dar información equivocada (horarios del vuelo, asignación de asientos, etc.) y perjudicar la relación entre el cliente y la línea aérea. Por ello, estas empresas deben mantener en consideración la responsabilidad que tienen sobre el vínculo que han creado con sus clientes.

También ligado a las estrategias de marketing, se encuentra el factor de la competencia. Debido a la multitud de bienes y servicios que ofrece el mercado y la falta de diferenciación de éstos, hace que las empresas deban competir por los clientes en un mercado abierto y más accesible, sobre todo gracias a Internet.

Los consumidores de hoy en día, están más informados para las decisiones de compra, cuentan con más ingresos para gastar a discreción y son cada vez más escépticos en cuanto a que la empresa promedio se preocupa por tener negocios con ellos. En consecuencia, los consumidores de la actualidad normalmente se fijan en las empresas que aplican técnicas para retener a los clientes y las premian repitiendo sus compras con esas empresas.

Conforme a los factores descritos anteriormente y de acuerdo a Hoffman et al. (2002) cuando afirman que *“debido al actual entorno del marketing, es importante en términos económicos consentir a los clientes”*, la creciente competencia, los costes ascendentes del marketing, los cambios en los canales de distribución y las necesidades siempre cambiantes de los consumidores, han hecho que las empresas se estén orientando hacia la retención y la lealtad del cliente más que a la captación de nuevos clientes, porque es, por mucho, más rentable mantenerlos que conseguir de nuevos.

Todo negocio debe procurar la satisfacción plena de sus clientes y así generar un vínculo emocional entre ellos y la empresa. Ofrecer ventajas en el servicio prestado asegura el bienestar del cliente, y esto se traduce en: compras reiteradas y de mayor cantidad, junto con publicidad positiva de la empresa a terceros. En conclusión, la principal ventaja de la fidelización, es que supone unos ingresos fijos cada cierto tiempo, que en ocasiones pueden asegurar la subsistencia del negocio. Así mismo, poseer mayor información sobre los clientes, ayuda a la empresa a enfocar mejor las acciones de marketing, igual que a ofrecer productos y servicios según las necesidades de los clientes.

Para entender con más facilidad los motivos para la fidelización, a continuación, se analizarán los costes (en el ámbito del marketing) atribuidos a adquirir un nuevo cliente contra los costes necesarios para retenerlo y fidelizarlo, demostrando que *“cuesta diez veces más captar a un cliente nuevo que retener uno que ya tienes”* (Best, 2007).



### 2.2.1 Comparativa entre los costes de adquisición frente a los costes de fidelización de los clientes

Si bien el camino para la fidelización es largo y complicado, numerosos estudios muestran la efectividad que supone para la empresa mantener leales a los clientes (Best, 2007). A continuación, con tal de corroborar lo descrito, se analizará un ejemplo comparativo entre el coste de adquisición de un nuevo cliente y la inversión de fidelizarlo, partiendo como base la satisfacción del cliente.

Supongamos que se trata de una aerolínea y empieza de cero, es decir sin clientes. Se quiere empezar realizando una acción de captación de clientes a través de *mailing*. Para esta acción, se necesitará una base de datos. En vez de invertir todo el dinero en una sola base de datos, se repartirá la inversión en dos, de forma que haya más posibilidad de conseguir un impacto positivo.

Supondremos también que las bases de datos tienen un coste unitario de 0,02€ y 0,05€ respectivamente. Se quieren realizar 100.000 envíos y el coste unitario del material de comunicación es de 0,50€. En vista de las premisas descritas, se plantea lo siguiente:

- 50.000 envíos a través de la base de datos A, cuyo coste unitario es de 0,02€
- 50.000 envíos a través de la base de datos B, cuyo coste unitario es de 0,05€

Los resultados de la acción de *mailing* han sido los siguientes:

- Obtención de 1.000 clientes, lo que supone una ratio de respuesta del 1% ( $1.000/100.000 = 0.01$ ).
- El coste total de la acción ha sido de 53.500€ ( $(100.000 \text{ envíos} \times 0,50€ \text{ material}) + 3.500€ \text{ base de datos}$ ).
- El coste de la adquisición de un cliente en esta acción, ha sido de 53,50€ ( $53.500€ / 1.000 \text{ clientes}$ ).

A continuación, se analizarán los ingresos que supone cada uno de estos clientes. Con tal de establecer unas cifras que se ajusten lo más posible a la realidad y partiendo de la premisa de que los clientes satisfechos compran más veces e invierten más dinero en la empresa, nos basaremos en el Índice General de Satisfacción del cliente (ISC), un excelente indicador y barómetro de futuros ingresos y beneficios de la compañía (Best, 2007).

El ISC se construye a partir de los niveles de satisfacción en aspectos concretos, medidos en una escala, por ejemplo, de seis niveles. Para este ejemplo, nos basaremos en los siguientes aspectos: comodidad de los asientos, tiempo de espera para el embarque y desembarque, servicios a bordo, prioridad en la recogida del equipaje en destino.

**Tabla 1.** Niveles ISC

| Muy insatisfecho | Bastante insatisfecho | Insatisfecho | Satisfecho | Bastante satisfecho | Muy satisfecho |
|------------------|-----------------------|--------------|------------|---------------------|----------------|
| 0                | 20                    | 40           | 60         | 80                  | 100            |

Fuente: Best (2007)

En la *Tabla 1* se refleja la escala ISC, que va desde clientes muy insatisfechos hasta clientes muy satisfechos. Igualmente, a cada grupo de clientes, se asigna una puntuación, que va desde cero para los clientes muy insatisfechos hasta 100 para clientes muy satisfechos.

Si bien es posible que una compañía puede haber conseguido excelentes resultados financieros habiendo dejado insatisfechos a un número de usuarios, el ISC servirá para observar gráficamente el contraste entre el beneficio que supone la satisfacción del cliente con respecto a aquellos que se han declarado insatisfechos.

Siguiendo con el ejemplo, en la *Tabla 2* se ha establecido en base a los 1.000 clientes conseguidos en la acción de *mailing*, una distribución de ellos dentro de los seis grados de satisfacción del ISC. Esta distribución, supone un ISC medio de 72,8 (siendo 100 la cifra máxima), pudiéndose dividir en un 84% de clientes que se declaran satisfechos y un 16% que se declaran insatisfechos.

Igualmente como se aprecia en la *Tabla 2* se ha asignado un valor de compras anuales por cliente, según su nivel de satisfacción, considerando que los clientes que se sientan más satisfechos, comprarán más (en este caso, volarán más con la compañía y consumirán más servicios a bordo) con respecto a aquellos clientes que no hayan resultado tan satisfechos. Ligado a la cantidad, se encuentra también la frecuencia de recompra. Se ha estimado un porcentaje de recompra planificada según el nivel de satisfacción.

**Tabla 2.** *Compras durante la vida del cliente*

|                         | Clientes | ISC (%) | Compras al año (por cliente) | NR (%) | N   | Compras durante la vida del cliente |
|-------------------------|----------|---------|------------------------------|--------|-----|-------------------------------------|
| <b>MS</b>               | 260      | 100     | 800 €                        | 0,95   | 20  | 15.240 €                            |
| <b>BS</b>               | 370      | 80      | 600 €                        | 0,80   | 5   | 2.520 €                             |
| <b>S</b>                | 210      | 60      | 400 €                        | 0,50   | 2   | 600 €                               |
| <b>I</b>                | 90       | 40      | 240 €                        | 0,15   | 1   | 246 €                               |
| <b>BI</b>               | 50       | 20      | 160 €                        | 0,10   | 1   | 162 €                               |
| <b>MI</b>               | 20       | 0       | 60 €                         | 0      | 1   | 60 €                                |
| <i>Valores promedio</i> | 1.000    | 72,8    | 545 €                        | 0,67   | 7,7 | 5.052,26 €                          |

*Fuente: Elaboración propia*

Después de calcular los ingresos anuales por cliente, obtenidos a partir de su grado de satisfacción, es necesario establecer una vida útil del cliente (N). La vida de un cliente, se obtendrá a partir del valor de recompra (NR) señalado, por lo que se calculará de la siguiente forma:

$$\text{Vida de un cliente (N)} = \frac{1}{1 - \text{NR}}$$

Realizados los cálculos pertinentes sobre las compras por cliente, el valor de recompra y la vida útil del cliente, se obtienen las compras por cliente durante su vida

útil, generando un valor promedio de 5.052,26 € por cliente (sin tener en cuenta intereses ni inflación).

Seguidamente, se calculará el coste de la inversión anual necesaria para mantener al cliente activo. Siguiendo con la campaña de *mailing*, supongamos que trimestralmente se envía correspondencia a los 840 clientes que se adquirieron en la primera acción. Para hacer el ejemplo más realista, de los 1.000 clientes obtenidos inicialmente, se han restado los 160 clientes que formaban las categorías de muy insatisfecho, bastante insatisfecho e insatisfecho, ya que como se observa en la *Tabla 2* no se ha valorado la opción de recompra para estos segmentos.

Utilizando el mismo coste de material, para el segundo año, el coste de esta campaña sería de 420€ por trimestre, alcanzando un total de 1.680€ anuales en *mailing*. Para los clientes con previsión de vida útil de 20 años, suponiendo que se repite la campaña a lo largo de ese período, el envío periódico de correspondencia tendría un coste de 10.400 € (menos de una quinta parte que el coste de la primera acción de *mailing* de 100.000 envíos).

Llegados a este punto, ya podemos calcular el valor de vida de un cliente, que viene definido por los ingresos medios que una determinada clase de cliente genera durante su período de vida, menos la inversión realizada para mantener a un cliente en activo a lo largo de su relación con la empresa. En la *Tabla 3*, se reflejan los datos obtenidos (cálculos por cliente).

**Tabla 3.** *Beneficio de retener un cliente*

|                         | Clientes | Compras durante la vida del cliente | Coste de adquisición | N   | Coste de retención | Valor del cliente |
|-------------------------|----------|-------------------------------------|----------------------|-----|--------------------|-------------------|
| <b>MS</b>               | 260      | 16.000 €                            | 53,50 €              | 20  | 40 €               | 15.906,50 €       |
| <b>BS</b>               | 370      | 3.000 €                             | 53,50 €              | 5   | 10 €               | 2.936,50 €        |
| <b>S</b>                | 210      | 800 €                               | 53,50 €              | 2   | 4 €                | 742,50 €          |
| <b>I</b>                | 90       | 282 €                               | 53,50 €              | 1   | 2 €                | 226,15 €          |
| <b>BI</b>               | 50       | 178 €                               | 53,50 €              | 1   | 2 €                | 122,28 €          |
| <b>MI</b>               | 20       | 60 €                                | 53,50 €              | 1   | 2 €                | 4,50 €            |
| <i>Valores promedio</i> | 1.000    | 5.473,50 €                          | 53,50 €              | 7,7 | 15 €               | 19,94 €           |

*Fuente: Elaboración propia.*

Tal y como se observa, el valor medio de un cliente leal a lo largo de 20 años, es de 15.906,50€, mientras que su coste de adquisición y retención, ha sido tan solo de 90,50€. Por otra parte, el beneficio de un cliente muy insatisfecho, y por lo tanto, que no se ha fidelizado, es prácticamente negativo. Con un nivel de compra de 60€, el beneficio que se obtiene es tan solo de 4,50€.

La conclusión evidente a la que se llega observando estas cifras, es que como venimos diciendo, fidelizar a los clientes aporta, por mucho, mayor rentabilidad a la empresa.

## 2.3 Estrategias para la fidelización

Como venimos diciendo, la principal premisa para fidelizar al cliente, es que este quede satisfecho con la relación calidad-precio del producto y que por su parte, la empresa responda a las expectativas que el consumidor se había formado. Como prueba de lo descrito, existen investigaciones que apuntan que dos terceras partes de los clientes que abandonan una empresa, lo hacen porque sienten que las compañías no están auténticamente interesadas en su bienestar (Hoffman, et al., 2002).

Las tácticas que han demostrado más eficacia para retener y posteriormente fidelizar a los clientes, incluyen algunas de las prácticas señaladas a continuación:

- **Adoptar la perspectiva correcta.** Los primeros en creer en el proceso de fidelización, deben ser los empleados de la empresa. Por este motivo, son ellos los primeros que deben recordar que cada cliente tiene su propio conjunto de necesidades y que las expectativas de cada uno serán diferentes. Por consiguiente, y en la medida de lo posible, habrá que adaptarse a cada cliente, ser cortés y ofrecer siempre toda la información posible, tanto los pros como los contras.

- **Supervisar el proceso de prestación del servicio.** Un punto clave en el proceso de fidelización, mayormente en el sector de los servicios, debe ser el de vigilar el proceso de transacción. A menudo, es primordial la ayuda de los vendedores para facilitar la decisión de compra, tanto para orientar al cliente, como para solventar sus dudas o atender sus preguntas y así asesorarlo para la mejor elección en relación a su demanda. Buscar activamente la retroalimentación de los clientes a lo largo del proceso, crea en éstos percepciones de confianza y facilita la posibilidad de establecer relaciones duraderas.

- **Usar incentivos.** Otra estrategia para fidelizar al cliente, consiste en usar incentivos o promociones de ventas que tengan como objetivo lograr que el consumidor repita la compra. Un claro ejemplo de esta estrategia, son los FFP empleados por las aerolíneas (*ver Apartado 4*). Permiten al cliente acumular puntos en una tarjeta que posteriormente podrán canjear por productos, servicios o usarlos para acceder a descuentos especiales.

Otro grupo de incentivos, sería el de ofrecer premios por las compras realizadas. Los clientes agradecerán un detalle “extra” por su compra, ya que un simple cupón de descuento, facilitará que el cliente repita la compra en ese establecimiento. Otro método clásico para premiar a los clientes fieles, son los sorteos. Con cada compra, se puede regalar una papeleta para un sorteo atractivo, de este modo, también se asegura la repetición de las compras.

- **Mostrar interés por los clientes.** Establecer un vínculo directo con el cliente, permite hacerle sentir que la empresa se preocupa por él y a su vez permite a la empresa comunicarle directamente los nuevos productos y promociones. Es primordial conseguir los datos personales de los clientes así como sus preferencias para con los servicios o productos que acostumbran a consumir. Para hacer más vinculante esta relación, existen numerosas acciones a las que la empresa puede recurrir: llamada telefónica al cliente para preguntarle sobre la satisfacción de los productos o servicios, envío de una postal o correo electrónico felicitando al consumidor por su cumpleaños o alguna fecha festiva, etc.

– **Buscar un sentimiento de pertenencia.** Buscar un sentimiento de pertenencia consiste en procurar que el cliente se sienta parte de la empresa. Esto se consigue brindando un buen servicio al cliente pero también haciéndolo partícipe en las mejoras de la empresa, es decir, hacer que se sienta importante para ésta, por ejemplo, pidiéndole sus comentarios o sugerencias o bien hablando con ellos en la tienda y pidiendo su opinión.

Otra forma de conseguir que el cliente se sienta parte de la empresa, es a través del uso de incentivos, descrito en el punto anterior. Ofreciendo la posibilidad de que el cliente pueda suscribirse o ser miembro de la empresa, por ejemplo, otorgándole un carnet de socio o una tarjeta VIP para que pueda acceder a ciertos beneficios tales como descuentos u ofertas especiales.

– **Ofrecer servicios de post venta.** Limitarse a entregar un producto, refuerza la idea de que la compañía no tiene un verdadero interés por el bienestar de sus consumidores. El brindar servicios de postventa, es una parte imprescindible del proceso de fidelización ya que beneficia a la empresa en ganar la confianza de sus clientes. Estos servicios, son tales como entregar un producto a domicilio, asesoramiento, instalación, reparación, mantenimiento, etc.

– **Brindar un esfuerzo discrecional.** *“El esfuerzo discrecional se entiende como un comportamiento que va más allá de lo que dicta la obligación”* (Hoffman, et al., 2002). Este esfuerzo, se traduce a acciones personalizadas, pequeños detalles por parte de la empresa que convierten una transacción en un negocio de relación duradera. Por ejemplo, en el caso de un hotel, enviar a casa de los clientes, sin cargo alguno, los objetos que se hayan podido dejar en la habitación.

– **Ofrecer un producto de buena calidad.** Finalmente, y probablemente la base que debe tener toda empresa para culminar su programa de fidelidad, es ofrecer a los consumidores un producto de buena calidad. Esto se traduce a ofrecer un producto que cuente con un diseño atractivo, que sea durable en el tiempo y que satisfaga las necesidades, gustos y preferencias del consumidor.

### 2.3.1 Estrategias para la fidelización en compañías aéreas

Para el caso específico de las compañías aéreas, se han identificado varias premisas que facilitarán a los clientes la decisión de mantenerse fieles a una aerolínea:

– **Precio.** Debido principalmente a la crisis económica que se atraviesa actualmente, los clientes han cambiado su orden de prioridades. Volar a un precio económico ha pasado a ser la máxima prioridad para gran parte de los consumidores, por lo tanto, esta característica se sitúa entre una de las principales para que los clientes se mantengan fieles.

En este aspecto, ha influido notablemente la aparición de las compañías de bajo coste. Desde la liberalización del transporte aéreo en Europa a finales de los años ochenta, la visión de las compañías aéreas ha cambiado, y la incorporación al mercado de las compañías de bajo coste ha supuesto un increíble impacto para el sistema aeroportuario, haciendo crecer exponencialmente la competencia por la cuota de mercado entre las compañías de bandera y las de bajo coste.

– **Destino.** Ofrecer una gran variedad de destinos y probablemente más afines a las necesidades de los consumidores, es siempre un motivo de valor añadido a favor de las compañías.

– **Frecuencia.** Además de variedad de destinos, ofrecer diferentes posibilidades de horarios y enlaces con otros vuelos, favorece a que los clientes tengan más opciones para encontrar un horario que les complazca y por lo tanto, de confiar más en una aerolínea en concreto.

– **FFP.** Que una aerolínea ofrezca un programa de fidelización, puede incentivar a los consumidores a volar más con esa compañía, con el objetivo de conseguir millas y así obtener los beneficios que reporte disponer de esa tarjeta.

– **Servicio.** Sin lugar a dudas, se trata de un elemento clave para la fidelización. Conseguir marcar la diferencia a través del servicio ofrecido, proporcionará a los clientes valor añadido para escoger a esa aerolínea. Como premisas para prestar un servicio excelente, se encuentran las siguientes:

- Escoger el asiento: especialmente cuando el cliente vuela por motivos de trabajo y el tiempo se convierte en una prioridad, proporciona valor a la compañía el hecho de ofrecer a los consumidores la opción de escoger su asiento.
- Opción de cambio de vuelo: Disponer de la opción de cambiar el horario de vuelo o incluso el destino cuando ha surgido algún imprevisto, es muy útil y bien valorado por los consumidores.
- Bloquear un precio de billete: Cada vez más, las aerolíneas ofrecen la posibilidad de bloquear el precio de un vuelo, es decir, hacer una reserva anticipada sin coste alguno.
- Salas VIP: Sobre todo para aquellos clientes que acostumbran a viajar muy frecuentemente, es interesante que la compañía disponga de una sala VIP donde poder prestar un servicio personalizado a los usuarios.
- Entretenimiento a bordo: Sobre todo para los vuelos de larga distancia, es imprescindible que los clientes se sientan cómodos a bordo. Por este motivo, es bueno ofrecer además de la revista oficial de la compañía, otras de diferentes temáticas y afines a los intereses de los clientes.
- Detalles de la tripulación: Por ejemplo, cuando se revisa qué pasajeros están leyendo, para encenderles la luz personal, de manera que el usuario no deje de hacer lo que estaba haciendo. Se trata de detalles insignificantes, pero que marcan la diferencia.

– **Tecnología.** Ofrecer facilidades a los usuarios desde la óptica de los servicios que ofrecen las nuevas tecnologías, ya es una realidad para la mayoría de las compañías, y se trata de prácticamente un requisito indispensable impuesto por la sociedad. Esto se traduce a disponer de una aplicación móvil que permita a los clientes buscar vuelos, hacer el *check-in online*, ver el estado de su reserva, añadir servicios extras al vuelo o incluso poder presentarse a la terminal con la tarjeta de embarque en la pantalla del móvil.

### **CAPÍTULO 3. LOS FUNDAMENTOS DEL MARKETING RELACIONAL APLICADOS AL CONCEPTO DE FIDELIZACIÓN**

Los cambios producidos en el entorno competitivo en las últimas décadas, como son la globalización de los mercados, el aumento de la competencia o el cambio en los patrones de conducta de los consumidores, han puesto de manifiesto la necesidad de un enfoque más profundo del marketing. Captar clientes, es una condición necesaria pero no suficiente. En la actualidad, se necesita además retenerlos y fidelizarlos, poniendo el acento en la relación a largo plazo.

En este contexto, surge el marketing de relaciones, que pese a tratarse de un concepto relativamente nuevo, ha sido el responsable del cambio de dirección en la corriente del marketing (Reinares y Ponzoa, 2006). Al tratarse de un concepto cuyo objeto de estudio está en plena fase de evolución y desarrollo, el marketing relacional se ha definido de muchas maneras. Desde el ámbito de los servicios, Berry (1983) es el primero en utilizar este término. Defiende que el marketing relacional consiste en *“atraer, mantener e intensificar las relaciones con los clientes”*.

Por su parte, Reinares et al. (2006) plantean otros elementos clave que favorecieron el cambio hacia el marketing relacional. Entre estos, cabe destacar los siguientes: aumento en los costes de captación de nuevos clientes, fragmentación y maduración de los mercados, más oferta y menos diferenciación de marcas, presencia de clientes más exigentes, aumento de la competencia en la colaboración con los canales de distribución, desarrollo de tecnologías que permiten el procesamiento y el análisis de grandes cantidades de información y el fin de la segmentación de clientes tradicional.

Adicionalmente, cabe añadir que la estrategia relacional trata fundamentalmente de gestionar la base de clientes de tal forma que se puedan identificar oportunidades de negocio con tal de explotarlas eficientemente, extrayendo su máximo potencial. El especialista en marketing de servicios Grönroos (1994), define las dimensiones en las que se puede explotar dicho potencial:

1. Enfocar la relación con el consumidor a largo plazo
2. Hacer y mantener promesas a los consumidores
3. Involucrar al conjunto de la organización en su sentido más amplio en actividades de marketing relacional
4. Implementar interactividad en los procesos de marketing
5. Desarrollar una cultura de servicio a los consumidores
6. Conseguir y usar información de los consumidores

Por consiguiente, el marketing relacional tiene dos importantes repercusiones estratégicas para la empresa: Tomar consideración sobre las estrategias de marketing de los diversos agentes con los que actúa la empresa y necesidad de desarrollar estrategias de comunicación que tomen como eje de actuación la fidelización de clientes.

Por estos motivos presentados, es recomendable aplicar una estrategia de marketing relacional, cuyas principales características se exponen a continuación en la *Figura 2*

**Figura 2.** Desarrollo de una estrategia de marketing de relaciones



*Fuente: BELLO, POLO Y VÁZQUEZ (1999).*

### 3.1 Beneficios derivados del marketing relacional

En general, el marketing de relaciones hace hincapié en la retención de clientes, así como en la preocupación por la calidad del servicio prestado, que va más allá de las fronteras departamentales. Por consiguiente, el objetivo principal en la aplicación de estrategias de marketing relacional, es el de construir vínculos a largo plazo, basados en la confianza mutua entre empresa y clientes, distribuidores, comercios y suministradores.

Una estrategia de marketing enfocado al ámbito relacional, deberá crear un valor superior, para el consumidor o para cualquier otra parte, que el derivado de la simple transacción de productos o servicios. Esto se consigue a través de la entrega de productos de calidad, buen servicio y precios razonables a lo largo del tiempo.

En el ámbito de la gestión de clientes, el marketing relacional ofrece la posibilidad de diseñar acciones que permitan elaborar una política de gestión de reclamaciones acorde con los planteamientos relacionales, es decir, utilizar las quejas y reclamaciones de los clientes para fidelizarlos, así como ofrecer garantías de servicio que generen confianza del cliente. Además, este tipo de sistema permite analizar el ciclo de abandono para diagnosticar las causas de la pérdida de clientes, prevenir la deserción, e incluso recuperar a clientes perdidos o inactivos durante un determinado período de tiempo (Vázquez, Santos, Galguera y Méndez, 2004).

Con el crecimiento de Internet y plataformas móviles, el marketing relacional ha crecido ágilmente y ha seguido evolucionando durante los últimos años, puesto que la tecnología es un medio por el cual se abren canales de comunicación más colaborativa y



social. Esto incluye herramientas para la gestión de relaciones con los clientes, lo cual va más allá de los datos demográficos y de servicios de los clientes simples.

Por lo tanto, la consecución de los beneficios derivados de la aplicación de una estrategia de marketing enfocado a lo relacional, debería estar vinculada a la supervivencia y rentabilidad de una empresa a medio y largo plazo.

### 3.2 Marketing transaccional *versus* Marketing relacional

Como ya se ha indicado, el marketing relacional está enfocado en el cliente y el transaccional o conquistador, está enfocado a las ventas. A diferencia del transaccional que sólo persigue el objetivo de aumentar las ventas constantemente, el marketing relacional contempla ese objetivo de forma indirecta, ya que lo que persigue es conseguir que esas ventas sean de calidad, intensas y duraderas en el tiempo.

Bajo esta perspectiva, las actividades del marketing transaccional, centradas fundamentalmente en la captación de clientes, serían sólo una parte de las actividades del marketing relacional, ya que este nuevo enfoque subraya la consolidación y el mantenimiento de las relaciones con los clientes a largo plazo. Por ello, el marketing relacional constituye una importante línea de investigación en el día a día de la práctica empresarial.

Por ello, el cliente fidelizado a través de las actividades del marketing relacional, presenta una serie de diferencias con respecto al marketing transaccional. En la *Tabla 4* se muestran comparativamente las características más destacables de ambos modelos.

**Tabla 4.** *Comparativa de características entre el marketing transaccional y relacional*

|                                      | <b>MARKETING<br/>TRANSACCIONAL</b>                                         | <b>MARKETING<br/>RELACIONAL</b>                                                      |
|--------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>Orientación</b>                   | Orientado a la venta                                                       | Orientado a la retención del cliente                                                 |
| <b>Perspectiva principal</b>         | El vendedor y la empresa                                                   | El cliente y los clientes del cliente                                                |
| <b>Atención al cliente</b>           | Contacto esporádico con el cliente. Bajo énfasis en el servicio al cliente | Contacto continuo con el cliente. Alto énfasis en el servicio al cliente             |
| <b>Naturaleza de la comunicación</b> | Unidireccional (del vendedor al cliente)                                   | Bidireccional y colaborativa                                                         |
| <b>Horizonte</b>                     | Horizonte a corto plazo                                                    | Horizonte a largo plazo                                                              |
| <b>Seguimiento postventa</b>         | Poco o ninguno                                                             | Continuado. Finalidad de asegurar la satisfacción del cliente, mantenerlo informado. |
| <b>Resultados deseados</b>           | Ventas cerradas, volumen del pedido                                        | Confianza, planificación conjunta, beneficios mutuos                                 |

*Fuente: Adaptado de Costa, Küster y Canales (2011).*

Podría decirse que adoptando una perspectiva transaccional o tradicional, la relación con el cliente termina cuando se produce la venta, mientras que desde un enfoque relacional, la venta es solo el comienzo de la relación empresa-consumidor. Es decir, transacciones y relaciones no son conceptos opuestos, sino que pueden entenderse como fases de un proceso de evolución. No obstante, cabe aclarar que la repetición de transacciones en una misma empresa, no conduce obligatoriamente al desarrollo de una relación entre ambos implicados. Para que esto suceda, es necesario que tanto la empresa como el cliente reconozcan su mutua dependencia (Rowe y Barnes, 1998).

### **3.3 Marketing de frecuencia**

Puede afirmarse que en la actualidad, a medida que las empresas se orientan a la aplicación de un marketing relacional para potenciar la fidelización de los clientes, deben desarrollar programas adicionales para que sus clientes vuelvan, compren más veces y sean más leales. Es por este motivo, que es necesario aplicar técnicas de marketing de frecuencia, cuyo objetivo es conseguir que los clientes existentes, compren con mayor asiduidad a un mismo prestador (Hoffman et al., 2002). En especial, estos programas se diseñan para premiar a aquellos clientes que realizan compras con mucha frecuencia o bien sus compras ascienden a grandes cifras.

El primer paso para establecer un programa de marketing de frecuencia consiste en recolectar datos acerca de los mejores clientes de la empresa y determinar el número de productos o servicios que éste compra. El siguiente paso, será comunicarse directamente con esos clientes. Esta comunicación, tendrá que orientarse a la acción, lo que significa que deberá estar enfocada a conseguir la predisposición del cliente a actuar, es decir, a comprar. Para este fin, la comunicación también deberá ser interactiva con tal de favorecer la relación empresa-cliente (Hoffman et al., 2002).

La compañía más beneficiada será aquella que gestione sus programas de forma más eficiente, atraiga más negocio en base al programa, o sea capaz de desarrollar una base de datos sofisticada que le permita aumentar la rentabilidad de sus clientes especiales. No obstante, la empresa pionera en introducir un programa de marketing de frecuencia dentro de su sector, también será notablemente más beneficiada que la competencia, en especial si la competencia es lenta en responder.

A la hora de poner en práctica programas de marketing de frecuencia, las empresas deberán tomar decisiones en siete aspectos:

1. Definir los objetivos del programa. ¿Se trata de aumentar el tamaño medio de la compra o bien de la frecuencia?
2. Definir el público objetivo del programa
3. Definir el conjunto de beneficios adicionales por formar parte del programa
4. Desarrollar una estrategia de comunicación efectiva para promocionar el programa
5. Definir las fuentes de financiación del programa. ¿Se financiará el programa exclusivamente con la cuota de los miembros?
6. Definir una estrategia de ejecución del programa, asegurando que el personal está formado y motivado para llevarlo a cabo
7. Medir los resultados y analizarlos para asegurarse de que el programa está alcanzando sus objetivos a un coste razonable

## **CAPÍTULO 4. PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS**

La gran mayoría de compañías aéreas comerciales del mundo, ofrece a sus clientes algún FFP. Estos programas de marketing de frecuencia, se refieren a un plan de lealtad destinado a personas que viajan con regularidad con una misma compañía aérea o grupo de aerolíneas asociadas, a las cuales se obsequia con ciertos beneficios como recompensa de su lealtad.

Existen más de 70 FFP en todo el mundo. Mientras que estos programas de fidelización se introdujeron en los Estados Unidos en la década de los ochenta, actualmente son un hecho a nivel mundial. En términos de marketing, los FFP se han convertido en parte del producto básico de las compañías aéreas. El kilometraje es una expectativa de consumo básica, junto con los horarios convenientes, los precios competitivos, la seguridad y el servicio al cliente.

Los FFP suponen un importante atractivo para ambas partes implicadas. El consumidor se beneficia canjeando sus millas por variedad de premios, mientras que la compañía aérea que busca fidelizar a sus clientes, consigue ser la principal opción para los usuarios.

Además de tratarse de un programa atractivo para aquellos pasajeros que viajan por placer, ya que acumulan puntos en sus tarjetas por el mero hecho de viajar, los FFP son el camino más fácil para las aerolíneas que compiten por los viajeros de negocios, que suelen viajar entre 10 y 15 veces al año, o más. Dada la naturaleza de sus actividades, a menudo los viajeros de negocios reservan sus vuelos a última hora, ocasionando que la tarifa del billete sea mucho más elevada que la de otro billete comprado con antelación por un pasajero turista. Para atraer a este segmento, que es más rentable, las aerolíneas conceden tarjetas de membresía de primera a los clientes que vuelan más de 25.000 o 30.000 millas al año (dependiendo de la aerolínea), con las cuales se les permite gozar de los mejores beneficios sujetos a la membresía del FFP.

### **4.1 Características propias de un programa de viajero frecuente**

Habitualmente, los pasajeros de la compañía aérea pueden inscribirse en un FFP para acumular millas o puntos premio, los cuales normalmente se otorgan en función de las millas voladas y el dinero invertido en el billete.

En un futuro, los clientes podrán canjear esas millas por descuentos, premios e incluso billetes de avión gratuitos. En la mayoría de aerolíneas que se usa estos programas, los vuelos tienen una cierta disponibilidad de asientos para ser utilizados por los pasajeros que apliquen el canjeo de millas (suele ser de un 5%) e incluso en algunos casos, existen rutas y horarios específicos en los que no se podrá efectuar el canjeo de millas.

No existe límite de pertenencia a los FFP, por lo que cada individuo puede asociarse a cuantos le convenga. Sin embargo, existen alianzas de aerolíneas que agrupan a varias compañías. Es decir, los miembros del FFP de cualquier aerolínea asociada a una alianza, pueden acceder a los beneficios en todas las redes de las

compañías asociadas. Dentro del panorama actual, existen 3 grandes alianzas a nivel mundial: Star Alliance, **Oneworld**, SkyTeam.

Hacerse miembro de un FFP suele ser gratuito, aunque algunas compañías exigen una cuota de admisión como Qantas. Una vez dentro del programa, automáticamente se accede a numerosas ventajas, como por ejemplo: prioridad en el embarque, asistencia en el extranjero y servicio telefónico 24h. Asimismo, dentro del FFP de cada compañía, suelen distinguirse varias categorías, por lo que a medida que se asciende, aumentan las ventajas de membresía. De entre ellas, cabe destacar las siguientes: acceso a salas VIP de los aeropuertos, plaza garantizada en el vuelo seleccionado, facturación en los mostradores Business Class, máxima franquicia de equipaje, *Fast Track* en el control de seguridad e incluso millas adicionales por vuelo. Paralelamente, en aquellos FFP miembros de una alianza, a la vez que se asciende de categoría dentro de la misma, se asciende en la categoría de la alianza.

En cuanto a los aspectos negativos de los FFP, hay que destacar que a menudo, las millas acumuladas tienen un vencimiento de 3 años (en promedio), aunque existe la posibilidad de comprar los kilómetros necesarios para conseguir algún premio. No obstante, como se verá más adelante, en algunos programas las millas no tienen caducidad.

A modo de ejemplo y para comprender mejor el funcionamiento de un FFP, se analizará el programa ofrecido por Iberia, llamado Iberia Plus.

Para acceder al FFP Iberia Plus, solamente es necesario rellenar un formulario, disponible en su página web. Una vez cumplimentado y verificada la dirección de correo electrónico, se asignará un número de tarjeta Iberia Plus junto con una contraseña, para poder acceder a la cuenta creada en la misma página web. En unos días, el cliente recibirá su tarjeta Iberia Plus en el apartado postal indicado durante el registro. Esta tarjeta, es personal e intransferible.

Iberia Plus se compone de cuatro categorías: Tarjeta Clásica® (Tarjeta que se recibe directamente por darse de alta en el programa Iberia Plus), Tarjeta Plata®, Tarjeta Oro® y Tarjeta Platino®. Asimismo, al ser Iberia miembro de la alianza de aerolíneas **Oneworld**, existe un equivalente de sus categorías con las de la alianza, siendo estas **Oneworld** Ruby®, **Oneworld** Sapphire® y **Oneworld** Emerald® respectivamente para cada categoría de Iberia Plus (a partir de Tarjeta Plata®)

Como cliente de Iberia Plus, se acumulan Avios<sup>1</sup> para conseguir vuelos tanto en sus aerolíneas, como en los servicios de sus compañías asociadas. La obtención de Avios varía según la ruta elegida y la clase en que se vuele. Conjuntamente, se añade una prima por pertenecer a categorías superiores en lo que al nivel de tarjeta se refiere. A parte de los Avios para conseguir descuentos en vuelos e incluso vuelos gratuitos, Iberia pone a disposición del cliente una red de más de 90 partners no aéreos con los que también se podrá obtener Avios. Dichos partners, pertenecen al sector de servicios, y hacen referencia a cadenas hoteleras, gasolineras, mutuas sanitarias, bancos y demás actividades de ocio. Los Avios obtenidos a través de los partners no aéreos, son canjeables solamente en esos servicios.

---

<sup>1</sup> Avios: Es la moneda común a los programas Iberia Plus, Executive Club de British Airways y programa Avios en Reino Unido

Además de los Avios, al usar la tarjeta Iberia Plus volando exclusivamente con el Grupo Iberia (Iberia, Iberia Express, Iberia Regional y Air Nostrum), Vueling, Binter y compañías de la alianza **Oneworld**, se acumularán Puntos Elite (PE). Con ellos se podrá acceder a un nivel superior de tarjeta dentro del programa y disfrutar de ventajas más exclusivas. La obtención de Puntos Élite, al igual que de Avios, está condicionada por la ruta y la clase escogidas. Por ejemplo, según facilitado en la página web de Iberia<sup>2</sup>, un vuelo doméstico (Península y Baleares) en clase Business otorga 100 PE al poseedor de la tarjeta, mientras que volando en clase Turista serían 50 PE. Comparablemente, un vuelo de España a Norteamérica en clase Business serían 575 PE y en clase Turista 350 PE. Según establecido por la compañía, es necesario alcanzar y mantener 1.100 PE en un año para obtener la Tarjeta Plata®, 2.250 PE para la Tarjeta Oro® y 6.250 PE o 12.500 PE en dos años para obtener la Tarjeta Platino®.

A nivel de los beneficios que se otorgan dentro de la alianza **Oneworld**, cabe destacar que además de ganar millas de recompensa cada vez que se vuela con las aerolíneas miembro de la alianza, el cliente podrá disfrutar de más de 600 salas VIP en aeropuertos de todo el mundo, equipaje adicional gratuito, asiento prioritario y asistencia guiada en aeropuertos. El principal objetivo de la alianza **Oneworld**, es brindar una experiencia placentera y relajante en cada conexión de vuelo entre las compañías asociadas a la alianza.

## 4.2 Comparativa de los programas de viajero frecuente

Por tal de entender mejor las dimensiones que alcanzan estos programas, a continuación se analizarán las características de los FFP internacionales y más relevantes a escala mundial, centrándonos en las principales potencias como son Europa y Estados Unidos. Adicionalmente, y a modo de comparativa, se analizarán también las características que presentan las tres grandes alianzas de aerolíneas: **Oneworld**, SkyTeam y Star Alliance. En el *Anexo 1* del trabajo, se encuentra un directorio con todos los enlaces web de los FFP consultados.

### 4.2.1 Europa versus Estados Unidos

Para la comparativa de los FFP de las principales compañías europeas y estadounidenses, se han seleccionado tres aerolíneas de cada una de las alianzas mundiales, haciendo un total de nueve compañías a analizar. Las tablas empleadas para esta comparativa, han sido elaboradas a partir de datos obtenidos de las páginas web de cada uno de los programas y están disponibles en los anexos del trabajo.

En general, no se aprecian diferencias remarcables entre los FFP europeos y estadounidenses. Si bien es cierto que el primer FFP fue creado por American Airlines a principios de los años ochenta, el resto de compañías, tanto americanas como europeas han sabido reaccionar rápidamente y ofrecer un programa a la altura de la competencia.

A continuación, se analizarán conjuntamente los parámetros que constituyen los FFP estudiados. En primera instancia, se han realizado tres tablas (una para cada

---

<sup>2</sup> Equivalencia de PE entrada en vigor a partir del 1 de Abril de 2015.

alianza), disponibles en el *Anexo 2*, en las cuales se han analizado las siguientes características:

– **Categorías del FFP:** Todos los programas, sin excepción, están compuestos por entre tres y cuatro categorías. Esto se traduce, comprensiblemente, a más ventajas por categoría. La mayoría de las aerolíneas, permiten a sus clientes hacerse miembros del programa gratuitamente, lo que les permitirá disponer de la tarjeta “Básica” del programa. No obstante, este nivel de tarjeta, proporcionará escasas ventajas. Como caso excepcional, para alcanzar la tarjeta “Básica” de United Airlines, es necesario haber acumulado 25.000 millas o haber realizado 25 vuelos a lo largo de un año, y en su favor, este nivel de tarjeta llamado Premier Silver® ya dispone de numerosas ventajas tanto en el aeropuerto como en el avión.

– **Categorías equivalentes en la alianza:** Igual que en el punto anterior, a los usuarios de la tarjeta “Básica” no se les aplica un nivel equivalente dentro del programa de la alianza, debido a que realmente no han invertido en esta membresía. Gozar de categoría dentro de la alianza, permite a los usuarios disponer de ventajas que el FFP de la aerolínea no contempla, al igual que conseguir millas volando con el resto de aerolíneas miembro.

– **Puntos necesarios para alcanzar la categoría:** Tal y como reflejan las tablas del *Anexo 2*, el criterio para alcanzar la categoría siguiente dentro del programa, es muy parecido en todas las compañías. Cada operadora, tiene establecida su propia moneda para acumular puntos que permitan ascender de categoría, como es el caso de los Puntos Élite para Iberia o las MQM (Millas de Calificación Medallion) para Delta Air Lines. Este tipo de puntos, se otorgan al usuario en función de la categoría del billete y de las millas voladas, y son independientes de las millas que se conceden para obtener premios.

En este punto, si que se aprecian diferencias en cuanto a las millas o segmentos necesarios para ascender de categoría, y por tanto, para alcanzar cierto nivel dentro de la alianza. Por ejemplo, es el caso de las compañías analizadas de SkyTeam: mientras que el programa Flying Blue solicita 15 vuelos para acceder a la categoría de la alianza SkyTeam Elite®, en Alitalia y Delta Air Lines, se necesitan 30 vuelos para alcanzar la misma categoría; es decir, en este caso, es más rentable formar parte de Flying Blue para acceder a las ventajas de la alianza.

– **Validez de las millas premio:** Se trata de un importante parámetro a tener en cuenta en el momento de escoger un FFP. Mientras que en programas como Miles & More de Lufthansa y SkyMiles de Delta Air Lines las millas no caducan, el resto de programas establecen fecha de caducidad. Aunque en estos casos, para que las millas no caduquen, solo es necesario ganar o canjear millas con un servicio de la compañía o con un socio de la alianza, al menos una vez dentro de la fecha indicada.

En este aspecto, los programas más exigentes son los ofrecidos por las americanas United Air Lines y American Airlines, ya que en relación, para mantener las máximas categorías dentro de sus respectivos programas (100.000 millas necesarias o 120 vuelos) sólo disponen de 18 meses. En el lado opuesto de la balanza, encontramos a las europeas TAP Portugal, Airberlin e Iberia, que conceden hasta 36 meses de validez para las millas conseguidas.

– **Aerolíneas asociadas al FFP:** Como se observa en el *Anexo 2*, todas las aerolíneas están asociadas a otras internacionales, por lo que se amplían las compañías con las que poder obtener millas, sin necesariamente ser miembro de todas ellas. A destacar, encontramos el caso de Lufthansa, que además de ser miembro de Star Alliance, hecho que le proporciona tener ventajas con más de 25 aerolíneas, también incorpora en su programa otros partners aéreos con los que poder ganar millas premio y millas de categoría.

En segundo lugar, se han realizado también tres tablas (una para cada alianza), disponibles en el *Anexo 3*, en las cuales se han analizado las principales características de los FFP para cada categoría, agrupadas en ventajas en el aeropuerto, en el avión y con el equipaje.

En general, la máxima categoría de cada programa, dispone de todas las ventajas analizadas, ya sea por pertenecer a la máxima categoría del FFP o bien porque el equivalente dentro de la alianza le proporciona esas ventajas.

– **Ventajas en el aeropuerto:** En este aspecto, se han analizado las variables de facturación y embarque prioritario, acceso a salas VIP, prioridad en listas de espera y *Fast Track* en el control de seguridad. Excepto el nivel básico de tarjeta, el resto de categorías suelen ofrecer la mayoría de estas ventajas. Quizás el acceso prioritario al control de seguridad sea una de las ventajas más distinguidas, ya que por ejemplo, Lufthansa no la contempla ni en su categoría máxima de Miles & More.

En cuanto a la garantía de reserva, suele ofrecerse entre 72 horas y 24 horas antes de la salida del vuelo, una vez más, dependiendo de la categoría de la tarjeta. Los programas más competentes en este aspecto, son los ofrecidos por American Airlines (AAdvantage), Iberia (Iberia Plus), United Airles (Mileage Plus) y Air France y KLM (Flying Blue), ya que en todas sus categorías ofrecen garantía de reserva en tan solo 24 horas.

– **Ventajas en el avión:** Las ventajas analizadas en este aspecto, han sido: millas extra por vuelo, elección previa de asiento y garantía de reserva. La primera de ellas, es de las más interesantes a tener en cuenta en el momento de unirse a un FFP, ya que un elevado porcentaje de millas extras, proporcionará más opción de premios y ventajas dentro del programa. La mayoría de programas, ofrece entre un 25% y un 75% de millas extras (aumentan según categoría). A destacar, los programas Flying Blue (Air France y KLM) y AAdvantage (American Airlines), ya que ofrecen hasta un 100% de millas extras en su máxima categoría.

A diferencia del resto de aerolíneas, Delta Air Lines ofrece millas extra por dólares gastados en el billete y no por millas voladas. Esta metodología, beneficiará más a aquellos usuarios que vuelen en categorías superiores, ya que habrán invertido más en su billete.

– **Ventajas con el equipaje:** En este aspecto, se ha considerado el equipaje facturado sin cargo y la entrega prioritaria en destino. El número de bultos facturados sin cargo, variará dentro de cada estatus de tarjeta y según la clase del billete adquirido.

La compañía más competente en este aspecto, es Airberlin, que permite añadir entre uno y hasta tres bultos en todas las categorías de la tarjeta (cuatro para Topbonus Platinum®).

La entrega prioritaria de equipaje en destino, suele ser interesante sobre todo para el segmento de los pasajeros de negocios, ya que la optimización del tiempo es fundamental entre sus preferencias. Esta ventaja, sólo está disponible en las categorías máximas de los programas.

En conclusión, se ha observado que todos los FFP analizados siguen la misma estructura, tanto en la obtención de puntos para ascender de categoría como en las ventajas disponibles para cada categoría del programa o equivalente dentro de la alianza.

Como clientes, con tal de sacar el máximo partido a estos programas, la estrategia será formar parte de un FFP miembro de cada alianza, con el fin de disfrutar también de las ventajas proporcionadas por todas las alianzas. No obstante, analizando todos los datos de las tablas junto con la información encontrada en sus respectivas página web, las compañías que ofrecen un mejor FFP, son precisamente las tres de la alianza **Oneworld**: Airberlin, American Airlines e Iberia.

Airberlin, con más de dos millones y medio de miembros en su FFP, ha optado por ofrecer flexibilidad dentro de su programa, incorporando en su página web una ventana denominada “Mi trayecto” disponible para miembros Topbonus Silver® y Topbonus Gold®, con la finalidad de incrementar la cuota de clientes en el segmento de viajeros de negocios. “Mi trayecto” permite a los clientes seleccionar su ruta favorita en Europa, o bien aquella que más frecuenten, y acumular el doble de millas cada vez que vuelen dicha ruta. De esta forma, el usuario personaliza su programa y se siente más recompensado, mientras que para la compañía, supone conocer mejor las preferencias de sus usuarios.

En el escenario americano, American Airlines, ha ganado en 2015 por cuarta vez consecutiva, el premio al mejor programa de fidelización dentro de la categoría americana. Este premio, es otorgado por Freddie Awards, un prestigioso ranking de programas de lealtad que desde 1988 reconoce los logros en la industria de la fidelidad para viajeros de los cinco continentes. En Europa, el mismo premio ha sido concedido al programa Flying Blue de las aerolíneas Air France y KLM.

Por su parte, Avios Group, moneda que utilizan los programas de British Airways e Iberia en sus respectivos FFP, ha sido nombrado mejor programa de lealtad en el ámbito de viajes, en los Loyalty Awards 2014, ranking realizado por la revista inglesa Loyalty Magazine. Un dato a añadir, es que en 2015, Iberia Plus ha alcanzado los cinco millones de miembros.

#### **4.2.2 Principales alianzas de aerolíneas**

Una alianza aérea es un acuerdo de cooperación entre dos o más compañías aéreas. Gran parte de las mayores aerolíneas de pasajeros en todo el mundo, son miembros de una de las tres grandes alianzas: **Oneworld**, Star Alliance y SkyTeam. En el *Anexo 4*, se encuentra el listado de todas las aerolíneas pertenecientes a cada una de



estas alianzas. Paralelamente, existen también alianzas aéreas entre las compañías de carga aérea, y son tales como WOW Alliance y SkyTeam Cargo. Las alianzas de aerolíneas, proporcionan una red de conectividad y comodidad, sobre todo para los pasajeros o carga internacionales.

En este apartado, nos centraremos en la alianza **Oneworld**, por haber sido premiada por tercer año consecutivo (2012 – 2014) como la mejor alianza de aerolíneas del mundo en los Skytrax World Travel Awards. Teniendo en cuenta que el sector aeronáutico es uno de los más competitivos de la industria, se trata de un reconocimiento remarcable. En 2014, **Oneworld** se antepuso a Star Alliance que quedó en segunda posición y a SkyTeam que ocupó el tercer lugar de la clasificación.

**Oneworld** fue establecida en 1999 por las compañías asociadas y fundadoras de la alianza American Airlines, British Airways, Cathay Pacific y Qantas. Desde entonces la alianza ha crecido con Finnair e Iberia que se unieron en 1999, LAN en 2000, Japan Airlines y Royal Jordanian en 2007, S7 Airlines en 2010, Airberlin en 2012, Malaysia Airlines y Qatar Airways en 2013 y TAM Airlines, US Airways y Sri Lankan Airlines en 2014.

Actualmente, **Oneworld**<sup>3</sup> está presente en 1.015 destinos, 154 países y opera más de 14.000 vuelos diarios. Su flota es de 3.428 aeronaves y engloba a más de 175 millones de usuarios a través de los FFP de las aerolíneas agregadas a la alianza.

Para poder unirse a esta alianza, las aerolíneas miembro deben cumplir con los requerimientos básicos de incorporación. Destacan dos áreas concretas en las que se acordó seguir el mismo procedimiento para todas las aerolíneas: en **Oneworld**, todos los vuelos están diseñados para no fumadores y no hay necesidad de reconfirmar los vuelos en ninguna de las aerolíneas que conforman la alianza. En cualquier otro ámbito, el operador establece su propia normativa. Sin embargo, la alianza trabaja para lograr que las diferentes políticas sean lo más parecidas posibles entre las aerolíneas miembro, ya que así, la transferencia de pasajeros de una línea a otra se hace con más facilidad.

#### **4.3 Rentabilidad de los programas de viajero frecuente**

Tal y como se ha descrito en apartados anteriores, los FFP suponen una parte muy significativa dentro de la estrategia de ventas de la aerolínea, y por lo tanto, son un punto clave dentro del departamento de marketing.

Después de haber analizado las principales características de los FFP, se justificará el funcionamiento de los mismos. Como cualquier programa de marketing, un FFP genera para la compañía una serie de ingresos y costes. A continuación, se detalla cada uno de ellos:

En cuanto a los principales bloques de ingresos, cabe destacar dos grandes conjuntos. En primer lugar, los ingresos atribuidos a los partners. A razón de la magnitud del programa, el FFP supone un gran atractivo para muchos sectores, a destacar: cadenas hoteleras, empresas de combustibles, mutuas sanitarias, bancos y comercios dedicados a actividades de ocio. Todas estas empresas, están dispuestas a

---

<sup>3</sup> Datos actualizados en Junio de 2015.

participar como socios del programa a cambio de una cuota por milla volada. Esta asociación, beneficia a ambos participantes: por una parte, la aerolínea podrá presumir de un FFP que dispone de una amplia gama de socios de alta calidad, aumentando de este modo el atractivo para los clientes, y por otra parte, los partners no aéreos, obtendrán clientes a costa de la publicidad y de los servicios que la aerolínea ofrece mediante el FFP.

En segundo lugar y más significativo, está el ahorro en publicidad. Tal y como se muestra en el ejemplo de la página 10, fidelizar a los clientes es mucho más rentable que atraer de nuevos. El gasto en acciones de marketing destinadas a los miembros de un FFP, asegura prácticamente la posterior consecución de esas ventas debido a que los clientes ya están fidelizados, por lo tanto, las acciones de marketing en este ámbito, son significativamente más eficaces y no es necesario gastar tanto dinero para mantener el interés y la lealtad de estos consumidores.

En cuanto a los principales costes atribuibles a un FFP, cabe destacar tres. En menor cuantía, está el coste de material, que se podría incluir dentro del departamento de marketing. Este coste, se refiere a todo el material utilizado para la publicidad del programa (boletines, correo postal, folletos publicitarios, etc.) y en general, a todas las acciones de marketing atribuibles al mantenimiento del FFP.

En segundo lugar y ligado al primero, están los gastos de operaciones. Un FFP supone una gran infraestructura operativa, tanto a nivel de marketing como informático. Para llevar una buena gestión del programa, es necesario disponer de equipos y programas informáticos especializados, servicio de atención al cliente, instalaciones y personal técnico cualificado.

En tercer y último lugar, están los costes de los premios. Por una parte, existen los costes directos, que serán los costes adicionales en comida, combustible y demás que suponga llevar a bordo un pasajero extra. Paralelamente, están los costes que supone llevar a un pasajero que ocupa un asiento que de otro modo sería ocupado por un pasajero de pago. Adicionalmente, existen los costes de cuando un miembro del programa utiliza un premio atribuible a un socio del programa. Estos costes, repercutirán tanto al partner no aéreo como a la aerolínea.

Por todo lo descrito anteriormente, se permite concluir que los FFP funcionan porque existe un equilibrio de intereses entre los consumidores, los partners no aéreos y las aerolíneas.

Desde el punto de vista de la compañía aérea, el coste que suponen los premios ofrecidos a sus clientes, pueden ser justificados porque el coste medio de un premio está más cerca de los costes directos de llevar a un pasajero (una comida extra, combustible extra, etc.) que del coste real de la compra de un billete de avión. Esto es debido, a que los asientos disponibles para ser canjeados por millas son limitados, lo que reduce la posibilidad de que un pasajero que aplique esta promoción ocupe la plaza de un pasajero que genere ingresos comprando el billete.

## **CAPÍTULO 5. INVESTIGACIÓN EXPLORATORIA: PERCEPCIÓN SOCIAL DE LOS PROGRAMAS DE VIAJERO FRECUENTE DE LAS COMPAÑÍAS AÉREAS**

Para poder cuantificar el papel de los programas de fidelización dentro de las compañías aéreas, se ha realizado una encuesta personal a los clientes del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas. De esta forma, se pretende averiguar a partir de un público objetivo, el conocimiento y la postura que adoptan en relación a los servicios prestados por las aerolíneas y en especial su actitud frente a los FFP.

El Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas, compuesto por 4 terminales y con un tráfico de más de 41 millones de pasajeros al año<sup>4</sup>, se presenta como el candidato idóneo para efectuar esta investigación. Barajas todavía está lejos de las cifras récord que alcanzó en 2007 (más de 52 millones de pasajeros), pero pese a eso, el aeropuerto de la capital española se ha recuperado de los significativos descensos que experimentó hace un par de años, lo que ha permitido no sólo convertirse en el aeropuerto español que ha aumentado en mayor medida su número de viajeros, sino, además, situarse en cabeza de los aeropuertos europeos que más crecen.

En primer lugar y de acuerdo a la estructura de un proyecto de investigación, se detallaran los objetivos que lo forman:

1. Conocer la actitud de los consumidores frente a los servicios prestados por las aerolíneas y conocer también los motivos para mantenerse fieles a una aerolínea.
2. Cuantificar el grado de satisfacción de los clientes sobre los servicios prestados por las aerolíneas.
3. Evaluar el conocimiento que tienen los consumidores sobre los FFP actuales así como la frecuencia de uso de los mismos.
4. Hallar los motivos que llevan a los consumidores a formar parte de un FFP e identificar los premios mejor valorados de estos programas.
5. Relacionar las preferencias de los usuarios con la frecuencia de viaje en avión.
6. Evaluar el grado de satisfacción de los clientes con respecto a las ventajas que les aporta ser miembros de un FFP.
7. En base a las opiniones de los encuestados, hallar las posibles carencias de los principales FFP del mercado.
8. Averiguar si el hecho de ser poseedor de una tarjeta de fidelización, influye en la elección de una compañía aérea.
9. A raíz de la investigación realizada, conseguir segmentar los clientes, definiendo perfiles de los usuarios en base a sus preferencias.

El objetivo final de la investigación, ha sido conocer y analizar la opinión de los clientes del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas en relación a los servicios prestados por las aerolíneas, y en especial, estudiar la percepción social de los programas de viajero frecuente con tal de identificar su repercusión dentro de la economía del transporte aéreo.

---

<sup>4</sup> Según AENA Aeropuertos, en 2014 registró un tráfico de 41.833.374 pasajeros.

## 5.1 Criterios para el diseño de la investigación

En función de la naturaleza del problema a estudiar, se ha considerado una investigación exploratoria, caracterizada por su versatilidad y flexibilidad. Esta clase de investigación permite saber la opinión de un público concreto sobre un servicio (Merino, Pintado, Sánchez, Grande y Estévez, 2010), en este caso, el del prestado por las aerolíneas. En la *Figura 3*, se recoge la ficha técnica de la investigación.

Para el análisis de los datos, se han aplicado técnicas cualitativas, las cuales permiten obtener información relevante de los individuos encuestados (Merino et al., 2010) en esta ocasión, información sobre motivaciones de compra, nivel de satisfacción con la aerolínea, motivos para la fidelización, actitud frente a las tarjetas, etc. Otra de las características principales de la investigación cualitativa es la paradoja de que aunque muchas veces, como en este caso, se estudia a pocas personas, la cantidad de información obtenida es muy grande (Álvarez-Gayou, 2003).

Por otra parte, el procedimiento de muestreo empleado para esta investigación exploratoria, ha sido el método no probabilístico de conveniencia, conocido por su selección intencionada de la muestra (Casal y Mateu, 2003), es decir, que permite el control sobre las unidades que formarán parte de la muestra, en este caso: consumidores que utilizan los servicios de las compañías aéreas en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas, especialmente aquellos poseedores de tarjetas de fidelización de alguna compañía aérea. El motivo de la elección de la técnica de conveniencia, no es otro que el tamaño de la población. Debido a que la población objetiva es demasiado grande, es imposible representarla toda. Esta técnica, permite un análisis rápido, económico y sencillo de la población, sobre todo por tener el control sobre la selección de la muestra.

**Figura 3.** *Ficha técnica de la investigación*

- **POBLACIÓN:** Personas que utilizan los servicios prestados por compañías aéreas en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas
- **LUGAR:** Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas (T1, T2, T3 y T4)
- **CLASIFICACIÓN DE LA INVESTIGACIÓN:** Investigación exploratoria
- **PROCEDIMIENTO DE MUESTREO:** Método no probabilístico de conveniencia
- **MÉTODO DE RECOGIDA DE INFORMACIÓN:** Encuesta personal
- **TAMAÑO DE LA MUESTRA:** 150 personas
- **FECHA DE REALIZACIÓN DE LAS ENCUESTAS:** Junio de 2015

*Fuente: Elaboración propia.*

Como se ha mencionado previamente, el método utilizado para la investigación, ha sido la encuesta personal. Las encuestas se efectuaron en el Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas durante el mes de Junio de 2015, dirigiéndose a clientes de las cuatro terminales del aeropuerto que utilizaran servicios prestados por las aerolíneas, independientemente que poseyeran o no tarjetas de fidelización de compañías aéreas.

Cabe mencionar, que gracias a la utilización de la encuesta personal, en muchas ocasiones los encuestados se mostraban con actitud de expresar su propia experiencia. A medida que se avanzaba en el cuestionario, los encuestados mostraban su opinión sobre otros temas alrededor de la encuesta, hecho que ha sido valorado muy positivamente y ha permitido obtener conclusiones que no se limitan a las respuestas obtenidas, sino que inciden profundamente en la actitud de los consumidores.

Para el diseño del cuestionario, se ha utilizado un modelo estructurado, con preguntas cerradas, de acuerdo al tipo de investigación, y de respuesta a escoger entre varias opciones propuestas. El cuestionario de la investigación (*Anexo 5*), realizado en Español y en Inglés, constaba de 20 preguntas, las cuales se pueden agrupar en dos bloques. En primer lugar, preguntas relativas a la satisfacción de los consumidores sobre el servicio brindado por las compañías aéreas y en segundo lugar, cuestiones concretas sobre los FFP, donde se preguntaba por la actitud hacia los mismos, la opinión sobre las características que presentan, la valoración de los premios ofrecidos, etc. Junto a la información anterior, se analizaron cuatro variables relativas a información personal del encuestado/a: género, franja de edad, nivel máximo de estudios y ocupación.

En cuanto al tamaño de la muestra, debido a que la población es demasiado grande y resulta imposible incluir a cada individuo, es complicado cuantificar el número necesario de encuestados para poder extrapolar los resultados a la realidad. Por este motivo, y en relación a los recursos disponibles, se han realizado 150 encuestas.

Por último, para el análisis de los datos obtenidos, se ha utilizado la herramienta gratuita de Google, Google Forms. La decisión de usar esta metodología, ha sido debida a las características de la investigación y al tamaño de la muestra.

El programa Google Forms, crea un formulario online que permite responder a las preguntas con comodidad, sin restricción de participantes ni número de preguntas. Las respuestas de las encuestas, se recopilan de forma automática y ordenada en hojas de cálculo. El programa, también se encarga de generar gráficos automáticamente a partir de las respuestas obtenidas, por lo tanto, listos para ser interpretados. Cabe señalar, que esta aplicación, tal y como se indica, permite realizar las encuestas online, compartiendo la URL del formulario a un número ilimitado de encuestados.

No obstante, en el caso de esta investigación, ha sido necesario realizar las encuestas personalmente a los usuarios del Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid – Barajas, ya que el público objetivo era muy concreto. La aplicación de Google Forms, se ha utilizado únicamente para introducir manualmente las respuestas obtenidas en las encuestas, para así poder analizar de forma automática los datos.

## 5.2 Planteamiento de hipótesis

El cuestionario utilizado en esta investigación, ha sido realizado a partir de una serie de hipótesis previas. Estas hipótesis, han sido trazadas según los objetivos principales del estudio y de la investigación en sí. A continuación, en la *Figura 4* se detalla para cada objetivo, las hipótesis planteadas y para cada caso, se indica también si ha sido contrastada positivamente (+) o negativamente (–), una vez analizados los resultados.

**Figura 4.** *Hipótesis de la investigación*

**OBJETIVO: Actitud y grado de satisfacción de los consumidores frente a los servicios prestados por las aerolíneas**

**H1:** En general, los consumidores se sienten satisfechos con el servicio ofrecido por las compañías aéreas (+)

**H2:** Los clientes que viajan con más frecuencia, están satisfechos con los servicios prestados por las aerolíneas (+)

**H3:** Los clientes están conformes a que las aerolíneas posean información personal sobre ellos, ya que consideran importante el trato personalizado en el vuelo (–)

**H4:** La principal razón que lleva a los clientes a desertar, es el mal servicio (+)

**OBJETIVO: Motivos para la fidelización**

**H5:** Las personas consideran la calidad del servicio y el precio del billete como principales razones para la fidelización (+)

**H6:** Las personas que viajan más, consideran razones diferentes como elementos para la fidelización (–)

**OBJETIVO: Percepción social de los FFP**

**H7:** Los clientes que viajan más, disponen de una tarjeta de fidelización (+)

**H8:** Las personas no usan las tarjetas por que aportan pocos puntos (+)

**H9:** En general, los consumidores que son estudiantes, no consideran de su interés las tarjetas de viajero frecuente (+)

**OBJETIVO: Influencia de los FFP en la fidelización y valoración de los premios**

**H10:** El hecho de ser poseedor de una tarjeta de viajero frecuente, influye en la elección de una aerolínea (+)

**H11:** Los poseedores de una tarjeta de fidelización consideran que es complicado conseguir premios (+)

**H12:** De las ventajas que proporcionan los FFP, hay preferencia por conseguir billetes de avión gratuitos o descuentos en los mismos (+)

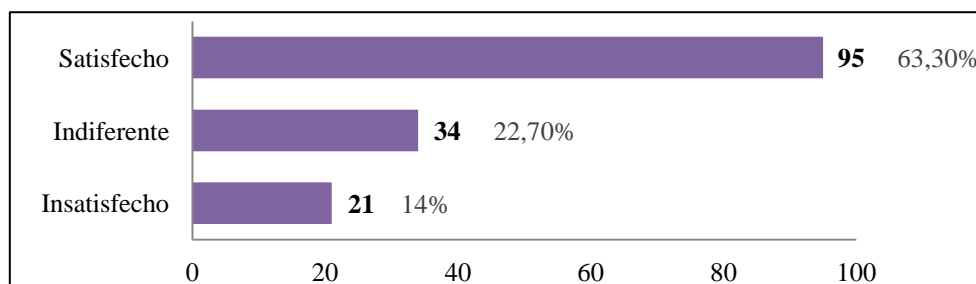
**H13:** En general, los clientes estarían dispuestos a utilizar un servicio que no necesitaran solamente para alcanzar un número de millas y conseguir un premio (–)

*Fuente: Elaboración propia.*

### 5.3 Actitud y grado de satisfacción de los consumidores frente a los servicios prestados por las aerolíneas

En la *Figura 5* se confirma la primera hipótesis de la investigación, ya que el 63,30% de los encuestados, se muestra satisfecho en relación al servicio ofrecido por las aerolíneas, frente a un 22,70% que se declara indiferente y un 14% que se encuentra insatisfecho.

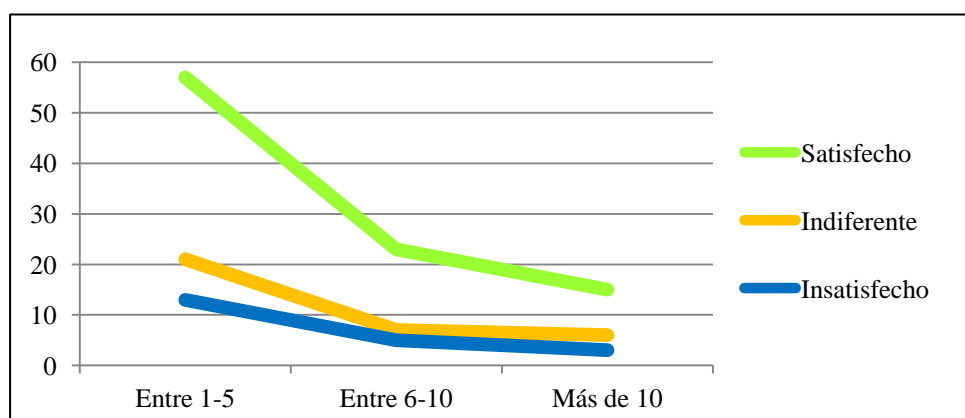
**Figura 5.** Actitud frente al servicio prestado por las aerolíneas



*Fuente: Elaboración propia.*

Analizando la variable de satisfacción junto con la frecuencia de viaje de los usuarios, se observa que a medida que aumenta la frecuencia, el grado de satisfacción sigue siendo positivo, aunque en menor distancia frente a las personas que se declaran indiferentes e insatisfechas. La *Figura 6*, muestra la relación entre ambas variables, y se refleja, para tener en cuenta por las aerolíneas, que la satisfacción con el servicio no implica que los clientes vuelen más.

**Figura 6.** Relación del grado de satisfacción con la frecuencia de viaje

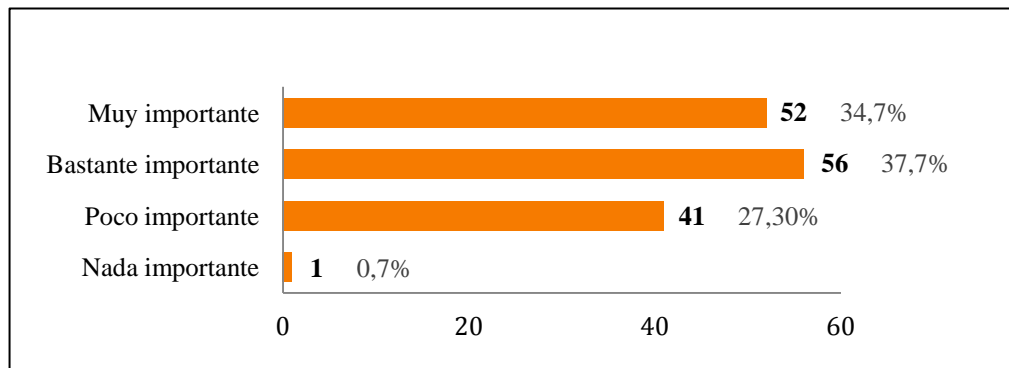


*Fuente: Elaboración propia.*

Otra variable analizada en relación a la satisfacción de los clientes, es la actitud de los consumidores frente al trato personalizado en su vuelo. Como refleja la *Figura 7*, existe una tendencia por parte del cliente en considerar necesario un trato personalizado, ya que más del 70% de los encuestados, considera entre mucho y bastante importante el trato recibido por parte de la operadora. Este, es un excelente indicador que corrobora

que el mercado está cambiando. Las empresas han pasado de centrarse en el producto a focalizar sus esfuerzos en orientar al cliente como su centro, dando respuesta a la demanda actual.

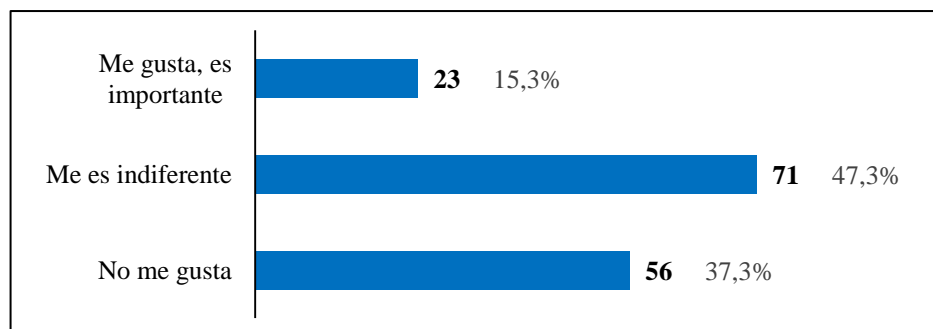
**Figura 7.** *Actitud frente al trato personalizado en el vuelo*



*Fuente: Elaboración propia.*

Sin embargo, se preguntó a los usuarios qué les parecía que la aerolínea contara con una base de datos con información personal sobre ellos (domicilio, teléfono, preferencias de compra, etc.) y en conclusión, los resultados no son muy positivos, ya que como se observa en la *Figura 8*, las personas se muestran reacias a que la empresa tenga información sobre ellos. Solamente un 15% de los entrevistados lo considera importante y se muestra conforme. Si bien es cierto que casi un 50% se declara indiferente, el porcentaje restante que se ha posicionado en contra, no colabora en facilitar a las compañías aéreas el enfoque de su estrategia de ventas hacia el cliente.

**Figura 8.** *Opinión sobre que la empresa posea datos personales del cliente*

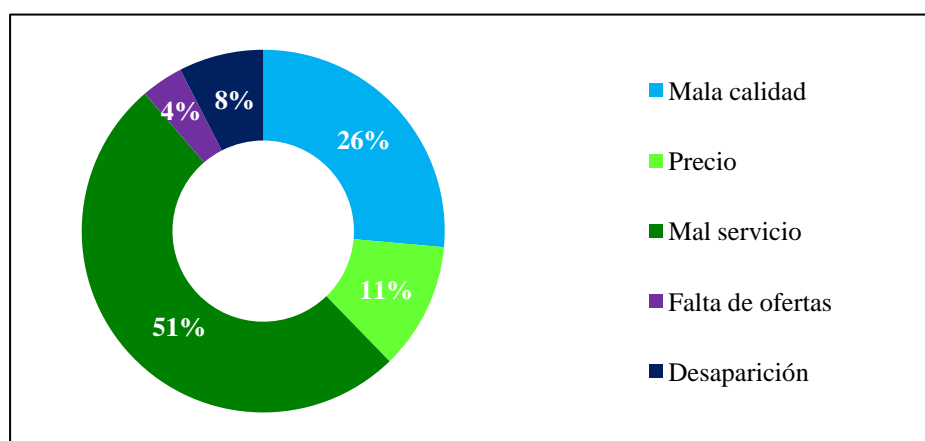


*Fuente: Elaboración propia.*

Por último, se preguntó a los clientes si en alguna ocasión habían dejado de volar con una compañía y el 35,7% de los encuestados, respondió que sí. Las razones que les llevaron a ello, se reflejan en la *Figura 9*. Se puede observar que el principal motivo fue el mal servicio que les brindó la aerolínea, seguido por la mala calidad del servicio y en una proporción bastante menor, el precio de los billetes.



**Figura 9. Motivos de deserción**



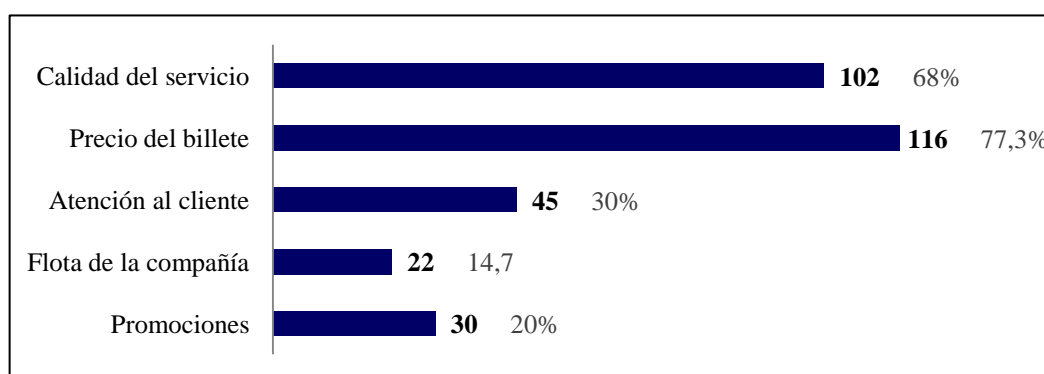
*Fuente: Elaboración propia.*

#### 5.4 Motivos para la fidelización

Del mismo modo que los entrevistados expusieron las razones que les llevaron a dejar de volar con una aerolínea, también han opinado sobre los motivos para mantenerse leales, y eventualmente, los tres primeros motivos para la fidelización, aunque no en el mismo orden, son los mismos que llevaron a los clientes a desertar. En esta pregunta (*Figura 10*), los encuestados podían escoger más de una opción, y como se observa, los mayores porcentajes fueron atribuidos a calidad del servicio, precio del billete y atención al cliente.

Estos resultados, llevan a reflexionar sobre el enfoque de los FFP, ya que si los usuarios identifican el precio como la principal razón para mantenerse leales a una aerolínea, al ser esta una variable modulable, cualquier empresa competidora podría bajar el precio si lo desea, con lo que los clientes pasarían a ser leales a otra empresa.

**Figura 10. Motivos para la fidelización**



*Fuente: Elaboración propia.*

Por otra parte, si relacionamos el nivel de satisfacción con los motivos para la fidelización, se observa que el 100% de los clientes que se declararon insatisfechos,

señalaron la calidad del servicio y el precio del billete como razones para mantenerse leales. Esto se traduce, a que a pesar de que el 63,30% de los participantes se declaró satisfecho, las empresas deben seguir esforzándose en brindar un servicio de calidad a los consumidores, ajustando las tarifas a la demanda de la sociedad actual.

Seguidamente, se muestra en la *Tabla 5* la relación entre la frecuencia de viaje y los motivos que llevan a los clientes a mostrarse leales con las compañías de transporte aéreo. La tendencia por franjas de frecuencia, es la misma que la apreciada en la *Figura 10*. Sin embargo, los porcentajes son más uniformes para los usuarios que viajan más veces anualmente. De esta forma, queda contrastada negativamente la sexta hipótesis, ya que a pesar de obtener resultados más homogéneos, las personas que viajan más, consideran los mismos elementos para la fidelización.

**Tabla 5.** Razones para la fidelización en relación a la frecuencia de viaje

|            | Calidad del servicio | Precio del billete | Atención al cliente | Flota de la compañía | Promociones |
|------------|----------------------|--------------------|---------------------|----------------------|-------------|
| Entre 1-5  | 33%                  | 40%                | 15%                 | 5%                   | 7%          |
| Entre 6-10 | 34%                  | 35%                | 11%                 | 10%                  | 10%         |
| Más de 10  | 29%                  | 29%                | 17%                 | 9%                   | 16%         |

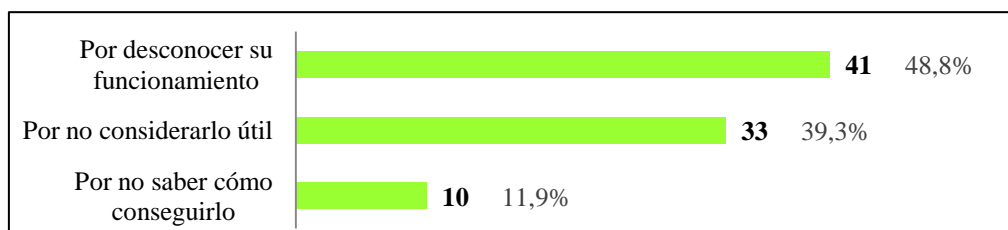
*Fuente: Elaboración propia.*

No obstante, las personas que más viajan serían el segmento más interesante a analizar, puesto que consideran más elementos para mantenerse leales a una compañía y están más interesados en beneficiarse de promociones que puedan ofrecerles. De este modo, este segmento se presenta como una oportunidad para las aerolíneas.

## 5.5 Percepción social de los FFP

En relación a este objetivo, se han estudiado diversas variables acerca de las características que presentan los FFP, con tal de relacionarlas con la percepción que reciben los usuarios. A pesar de que el lugar donde se realizaron las encuestas es muy favorable para que los entrevistados dispongan de tarjetas de viajero frecuente, sólo el 44% (66 personas) disponía de estas tarjetas. Los principales motivos para no poseer ninguna tarjeta de fidelización, quedan expuestos en la *Figura 11*. Del 56% que forma este conjunto, el 48,8% declaró que la razón era desconocer su funcionamiento, mientras que el 39,3% alegó que no lo consideraba útil.

**Figura 11.** Razón de no posesión de tarjeta

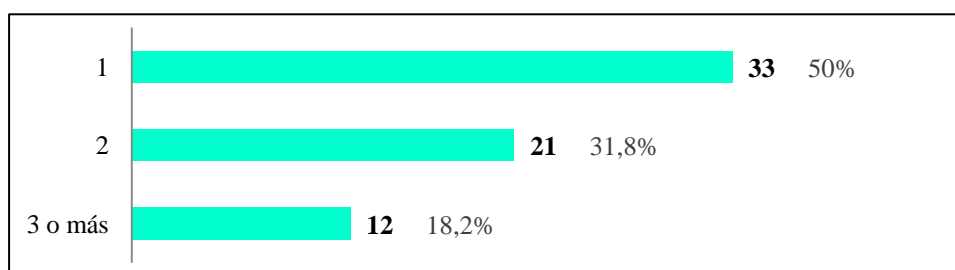


*Fuente: Elaboración propia.*

Si nos paramos a analizar cada uno de los motivos, en primer lugar, tanto las personas que declararon no conocer su funcionamiento como las que no sabían cómo conseguir la tarjeta, se traduce en ambos casos, a una falta de implicación por parte de las aerolíneas en cuanto a acciones de marketing para dar a conocer este tipo de tarjetas. En cuanto al grupo que no las considera útiles, se observa que en la mayoría de los casos es debido a la frecuencia de vuelo (que es muy baja) o bien para el caso de usuarios que vuelan frecuentemente y pertenecen al segmento de viajero de negocios, debido a que son las empresas las que compran los billetes de avión y en muchos casos no forman parte de ningún FFP.

De las 66 personas que poseían tarjeta de fidelización, el 50% solamente tenía una, el 31,8% dos y el 18,2% declaró que tenía tres o más.

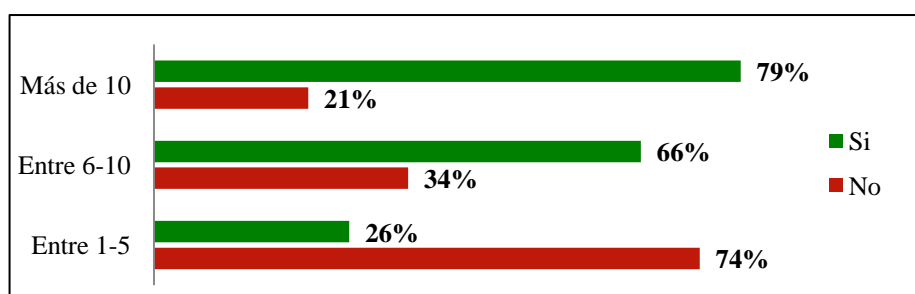
**Figura 12.** *Número de tarjetas por usuario*



*Fuente: Elaboración propia.*

Por otra parte, en la *Figura 13*, se muestra la relación entre la frecuencia de viaje y la posesión o no de tarjeta de viajero frecuente. Confirmando la séptima hipótesis, los clientes que viajan más, suelen disponer de este tipo de tarjetas. Un 79% de los viajeros frecuentes posee alguna tarjeta frente a tan sólo un 26% de los viajeros poco frecuentes (entre una y cinco veces anuales).

**Figura 13.** *Posesión de tarjeta de fidelización en relación a la frecuencia de viaje*



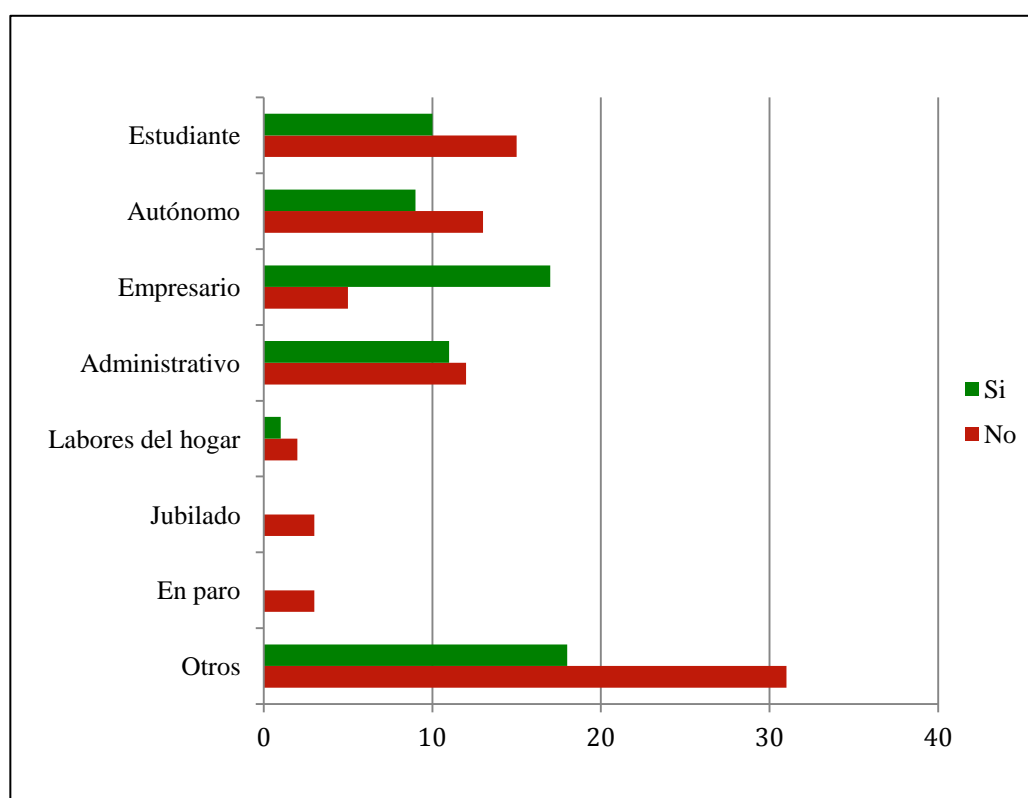
*Fuente: Elaboración propia.*

De las personas que poseen tarjetas, solamente un 9% no las usa, alegando que ofrecen pocos puntos o bien su olvido. Este hecho, permite afirmar que, en general, los clientes están a favor de los FFP.

Para finalizar este apartado, también se ha analizado la relación entre posesión de tarjeta y ocupación de los usuarios. En la *Figura 14*, se muestran gráficamente los resultados. A destacar, el caso de los estudiantes, que generalmente no encuentran atractivos los FFP. Sólo el 40% de ellos dispone de tarjetas, y de estos, el 30% no la usa por los motivos descritos anteriormente. Este hecho, es comprensible debido principalmente a dos parámetros: el poder adquisitivo y la frecuencia de viaje.

No obstante, sería recomendable que las aerolíneas analizaran estos resultados, y en respuesta, presentaran alguna variante del FFP que se adapte a las necesidades de los usuarios jóvenes, ya que en un futuro próximo, muchos de ellos serán el público objetivo al cual van destinados los FFP: viajeros de negocios que vuelan con frecuencia. Ofreciendo un programa adaptado a sus necesidades, permitirá empezar a construir un vínculo entre cliente y aerolínea, hecho que puede facilitar la fidelización en un futuro.

**Figura 14.** *Relación entre ocupación y posesión de tarjeta de viajero frecuente*



*Fuente: Elaboración propia.*

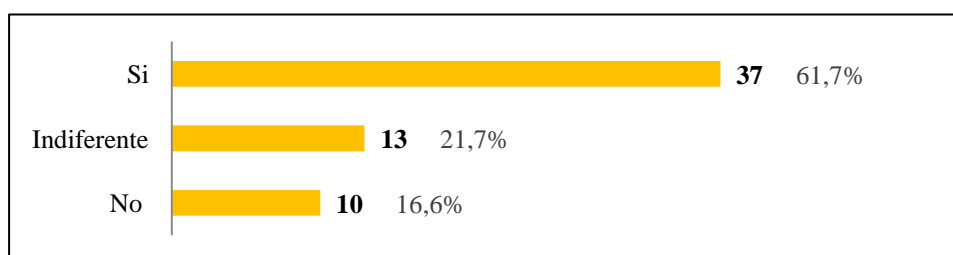
Como venimos comentando y queda reflejado en la *Figura 14*, los usuarios que en mayor proporción disponen de tarjetas de lealtad, son los identificados como empresarios, administrativos y en menor proporción, personas pertenecientes a otras ocupaciones. En global, personas que viajan por motivos de negocio.

## 5.6 Influencia de los FFP en la fidelización y valoración de los premios

En este apartado, se analizará la influencia de los FFP en la meta de la fidelización, ya que estas tarjetas están diseñadas con el objetivo de retener a los consumidores y lograr que usen más los servicios de la compañía.

En primer lugar, se ha analizado si el hecho de poseer una tarjeta de viajero frecuente influye en la elección de la aerolínea. Como refleja la *Figura 15*, en general, influye positivamente, ya que el 61,7% de los entrevistados afirma que poseer tarjeta de fidelización influye en la elección de compra. Por otro lado, el 21,7% de los encuestados se declaró indiferente al respecto y un 16,6% negó que eso influyera en su decisión.

**Figura 15.** *Influencia de la tarjeta en la elección de la aerolínea*



*Fuente: Elaboración propia.*

En relación también a la influencia de la tarjeta en la elección de la aerolínea, se preguntó a los usuarios por la frecuencia de uso de las tarjetas. El 43,3% de los entrevistados afirmó que las usaba en todos los vuelos, el 45% se decantó por decir que las usaba en bastantes ocasiones, y solamente el 11,7% declaró que las usaba pocas veces.

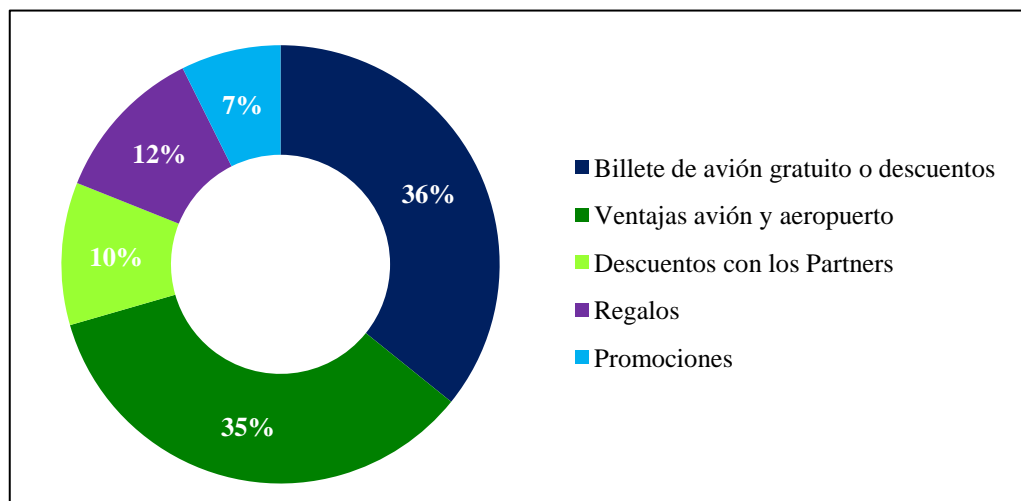
A pesar de que la mayoría se haya decantado por afirmar que poseer la tarjeta influye en la elección de una aerolínea u otra, otros motivos por los que los usuarios afirman que usan las tarjetas en todos los vuelos, podrían ser los siguientes: En primer lugar, que el cliente dispone de muchas tarjetas y por este motivo, en todos los vuelos puede utilizar una u otra. Segundo, el cliente realiza siempre la misma ruta, la cual solamente es operada por una compañía, y por lo tanto se ve obligada a volar con esa compañía aérea.

Otra característica a analizar, ha sido la preferencia de los usuarios en cuanto a las ventajas que proporciona la membresía de un programa de fidelización. Se permitió a los entrevistados escoger más de una opción, y en este aspecto, las opiniones han sido muy heterogéneas. La *Figura 16*, muestra las preferencias analizadas.

En porcentajes prácticamente iguales, encabezan la lista la opción de conseguir ventajas en el avión y en el aeropuerto y la expectativa de ganar billetes gratuitos u obtener descuentos en su compra. Estos resultados, son muy coherentes, ya que es comprensible que los clientes quieran ver su lealtad recompensada con los premios más atractivos. Además, teniendo en cuenta que la mayoría de clientes que poseen este tipo

de tarjeta son viajeros de negocios, el hecho de gozar de ciertas ventajas en el aeropuerto cuando tienen que estar ahí muchas horas, es valorado muy positivamente.

**Figura 16.** *Preferencia de premios que proporcionan las tarjetas de fidelización*

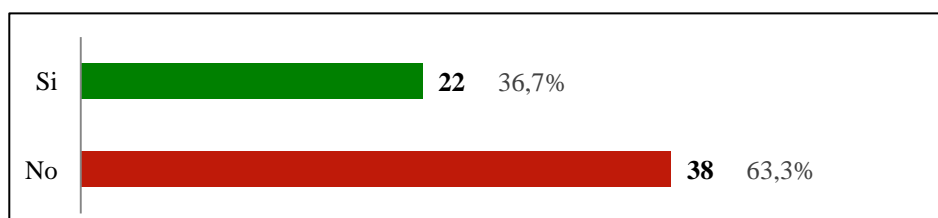


*Fuente: Elaboración propia.*

Además de la preferencia por los premios, se preguntó por las condiciones para conseguirlos, es decir, si creían que era complicado, eran condiciones justas o bien era relativamente fácil conseguir premios con las tarjetas. Sólo el 15% de los encuestados respondió que consideraba sencillo conseguir premios. El 26,7% creyó que las condiciones eran justas y desfavorablemente, un 58,3% declaró que era complicado conseguir premios. En conclusión, parece que a pesar de que los usuarios se muestran satisfechos con los servicios ofrecidos por las compañías aéreas, hay un aspecto que está descompensado y deberían centrar los esfuerzos en proporcionar condiciones más justas para con la retribución de premios.

Por último, se preguntó a los usuarios si llegarían a utilizar un servicio que no necesitaran por el mero hecho de conseguir las millas necesarias para alcanzar un premio. Sorprendentemente, un porcentaje significativo llegaría hasta ese punto, concretamente un 36,7% (ver Figura 17).

**Figura 17.** *Personas que utilizarían servicios por solo por alcanzar un número de millas*



*Fuente: Elaboración propia.*

## **CAPÍTULO 6. SEGMENTACIÓN DEL MERCADO. PERFILES DE USUARIO EN FUNCIÓN DE LA INVESTIGACIÓN REALIZADA**

A continuación, se tratará de segmentar los clientes en función de las relaciones existentes entre las variables estudiadas, con el fin de determinar cuáles son los subgrupos de clientes con más porcentaje de posesión de tarjetas de fidelización.

Se ha utilizado como variable dependiente la “posesión de tarjeta de viajero frecuente”, mientras que como variables predictivas se han utilizado las siguientes: frecuencia de viaje, satisfacción con el servicio prestado por las aerolíneas, motivos para la fidelización, opinión sobre el trato personalizado, actitud frente a la posesión de datos personales por parte de la compañía, ventajas que proporciona la tarjeta, actitud frente a las condiciones para obtener premios, edad, estudios y ocupación.

Además, analizando cada una de estas variables predictivas, se ha podido determinar en qué franjas para cada una de ellas, existe más influencia para poseer o no tarjetas de viajero frecuente. A continuación se detallan las franjas para cada variable:

- Frecuencia de viaje: Personas que viajan más de cinco veces anualmente
- Satisfacción con respecto al servicio ofrecido por las aerolíneas: Personas que se declaran entre indiferentes y satisfechas
- Importancia del trato personalizado: Personas que encuentran entre bastante y muy importante el trato personalizado
- Edad: Personas mayores de 30 años
- Estudios: Personas con estudios universitarios o superiores
- Ocupación: Personas del ámbito empresarial y autónomas

Aplicando una combinación de las respuestas indicadas por cada una de estas variables, se obtienen los porcentajes más elevados del perfil de usuario que se mantiene leal a una aerolínea, no obstante, se han analizado también el resto de opciones para estas variables junto con las demás variables descritas en el primer párrafo y vinculadas a la variable dependiente.

Como se aprecia en la *Tabla 6*, se han obtenido 10 perfiles de clientes en base a las relaciones entre las variables analizadas. En la *Tabla 6*, se han ordenado perfiles en relación al porcentaje de posesión de la tarjeta. Adicionalmente, cabe añadir que existen más perfiles de clientes aplicando otros filtros de selección, pero para este caso, se muestran los más evidentes y significativos.

Los subgrupos 9 y 10, son los que más porcentaje de fidelización reflejan, con un 83,33% y 86,36% respectivamente. Por lo tanto, el perfil más generalizado de los clientes que poseen tarjetas de fidelización, deberá incluir la mayoría de estas características: personas mayores de 30 años que vuelan más de cinco veces anualmente, se muestran satisfechas con el servicio ofrecido por las aerolíneas, valoran obtener billetes de avión gratuitos o descuentos y tener ventajas en el avión y aeropuerto y son empresarios, autónomos o administrativos.

**Tabla 6.** *Perfil de los grupos de usuarios*

| <b>PERFIL</b> | <b>DEFINICIÓN DEL SUBGRUPO</b>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                | <b>% POSESIÓN</b> |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------|
| <b>1</b>      | Personas que viajen menos de cinco veces al año, que consideran entre bastante y muy importante el trato personalizado y presentan una actitud negativa en cuanto a que la empresa posea información personal sobre los clientes                                                                                                              | <b>22,03%</b>     |
| <b>2</b>      | Personas entre 18-30 años y estudiantes, que dan poca importancia al trato personalizado y se muestran relativamente satisfechos con el servicio ofrecido por las aerolíneas                                                                                                                                                                  | <b>37,5%</b>      |
| <b>3</b>      | Personas insatisfechas con el servicio ofrecido por las aerolíneas y que consideran muy importante el trato personalizado                                                                                                                                                                                                                     | <b>42,85%</b>     |
| <b>4</b>      | Personas satisfechas con el servicio prestado por las aerolíneas que consideran poco importante el trato personalizado y apuestan por la calidad del servicio como principal motivo para la fidelización                                                                                                                                      | <b>47,37%</b>     |
| <b>5</b>      | Personas que consideran la atención al cliente el principal motivo para la fidelización, el trato personalizado entre bastante y muy importante y se muestran reacios a que la compañía disponga de sus datos personales                                                                                                                      | <b>47,82%</b>     |
| <b>6</b>      | Personas con estudios superiores que consideran positivo que la empresa posea información personalizada sobre los clientes                                                                                                                                                                                                                    | <b>52,17%</b>     |
| <b>7</b>      | Personas mayores de 30 años con estudios universitarios o superiores, que se declaran satisfechos o indiferentes respecto al servicio ofrecido por las aerolíneas, consideran el trato personalizado entre bastante y muy importante y destacan la calidad del servicio y el precio del billete como principales motivos para la fidelización | <b>60%</b>        |
| <b>8</b>      | Personas que vuelan más de cinco veces anualmente, se declaran insatisfechas o indiferentes con respecto al servicio ofrecido por las aerolíneas y consideran complicado conseguir premios con las tarjetas                                                                                                                                   | <b>64,70%</b>     |
| <b>9</b>      | Personas mayores de 30 años que vuelan más de 10 veces anualmente, se muestran satisfechas con el servicio ofrecido por las aerolíneas y valoran obtener billetes de avión gratuitos o descuentos y tener ventajas en el avión y aeropuerto                                                                                                   | <b>83,33%</b>     |
| <b>10</b>     | Personas mayores de 30 años que vuelan más de cinco veces anualmente, se muestran satisfechas con el servicio ofrecido por las aerolíneas y son empresarios, autónomos o administrativos                                                                                                                                                      | <b>86,36%</b>     |

*Fuente: Elaboración propia.*



## **CAPÍTULO 7. BUSINESS INTELLIGENCE COMO MÉTODO PARA LA FIDELIZACIÓN EN LAS COMPAÑÍAS AÉREAS**

En los últimos años, las compañías aéreas han seguido la tendencia de aumentar sus inversiones en saber más acerca de las preferencias de sus pasajeros. De acuerdo a la encuesta anual de 2014 realizada por SITA, es posible concluir que las aerolíneas se han dedicado principalmente a invertir en inteligencia de negocios, concepto más conocido como Business Intelligence (BI).

Mientras que una quinta parte de las compañías aéreas en la encuesta del 2013 no consideró el BI dentro de sus objetivos empresariales, en el estudio de 2014 todas las compañías tenían como uno de sus objetivos principales invertir en este sector.

Según SITA, en 2016 el 97% de las aerolíneas tiene previsto invertir en mejorar los servicios tecnológicos para sus pasajeros, al igual que invertir en la personalización de los servicios, lo que ayudará a impulsar las transacciones a través de canales directos de un 54% hasta el 67% de las ventas.

A lo largo de este capítulo, se profundizará en el concepto de BI junto con las herramientas SAS, ARACS y CRM aplicadas dentro del modelo de negocio de una aerolínea.

### **7.1 Introducción al concepto de BI**

El contexto de la sociedad de la información, ha propiciado la necesidad de disponer de métodos más eficientes y rápidos para extraer y transformar los datos de una organización en información y distribuirla a lo largo de la cadena de valor.

El BI responde a esa necesidad, y fue en Octubre de 1958 cuando el investigador de IBM Hans Peter Luhn utilizó el término por primera vez, definiéndolo como: "La habilidad de aprender las relaciones de hechos presentados de forma que guíen las acciones hacia una meta deseada" (Curto y Conesa, 2010).

El proceso que se sigue es muy sencillo: a partir de los datos que se tienen sobre la empresa y su entorno, se consigue información, la cual es posteriormente transformada en conocimiento y se usará para mejorar la toma de decisiones en la empresa.

Los datos son un conjunto de valores y hechos que pueden provenir de fuentes internas y externas de la empresa pero que no son lo suficientemente consistentes como para servir de base en la toma de decisiones. Estos mismos datos procesados y contextualizados, es decir, dotados de valor, sirven para poder tomar decisiones, son información. Esta información, junto con las experiencias, valores y *know-how* residente en la mente de las personas, origina el conocimiento.

Cuando se llega a los conocimientos, es cuando el BI entra en juego, ya que al obtener conocimiento del negocio, una vez capturada la información interna y externa a la empresa, es posible establecer estrategias y determinar cuáles son tanto sus fortalezas como sus áreas de mejora.

Con el BI, los datos pasan a ser un activo de la empresa con su propio ciclo de vida, transformándose en información, en conocimiento, y en última instancia en acciones, resultados y valor. Según este enfoque, los datos son un activo intangible y pueden convertirse en valor para la compañía.

El BI actúa como un factor estratégico, generando una ventaja competitiva a través del conocimiento y su correcta aplicación a la toma de decisiones. Sus beneficios, entre otros, son los siguientes:

- Facilita la recogida y validación de la información
- Mejora la comunicación y unión entre los departamentos así como sus interrelaciones. La información agregada se hace accesible y común a todos los miembros de la organización
- Independencia del factor humano en el tratamiento de los datos, se reducen los fallos humanos y los sesgos
- Ofrece información en tiempo real sobre el estado de la empresa facilitando la toma de decisiones
- Adaptación más rápida a los cambios, permitiendo valorar si la estrategia es la adecuada
- Permite realizar simulaciones ayudando a adelantarse a los posibles problemas

Por todo lo descrito anteriormente, el BI se presenta como una excelente herramienta para la fidelización. Esta tecnología permite avanzarse a las necesidades del cliente. Gracias a los instrumentos para el análisis de datos y gestión de la información, ofrece la posibilidad de abrirse paso entre la competencia, anticiparse a la demanda y a las necesidades de los consumidores.

## **7.2 Importancia del BI dentro del marketing**

Manuel del Pino, Pre-sales Manager en Information Builders Ibérica y ponente en la conferencia “Nuevos Enfoques para el Marketing de precisión”, apuntó que “El BI permite el análisis y distribución de información en cualquier área de una empresa, incluido el marketing. El BI puede apoyar a las tareas de marketing en un seguimiento de indicadores de rendimiento de la fuerza de ventas, generación, análisis y segmentación de leads, mejor conocimiento de los clientes, etc.”

El BI nos permite por tanto identificar de forma más precisa los segmentos de clientes y estudiar con mayor profundidad tanto su comportamiento como sus características. El BI puede ayudar también a analizar el impacto en las redes sociales de los productos de una empresa, imagen y reputación, de forma que permita a la organización beneficiarse de este impacto.

Si bien hasta ahora todo han sido puntos a favor, el BI presenta algunas limitaciones. En una empresa de tamaño medio, es fácil encontrarse con enormes cantidades de información con la tendencia continuada a generar exponencialmente más. Esto puede suponer una increíble cantidad de trabajo, con lo que es necesario aprender a fijarse solamente en aquellos datos representativos y que por tanto aporten verdadero conocimiento.

### 7.3 SAS

SAS (*Statistical Analysis System*) es una empresa nacida en Cary, Carolina del Norte que proporciona soluciones de BI a las empresas; ayuda a acceder, gestionar, analizar y dar *feed-back* a los datos de aquellas empresas que contratan SAS.

Se trata del negocio de software privado más grande del mundo, y muestra de su eficacia, es que la mayoría de las empresas que forman parte de la lista Fortune Global 500® utilizan SAS para su gestión de BI. Dentro del ámbito aeronáutico, de entre las empresas que utilizan SAS, se encuentra Iberia, que gracias a este software ha experimentado una significativa mejora de la gestión de los datos sobre sus clientes y su programa de fidelidad Iberia Plus.

En cuanto al servicio prestado a las aerolíneas, SAS define una serie de puntos clave en sus productos para ayudar a las empresas a adquirir y extraer información de los datos que poseen y utilizarla para mejorar aspectos como la fidelización de los clientes y con ellos la rentabilidad y los resultados de sus ventas.

– **Optimización del resultado empresarial:** SAS ofrece soluciones que ayudan a entender mejor los comportamientos de compra del consumidor, además de ayudar en el establecimiento del precio según la predisposición del consumidor a pagar, la competitividad y las características del segmento. En todo momento, SAS tiene en cuenta que la estrategia de precios de la empresa debe ser óptima, en materia de *overbooking*, cancelaciones o estacionalidad. Por otra parte, permite a las aerolíneas descubrir de manera más específica las fluctuaciones en la sensibilidad de los precios de tal forma que sean capaces de ajustar los precios a la oferta. Por último, permite introducir cambios en las condiciones del mercado ya sean reales o ficticias para ver como cambiaría la estrategia de establecer precios. En definitiva, y como afirma SAS, “*set the right price, every time*”.

– **Predicción de la demanda:** SAS entiende que el mercado de las aerolíneas está en continuo cambio y se basa, por tanto, en la demanda, por lo que ofrece un servicio rápido y preciso de predicciones de mercado. La competitividad obliga a que los servicios al consumidor y a la planificación de operaciones roce la perfección y esto supone tener la posibilidad de responder de manera proactiva (tal y como se ha dicho antes) a las señales de la demanda.

Contratando SAS las aerolíneas toman decisiones basadas en datos, lo que significa, que toman las decisiones basándose en hechos y no en suposiciones sobre la demanda. Dada la naturaleza escasa de los recursos, es importante saber repartirlos entre las distintas actividades, así como mejorar la calidad y medición tanto de ventas como de estrategias de marketing. La conclusión que SAS saca es, básicamente, la eficiencia de las predicciones, es decir, saber los recursos del mañana sin malgastar los presentes.

– **Analíticas del consumidor:** Si una compañía aérea quiere obtener ventajas competitivas, es primordial retener a sus consumidores y llegar a fidelizarlos. Para ello, el mensaje que transmita debe llegar al público objetivo y provocar en ellos una respuesta. Según SAS, ellos guían a la empresa para conseguir ser la primera opción de sus consumidores.

## CAPÍTULO 8. FIDELIZACIÓN EN LAS REDES SOCIALES

El asombroso desarrollo de la informática, las telecomunicaciones y las tecnologías de la información (TIC) en las últimas décadas, ha ocasionado un fuerte impacto en la sociedad, y sobre todo para el ámbito empresarial, ha significado un cambio radical en la forma de proporcionar valor a sus clientes. Este desarrollo tecnológico, ha proporcionado nuevos mecanismos de aplicación en todos los aspectos del marketing mix: nuevos caminos para comprender a los clientes, para desarrollar ofertas más ajustadas a sus deseos, para distribuir los productos eficientemente y para comunicarse de forma más efectiva con grupos y personas.

Quizá el cambio más espectacular en el desarrollo de las TIC, es la aparición de Internet, la telaraña global de redes informáticas que ha hecho posible la comunicación internacional instantánea y descentralizada (Kotler, Armstrong, Saunders y Wong, 2000).

Así, la suma de todos estos avances a nivel tecnológico ha permitido el desarrollo de nuevas herramientas de comunicación y de publicidad – teléfonos inteligentes (*smartphone*), ordenadores portátiles, televisión digital – propiciando la creación del comercio electrónico, una vía de comunicación interactiva que además permite que los clientes adquieran y paguen los productos sin salir de su casa.

Por todo ello, la competencia entre las aerolíneas ya no es solo en términos de precio, comodidad y seguridad, sino que cada vez más, las redes sociales están ganando terreno. Para comenzar con el objeto de estudio, previo al actual éxito de plataformas como Facebook y Twitter, encontramos aerolíneas que creaban sus propias redes sociales o que empezaron a realizar campañas de promoción a través de Internet, con el objetivo de mejorar la interacción y comunicación entre cliente – empresa y cliente – cliente. Los casos más significativos hasta la fecha, pertenecen a compañías aéreas internacionales. A continuación, se detallan por orden cronológico algunos casos destacados:

A finales de 2007 la aerolínea norteamericana JetBlue, se registra en Twitter, después de haber realizado un estudio en el que se mostraba que sus clientes estaban en constante movimiento y “twitteaban” sus experiencias con la compañía. La finalidad de crear una cuenta de Twitter, consistía en aumentar el valor añadido del servicio de atención al cliente respondiendo a cada uno de los *tweets*<sup>5</sup> que los usuarios formulaban.

A finales de 2008, la fusión entre KLM y Air France dio lugar a la creación de *Bluenity*, una red social destinada a los viajeros, donde los usuarios podían compartir información sobre sus viajes, aportar consejos sobre los mejores lugares a los que ir en una ciudad determinada, etc. Sin embargo, esta comunidad virtual desapareció a principios de 2011, ya que las aerolíneas fundadoras decidieron enfocar su estrategia hacia las grandes plataformas que actualmente han adquirido mayor relevancia en el panorama online.

Como último ejemplo a destacar, se encuentra el caso de American Airlines, que en 2011 conmemoró el 30 aniversario de su FFP AAdvantage celebrando un concurso llamado “*Tweet to win 30K Miles*”. Para participar, los usuarios debían “twittear” con el

---

<sup>5</sup> Un *tweet* es un mensaje corto (menos de 140 caracteres) que puedes enviar a los usuarios en Twitter.

*hashtag*<sup>6</sup> #Deal30 y seguir la cuenta de @AAAdvantage, para poder ganar 30.000 millas de AAdvantage. En una semana, la cuenta de Twitter tuvo un incremento del 70% en el número de seguidores y de un 43% en los *re-tweets*; el micro sitio #Deal30 tuvo más de 27.000 visitantes.

Tras estos ejemplos, nos encontramos actualmente ante un panorama en el que las grandes plataformas (Facebook, Twitter y LinkedIn) el mejor medio para interactuar con los clientes. Como dato relevante, cabe señalar que la gran mayoría de compañías aéreas tienen o han tenido cuenta registrada en las ya nombradas redes sociales.

Las aerolíneas, buscan con su presencia activa online orientada a la construcción de marca, la atención al cliente y en menor medida, generar negocio de forma directa.

---

○ <sup>6</sup> Hashtag (#): Etiqueta que sirve para crear o referirse a temas recurrentes en Twitter.

## CAPÍTULO 9. CONCLUSIONES

En referencia al estudio realizado sobre los programas de fidelización y en concreto, sobre las tarjetas de viajero frecuente ofrecidas por las compañías aéreas, podemos concluir:

- Los programas de fidelización a través de tarjetas permiten identificar, conocer a los clientes y estudiar cuál es su comportamiento frente a la empresa. Esta identificación del cliente, permite también hacer crecer la lealtad de aquellos clientes en los que actualmente no es muy alta pero se identifican como clientes potenciales. Asimismo, permite a la empresa proteger a los clientes, en cierta manera, de los ataques de la competencia. El éxito de los FFP recae en que la empresa está emocionalmente más cercana a sus clientes.

- Al establecer un programa de fidelización, las empresas adquieren un compromiso a medio y largo plazo con los clientes, por lo que es fundamental disponer de herramientas de BI y aplicar técnicas de marketing relacional, para gestionar correctamente el FFP en sí. Una mala gestión de este compromiso, ocasionaría un gran coste para la empresa.

- A pesar de que las TIC permiten a las aerolíneas utilizar diversas herramientas para conocer mejor a sus compradores, es fundamental segmentar la base de clientes y analizar su comportamiento de compra. Actualmente, también se ha vuelto imprescindible para la fidelización interactuar con los clientes de forma online.

En cuanto a las conclusiones obtenidas a raíz de la investigación, podemos afirmar lo siguiente:

- En general, los clientes se encuentran satisfechos con el servicio prestado por los operadores aéreos, aunque esto no favorece a que las personas viajen más. Por otro lado, las principales características que justifican el hecho de desertar, son la calidad del servicio y el precio del billete.

- Los clientes establecen la calidad del servicio y el precio de los billetes como principales motivos para la fidelización. En general, también consideran muy importante el trato personalizado en el vuelo aunque no están a favor de que las aerolíneas posean datos personales sobre ellos.

- En cuanto a las características propias de los FFP, los clientes están a favor de los mismos y poseer este tipo de tarjetas, influye positivamente en su decisión de compra, ya que en general, hace que vuelen más con la aerolínea. De las ventajas que proporcionan estos programas, los usuarios priorizan el billete de avión gratuito o descuentos, y disponer de ventajas tanto en el aeropuerto como en el avión. No obstante, la mayoría de los clientes opina que es demasiado complicado obtener estos premios.

- Si bien es cierto que los FFP existen desde hace más de tres décadas, solamente un porcentaje pequeño de los clientes dispone de ellas. En general, las personas que viajan menos son aquellas que no tienen tarjetas.

## REFERENCIAS

AENA (2015). *Aeropuerto Adolfo Suárez Madrid-Barajas*, disponible en: <http://www.aena.es/csee/Satellite/Aeropuerto-Madrid-Barajas/es/Adolfo-Suarez-Madrid-Barajas.html>. Recuperado el 24 de mayo de 2015.

Álvarez-Gayou, J. L. (2003). *Cómo hacer investigación cualitativa: fundamentos y metodología*. México: Paidós.

Barroso, C. y Martín Armario, E. (1999). *Marketing relacional*. Madrid: ESIC Editorial.

Best, R. J. (2007). *Marketing estratégico*. Cuarta edición. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Cámara, D. y Sanz, M (2001). *Dirección de ventas. Vender y fidelizar en el nuevo milenio*. Madrid: Prentice Hall.

Casal, J. y Mateu, E (2003). *Tipos de muestreo*. Rev. Epidem. Med. Prev. 1, pp.3-7.

Costa, W., Küster, I. y Canales, P. (2011). *Claves para un vendedor con éxito. No sólo hay que vender, sino retener*. Madrid: Ediciones Pirámide (Grupo Anaya, S.A).

Cuesta, F. (2003). *Fidelización... Un paso más allá de la retención*. Madrid: McGraw Hill.

Curto, J y Conesa, J. (2012). *Introducción al Business Intelligence*. Barcelona: Editorial UOC.

Domínguez, A. (2007) *Métricas del marketing*. Madrid: ESIC Editorial.

eDreams Blog (2013). *Ranking aerolíneas con más fans en Facebook.*, disponible en: <http://blog.edreams.es/ranking-aerolineas-con-mas-fans-en-facebook>. Recuperado el 28 de junio de 2015.

EL PAIS (2015). Economía. *Barajas amplía su ventaja sobre El Prat como primer aeropuerto español*, disponible en: [http://economia.elpais.com/economia/2015/03/12/actualidad/1426159230\\_982616.html](http://economia.elpais.com/economia/2015/03/12/actualidad/1426159230_982616.html). Recuperado el 24 de mayo de 2015.

El Periódico (2008). Noticias. *Air France-KLM crea Bluenity, una red de consejos entre viajeros*, disponible en: <http://viajar.elperiodico.com/noticias/air-france-klm-crea-bluenity-una-red-de-consejos-entre-viajeros>. Recuperado el 28 de junio de 2015.

Freddie Awards (2015). *Freddie Awards 2015*, disponible en: [http://img.freddieawards.com/wpcontent/uploads/2015/04/2015\\_Freddie\\_Awards.pdf](http://img.freddieawards.com/wpcontent/uploads/2015/04/2015_Freddie_Awards.pdf). Recuperado el 19 de junio de 2015.

Grönroos, C. (1994). *Marketing y gestión de servicios*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos S.A.

Hoffman, K. D. y Bateson, J. E. G. (2002). *Fundamentos de marketing de servicios*. Segunda edición. México: International Thomson Editores, S.A.

Hoffman, J. L. y Lowitt, E. M. (2008). *A better way to design loyalty programs*. *Strategy & Leadership*, 36(4), 44-47.

Huete, L. M., Serrano, J. y Soler, I. (2003). *Servicios y beneficios*. Barcelona: Ediciones Deusto.

Iberia (2015). *Iberia Plus*, disponible en: <http://www.iberia.com/es/iberiaplus/>. Recuperado el 12 de mayo de 2015.

Kotler, P., Armstrong, G., Saunders, J. y Wong, V. (2000). *Introducción al marketing*. Segunda edición europea. Madrid: Pearson Educación, S.A.

Kotler, P. y Lee, N. (2007). *Marketing en el sector público. Todas las claves para su mejora*. Madrid: Prentice Hall.

Laudon, K. C. y Laudon, J. P. (2004). *Sistemas de información gerencial*. Octava edición. México: Pearson Educación, S.A.

Lonto, J. R. (2002). *The trading stamp story (or: When trading stamps stuck)*, disponible en: <http://www.studioz7.com/stamps.html>. Recuperado el 07 de abril de 2015.

Loyalty Magazine (2014). *Loyalty Awards 2014*, disponible en: [http://theloyaltyawards.com/wp-content/uploads/2013/06/LM8-p1-36aw\\_single.pdf](http://theloyaltyawards.com/wp-content/uploads/2013/06/LM8-p1-36aw_single.pdf). Recuperado el 19 de junio de 2015.

Marketing Directo (2013). El Business Intelligence al servicio del marketing en #MKPrecision, disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/especiales/evento-marketing-de-precision/el-business-inteligente-al-servicio-del-marketing-en-mkprecision/>. Recuperado el 28 de mayo de 2015.

Merino, M., Pintado, T., Sánchez, J., Grande, I. y Estévez, M. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*. Madrid: ESIC Editorial.

Oneworld (2015). Viajeros frecuentes. *Beneficios de Oneworld*, disponible en: <http://es.oneworld.com/ffp/oneworld-benefits>. Recuperado el 14 de mayo de 2015.

Pedraja, M. y Rivera, P. (2002). *La gestión de la lealtad del cliente a la organización. Un enfoque de marketing relacional*. *Economía Industrial*, 348, pp. 143-153.

Reinares, P. y Ponzoa, J. (2006). *Marketing relacional: un nuevo enfoque para la seducción y fidelización de clientes*. Madrid: Prentice Hall.



Rowe, W. G. y Barnes, J. G. (1998): *Relationship marketing and sustained competitive advantage*. Journal of Market-Focused Management, Vol. 2, N° 3, pp. 281-297.

SAS (2015). *Acerca de SAS*, disponible en: [http://www.sas.com/es\\_es/company-information.html#stats](http://www.sas.com/es_es/company-information.html#stats). Recuperado el 28 de mayo de 2015.

SITA (2014). *Airport IT Trends Survey 2014*, disponible en: <http://www.sita.aero/globalassets/docs/surveys--reports/airport-it-trends-survey-2014.pdf>. Recuperado el 18 de junio de 2015.

SKYTRAX (2014). World Airline Awards 2014. *Best Airline Alliance 2014*, disponible en: [http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds\\_best\\_airline\\_alliance.html](http://www.worldairlineawards.com/Awards/worlds_best_airline_alliance.html). Recuperado el 19 de junio de 2015.

Vázquez, R., Santos, L., Galguera, L. y Méndez, P. (2004). *Una aproximación empírica al marketing de relaciones. Las tarjetas de fidelización de las compañías aéreas*. Documento de trabajo 219/00 Facultad de CC Económicas y Empresariales. Universidad de Oviedo.

Viveros, S. (Ed.). (2010). *Manual de publicaciones de la American Psychological Association*. Tercera edición. México: Editorial el Manual Moderno.

## ANEXOS

### ANEXO 1. DIRECTORIO DE LOS FFP CONSULTADOS

| <b>Aerolínea</b>     | <b>FFP</b>                  | <b>Enlace del FFP</b>                                                                                                                                                                                         |
|----------------------|-----------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Air France,<br>KLM   | <i>Flying Blue</i>          | <a href="https://www.flyingblue.com/index.html">https://www.flyingblue.com/index.html</a>                                                                                                                     |
| Airberlin            | <i>Topbonus</i>             | <a href="http://www.airberlin.com/site/tb/program/index_2.php">http://www.airberlin.com/site/tb/program/index_2.php</a>                                                                                       |
| Alitalia             | <i>MilleMiglia</i>          | <a href="https://www.alitalia.com/es_es/millemiglia/programma/index.html">https://www.alitalia.com/es_es/millemiglia/programma/index.html</a>                                                                 |
| American<br>Airlines | <i>AAdvantage</i>           | <a href="http://www.americanairlines.es/intl/es/AAdvantage/AAdvantage.jsp?anchorEvent=false&amp;from=Nav">http://www.americanairlines.es/intl/es/AAdvantage/AAdvantage.jsp?anchorEvent=false&amp;from=Nav</a> |
| Delta Air<br>Lines   | <i>SkyMiles</i>             | <a href="http://es.delta.com/content/www/en_US/skymiles.html">http://es.delta.com/content/www/en_US/skymiles.html</a>                                                                                         |
| Iberia               | <i>Iberia Plus</i>          | <a href="http://www.iberia.com/es/iberiaplus/">http://www.iberia.com/es/iberiaplus/</a>                                                                                                                       |
| Lufthansa            | <i>Miles &amp;<br/>More</i> | <a href="http://www.miles-and-more.com/">http://www.miles-and-more.com/</a>                                                                                                                                   |
| TAP<br>Portugal      | <i>Victoria</i>             | <a href="http://www.flytap.com/Espana/es/Victoria/como-funciona">http://www.flytap.com/Espana/es/Victoria/como-funciona</a>                                                                                   |
| United<br>Airlines   | <i>Mileage<br/>Plus</i>     | <a href="http://www.united.com/web/es/content/mileageplus/Default.aspx">http://www.united.com/web/es/content/mileageplus/Default.aspx</a>                                                                     |

| <b>Alianza</b> | <b>Enlace del FFP</b>                                                         |
|----------------|-------------------------------------------------------------------------------|
| Oneworld       | <a href="http://es.oneworld.com/">http://es.oneworld.com/</a>                 |
| StarAlliance   | <a href="http://www.staralliance.com/es/">http://www.staralliance.com/es/</a> |
| SkyTeam        | <a href="http://www.skyteam.com/es/">http://www.skyteam.com/es/</a>           |

## ANEXO 2. CARACTERÍSTICAS DE LOS FFP

| ALIANZA                                                                           | AEROLÍNEA         | FFP         | Categorías FFP     | Categoría equivalente en la alianza | Puntos necesarios para alcanzar la categoría | Validez de las millas de premio <sup>7</sup> | Principales Partners asociados                             |
|-----------------------------------------------------------------------------------|-------------------|-------------|--------------------|-------------------------------------|----------------------------------------------|----------------------------------------------|------------------------------------------------------------|
|  | American Airlines | AAdvantage  | Basic              | No aplicable                        | Gratuito                                     | 18 meses                                     | Etihad Airways<br>Gulf Air<br>Hawaiian Airlines<br>WestJet |
|                                                                                   |                   |             | Gold               | Ruby                                | 25.000 millas <sup>8</sup> / 30 vuelos       | 18 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   |                   |             | Platinum           | Sapphire                            | 50.000 millas / 60 vuelos                    | 18 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   |                   |             | Executive Platinum | Emerald                             | 100.000 millas / 120 vuelos                  | 18 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   | Airberlin         | Topbonus    | Classic            | No aplicable                        | Gratuito                                     | 36 meses                                     | Etihad Airways<br>Alitalia<br>Niki<br>Virgin Australia     |
|                                                                                   |                   |             | Silver             | Ruby                                | 25.000 millas <sup>9</sup> / 24 vuelos       | 36 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   |                   |             | Gold               | Sapphire                            | 50.000 millas / 60 vuelos                    | 36 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   |                   |             | Platinum           | Emerald                             | 100.000 millas                               | 36 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   | Iberia            | Iberia Plus | Clásica            | No aplicable                        | Gratuito                                     | 36 meses                                     | Grupo Iberia <sup>10</sup><br>Binter<br>Vueling            |
|                                                                                   |                   |             | Plata              | Ruby                                | 1.100 PE <sup>11</sup> / 25 vuelos           | 36 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   |                   |             | Oro                | Sapphire                            | 2.250 PE / 50 vuelos                         | 36 meses                                     |                                                            |
|                                                                                   |                   |             | Platino            | Emerald                             | 6.250 PE                                     | 36 meses                                     |                                                            |

<sup>7</sup> Para que las millas no caduquen, solo es necesario ganar o canjear millas con un serbio de la compañía o con un socio de la alianza, al menos una vez dentro de la fecha indicada.

<sup>8</sup> Millas acumuladas dentro de un mismo año natural (aplicable a todas las categorías de la tarjeta).

<sup>9</sup> Las millas de estatus caducan 12 meses después de la utilización del servicio que da lugar a su abono. Se tomará como base la fecha del servicio que da lugar al abono de las millas de estatus/millas de premio (aplicable a todas las categorías de la tarjeta).

<sup>10</sup> Grupo Iberia (Iberia, Iberia Express, Iberia Regional Air Nostrum)

<sup>11</sup> PE: Puntos elite. Permiten aumentar de categoría dentro del programa Iberia Plus. Se consiguen exclusivamente al volar con el Grupo Iberia, Vueling y compañías de la alianza **Oneworld**. Requisitos: alcanza y mantén el nivel Plata con 1.100 PE en un año, 2.250 para Oro y 6.250 o 12.500 para Platino en 2 años.


| ALIANZA                                                                                                    | AEROLÍNEA     | FFP          | Categorías FFP     | Categoría equivalente en la alianza | Puntos necesarios para alcanzar la categoría   | Validez de las millas de premio | Principales Partners asociados |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|--------------|--------------------|-------------------------------------|------------------------------------------------|---------------------------------|--------------------------------|
| <div>Star Alliance</div>  | Lufthansa     | Miles & More | Basic              | No aplicable                        | Gratuito                                       | 36 meses                        | Air Dolomiti                   |
|                                                                                                            |               |              | Frequent traveller | Silver                              | 35.000 millas <sup>12</sup>                    | ilimitada                       | Germanwings                    |
|                                                                                                            |               |              | Senator            | Gold                                | 100.000 millas                                 | ilimitada                       | Brussels Airlines              |
|                                                                                                            |               |              | HON Circle member  | Gold                                | 600.000 millas <sup>13</sup>                   | ilimitada                       | SAS                            |
|                                                                                                            | TAP Portugal  | Victoria     | Miles              | No aplicable                        | Gratuito                                       | 36 meses                        | GOL                            |
|                                                                                                            |               |              | Silver             | Silver                              | 30.000 millas Status / 25 vuelos <sup>14</sup> | 36 meses                        | U.S Airways                    |
|                                                                                                            |               |              | Gold               | Gold                                | 70.000 millas Status / 50 vuelos               | 36 meses                        | Ukraine Airlines               |
|                                                                                                            | United Airles | Mileage Plus | Premier Silver     | Silver                              | 25.000 PQM <sup>15</sup> / 30 vuelos           | 18 meses                        | Aer Lingus                     |
|                                                                                                            |               |              | Premier Gold       | Gold                                | 50.000 PQM / 60 vuelos                         | 18 meses                        | Hawaiian Airlines              |
|                                                                                                            |               |              | Premier Platinum   | Gold                                | 75.000 PQM / 90 vuelos                         | 18 meses                        | Azul                           |
|                                                                                                            |               |              | Premier 1K         | Gold                                | 100.000 PQM / 120 vuelos                       | 18 meses                        | Germanwings                    |

<sup>12</sup> Millas acumuladas dentro de un mismo año natural (aplicable a las categorías Basic, Frequent Traveller y Senator).

<sup>13</sup> Desde el 1 de septiembre de 2012, sólo se acumularán millas HON Circle en First y Business Class, y en vuelos de Germanwings con tarifa Best.

<sup>14</sup> Para mantener su nivel actual o pasar a un nivel superior, necesita ganar o el número necesario de millas Status (30.000 los Clientes Silver o 70.000 los Clientes Gold) o hacer el número de vuelos operados por TAP (segmentos) (25 los Clientes Silver o 50 los Clientes Gold) en el periodo de calificación anual.

<sup>15</sup> PQM: *Premier Qualifying Miles*. Millas acumuladas dentro de un mismo año natural necesarias para alcanzar la categoría.

| ALIANZA                                                                                              | AEROLÍNEA             | FFP         | Categorías FFP     | Categoría equivalente en la alianza | Puntos necesarios para alcanzar la categoría      | Validez de las millas de premio | Principales Partners asociados                                   |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------|-------------|--------------------|-------------------------------------|---------------------------------------------------|---------------------------------|------------------------------------------------------------------|
| <div>SkyTeam</div>  | Air France<br><br>KLM | Flying Blue | Ivory              | No aplicable                        | Gratuito                                          | 20 meses                        | Air Europa<br><br>GOL<br><br>HOP!<br><br>Transavia               |
|                                                                                                      |                       |             | Silver             | SkyTeam Elite                       | 25.000 millas categoría <sup>16</sup> / 15 vuelos | 20 meses                        |                                                                  |
|                                                                                                      |                       |             | Gold               | Sky Team Elite Plus                 | 40.000 millas categoría / 30 vuelos               | 20 meses                        |                                                                  |
|                                                                                                      |                       |             | Platinum           | Sky Team Elite Plus                 | 70.000 millas categoría / 70 vuelos               | 20 meses                        |                                                                  |
|                                                                                                      | Alitalia              | MilleMiglia | MilleMiglia        | No aplicable                        | Gratuito                                          | 24 meses                        | Etihad Airways<br><br>GOL<br><br>Malaysia Airlines<br><br>Qantas |
|                                                                                                      |                       |             | Ulisse             | Sky Team Elite                      | 20.000 millas de acceso <sup>17</sup> / 30 vuelos | 24 meses                        |                                                                  |
|                                                                                                      |                       |             | Freccia Alata      | Sky Team Elite Plus                 | 50.000 millas de acceso / 60 vuelos               | 24 meses                        |                                                                  |
|                                                                                                      |                       |             | Freccia Alata Plus | Sky Team Elite Plus                 | 80.000 millas de acceso / 90 vuelos               | 24 meses                        |                                                                  |
|                                                                                                      | Delta Air Lines       | SkyMiles    | Silver Medallion   | SkyTeam Elite                       | 25.000 MQM <sup>18</sup> / 30 vuelos              | ilimitada                       | Virgin Australia<br><br><br>Alaska Airlines                      |
|                                                                                                      |                       |             | Gold Medallion     | Sky Team Elite Plus                 | 50.000 MQM / 60 vuelos                            | ilimitada                       |                                                                  |
|                                                                                                      |                       |             | Platinum Medallion | Sky Team Elite Plus                 | 75.000 MQM / 100 vuelos                           | ilimitada                       |                                                                  |
|                                                                                                      |                       |             | Diamond Medallion  | Sky Team Elite Plus                 | 125.000 MQM / 140 vuelos                          | ilimitada                       |                                                                  |

<sup>16</sup> Millas que sirven para establecer el nivel del Socio dentro del programa, acumuladas dentro de un mismo año natural. Para los afiliados de las categorías Silver, Gold o Platinum, todas las Millas de Categoría acumuladas después de alcanzar el mínimo necesario para obtener la categoría siguiente o conservar la misma categoría se abonan a la cuenta del año siguiente.

<sup>17</sup> Millas acumuladas dentro de un mismo año natural necesarias para alcanzar la categoría.

<sup>18</sup> MQM: Millas de calificación Medallion. Millas acumuladas dentro de un mismo año natural necesarias para alcanzar la categoría.

### ANEXO 3. VENTAJAS DE LOS FFP

| AEROLÍNEA  |                                                    | American Airlines |      |          |                    | Airberlin |          |          |             | Iberia      |       |     |         |
|------------|----------------------------------------------------|-------------------|------|----------|--------------------|-----------|----------|----------|-------------|-------------|-------|-----|---------|
| FFP        |                                                    | AAdvantage        |      |          |                    | Topbonus  |          |          |             | Iberia Plus |       |     |         |
| Categorías |                                                    | Basic             | Gold | Platinum | Executive Platinum | Service   | Silver   | Gold     | Platinum    | Clásica     | Plata | Oro | Platino |
| Aeropuerto | Facturación prioritaria                            | -                 | ✓    | ✓        | ✓                  | -         | ✓        | ✓        | ✓           | -           | ✓     | ✓   | ✓       |
|            | Embarque prioritario                               | -                 | ✓    | ✓        | ✓                  | -         | -        | ✓        | ✓           | -           | -     | ✓   | ✓       |
|            | Acceso salas VIP                                   | -                 | -    | ✓        | ✓                  | -         | -        | ✓        | ✓           | -           | -     | ✓   | ✓       |
|            | Prioridad listas de espera                         | ✓                 | ✓    | ✓        | ✓                  | ✓         | ✓        | ✓        | ✓           | ✓           | ✓     | ✓   | ✓       |
|            | <i>Fast Track</i> control de seguridad             | -                 | ✓    | ✓        | ✓                  | -         | ✓        | ✓        | ✓           | -           | -     | ✓   | ✓       |
| Avión      | Millas extra por vuelo                             | -                 | 25%  | 100%     | 100%               | -         | 20%      | 40%      | 40%         | -           | 25%   | 50% | 100%    |
|            | Elección previa de asiento <sup>19</sup>           | -                 | ✓    | ✓        | ✓                  | -         | ✓        | ✓        | ✓           | -           | ✓     | ✓   | ✓       |
|            | Garantía de reserva                                | -                 | 24h  | 24h      | 24h                | -         | -        | -        | -           | -           | -     | 24h | 24h     |
| Equipaje   | Equipaje facturado sin cargo (bulto) <sup>20</sup> | -                 | 1    | 2        | 3                  | 1, 2 ó 3  | 1, 2 ó 3 | 1, 2 ó 3 | 1, 2, 3 ó 4 | -           | 1     | 1   | 1       |
|            | Entrega prioritaria en destino                     | -                 | -    | ✓        | ✓                  | -         | -        | ✓        | ✓           | -           | -     | ✓   | ✓       |

<sup>19</sup> El acceso a asientos preferenciales o reservados con anterioridad es de acuerdo con la política individual de la aerolínea asociada de **Oneworld** que opera el vuelo.

<sup>20</sup> El número de equipajes facturados sin cargo variará dentro de cada estatus de tarjeta y según la clase del billete adquirido.

|            | AEROLÍNEA                                    | Lufthansa    |                    |         |                   | TAP Portugal |        |      | United Airlines |              |                  |            |
|------------|----------------------------------------------|--------------|--------------------|---------|-------------------|--------------|--------|------|-----------------|--------------|------------------|------------|
|            | FFP                                          | Miles & More |                    |         |                   | Victoria     |        |      | Mileage Plus    |              |                  |            |
|            | Categorías                                   | Basic        | Frequent traveller | Senator | HON Circle member | Miles        | Silver | Gold | Premier Silver  | Premier Gold | Premier Platinum | Premier 1K |
| Aeropuerto | Facturación prioritaria                      | -            | ✓                  | ✓       | ✓                 | -            | ✓      | ✓    | -               | ✓            | ✓                | ✓          |
|            | Embarque prioritario                         | -            | -                  | ✓       | ✓                 | ✓            | ✓      | ✓    | -               | ✓            | ✓                | ✓          |
|            | Acceso salas VIP                             | -            | ✓                  | ✓       | ✓                 | ✓            | ✓      | ✓    | -               | ✓            | ✓                | ✓          |
|            | Prioridad listas de espera                   | -            | ✓                  | ✓       | ✓                 | ✓            | ✓      | ✓    | ✓               | ✓            | ✓                | ✓          |
|            | Fast Track control de seguridad <sup>1</sup> | -            | -                  | -       | -                 | -            | ✓      | ✓    | ✓               | ✓            | ✓                | ✓          |
| Avión      | Millas extra por vuelo                       | -            | 25%                | 25%     | 25%               | -            | 25%    | 50%  | 25%             | 50%          | 75%              | 75%        |
|            | Elección previa de asiento                   | -            | -                  | ✓       | ✓                 | ✓            | ✓      | ✓    | -               | ✓            | ✓                | ✓          |
|            | Garantía de reserva                          | -            | -                  | 48h     | 24h               | -            | 72h    | 48h  | 24h             | 24h          | 24h              | 24h        |
| Equipaje   | Equipaje facturado sin cargo (bulto)         | -            | 1, 2 ó 3           | 2 ó 3   | 2 ó 3             | -            | 1      | 1    | -               | 1            | 1                | 1          |
|            | Entrega prioritaria en destino               | -            | -                  | -       | ✓                 | ✓            | ✓      | ✓    | -               | ✓            | ✓                | ✓          |

|            | AEROLÍNEA                            | Air France, KLM |           |           |          | Alitalia     |        |               |                    | Delta Air Lines  |                |                    |                   |
|------------|--------------------------------------|-----------------|-----------|-----------|----------|--------------|--------|---------------|--------------------|------------------|----------------|--------------------|-------------------|
|            | FFP                                  | Flying Blue     |           |           |          | MilleMiglia  |        |               |                    | Sky Miles        |                |                    |                   |
|            | Categorías                           | Ivory           | Silver    | Gold      | Platinum | Mille Miglia | Ulisse | Freccia Alata | Freccia Alata Plus | Silver Medallion | Gold Medallion | Platinum Medallion | Diamond Medallion |
| Aeropuerto | Facturación prioritaria              | -               | -         | ✓         | ✓        | -            | ✓      | ✓             | ✓                  | ✓                | ✓              | ✓                  | ✓                 |
|            | Embarque prioritario                 | -               | -         | ✓         | ✓        | -            | ✓      | ✓             | ✓                  | ✓                | ✓              | ✓                  | ✓                 |
|            | Acceso salas VIP                     | -               | ✓         | ✓         | ✓        | -            | -      | ✓             | ✓                  | -                | ✓              | ✓                  | ✓                 |
|            | Prioridad listas de espera           | -               | ✓         | ✓         | ✓        | -            | ✓      | ✓             | ✓                  | ✓                | ✓              | ✓                  | ✓                 |
|            | Fast Track control de seguridad      | -               | -         | ✓         | ✓        | -            | -      | ✓             | ✓                  | -                | ✓              | ✓                  | ✓                 |
| Avión      | Millas extra por vuelo               | -               | 50%       | 75%       | 100%     | -            | 25%    | 50%           | 100%               | 2 por \$         | 3 por \$       | 4 por \$           | 6 por \$          |
|            | Elección previa de asiento           | -               | -         | ✓         | ✓        | -            | ✓      | ✓             | ✓                  | ✓                | ✓              | ✓                  | ✓                 |
|            | Garantía de reserva                  | -               | 24h       | 24h       | 24h      | -            | -      | 48h           | 24h                | -                | -              | -                  | 24h               |
| Equipaje   | Equipaje facturado sin cargo (bulto) | -               | 25% desc. | 50% desc. | ✓        | -            | 1      | 1             | 1                  | -                | 1              | 1                  | 1                 |
|            | Entrega prioritaria en destino       | -               | -         | ✓         | ✓        | -            | -      | ✓             | ✓                  | -                | ✓              | ✓                  | ✓                 |



#### ANEXO 4. AEROLÍNEAS MIEMBRO DE LAS TRES GRANDES ALIANZAS

| Oneworld                                                                                                                                                                                                                                                | Star Alliance                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | SkyTeam                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| Airberlin<br>American Airlines<br>British Airways<br>Cathay Pacific<br>Finnair<br>Iberia<br>Japan Airlines<br>LAN<br>Malaysia Airlines<br>Qantas<br>Qatar Airways<br>Royal Jordanian<br>S7 Airlines<br>SriLankan Airlines<br>TAM Airlines<br>US Airways | Adria Airways<br>Aegean Airlines<br>Air Canada<br>Air China<br>Air India<br>Air New Zealand<br>ANA<br>Asiana Airlines<br>Austrian<br>Avianca<br>Brussels Airlines<br>Copa Airlines<br>Croatia Airlines<br>EGYPTAIR<br>Ethiopian Airlines<br>EVA Air<br>LOT Polish Airlines<br>Lufthansa<br>Scandinavian Airlines<br>Shenzhen Airlines<br>Singapore Airlines<br>South African Airways<br>SWISS<br>TAP Portugal<br>THAI<br>Turkish Airlines<br>United Airlies | Aeroflot<br>Aerolíneas Argentinas<br>Aeroméxico<br>Air Europa<br>Air France<br>Alitalia<br>China Airlines<br>China Eastern<br>China Southern<br>Czech Airlines<br>Delta Air Lines<br>Garuda Indonesia<br>Kenya Airways<br>KLM<br>Korean Air<br>Middle East Airlines<br>Saudia<br>TAROM<br>Vietnam Airlines<br>Xiamen Air |

## ANEXO 5. MODELO DE ENCUESTA

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <p><b>1. ¿Con qué frecuencia viaja en avión?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Entre 1-5 veces al año</p> <p><input type="checkbox"/> Entre 6-10 veces al año</p> <p><input type="checkbox"/> Más de 10 veces al año</p>                                                                                                                       | <p><b>2. ¿En general, cómo se siente en relación al servicio que le ofrecen las aerolíneas?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Satisfecho</p> <p><input type="checkbox"/> Indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> Insatisfecho</p>                                                                                                                                                  |
| <p><b>3. Teniendo en cuenta que la aerolínea opere esa ruta ¿suele repetir aerolínea al realizar sus viajes?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Si, siempre</p> <p><input type="checkbox"/> Muchas veces</p> <p><input type="checkbox"/> De vez en cuando</p> <p><input type="checkbox"/> Pocas veces</p> <p><input type="checkbox"/> Nunca</p> | <p><b>4. ¿Cuál sería para usted la principal razón para serle fiel a una compañía? (Puede marcar más de una opción)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Calidad del servicio</p> <p><input type="checkbox"/> Precio del billete</p> <p><input type="checkbox"/> Atención al cliente</p> <p><input type="checkbox"/> Flota de la compañía</p> <p><input type="checkbox"/> Promociones</p> |
| <p><b>5. ¿Ha dejado de ser cliente de alguna aerolínea?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No → <i>Pasar a la pregunta 7</i></p>                                                                                                                                                                             | <p><b>6. ¿Qué motivo le ha llevado a ello?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Mala calidad</p> <p><input type="checkbox"/> Precio</p> <p><input type="checkbox"/> Mal servicio</p> <p><input type="checkbox"/> Falta de ofertas</p> <p><input type="checkbox"/> Desaparición</p>                                                                                                        |
| <p><b>7. Como cliente, ¿considera importante el trato personalizado en su vuelo?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Muy importante</p> <p><input type="checkbox"/> Bastante importante</p> <p><input type="checkbox"/> Poco importante</p> <p><input type="checkbox"/> Nada importante</p>                                                      | <p><b>8. ¿Qué le parece que la aerolínea posea datos personales sobre usted?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Me gusta, es importante</p> <p><input type="checkbox"/> Me es indiferente</p> <p><input type="checkbox"/> No me gusta</p>                                                                                                                                               |
| <p><b>9. ¿Conoce el concepto “programa de viajero frecuente”?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No</p>                                                                                                                                                                                                      | <p><b>10. ¿Es usted miembro de algún programa de viajero frecuente? (Iberia Plus, AAdvantage, Miles &amp; More, Flying Blue)</b></p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No → <i>Pasar a la pregunta 18</i></p>                                                                                                                                               |
| <p><b>11. ¿Cuántas tarjetas de programa de viajero frecuente posee?</b></p> <p><input type="checkbox"/> 1</p> <p><input type="checkbox"/> 2</p> <p><input type="checkbox"/> 3 ó más</p>                                                                                                                                                          | <p><b>12. ¿Utiliza estas tarjetas?</b></p> <p><input type="checkbox"/> Si</p> <p><input type="checkbox"/> No → <i>Pasar a la pregunta 19</i></p>                                                                                                                                                                                                                                         |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |
|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>13. ¿Con qué frecuencia usa estas tarjetas?</b><br><input type="checkbox"/> En todos los vuelos<br><input type="checkbox"/> Bastantes veces<br><input type="checkbox"/> Pocas veces                                                                                                                                                                                         | <b>14. Tener este tipo de tarjeta, ¿influye en que usted vuele con esa compañía?</b><br><input type="checkbox"/> Si, hace que vuele más con esa compañía<br><input type="checkbox"/> Es indiferente<br><input type="checkbox"/> No hace que vuele menos con esa compañía                               |
| <b>15. De las ventajas que proporciona la tarjeta, ¿cuál valora más? (Puede marcar más de una opción)</b><br><input type="checkbox"/> Billete de avión gratuito o descuentos<br><input type="checkbox"/> Ventajas en el avión y aeropuerto<br><input type="checkbox"/> Descuentos con los partners<br><input type="checkbox"/> Promociones<br><input type="checkbox"/> Regalos | <b>16. ¿Qué opina de las condiciones que se exigen para conseguir premios?</b><br><input type="checkbox"/> Es sencillo conseguir premios<br><input type="checkbox"/> Son condiciones justas<br><input type="checkbox"/> Es complicado conseguir premios                                                |
| <b><u>Última pregunta:</u></b><br><b>17. ¿Estaría dispuesto a utilizar un servicio que no necesitara, solamente para alcanzar un número de millas y conseguir un premio?</b><br><input type="checkbox"/> Si<br><input type="checkbox"/> No                                                                                                                                     | <b><u>Última pregunta:</u></b><br><b>18. ¿Por qué motivos no es usted miembro de ningún programa de viajero frecuente?</b><br><input type="checkbox"/> Por desconocer su funcionamiento<br><input type="checkbox"/> Por no considerarlo útil<br><input type="checkbox"/> Por no saber cómo conseguirlo |
| <b><u>Última pregunta:</u></b><br><b>19. ¿Por qué no usa las tarjetas?</b><br><input type="checkbox"/> Por olvido<br><input type="checkbox"/> Por que ofrecen pocos puntos<br><input type="checkbox"/> Por que ofrecen pocos premios                                                                                                                                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                        |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>A. Género:</b><br><input type="checkbox"/> Hombre<br><input type="checkbox"/> Mujer                                                                                                                                                                                                                                                   | <b>B. Edad:</b><br><input type="checkbox"/> Entre 18 – 30 años<br><input type="checkbox"/> Entre 31 – 45 años<br><input type="checkbox"/> Entre 46 – 60 años<br><input type="checkbox"/> 61 ó más                                                                                                                                          |
| <b>C. Nivel máximo de estudios:</b><br><input type="checkbox"/> Estudios primarios<br><input type="checkbox"/> Bachillerato/FP<br><input type="checkbox"/> Estudios universitarios de grado medio<br><input type="checkbox"/> Licenciatura/Diplomatura/Graduado<br><input type="checkbox"/> Máster<br><input type="checkbox"/> Doctorado | <b>D. Ocupación:</b><br><input type="checkbox"/> Estudiante<br><input type="checkbox"/> Autónomo<br><input type="checkbox"/> Empresario<br><input type="checkbox"/> Administrativo<br><input type="checkbox"/> Labores del hogar<br><input type="checkbox"/> Jubilado<br><input type="checkbox"/> En paro<br><input type="checkbox"/> Otro |