



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales

CUSTOMER ENGAGEMENT IN THE RETAIL SECTOR

Autor: Sofía Costa Adjemiantz
Director: Antonio Núñez Partido
Nº de Alumno: 201702664

I. ÍNDICE DE CONTENIDOS

ABSTRACT, KEYWORDS	6
1. INTRODUCCIÓN	7
1.1. Exposición de Objetivos.....	7
1.2. Explicación de metodología	7
1.3. Desarrollo y Estructura del trabajo.....	8
1.4. Relevancia y Justificación del trabajo.....	9
2. MARCO TEÓRICO	11
2.1. Definición de conceptos e introducción al tema	11
2.1.1 Concepto de <i>Customer Engagement</i>	11
2.1.2 Evolución histórica y Concepto Actual	11
2.1.3 Dimensiones del <i>Customer Engagement</i>	17
2.2. <i>Customer Experience</i>	20
2.3 <i>Brand Loyalty</i>	35
3. CUSTOMER ENGAGEMENT EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL	47
3.1 Análisis de la presencia del concepto en la industria	47
3.1.1 Evolución histórica	47
3.1.2 Desarrollo y aplicación en la actualidad.....	48
3.1.3 KPI's del CE en la industria	50
3.2 Industria del Retail	52
3.2.1 Introducción.....	52
3.2.2 Contexto <i>Retail</i> Global.....	52
3.2.3 Contexto <i>Retail</i> Nacional - España.....	59
3.3 <i>Retailers</i> globales y sus estrategias de CE.....	65
3.3.1 Principales <i>Retailers</i> globales.....	65
3.3.2 Principales <i>Retailers</i> Nacionales – España.....	69
4. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA	80
4.1 Justificación de la metodología escogida.....	80
4.1 Diseño metodológico	82
4.2 Conclusiones Obtenidas.....	89
4.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación	95
5. CONCLUSIONES	97
6. BIBLIOGRAFÍA	102
7. ANEXOS	107

7.1 Preguntas de las entrevistas	107
7.2 Transcripción de las Entrevistas	108
8. GLOSARIO DE TÉRMINOS	131

II. ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1. Revistas investigadoras de diferentes teorías de Customer Engagement	13
Gráfico 2. Importancia de la Experiencia del Cliente	23
Gráfico 3. Impacto de la Experiencia del cliente sobre la compra	24
Gráfico 4. Expectativas de los clientes del trato recibido por las empresas	26
Gráfico 5. Factores más valorados por el consumidor durante sus experiencias	28
Gráfico 6. Esfuerzo percibido por el consumidor para resolver problemas con sus empresas	28
Gráfico 7. Brecha entre la expectativa y la experiencia recibida	31
Gráfico 8. Áreas de mejora necesarias según el consumidor	33
Gráfico 8. Importancia de la confianza del consumidor	34
Gráfico 9. Coeficiente de Correlación de índices emocionales, racionales y éticos con la lealtad de marca	36
Gráfico 10. Coeficiente de Correlación de emociones y lealtad de marca	37
Gráfico 11. Coeficiente de Correlación de índices emocionales, racionales y éticos con la lealtad de marca divididos por sector	24
Gráfico 12. Desconexión entre ejecutivos y consumidores en la fidelización emocional	40
Gráfico 12. Expectativas de reciprocidad de lealtad por parte del consumidor	40
Gráfico 13. Expectativas de conocimiento de preferencias por parte del consumidor	41
Gráfico 14. Expectativas de conocimiento de datos por parte del consumidor	41
Gráfico 15. Expectativas de experiencia por parte del consumidor que se considera leal	42
Gráfico 16. Expectativas de experiencia por parte del consumidor que se considera leal	43
Gráfico 17. Impacto de pedir feedback en la visión de la empresa del consumidor	44
Gráfico 18. Impacto de pedir feedback en la visión de la empresa del consumidor	44

Gráfico 19. Impacto de pedir feedback en la visión de la empresa del consumidor	45
Gráfico 20. Impacto de pedir feedback en la visión de la empresa del consumidor	46
Gráfico 20. Expectativas de recuperación en 2021 para las ventas de retail en: Europa, China y Estados Unidos	54
Gráfico 21. Prioridades de inversión de los retailers en 2021	55
Gráfico 22. Cuota del mercado online en el mercado textil en 2019, 2020 y 2021 para Europa, China y Estados Unidos	56
Gráfico 23. Cuota del mercado online en la industria del retail en 2019 para Estados Unidos	57
Gráfico 24. Porcentaje de consumidores que otorgan importancia a la calidad-precio de los productos o servicios que adquieren	60
Gráfico 25. Previsión de gasto del consumidor español en comparación con el previo a la pandemia	61
Gráfico 26. Previsión de productos y servicios en los que el consumidor español gastará tras la pandemia	61
Gráfico 27. Canales de compra de alimentos utilizados por el consumidor español	62
Gráfico 28. Evolución del uso de canales digitales para comprar del consumidor español por rangos de edad	63
Gráfico 29. Iniciativas que deben priorizar los retailers según el consumidor español	64
Gráfico 30. Ranking de principales retailers mundiales	66
Gráfico 30. Crecimiento de los ingresos mundiales del sector del retail por regiones	66
Gráfico 31. División de secciones del retail	67
Gráfico 32. Ventas Online de Inditex (2017-2020)	70
Gráfico 33. Desglose de ventas de Inditex por zona geográfica (2019-2020)	71
Gráfico 34. Desglose de ventas de Inditex por cada empresa del grupo (2019-2020)	50
Gráfico 35. Cifras de los canales de atención al cliente de Inditex	51

Gráfico 36. Desglose de las ventas de El Corte Inglés por línea de negocio (2018-2019)..... 77

RESUMEN, PALABRAS CLAVE

El presente trabajo revela que, actualmente, la fidelización del consumidor es una estrategia a la que el consumidor le otorga una importancia elevada, independientemente de que no todas las empresas sean conscientes de ello. Esta estrategia consiste en que el cliente vuelva a la empresa y no es posible estandarizarla dado que cada consumidor es diferente. La clave de la fidelización del consumidor se encuentra en el aumento de puntos de contacto mediante los cuales las empresas se hacen presentes en el día a día del consumidor. Esta conclusión es alcanzada tras un análisis tanto bibliográfico y literario como empírico, realizado a través de entrevistas individuales en profundidad a profesionales del sector del *retail*.

PALABRAS CLAVE: fidelización, consumidor, *retail*, estrategia, expectativa, lealtad.

ABSTRACT, KEYWORDS

The present work reveals that, currently, customer engagement is a strategy to which the consumer attaches high importance, regardless of the fact that not all companies are aware of it. This strategy consists of the customer returning to the company and it is not possible to standardize it since each consumer is different. The key to consumer loyalty lies in the increase in contact points through which companies are present in the consumer's day-to-day life. This conclusion is reached after a bibliographic, literary and empirical analysis, carried out through in-depth individual interviews with professionals in the retail sector.

KEYWORDS: engagement, customer, retail, strategy, expectation, loyalty.

1. INTRODUCCIÓN

1.1. Exposición de Objetivos

El mundo empresarial se caracteriza por su alta competitividad y, actualmente, necesidad de diferenciación al existir una amplia oferta de productos para el consumidor. Ante esto, nace la **fidelización del consumidor** como estrategia, cuyo fin último es conseguir que el cliente vuelva una y otra vez a la empresa.

El **objetivo** primero, y general, de este Trabajo de Fin de Grado¹ es analizar la importancia y la aplicación de la fidelización del consumidor en la actualidad, además de observar si esta supone una ventaja competitiva y un impacto sobre el resultado financiero de las empresas que lo consiguen. Para esto se procederá a analizar tanto la manera en la que el consumidor percibe esta estrategia, como la importancia que le otorgan las empresas, con el objetivo segundo de identificar si los consumidores y las empresas son conscientes de esta práctica.

Además, otro tercer objetivo consiste en afirmar o rechazar la importancia del concepto de fidelización del consumidor en la industria concreta del *retail*². Para ello se analizará el caso de éxito de empresas de *retail*, haciendo un análisis de la situación actual, tanto nacional como global, de la industria, además de compararla con la situación pre-pandémica. De esta manera será posible estudiar si la fidelización del consumidor ha tenido impacto en su éxito empresarial como *retailers*³.

1.2. Explicación de metodología

La metodología que se seguirá en este TFG consiste en llevar a cabo una investigación bibliográfica y empírica que acompañe a las líneas de consecución de los objetivos, y

¹ De ahora en adelante, TFG.

² Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 1.

³ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 2.

que pueda explicar adecuadamente los conceptos y su aplicación en empresas concretas que pertenezcan al sector del *retail*.

En cuanto a la investigación literaria, se realizará mediante un estudio de fuentes y bases de datos existentes que traten el tema. Una vez analizado el concepto desde un punto de vista cualitativo, además de incluir una investigación sobre la situación actual de la industria del *retail*, se procederá a realizar el análisis empírico.

El análisis empírico consistirá en entrevistas⁴ sobre la fidelización del consumidor y su impacto a profesionales con puestos de responsabilidad en *Salesforce*⁵. De esta manera se podrá ver de primera mano cuál es la importancia real que diferentes empresas otorgan al concepto en la actualidad.

Este enfoque hará que el TFG tenga un carácter doble; cualitativo a través de la investigación literaria y el uso de fuentes y encuestas llevadas a cabo por empresas multinacionales, y cuantitativo, por medio de las entrevistas, cuyo objetivo es dar datos de profesionales que tratan con diversas y numerosas empresas en su día a día.

1.3. Desarrollo y Estructura del trabajo

El apartado 2, “marco teórico” comienza con un apartado de definición e introducción al concepto de fidelización del consumidor. En este capítulo se analizará el concepto desde un punto de vista teórico y se introducirán otros conceptos importantes para el desarrollo del mismo: *Customer Experience* en la sección 2.2., y *Brand loyalty* en la sección 2.3.

Posteriormente, en el apartado 3, se comenzará a analizar la aplicación del concepto en la industria del *retail*, junto con un estudio de la industria actualmente.

⁴ Las opiniones y conclusiones extraídas de estas tres entrevistas a Del Fresno, Hernández y Rodríguez-Piñero se irán mencionando de ahora en adelante y a lo largo del trabajo para dar mayor soporte y evidencia a la literatura referenciada.

⁵ Se explica el porqué de la elección de la empresa en cuestión en el siguiente apartado; apartado 1, sección 1.3.

Acto seguido se encuentra el apartado 4 “investigación empírica”, en el que se incluirán las conclusiones obtenidas en las entrevistas realizadas. Por último, el apartado 5, “conclusiones”, recogerá el resultado de la investigación en su conjunto.

1.4. Relevancia y Justificación del trabajo

Hace dos años tuve la gran oportunidad de realizar mis prácticas de verano en el hotel *Emirates Palace* en Abu Dhabi, Emiratos Árabes Unidos. Este es un hotel de 7 estrellas que cuenta con 1,500 empleados cuya misión es asegurar que los clientes obtienen la mejor experiencia posible. Durante estos tres meses de prácticas conocí el concepto de *loyalty beyond reason*⁶, observando como esta gran empresa se dedicaba día a día a conseguir que sus clientes volvieran una y otra vez al hotel y lo escogieran por encima de cualquiera de sus competidores ya que el trato y la atención que recibían por parte de sus empleados era inmejorable. Además de formar parte del Departamento Financiero del hotel durante mis prácticas, también tuve la fantástica oportunidad de estar unas semanas en *front office*⁷, la recepción del hotel desde la que se gestionaba la bienvenida, salida y servicios que se les daba a todos los huéspedes. Experimentar la aplicación y la importancia de la fidelización del consumidor en primera persona, con clientes y situaciones reales me hizo darme cuenta del interés que tenía por el concepto y por ello decidí en aquel momento realizar mi TFG sobre ello.

En relación con la elección del sector del *retail* para estudiar la aplicación del concepto, esto se debe a que actualmente, y desde junio de 2020, me encuentro realizando prácticas en el departamento de ventas de *MuleSoft*. *MuleSoft*, empresa que forma parte de Salesforce, es la compañía de software de integración líder en el mercado, que ofrece soluciones a las empresas para poder integrar sus datos y sistemas (Trionfetti, 2020).

⁶ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 3.

⁷ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 4.

MuleSoft está presente en 12 países, cuenta con más de 1,400 empleados, y da servicio a miles de empresas de diferentes sectores en todo el mundo. Entre estas, se pueden encontrar: *airbnb*, *Coca-Cola*, *Netflix*, *Unilever*, *HSBC*, *AstraZeneca*, *Audi* o *Barclays* (*MuleSoft*, 2020). *MuleSoft* fue adquirida por *Salesforce* en 2018 por 6.500 millones de dólares, y actualmente forma parte de ella. Durante mis prácticas en *MuleSoft* este último de año he podido asistir a reuniones virtuales con clientes, escuchando sus necesidades y sus problemas. Estos pertenecían primordialmente al sector del *retail*, y al haber estado en contacto estrecho con empresas pertenecientes a este sector, he decidido focalizarme en él.

2. MARCO TEÓRICO

2.1. Definición de conceptos e introducción al tema

2.1.1 Concepto de *Customer Engagement*

*Customer Engagement*⁸ hace referencia a la **fidelización del consumidor** por parte de una empresa, de tal manera que la experiencia que esta otorga a su cliente se convierte en el elemento clave y diferenciador del CE, que provoca que el consumidor la elija frente a sus competidores por la experiencia y servicio recibido que, deja de ser básico, y se centra en construir relaciones, cada vez más experienciales, entre la empresa o marca y sus clientes.

Del Fresno (2021) señala que el CE es “el vínculo estrecho que se crea entre una empresa, que ofrece al cliente lo que demanda, y un cliente, que obtiene el producto o el servicio que quiere” (p.74).

Hernández (2021) define el CE como “que el cliente vuelva y regrese, da igual cómo se haga; si es con descuentos, con tarjetas de fidelización o cambiando el producto, **no es que el cliente venga, sino que regrese**” (p.79).

Rodríguez-Piñero (2021) entiende el CE como “tratar de ofrecerle una experiencia que sea relevante en cada punto de contacto que tenga con la marca o con la empresa” (p.84).

2.1.2 Evolución histórica y Concepto Actual

El concepto de CE ha sufrido **variaciones** en su definición principal durante los últimos años debido a la realización de investigaciones más exhaustivas y la manera

⁸ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 5. De ahora en adelante llamado *Customer Engagement*, CE o fidelización del consumidor indistintamente.

en la que empresas de diferentes sectores han ido incorporando a sus estrategias empresariales el concepto.

El CE, fue introducido como un concepto perteneciente a la literatura del **marketing** en 2006, cuando la *Advertising Research Foundation*⁹ anunció la primera definición del mismo. La idea propuesta por la *ARF* en un principio fue "*turning on a prospect to a brand idea enhanced by the surrounding context*", es decir, "atraer a un prospecto con una idea de marca potenciada por el contexto que lo rodea". Se entiende que el concepto inicial de CE, únicamente tiene en cuenta la imagen de marca y el impacto que esta puede tener en el consumidor, pero deja de lado una gran parte de aspectos relevantes del CE. Es por ello por lo que esta primera definición fue criticada bajo el pretexto de ser muy amplia, lo que condujo a la evolución del concepto durante los años posteriores, contando con la intervención de importantes profesionales y entidades a nivel mundial, entre ellas: la *World Federation of Advertisers*¹⁰, la *Economist Intelligence Unit*, o el libro *Best Digital Campaigns in the World*, entre otras.

La investigación alrededor del CE, se ha concentrado, y se sigue concentrando principalmente en el campo del **marketing de servicios**. En la tabla siguiente, en un estudio realizado por la *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, revista oficial de la *Australian and New Zeland Marketing Academy (ANZMAC)*, se puede observar como las principales revistas que han publicado y realizado investigaciones relaciones con el CE, son aquellas relacionadas directamente con el marketing de servicios: *Journal of Services Marketing* (13% de los artículos publicados), *Journal of Service Research* (8% de los artículos publicados) y *Journal of Service Theory and Practice* (6% de los artículos publicados). En menor medida, se observa también la presencia del CE como campo de estudio en otras revistas como la *Journal of the Academy of Marketing Science*, *Journal of Retailing* o *Industrial Marketing Management*.

⁹ Organización estadounidense sin ánimo de lucro que investiga principalmente los campos de: publicidad, marketing y medios de comunicación. De ahora en adelante llamada ARF.

¹⁰ Federación Mundial de Anunciantes, una asociación mundial de comercializadores multinacionales compuesta por más de 120 marcas

Gráfico 1. Revistas investigadoras de diferentes teorías de Customer Engagement

Journals Publishing CE Research and Key Theoretical Lenses.

Journal	Quality (ABCD)	Number of Articles	Theory									
			Value Cocreation	SD Logic	Relationship Marketing	Social Exchange Theory	Stimulus Organism Response	Stakeholder Theory	Resource Exchange Theory	Role Theory	Uses and Gratifications	Engagement Theory
Journal of Services Marketing	A	13	4	5	2	2	2	2	1	1	1	
Journal of Service Research	A*	8	4	1	1	1			1	1	1	
Journal of Service Theory and Practice	A	6	1	2			2		1	1	1	
Journal of Service Management	A	6	1	3	1						1	
Journal of Marketing Management	A	5	3		2				1		2	1
Journal of Retailing and Customer Services	A	5	1			1						
Journal of Product and Brand Management	B	5	1		1							
Journal of Strategic Marketing	A	4	2	1	1	1			1			
Journal of Marketing Theory and Practice	B	4	1	1	2							
Journal of the Academy of Marketing Science	A*	3			1							
Journal of Interactive Marketing	A	3										
Journal of Business Research	B	3	1			1						
Intl. Journal of Retail and Distribution Management	B	3		1								
Australasian Marketing Journal	A	2			1							
Journal of Brand Management	A	2	1									
Journal of Customer Behaviour	B	2										
International Journal of Bank Marketing	B	2					1					
Asia Pacific Journal of Marketing and Logistics	B	2	1									
Journal of Marketing Research	A*	1										
Industrial Marketing Management	A*	1										
Journal of Retailing	A*	1							1			
Journal of Marketing	A*	1										
Others (less than two articles, A & B Journal)		15	3	4	5	1						
Total		97	24	18	17	7	5	5	4	4	2	1
			25%	19%	18%	7%	5%	5%	4%	4%	2%	1%

S.C. Ng, J.C. Sweeney and C. Plossl / Australasian Marketing Journal 28 (2020) 235-252

Fuente. (Australasian Marketing Journal (AMJ), 2020)

En relación con las teorías que se mencionan en la tabla, se extrae la siguiente conclusión: el 25% de los artículos publicados en las revistas científicas recientemente mencionadas y expuestas en la tabla, relacionan el concepto de CE con la teoría o idea de *value cocreation*¹¹. Cuando se habla de *value cocreation* o **co-creación de valor**, se hace alusión a la interacción y colaboración entre dos partes, en este caso entre empresa y cliente, que provoca una generación de valor y un beneficio para ambas (Australasian Marketing Journal, 2020). Al mismo tiempo, Hernández (2021) explica como la revista mundial ELLE ha llevado a cabo procesos de co-creación de valor con sus lectoras, a través de los cuales ha hecho que estas se hagan partícipes de la propia revista con blogs y columnas, aumentando de esta manera los puntos de contacto en los que las lectoras tienen interacción con la marca, y por ende, construyendo la fidelización de las mismas (Hernández, 2021)

¹¹Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 6.

Gráfico 2. Tipos de Co-creación de Valor

Service Provider	Unaware	C. Customer-driven value creation	D. Spontaneous value creation
	Intentional	A. Intentional value co-creation	B. Provider-driven value creation
		Intentional	Unaware
		Customer	

Fuente. (Grönroos, Strandvik, & Heinone, 2015)

Como se observa en la matriz, esta co-creación de valor puede ser tanto **intencional** como **inconsciente** por parte de la empresa y también por parte del cliente. En otras palabras, existe posibilidad de que se esté creando valor y generando sinergias de una manera consciente por ambas partes, de una manera espontánea por ambas partes, o de manera intencionada por parte una, e inconsciente por parte de la otra.

Ante estos cuatro posibles escenarios, la única situación en la que se da la co-creación como tal, es en el escenario A, dado que ambas partes tienen el deseo consciente de aportar valor mutuamente, mientras que en los escenarios B, C y D, no se puede hablar de una situación de co-creación, sino de creación, dado que al menos el 50% de las partes implicadas, no es consciente de lo que está sucediendo.

Que la co-creación de valor sea la teoría más relacionada con el CE en las revistas de marketing mencionadas anteriormente invita a reflexionar sobre la presencia de esta teoría en el CE, de tal manera que se concluye con que, de la misma forma en que la co-creación de valor puede ser tanto espontánea como inconsciente, diferenciando así entre la co-creación y la creación de valor, **en el proceso de CE puede suceder lo mismo**. Ambas partes presentes en este proceso de CE, empresa y cliente, pueden provocar la co-creación de valor al estar la empresa satisfaciendo una necesidad existente en el cliente, y al estar este aportando valor a la empresa en términos de recursos, tanto tangibles como intangibles, que serán mencionados más adelante en

este apartado. Además, también es posible que se de una situación en la que el cliente no sea consciente de la existencia del proceso de CE, y por tanto este genere más valor para la empresa que para él mismo, y se encuentre ante una situación de creación de valor, y no de co-creación, pero en términos de CE.

El **punto diferenciador** y relevante del CE se encuentra en que, independientemente de ser un fenómeno de comportamiento del consumidor, se trata de una medida de rendimiento empresarial que puede repercutir significativamente en el **resultado financiero de la empresa**, y no solo durante un ejercicio fiscal, si no que puede ser uno de los puntos diferenciadores de la empresa en el largo plazo y suponer una gran ventaja competitiva. En la práctica, el objetivo no es otro que conseguir la fidelización del consumidor en el largo plazo, de tal manera que este no solo vuelva una y otra vez, sino que también lo recomiende a su entorno. Esto permite a la empresa seguir creciendo, al mismo tiempo que asegurar su subsistencia en el largo plazo, ya que al mantener a unos clientes fijos, se mantienen unos ingresos más estables.

Desde un punto de vista de marketing teórico, se puede concluir con que el CE se caracteriza por los siguientes **aspectos clave**:

- Conseguir la **lealtad** del consumidor en el largo plazo, de tal manera que este escoja a la empresa una y otra vez (“*Loyalty Beyond Reason*”), otorgándole a la empresa en cuestión una clara **ventaja competitiva**.
- **Implicación del consumidor**: a diferencia del marketing tradicional, cuyo objetivo es inducir una transacción con el cliente, la implicación del consumidor en CE se refiere a todos los recursos que puede aportar el cliente a la empresa a lo largo del tiempo y que son deseables por la misma, independientemente de los financieros. Es posible diferenciar los siguientes recursos que pueden ser valiosos para la empresa y que determinan la implicación del cliente para con la misma.

- **Red del cliente:** número y diversidad de contactos del cliente. En el hipotético caso de que este recomendara a la empresa a su círculo, esta puede atraer a segmentos a los que quizás podría no tener acceso de otra manera.
- **Capital de persuasión:** hace referencia a la confianza e influencia que puede tener el cliente con otros clientes actuales y/o potenciales.
- **Almacenamiento de información:** relativa a aquella que puede captar el cliente sobre la empresa y el entorno: el producto, la competencia y el mercado. De esta manera la empresa puede mejorar la comunicación 1:1 con sus clientes, al entender e identificar qué información es más relevante para los mismos.
- **Creatividad del cliente:** al conocer el producto de la empresa, este puede proponer conceptos e ideas nuevos, que hagan más fácil que la innovación de la empresa se acerque a los deseos y expectativas de sus clientes.
- Por otro lado, se entiende el CE como una **manifestación de conducta y un estado psicológico**, y por tanto el comportamiento del consumidor también se puede analizar desde una dimensión cognitiva, conductual y emocional. Las experiencias que vive el consumidor y que relaciona con la marca, están claramente impactadas por estos fenómenos que son plenamente subjetivos y se escapan del control de la empresa. Esto hace que el CE sea un concepto más complejo, dado que el estado psicológico puede ser momentáneo y no reflejar el concepto duradero de compromiso implícito en la literatura del CE.

A continuación se analizarán las dimensiones que componen y caracterizan al CE.

2.1.3 Dimensiones del *Customer Engagement*

Cómo se mencionaba en el apartado anterior, actualmente el CE ha sido estudiado e investigado desde cuatro **perspectivas** principales:

- Manifestación de conducta
- Estado psicológico
- Disposición a actuar
- Proceso que forma gran parte de las etapas de decisión del consumidor

(*Australasian Marketing Journal*, 2020).

Según los artículos tenidos en cuenta por la *AMJ* (2020), se ha investigado el CE desde el punto de vista de ser una manifestación de conducta en un 46%, es decir, que la perspectiva con la que se ha relacionado el concepto de una manera más estrecha, y por tanto más relevante para su desarrollo conceptual, ha sido como un concepto plenamente influenciado por los deseos y opiniones humanas, es decir, de una manera directa y fuertemente relacionada con las **emociones** del consumidor (*Australasian Marketing Journal*, 2020).

Se puede entender la fidelización como un proceso que afecta a tres dimensiones del consumidor, y por tanto ha de ser estudiado teniéndolas en cuenta. Cuando se habla de estas tres dimensiones, la literatura entiende:

1. Dimensión **Cognitiva**: se entiende esta como el nivel de procesamiento de información y desarrollo de pensamientos y reflexiones relacionadas con la empresa (Vázquez-Casielles y Cachero-Martínez, 2019).
2. Dimensión **Conductual**: se relaciona con el comportamiento y la conducta del cliente, es decir, en qué medida se interesa y preocupa por interactuar con una empresa, además del nivel de energía, esfuerzo y tiempo empleado en la interacción con la misma (Vázquez-Casielles y Cachero-Martínez, 2019).

3. Dimensión **Emocional**: hace alusión a las emociones positivas hacia la empresa (Vázquez-Casielles y Cachero-Martínez, 2019).

Un 27% de los artículos investigados por la *AMJ* reconoce estas tres dimensiones como las principales dominantes y afectadas a la hora de hablar de CE, mientras que únicamente un 4% habla de la parte emocional como la dimensión primordial que se ha de tener en cuenta. De estas cifras se puede extraer la conclusión de que tanto la dimensión cognitiva, como la conductual y la emocional, son importantes a la hora de estudiar este fenómeno, y que, a pesar de que la vinculación emocional sea notable, **sería ciertamente conformista limitarse únicamente a analizar la dimensión emocional del ser humano para estudiar el CE como fenómeno** (*Australasian Marketing Journal*, 2020).

Al reconocer el CE como un suceso que se da en función del contexto, las tres dimensiones recientemente reconocidas; cognitiva, conductual y emocional, se pueden dar en diversas **secuencias y formas**, es decir, un cliente puede estar fidelizado con una empresa o marca a nivel emocional al reconocerla en publicidades, anuncios o conversaciones coloquiales con personas cercanas. Esto se puede dar antes de que el cliente en cuestión decida buscar información sobre la empresa, y de esta forma empiece a estar fidelizado en un nivel tanto cognitivo como conductual.

Además, diferentes estudios profundizan en la existencia de estas dimensiones y, por tanto, extraen sub-dimensiones de cada una de las principales recientemente identificadas: del CE cognitivo se extrae atención y absorción, del CE conductual, compartir, aprender y respaldar, y por último entusiasmo y disfrute del CE afectivo. La existencia no solo de dimensiones del CE, sino de sub-dimensiones, confirma el **carácter multidimensional** del concepto en el que se profundizará a continuación con la descripción de sus **sub-dimensiones**.

1. Sub-dimensión **Cognitiva**: se entiende la **atención** como la cantidad de tiempo que el cliente le dedica a la empresa, ya sea investigando sobre ella o pensando en la misma. Al mismo tiempo, se diferencian tres tipos de

atención: **voluntaria**, donde el cliente muestra una actitud activa en la búsqueda de información de la empresa, **selectiva**, donde el cliente únicamente busca información relevante para sí mismo, e **involuntaria**, donde el cliente espera la sorpresa o lo inesperado, sin ninguna actitud concreta. Por otra parte, se entiende la **absorción** como el nivel de inmersión y de plenitud con el que el cliente centra su atención en la empresa o la marca. Por ejemplo, cuando este se siente tan conectado con la empresa, que no desea que el instante acabe, y pierde la noción del tiempo ante tal nivel de concentración.

2. Sub-dimensión **Conductual**: cuando se reconoce la dimensión conductual y por tanto, las sub-dimensiones conductuales, se hace alusión a las manifestaciones de conducta y comportamiento que no tienen porqué estar directamente relacionadas con la compra o el gasto del consumidor. Se mencionaban recientemente las sub-dimensiones conductuales: **compartir, aprender y respaldar**; las dos primeras hacen referencia al acto de buscar y proporcionar información, ideas u otros recursos, mientras que la tercera, respaldar, se refiere al proceso a través del cual el cliente muestra apoyo a la empresa cuando habla de ella con su entorno.

3. Sub-dimensión **Emocional**: se puede definir una emoción como un estado afectivo que puede ser experimentado por un individuo, o como una reacción subjetiva al ambiente que viene acompañada de cambios orgánicos influidos por la experiencia. Cuando se hace alusión a la sub-dimensión emocional, se trata el **entusiasmo y el disfrute**; se reconoce el entusiasmo como aquel sentimiento intenso de exaltación del ánimo producido por la admiración apasionada hacia la empresa o marca. Este sentimiento de entusiasmo se manifiesta, y por tanto se puede observar, en la manera en la que el consumidor actúa o transmite pensamientos positivos de la empresa, mientras que el disfrute se relaciona con un estado placentero de alegría, felicidad y/o gozo, que experimenta el consumidor

y que de manera consciente o inconsciente relaciona con la empresa (Alfaro, Velilla, Brunetta, Navarro, y Molina, 2012).

De cualquier manera, estas tres dimensiones, y en consecuencia sus subdimensiones, interactúan como parte de un proceso dinámico que se encuentra en un cambio constante, componiendo y construyendo un ecosistema de *engagement* que va envolviendo al cliente.

Cabe destacar que cualquier empresa está profundamente interesada en fidelizar a sus clientes en las tres dimensiones existentes dado que quiere: desarrollar actividades de diálogo con el cliente y fomentar su participación en actividades que puedan provocar situaciones de co-creación (dimensión cognitiva), entender los hábitos de compra, consumo y comportamiento del cliente (dimensión conductual) y ofrecer experiencias positivas que provoquen sentimientos profundos y reales (dimensión emocional). La empresa consigue sacar el **máximo partido posible a la relación con su cliente, cuando consigue explotar estas tres dimensiones.**

2.2. Customer Experience

2.2.2 Introducción al Customer Experience¹²

Cuando se habla de experiencia del cliente, se hace alusión a cómo este percibe las interacciones con la empresa, por lo tanto, cuando las empresas hablan de hacer *customer experience* o experiencia del cliente, se refieren a mejorar la misma durante todo el *customer journey*¹³, es decir, en todo el camino que el cliente recorre desde que identifica que tiene una necesidad hasta que adquiere un producto o servicio que la satisface. Dado que el *customer journey* comprende tres momentos: pasado, presente y futuro, “la experiencia se entiende como la

¹² Concepto explicado en el propio apartado 2.2 “*Customer Experience*”, sección 2.2.2. “introducción al *Customer Experience*”

¹³ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 7.

valoración que se esperaba, la que se tiene y la que se esperaría tener” (Alfaro, Velilla, Brunetta, Navarro y Molina, 2012, p.21).

La mejora de la experiencia del cliente se hace en cuanto a las **expectativas** y la **satisfacción**. Las expectativas tienen tres fuentes de origen principales: las referencias previas, es decir, las opiniones de nuestro entorno, y las experiencias anteriores, en otras palabras, si es la primera vez que el cliente experimenta algo, y por último la publicidad que el cliente ha visto sobre la empresa o marca.

El **marketing experiencial**, es decir, aquel que crea ofertas para el cliente basadas en experiencias, ha sido desarrollado durante años por compañías conocidas mundialmente como *Disney* o *Hard Rock*. En el caso de *Hard Rock*, este impulsó la moda de poner tiendas en sus restaurantes, de tal manera sus consumidores comenzaron a coleccionar elementos tales como camisetas o llaveros, que simbolizaban los lugares que habían visitado y las experiencias que habían vivido en ellos. Se podría ejemplificar este tipo de negocios con el caso del hotel de hielo de Quebec, Canadá, en el que los clientes pueden pagar entre 150 y 1.700 dólares por una estancia de una noche en la que estarán a 3-5 grados centígrados de temperatura. Cuando se observan este tipo de casos, es oportuno preguntarse, ¿qué busca el cliente? La respuesta es clara en estos casos; no busca calidad ni comodidad, lo que busca es vivir una experiencia. Por tanto, el objetivo principal de “sacar rentabilidad a las habitaciones del hotel” por parte de la empresa, y de “pasar unos días agradables” por parte del consumidor, cambia radicalmente y se transforma en que la empresa sea capaz de ofrecer las **experiencias** que se conviertan en **únicas e inolvidables** para el consumidor (Alfaro, 2010, p.19).

El consumidor ya no otorga su lealtad a una marca por sus productos o precios, sino que su fidelidad es algo de lo que disfrutan aquellas que son capaces de, no solo satisfacer sus necesidades, sino de **superar sus expectativas con el servicio y la experiencia que se recibe durante todo el customer journey**.

2.2.3 Desarrollo del Concepto de *Customer Experience*

La importancia de la experiencia otorgada al consumidor que se mencionaba en el apartado anterior se puede ver reflejado en diversos **estudios** de relevantes empresas multinacionales actuales:

- **Gartner**, la empresa líder mundial en consultoría e investigación de tecnología¹⁴, predice que el 89% de los negocios competirán principalmente con las **experiencias** que ofrecen a sus clientes (Sorofman, 2014).
- Estas cifras explican que el ***customer retention rate***¹⁵, es decir, el ratio de retención de consumidores, es una gran prioridad para las empresas, dado que es complicado encontrar, ganar y retener clientes; es menos costoso conseguir que el cliente se haga recurrente. Según un estudio realizado por **Harvard Business School**, incrementar el ratio de *customer retention* en un 5%, provoca un **incremento en los beneficios** de entre un 25% y un 95% (Gallo, 2014).
- La encuesta llevada a cabo por **Microsoft; State of Global Customer Service**, en la que se entrevistó a más de 5,000 clientes en Estados Unidos, Brasil, Alemania, Japón y Reino Unido, extrajo que el 96% de estos afirmaban que el **servicio al cliente era un factor importante** a la hora de escoger una marca (Microsoft, 2017).
- **American Express**, institución financiera americana con \$198 billones de activos bajo gestión y, según *Fortune*, es la compañía número 14 más admirada del mundo¹⁶. **American Express** afirma que el 70% de los consumidores reconocen haber elegido ya una empresa que les ofrece muy buenas experiencias. Al mismo tiempo, reconoce como los empresarios

¹⁴ (Gartner, 2021)

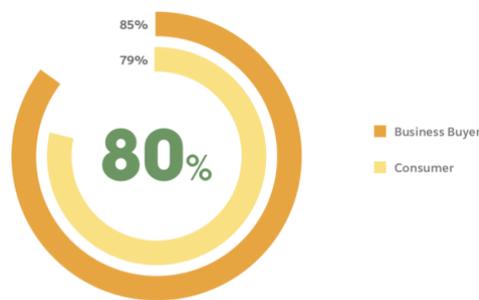
¹⁵ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 8.

¹⁶ (American Express, 2019)

americanos están dispuestos a pagar un 17% más por cerrar contratos con empresas cuya **reputación de experiencia al cliente** sea muy positiva (American Express, 2017).

- *Salesforce*, la empresa de CRM número uno del mundo¹⁷, en marzo de 2021 entrevistó a más de 15,000 de sus clientes.

Gráfico 2. Importancia de la Experiencia del Cliente



Fuente. (Salesforce, 2020, p.3)

Concluyó con que el 79% de los mismos afirmaban que la experiencia recibida por parte de una empresa es igual de importante que los productos o servicios que ofrece la misma, mientras que el 85% de los clientes mayoristas también llegaban a la misma conclusión.

Tanto las cifras anteriores como las que se encontrarán a continuación corresponden al informe *State of the Connected Customer*, realizado por *Salesforce* a más de 12,000 consumidores y 3,600 clientes mayoristas distribuidos en 27 países y seis continentes. Este informe reconoce también como el 67% de consumidores afirman **estar dispuestos a pagar más por una experiencia que exceda sus expectativas**, y como el 53% de sus consumidores afirman sentir una conexión emocional con las marcas en las que más compran (Salesforce, 2020).

Cómo se puede observar en el *gráfico 3*, el estudio realizado por *Salesforce*, determina la importancia del servicio que se le otorga al consumidor y la experiencia del mismo dado que admite que el 91% de

¹⁷ (Salesforce, 2020)

sus consumidores afirman que tras una gran experiencia con la marca, volverían a gastar dinero en ella.

Gráfico 3. Impacto de la Experiencia del cliente sobre la compra



Fuente. (Salesforce, 2020, p.3)

El 78% de los clientes afirman que dejarían pasar una mala experiencia si han recibido siempre un servicio excelente y el 71% reconoce tomar decisiones basadas en la calidad del servicio que recibe.

El 58% asegura que tras la crisis provocada por el *Covid-19* sus **expectativas** en relación con las marcas **han aumentado** (Salesforce, 2020). Del Fresno (2021) asegura que las expectativas de los clientes han aumentado tras la pandemia, dado que estos quieren ver que sus marcas tienen la flexibilidad suficiente como para **adaptarse al cambio** a la velocidad al que este tiene lugar. (p.79).

De la misma manera que los estudios muestran la altísima importancia que tiene para el cliente recibir una buena experiencia, numerosas investigaciones también enseñan cómo las empresas que **no cumplen con estas expectativas** se ven **negativamente afectadas:**

- *American Express* reconoce que el 33% de consumidores afirman que considerarían **cambiar de empresa ante una experiencia negativa** “mínima” (*American Express*, 2017)
- *Accenture*, empresa de consultoría perteneciente a las “*Big Four*”¹⁸, afirma que el 33% de los comerciales **abandonan** una relación profesional al sentir que **no hay personalización** en la misma (*Accenture*, 2017)
- *Salesforce* afirma como el 91% de los consumidores que no están satisfechos con una empresa, la dejarán y **cambiarán a otra sin dar feedback**¹⁹ ni quejarse (Afshar, 2017).

Rodríguez-Piñero (2021) señala que las empresas han de tener una estrategia que esté totalmente centrada en sus clientes para poder ofrecerles las experiencias y los productos que estos demandan ya que si no son capaces de hacerlo, sus clientes se irán con otros competidores. De hecho, afirma como el **70% de los clientes han cambiado de marca durante la pandemia** al no haber recibido el trato o haber visto lo que esperaban (Rodríguez-Piñero, 2021, p.90).

- *Harris Interactive*, una empresa británica de consultoría digital e investigación de mercado, reconoce que el 89% de los consumidores han **cambiado de empresa** después de haber recibido una **experiencia** que consideraban **negativa** (*Harris Interactive*, 2019).
- *Zendesk*, afirma que el 95% de los consumidores comparten las experiencias negativas con su entorno. Además, reconoce que tras una experiencia negativa, el 39% de los consumidores evitarán volver a la empresa en cuestión al menos durante dos años (*Zendesk*, 2020).

¹⁸ Término utilizado para referirse a las empresas: *Deloitte*, *PwC*, *KPMG* y *Accenture*.

¹⁹ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 9.

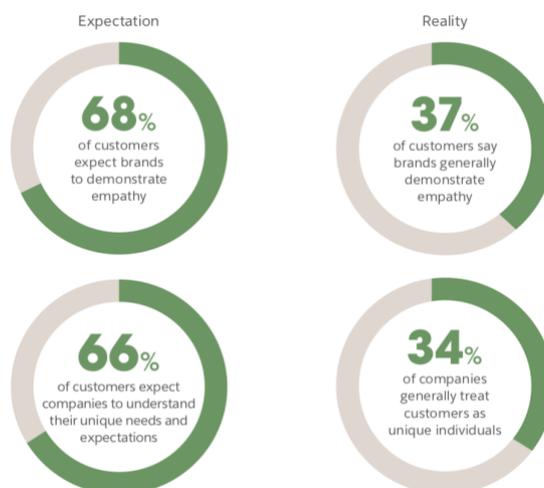
Del Fresno (2021) sostiene que las empresas tienen que esforzarse en ofrecer experiencias positivas a sus clientes ya que estos **comparten** con su entorno en una proporción mucho mayor aquellas experiencias que consideran negativas (Del Fresno, 2021, p.80).

La realidad es que, actualmente, las estadísticas muestran que las empresas no dedican ni el tiempo ni tampoco los recursos necesarios a satisfacer esta creciente demanda por parte de los clientes.

Hernández (2021) argumenta que no todas las empresas son conscientes de la importancia que tiene la fidelización del consumidor y, relaciona esto, con la importancia que estas le otorgan a sus equipos de marketing. Por ejemplo, *Zara*, una empresa puntera en el sector del *retail*, como se analizará en el apartado 3, sección 3.3.2, cuenta con una estrategia de marketing analítico que puede favorecer el desarrollo de estrategias de CE, mientras que otras empresas punteras no lo hacen (Hernández, 2021).

Esto provoca que **no se pueda generalizar que todas las empresas sean conscientes de la importancia del concepto.**

Gráfico 4. Expectativas de los clientes del trato recibido por las empresas



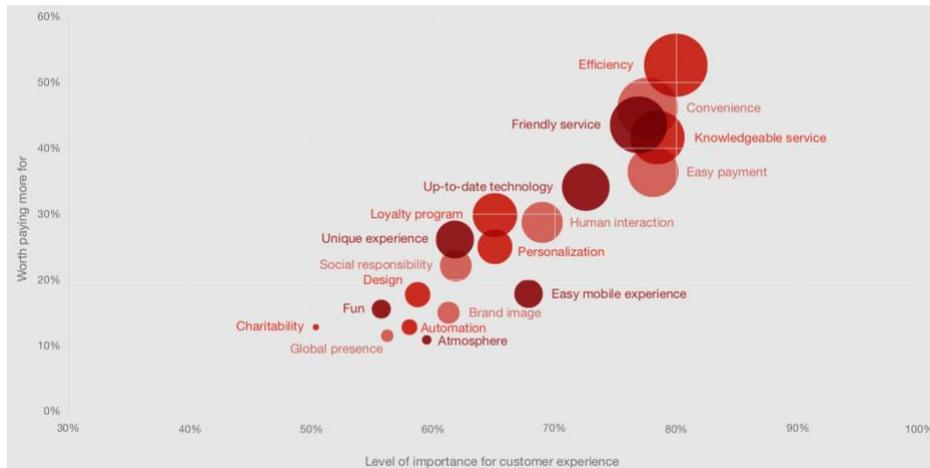
Fuente. (Salesforce, 2020, p.3)

Mientras un 68% de los consumidores esperan que sus marcas demuestren empatía, la realidad es que únicamente el 37% de los mismos afirman experimentarla. Además, un 66% de los clientes esperan sentir que sus empresas y marcas comprenden tanto sus **necesidades como sus expectativas**, y la realidad se encuentra en que únicamente el 34% de las empresas trata a sus clientes como personas diferentes que merecen experiencias personalizadas.

El 52% de los clientes entrevistados espera que las ofertas que reciben sean **personalizadas** para ellos (un aumento del 3% desde 2019), además de un 70% que espera que sus experiencias estén **conectadas**, es decir, que las empresas sean capaces de unir a través de digitalización y sistemas tecnológicos las interacciones previas que ya han hecho con las mismas. Rodríguez-Piñero (2021) afirma que el punto clave para construir una relación entre el cliente y la empresa es que las empresas posean herramientas de calidad que puedan tratar los datos de sus clientes, para poder tener una visión de los mismos y ofrecerles experiencias personalizadas, como ocurre por ejemplo en el caso de los supermercados Día (Rodríguez-Piñero, 2021).

Pero, aparte de sentirse valorados, comprendidos, y por tanto, sentirse únicos, ¿qué es lo que les importa de verdad a los consumidores? Según una investigación realizada por PwC a 15,000 personas en 12 países diferentes, se observa cómo las **principales variables** que son determinantes para el consumidor a la hora de tomar una **decisión de compra** y que crean una experiencia positiva son: conveniencia, eficiencia en el servicio y buen servicio, basado en que este sea tanto familiar y amable, como fiable y experto.

Gráfico 5. Factores más valorados por el consumidor durante sus experiencias



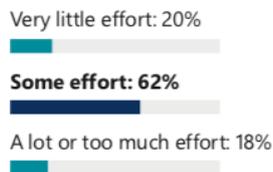
Fuente. (PwC, 2018, p.6)

Independientemente de lo que desea y espera el consumidor, según un estudio realizado por *Microsoft, State of Global Customer Service*, este continúa teniendo problemas con el servicio que ofrecen las empresas y por ello, el 62% de los entrevistados afirman que les cuesta esfuerzo, es decir, que tienen **dificultades** para resolver los problemas que atraviesan con una empresa, mientras que únicamente un 20% afirma experimentar poco esfuerzo a la hora de hacerlo.

Gráfico 6. Esfuerzo percibido por el consumidor para resolver problemas con sus empresas

HOW MUCH EFFORT DO YOU FEEL IT TYPICALLY TAKES YOU TO RESOLVE A CUSTOMER SERVICE ISSUE?

GLOBAL AVERAGE



Fuente. (Microsoft, 2017 p.14)

Por otro lado, la investigación realizada por *PwC*, explica como la importancia de obtener una buena experiencia es más relevante para los consumidores en unas

industrias que en otras. Concretamente, estas industrias son: sanidad, banca, hostelería y hotelería, dado que los consumidores afirman que una experiencia positiva afecta sus decisiones de compra en un 78%, 75%, 74% y 74% respectivamente. Estas son las cifras más altas obtenidas por el estudio a la hora de clasificar la cuestión por industrias y, de ellas, se puede extraer la conclusión de que **el sector del *retail* es el más afectado por la expectativa del cliente** de obtener una experiencia positiva con la marca dado que sanidad, banca, hostelería y hotelería son industrias pertenecientes al *retail*. Esta conclusión se extrae dado que el *retail* es la industria de servicios minorista o *business to consumer*²⁰, y las cuatro industrias mencionadas recientemente pertenecen a la misma.

Rodríguez-Piñero (2021) afirma que “***retail* es ahora mismo la estrella de la fidelización**” (p.89). Además, Hernández (2021) reconoce que “*retail* es uno de los sectores en los que más se observa el desarrollo del CE” (p.84) y Del Fresno (2021) también destaca el sector como uno de los que más desarrolla el concepto (Del Fresno, 2021).

Hernández (2021) y Rodríguez-Piñero (2021) explican cómo la **importancia** de las estrategias de fidelización es directamente proporcional a la **duración del ciclo de vida de cada producto**. Cuanto más corto es el ciclo de vida de un producto, más importante es la fidelización del consumidor, dado que las empresas tienen que estar constantemente enganchando al consumidor porque la cantidad de veces que compra es mucho más alta que cuando se habla de productos con ciclo de vida largos. Esto hace que los factores a los que el cliente le da importancia sean **diferentes** en función del ciclo de vida del producto en cuestión (Hernández y Rodríguez-Piñero, 2021).

Por ejemplo, en el caso de la automoción y de empresas como *BMW* o *Mercedes-Benz*, es muy complicado hablar de fidelización ya que estas empresas no pueden “distinguir un protocolo de venta ante un cliente nuevo o un cliente que ya ha comprado” (Hernández, 2021, p.86). Mientras que otras empresas cuyos

²⁰ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 10. De ahora en adelante llamado *business to consumer* o *B2C* indistintamente.

productos presentan un ciclo de vida corto, como por ejemplo en el caso de los productos de limpieza, son conscientes de que han de reenganchar al consumidor cada una o dos semanas, por lo que sus costes en publicidad y CE son más elevados.

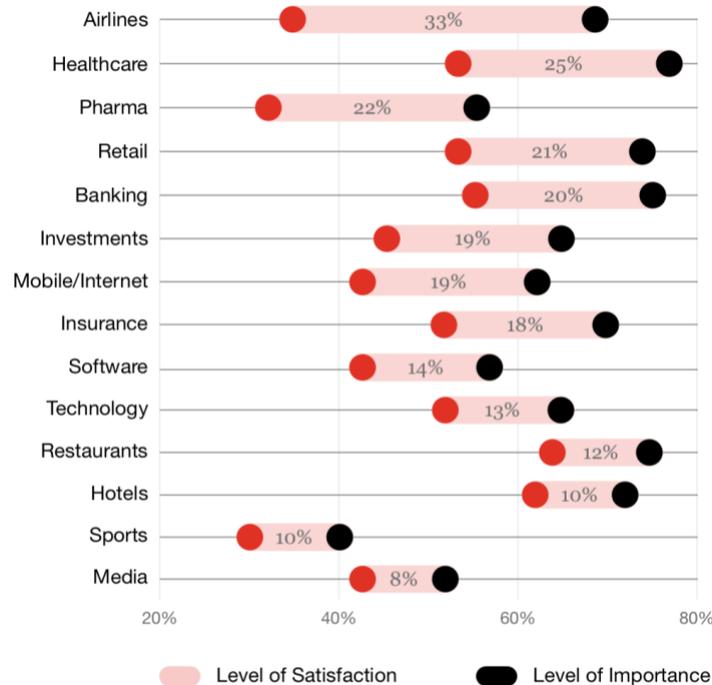
Rodríguez-Piñero (2021) señala que dentro del sector del *retail*, es en *grocery*²¹ y en moda donde más se observa una evolución y desarrollo del concepto (Rodríguez-Piñero, 2021).

En el apartado 3, sección 3.3.2., y también en base a las teorías de Del Fresno, Hernández y Rodríguez-Piñero, se explicará como también es posible que empresas cuyos productos presenten ciclos de vida cortos tengan estrategias de CE con costes bajos, lo que conduce a la conclusión de que la teoría mencionada en los tres párrafos anteriores no se cumple como regla general y absoluta.

Como se mencionaba anteriormente, las estadísticas demuestran que las empresas no le dedican ni la atención, tiempo, ni tampoco los recursos necesarios a atender esta cuestión, lo que provoca la existencia de una brecha entre la experiencia que reciben los consumidores y el nivel de satisfacción que tienen con las mismas, que, es diferente para cada industria, dado que, como se comentaba en el párrafo anterior, las expectativas y exigencias de los consumidores varían en función de cada industria. En línea con los informes y estadísticas recientemente explicados, Hernández (2021) argumenta **que no se puede generalizar que todas las empresas sean conscientes de la importancia del CE**, ya que esto depende de los recursos que estas le otorguen a sus departamentos de marketing (Hernández, 2021, p.85).

²¹ Tienda de comestibles o alimentación. De ahora en adelante llamado *grocery*.

Gráfico 7. Brecha entre la expectativa y la experiencia recibida



Fuente. (PwC, 2018, p.8)

En relación con las industrias a las que se hacía alusión en el párrafo anterior, se observa una **brecha existente entre la expectativa del consumidor y la valoración de la experiencia recibida** para las mismas de un: 25% en sanidad, 20% en banca, 12% en hostelería y 10% en hotelería.

Se observa como el nivel de importancia otorgado por el consumidor más elevado es para estas cuatro industrias, mientras que el nivel de satisfacción se encuentra en un 50-55% para sanidad y banca, y bastante más elevado para hostelería y hotelería en un 60-65%.

Independientemente de que el nivel de satisfacción para estas industrias sea elevado en comparación con el resto (presentan los niveles de satisfacción más alto), el nivel de importancia otorgado por el consumidor también es muy elevado, como se mencionaba recientemente son las industrias con un nivel de importancia más alto otorgado en relación con la relevancia de la experiencia positiva del consumidor. En otras palabras, a pesar de que el nivel de satisfacción del consumidor no sea negativo, es posible inferir que al existir una brecha entre la

satisfacción con la experiencia recibida y la expectativa del consumidor, está se irá **agrandando** con el paso de los años. Según lo observado en la investigación de *Salesforce* 2021, estas han crecido entre un 3-5% en relación con 2020 (*Salesforce*, 2021).

2.2.4 Customer Experience en la Era post-Covid

La crisis actual provocada por el Covid-19 ha afectado a todos los aspectos que antes eran conocidos, tanto en un ámbito personal como profesional; la manera en la que las personas interactúan, la manera en la que se trabaja y las experiencias que se viven en el día a día, entre otras muchas cosas. Esto incluye también a las diferentes industrias pertenecientes al mundo empresarial, y por tanto también cómo el consumidor las percibe, y lo que es más importante, qué espera de ellas. Los largos confinamientos han provocado que la **manera en la que el consumidor conecta con las marcas haya cambiado drásticamente**.

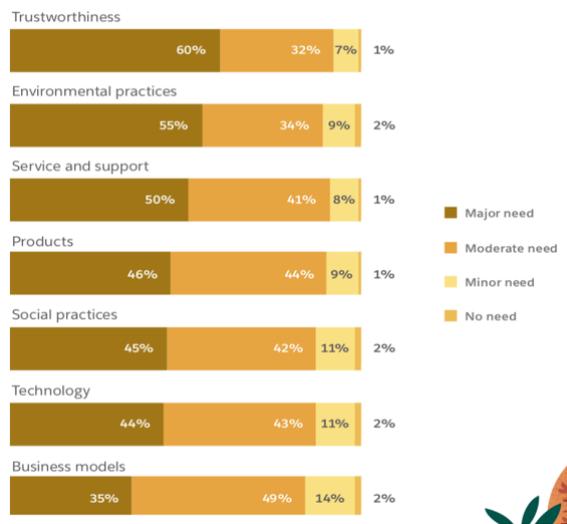
La empatía, la personalización del servicio y la transformación digital son algunas de las principales claves que determinan la relación con el consumidor que, ante una variada oferta de productos y servicios, cada vez es más **exigente** con las marcas a las que proporciona su tiempo, dinero y confianza.

Lo que se observa como una amenaza, también presenta la **oportunidad** de repensar y remodelar cómo las empresas pueden fidelizar a sus consumidores y en consecuencia, aportar valor. Todas las compañías, independientemente del sector al que pertenezcan y de su previa manera de funcionar, se enfrentan ahora al **reto** de satisfacer un conjunto totalmente novedoso de necesidades y expectativas de sus clientes. Según un estudio recientemente realizado por *Salesforce*, *State of the Connected Customer*, hecho a más de 15.000 de sus clientes en 27 países diferentes de 6 continentes, el 54% de sus clientes consideran que las compañías deberían **ofrecer nuevos productos y servicios** tras la irrupción del *Covid-19*, mientras que hay un 69% que esperan que sus empresas

y marcas habituales transformen digitalmente sus productos y servicios para adaptarse a la situación actual.

La transformación digital no es lo único que esperan los consumidores tras vivir esta pandemia mundial. A continuación se pueden observar los **principales puntos** en los que los **consumidores** consideran que las **empresas**, y el porcentaje que considera que una **necesidad esencial que estos cambien**:

Gráfico 8. Áreas de mejora necesarias según el consumidor



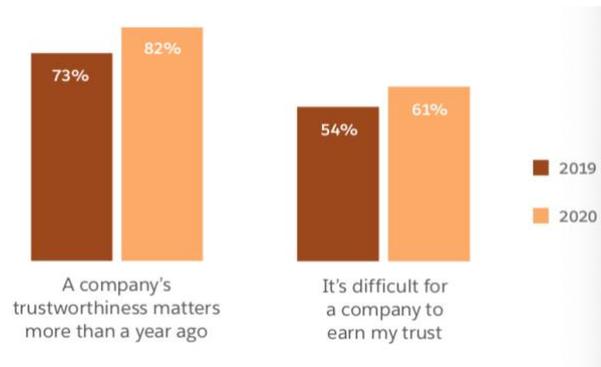
1. Confianza: 60%
2. Prácticas medioambientales: 59%
3. Atención al Cliente: 50%
4. Productos: 46%
5. Prácticas Sociales: 45%
6. Tecnología: 44%
7. Modelos de Negocio: 35%

Fuente. (Salesforce, 2020, p.9)

Independientemente de las preocupaciones que han surgido tras la pandemia, el 90% de los consumidores dicen que la **confianza** que les genera una compañía depende de cómo esta maneja las crisis, de hecho, el 31% de estos afirma **confiar menos en una empresa por su respuesta a la pandemia**, mientras que el 51% afirma confiar más en una empresa después de su respuesta a la crisis.

De cualquier manera, los consumidores afirman que la confianza les importa más que hace un año, de igual modo que consideran más difícil para una empresa ganar su confianza que antes. Del Fresno afirma que el consumidor es más **exigente** tras el impacto de la pandemia, dado que espera que las empresas a las que es fiel, sean capaces de adaptarse al cambio a la velocidad a la que este sucede (Del Fresno, 2021).

Gráfico 9. Importancia de la confianza del consumidor



Fuente. (Salesforce, 2020, p.10)

Según este informe, se podrían sintetizar las **tendencias principales** de las **relaciones empresa-cliente** tras el *Covid-19* en los siguientes puntos:

1. **Importancia de las relaciones entre el consumidor y la empresa:** el 90% de los consumidores afirman que la manera en la que actúa una compañía durante una crisis determina la confianza que transmite.
2. **Empatía y Conveniencia:** dado que todos los consumidores experimentan un momento de incertidumbre y cambio, es necesario que las empresas demuestren empatía y entendimiento ante los sentimientos de los mismos. Al mismo tiempo, dado que la situación actual ya es lo suficientemente el consumidor considera necesario que la empresa sea capaz de ofrecer una experiencia y un servicio conveniente y que elimine procesos estresantes e innecesarios.
3. **Digitalización imperativa:** los confinamientos han demostrado que los consumidores van a desarrollar nuevos hábitos de consumo. La digitalización sigue creciendo y el consumidor espera que las compañías digitalicen sus operaciones con procesos transparentes y fáciles de utilizar. El 88% de los consumidores espera que sus empresas y marcas aceleren su transformación digital y por tanto su oferta digital tras la irrupción del *Covid-19*. Del Fresno (2021) expresa como tras la irrupción de la pandemia y los confinamientos, las empresas han identificado la necesidad

de acogerse a la tendencia del comercio *online* y la digitalización (Del Fresno, 2021).

4. **Importancia de los valores:** el consumidor quiere ver que las compañías en las que confía respeten valores tanto sociales como ecológicos. El 86% de los consumidores afirman que el rol social que tienen las empresas está cambiando.

Una vez demostrada la relación directa existente entre la oferta de experiencias personalizadas y positivas y la fidelización del cliente, se procederá a analizar la relación causal con la dimensión emocional del mismo.

2.3 Brand Loyalty

Las empresas y marcas gastan millones de euros en iniciativas que tratan de fomentar la lealtad del consumidor, pero no consiguen incrementar su CE. Esto se debe a que la mayoría de estos programas tratan de conseguir la lealtad y fidelización del consumidor a través de compensaciones económicas como descuentos o *vouchers*, sin tener en cuenta que el consumidor se ve profundamente afectado desde una **perspectiva emocional y afectiva** (Capgemini, 2017). Desde las organizaciones, se entiende una lealtad del consumidor exitosa en el momento en el que este compra en repetidas ocasiones, sin darse cuenta de la limitación de esta afirmación dado que solo tiene en consideración la perspectiva racional del consumidor y olvida el componente emocional del concepto (Shaw, 2017).

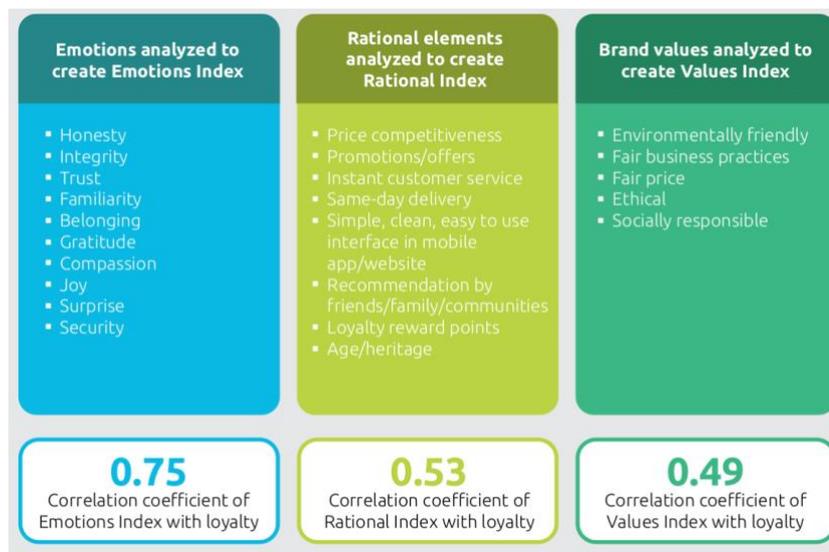
En 2018, el tamaño del mercado de ***loyalty***²² tuvo un valor global de \$6.8 mil millones, mientras que se prevé un **crecimiento** del 32% en los 6 años siguientes, alcanzando así el valor de \$40 mil millones en 2024 (Tarancón, 2021).

A continuación, se observan las estadísticas obtenidas tras una encuesta realizada por Capgemini, líder global en servicios de consultoría y tecnología, a más de 9.000 consumidores y 500 ejecutivos. Para poder examinar de manera correcta la dimensión tanto racional como emocional del consumidor, la consultora

²² Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 11.

desarrolló índices que tenían en cuenta factores: emocionales, racionales y éticos, para así poder observar la correlación entre estos y la lealtad del consumidor.

Gráfico 10. Coeficiente de Correlación de índices emocionales, racionales y éticos con la lealtad de marca



Fuente. (Capgemini, 2017, p.5)

Es posible observar como el índice más elevado, es decir, **la correlación más elevada, fue obtenida con la dimensión emocional**. En otras palabras, los consumidores consideraron que aquello que impactaba en su lealtad para con una marca o empresa, eran las emociones: honestidad, integridad, confianza, familiaridad, sentimiento de pertenencia, gratitud, compasión, disfrute, sorpresa y seguridad. La correlación es de un 0.75, frente a un 0.53 y 0.49 identificados para la dimensión racional y ética respectivamente.

Es posible relacionar este estudio con las métricas aportadas por una investigación de *Accenture Chile (2021)*, en la que se concluyó con que:

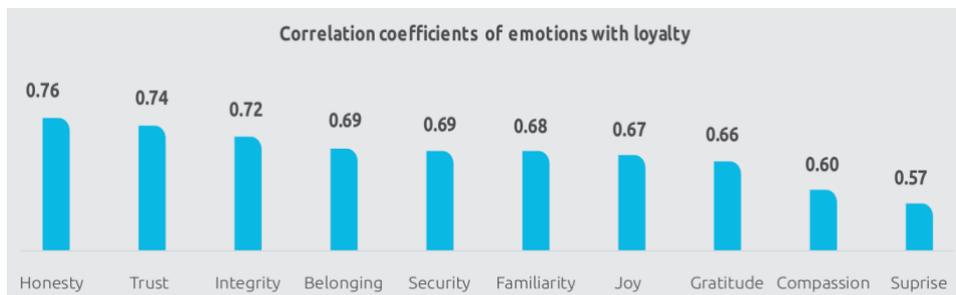
- El 35% de transacciones adicionales que hacen los clientes son por parte de aquellos que consideran tener un vínculo emocional con la marca (Tarancón, 2021).

- El 52% del valor adicional percibido por las marcas es entregado por aquellos clientes que se conectan emocionalmente con las mismas (Tarancón, 2021).

Con ambos estudios se observa **la relación elevada existente entre la conexión de la dimensión emocional del consumidor y la fidelidad y lealtad hacia la marca.**

Dentro del estudio, se segregan las emociones de tal manera que se puede analizar cuáles son aquellas emociones específicas que tienen un mayor impacto sobre la lealtad del consumidor. Entre ellas destacan la honestidad, confianza e integridad entre la mayoría de segmentos demográficos, mientras que otras como la sorpresa que, como se puede observar presenta una correlación menor, aplican a un grupo de consumidores más segmentado: hombres solteros de entre 53 y 71 años.

Gráfico 11. Coeficiente de Correlación de emociones y lealtad de marca



Fuente. (Capgemini, 2017, p.7)

Rodríguez-Piñero, Hernández y Del Fresno coinciden que no se puede estandarizar que una dimensión prime más sobre otra dado que **cada consumidor es diferente** y por tanto más sensible a una dimensión. Los tres profesionales coinciden en que **no se puede generalizar para todos los consumidores que haya una dimensión que sea más importante que otra**, ya que cada consumidor tiene sus preferencias e intereses (Rodríguez-Piñero, Hernández y Del Fresno, 2021). Esto no implica que la dimensión emocional no sea importante, pero si que no es posible estandarizar el coeficiente de correlación identificado por el estudio

de *Capgemini* (2017) para todos los consumidores, y por tanto tampoco obtener conclusiones de ello.

Rodríguez-Piñero ejemplifica esta teoría con el ejemplo de *Nike*, *retailer* multinacional que ha tenido numerosos sucesos públicos en los que se ha demostrado que no cumple estándares éticos adecuados. A pesar de que esto no cumpla en absoluto con lo exigido por la dimensión ética o emocional del consumidor, este sigue comprando en Nike. Por ello no se puede estandarizar que haya una dimensión que prima sobre la otra (Rodríguez-Piñero, 2021, p.88). De la misma manera, Hernández asegura que actualmente los consumidores están empezando a interesarse por los valores y el respeto al medioambiente, podría clasificarse esta actitud como parte de la dimensión ética, y que es esta la razón por la cual las empresas han comenzado a comunicarse con ellos a través de valores, porque **han identificado que estos están siendo sensibles hacia esa dimensión**. Hernández ejemplifica esta situación con la trayectoria de los coches eléctricos y su introducción en el mercado, y explica cómo el *I+D* de un coche eléctrico está entre 15 y 25 años. A pesar de este largo periodo de desarrollo, la rápida introducción de los coches eléctricos en el mercado se explica dado que las empresas poseían los motores patentados y listos “pero no los habían puesto en producción porque no notaban sensibilidad en el mercado y, en el momento en el que vieron que había demanda y que sus clientes eran sensibles ante la dimensión ética del consumidor, lanzaron los coches eléctricos” (p.86).

El estudio de *Capgemini* (2017) también analiza los índices en relación con cuatro industrias principales: *retail*, servicios financieros, automoción y telecomunicaciones. De este análisis es posible extraer la conclusión de que, entre estas cuatro industrias, es **el sector del *retail* el que se ve más afectado por estas tres dimensiones a la hora de generar lealtad y fidelización en los consumidores**: una correlación del 0,74, 0,55 y 0,48 para la dimensión emocional, racional y ética, respectivamente, lo cual se posiciona en el porcentaje de correlación más elevado del índice total, mostrando que el consumidor del sector se ve profundamente afectado por estas tres dimensiones a la hora de ser fiel a una marca del sector del *retail*.

Gráfico 12.. Coeficiente de Correlación de índices emocionales, racionales y éticos con la lealtad de marca divididos por sector

	Retail	0.74	0.55	0.48
	Financial Services	0.68	0.44	0.45
	Automotive	0.71	0.48	0.41
	Telecom	0.71	0.45	0.45

Fuente. (Capgemini, 2017, p.5)

Se puede relacionar la conclusión de este estudio con lo afirmado por Rodríguez-Piñero (2021), “*retail* es actualmente la estrella de la fidelización” (p.89). Además, se relaciona esto también con la opinión de Hernández y Rodríguez-Piñero comentada en el apartado 2, sección 2.2.3, donde se explica cómo la importancia que se le da a la fidelización del consumidor es directamente proporcional a la duración del ciclo de vida del producto. Al ser *retail* un sector cuyos productos tienen un ciclo de vida corto, los *retailers* tienden a invertir más recursos en estrategias de CE, a excepción de algunos *retailers* concretos que utilizan estrategias de fidelización diferentes, que se comentarán en el apartado 3, sección 3.3.2., y que son igual de válidas que aquellas que invierten más tiempo y recursos en fidelizar a sus consumidores, dado que son exitosas y consiguen el objetivo principal: que el cliente regrese (Hernández y Rodríguez-Piñero, 2021).

Independientemente de la importancia otorgada por los consumidores a la dimensión emocional, son los ejecutivos los que no entienden realmente la relevancia de la misma, y por ello, Capgemini (2017) concluye con que, mientras el 80% de los ejecutivos consideran que entienden las necesidades emocionales y deseos de sus consumidores, únicamente un 15% de los consumidores cree que sus marcas hacen un buen trabajo de fidelización emocional.

Gráfico 13. Desconexión entre ejecutivos y consumidores en la fidelización emocional



Fuente. (Capgemini, 2017, p.7)

Esto demuestra la existencia de una amplia brecha existente de un 65% en la que los ejecutivos no están conectando con sus clientes.

Según diversas investigaciones que se mencionarán a continuación, aquellos consumidores que se encuentran **emocionalmente fidelizados en un nivel elevado**:

1. Esperan una **interacción bidireccional** con la empresa, es decir, esperan que la empresa también demuestra su lealtad hacia ellos. Independientemente de si su fidelización emocional es elevada o más baja, este porcentaje se encuentra en un 86% y 54% respectivamente, ambos suponiendo una cifra elevada.

Gráfico 12. Expectativas de reciprocidad de lealtad por parte del consumidor

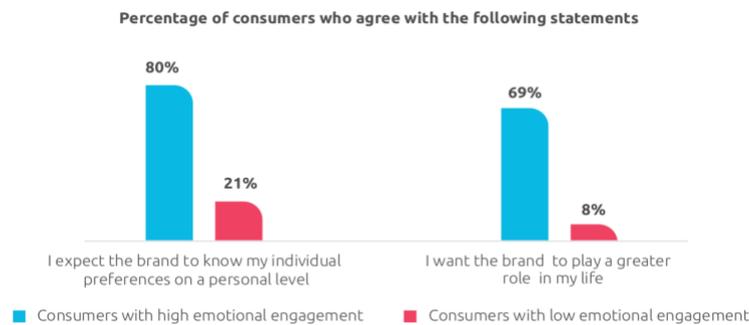


Fuente. (Capgemini, 2017, p.12)

2. Tienen **expectativas más altas ante el servicio y experiencias** que les ofrecen sus empresas y esperan que sus marcas **conozcan sus**

deseos y preferencias a escala personal, además de que tengan un rol en su vida y representen cierta importancia. Como se puede observar, esto se diferencia de los consumidores que consideran que su fidelización y lealtad emocional es más baja, dado que estos esperan menos de sus empresas, tanto en términos de conocimiento como de importancia.

Gráfico 13. Expectativas de conocimiento de preferencias por parte del consumidor



Fuente. (Capgemini, 2017, p.13)

Asimismo, se identifica en el *State of Global Customer Service*, un estudio realizado por *Microsoft* a más de 5.000 consumidores en Brasil, Alemania, Japón, Reino Unido y Estados Unidos, como, en media global, el 72% de los consumidores esperan que la empresa **conozca su historial** en términos de: contacto, producto y servicio.

Gráfico 14. Expectativas de conocimiento de datos por parte del consumidor

WHEN YOU CONTACT A BRAND OR ORGANISATION FOR CUSTOMER SERVICE, DO YOU EXPECT THE REPRESENTATIVE TO KNOW YOUR CONTACT, PRODUCT AND SERVICE INFORMATION/HISTORY?

GLOBAL AVERAGE

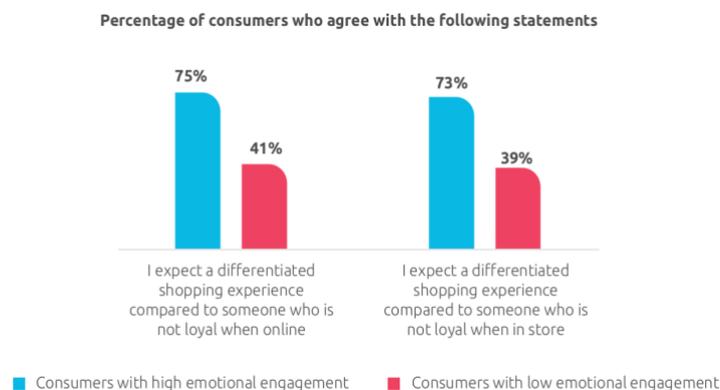


Fuente. (Microsoft, 2017 p.14)

Hernández (2021) argumenta que el deseo del consumidor de que las marcas conozcan sus preferencias “**depende mucho del tipo de negocio y del tipo de producto**” (p.88). De la misma manera, Rodríguez-Piñero (2021) reconoce que el consumidor prefiere que las marcas conozcan sus tendencias, pero al mismo tiempo se sienten reticentes a ceder sus datos, por lo que se ha **de educar al consumidor** para que entienda que la mejor experiencia se obtiene cuando las marcas poseen sus datos (p.92).

3. Quieren **vivir experiencias de compra diferentes**; el 75% de los consumidores que están altamente fidelizados en una dimensión emocional, esperan recibir una experiencia de compra diferente a aquel que no es leal a la marca si están comprando online, mientras que el 73% de los mismos espera hacerlo cuando compra en la tienda. Esta cifra baja al 41% y 39% respectivamente si se habla de consumidores que tienen una lealtad emocional más baja.

Gráfico 15. Expectativas de experiencia por parte del consumidor que se considera leal



Fuente. (Capgemini, 2017, p.15)

4. Asocian **emociones específicas** con interacciones con empresas y marcas. A continuación es posible observar qué actividades generan en los consumidores un tipo de sentimiento u otro, observando que la emoción primordialmente identificada es el sentimiento de pertenencia del consumidor cuando este es invitado a planear el lanzamiento de un producto. Además, es posible

observar como distintas iniciativas como: felicitaciones de cumpleaños, invitaciones a eventos exclusivos, solicitud de *feedback* o recomendaciones de producto personalizadas, despiertan en el consumidor sentimientos de: disfrute, honestidad o gratitud.

Gráfico 16. Expectativas de experiencia por parte del consumidor que se considera leal

Activity	Top Emotion Associated with the Activity (% of consumers with high emotional engagement)
I am asked to participate in product planning/beta testing	Belonging (21%)
I receive timely responses to my messages/complaints on social media	Trust (20%)
Special occasions in my life are recognized (e.g. birthday, first job)	Joy (19%)
I am invited to special/exclusive events	Belonging (17%)
I can pick and choose the rewards I deem most valuable	Gratitude (17%)
My feedback is solicited after every interaction point	Belonging (16%)
I am able to contribute towards the brand's charity/philanthropy initiatives	Compassion (16%)
I receive personalized product recommendations based on my needs and preferences	Honesty (14%)

Fuente. (Capgemini, 2017, p.16)

“La fidelización tiene que ser un *win-win*; ²³ das *vouchers*²⁴, invitando a los clientes a inauguraciones de tiendas...” (Del Fresno, 2021, p.77).

Independientemente de cómo se sienten los consumidores que se identifican como altamente fidelizados en términos emocionales, a continuación se enumeran distintas **estrategias** que pueden seguir las empresas con el objetivo **de generar un sentimiento positivo** en los consumidores, y por tanto conseguir que estos regresen y se fidelicen en el largo plazo.

- I. El sentimiento positivo generado por aquellas empresas que piden *feedback* a sus consumidores después de las compras o servicios, se observa también en el estudio de *Microsoft* recientemente mencionado, en el que se concluye con que el 77% de los consumidores entrevistados afirman tener una

²³ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 12.

²⁴ Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 13.

mejor imagen de aquellas empresas que piden *feedback* a sus consumidores.

Gráfico 17. Impacto de pedir *feedback* en la visión de la empresa del consumidor

DO YOU HAVE A MORE FAVOURABLE VIEW OF BRANDS THAT ASK FOR AND ACCEPT CUSTOMER FEEDBACK?



Fuente. (Microsoft, 2017 p.6)

- II. Aquellas marcas que son **proactivas** a la hora de **mandar notificaciones** a sus consumidores, generan una imagen más positiva en el 68% de los consumidores.

Gráfico 18. Impacto de mandar notificaciones proactivamente en la visión de la empresa del consumidor

DO YOU HAVE A MORE FAVOURABLE VIEW OF BRANDS THAT OFFER OR CONTACT YOU WITH PROACTIVE CUSTOMER SERVICE NOTIFICATIONS?



Fuente. (Microsoft, 2017 p.7)

Hernández (2021) explica cómo, de cara a tener una **estrategia de CE efectiva**, la relevancia se encuentra en el número de veces que las marcas consiguen afectar al corte prefrontal del cerebro humano. Esto se da cuando las marcas **aumentan el número de puntos de contacto con sus consumidores**, dado que estos se sensibilizan haciéndose más propensos a la compra (p.83). Es por esto por lo que las empresas que son proactivas en mandar notificaciones y por tanto aumentar el número de puntos de contacto con los consumidores, no solo generan una imagen

positiva en los mismos, sino que también los fidelizan. El aumento de puntos de contacto no se consigue únicamente a través del envío de notificaciones, sino en “estar presente como empresa en el máximo número de momentos del día al día del cliente” (Hernández, 2021, p.89).

En línea con esta teoría, Hernández argumenta que “la televisión tardó 80 años en estar en el 80% de los hogares, y el *smartphone* únicamente 14 porque consiguió aumentar el número de puntos de contacto” (Hernández, 2021, p.89). Este aumento de puntos de contacto se consiguió a través del incremento de funciones del *smartphone*, haciendo que su utilidad fuera mucho más allá de aportar el beneficio primario para el que había sido creado; llamar por teléfono. La presencia del *smartphone* en tantos momentos del día a día del consumidor, y por tanto el aumento de los puntos de contacto con el producto, afectan al corte prefrontal del cerebro y la resistencia ante el producto se aminora. Como se explicaba en el apartado 2, sección 2.1.2, la revista *ELLE* fue aumentando los puntos de contacto con sus clientes a través de la creación de un blog, de una aplicación y de procesos de co-creación, que hacían que la revista estuviera presente en numerosos momentos del día a día de sus lectoras, **aminorando así la resistencia al producto** (Hernández, 2021).

- III. Aquellas marcas que **responden a las preguntas o quejas** de sus clientes en redes sociales, generan una imagen positiva en un 55% de los consumidores.

Gráfico 19. Impacto de responder al cliente en redes sociales en la visión de la empresa del consumidor

DO YOU HAVE A MORE FAVOURABLE VIEW OF BRANDS THAT RESPOND TO CUSTOMER SERVICE QUESTIONS OR COMPLAINTS ON SOCIAL MEDIA?

GLOBAL AVERAGE

Yes: 55%



No: 45%



Fuente. (Microsoft, 2017 p.7)

- IV. Aquellas marcas que ofrecen una **aplicación móvil** que da **soporte** al consumidor generan una imagen más favorable en el 65% de los consumidores.

Gráfico 20. Impacto de ofrecer una aplicación móvil de soporte en la visión de la empresa del consumidor

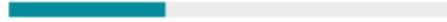
DO YOU HAVE A MORE FAVOURABLE VIEW OF BRANDS THAT OFFER A MOBILE-RESPONSIVE CUSTOMER SERVICE SUPPORT PORTAL?

GLOBAL AVERAGE

Yes: 65%



No: 35%



Fuente. (Microsoft, 2017 p.8)

3. CUSTOMER ENGAGEMENT EN LA INDUSTRIA DEL RETAIL

3.1 Análisis de la presencia del concepto en la industria

3.1.1 Evolución histórica

Piggly Wiggly fue creado por *Clarence H. Saunders* en 1916, introduciendo el concepto del supermercado de autoservicio, cuyos elementos principales eran: el torniquete en la entrada, la caja registradora a la salida y el carrito de la compra que daba facilidad y comodidad al consumidor. La creación de un itinerario diferente en los supermercados, en el que se maximizaba la compra del cliente, revolucionó totalmente el papel de los empleados en los supermercados y el protocolo de ventas existente en la época (*Freeman, 2019*).

Saunders consiguió **poner al cliente en el centro del proceso de compra**, dado que el cambio en la disposición de los establecimientos y el rol de los empleados, que trataba de ofrecer una buena experiencia al cliente, cambiaba totalmente la forma en la que se había tratado al cliente anteriormente, cuando los establecimientos no se preocupaban por cómo este podía sentirse a través de su experiencia de compra (*Freeman, 2019*).

Este nuevo enfoque centrado en el cliente condujo al crecimiento de *Piggly Wiggly* hasta los 2,600 establecimientos en 1932, e hizo que *Saunders* sea considerado el fundador del concepto del *retail* moderno, en el que el cliente se encuentra en el centro del proceso de compra y su experiencia es un elemento clave y diferenciador para conseguir fidelizarlo y, en consecuencia, que este vuelva (*Freeman, 2019*).

Los programas de fidelización del consumidor son, prácticamente, intrínsecos a la historia del *retail*. Desde el principio, como en el caso de *Piggly Wiggly*, las empresas minoristas han tratado de convertir a sus clientes oportunistas en clientes satisfechos, y por tanto en clientes recurrentes y fidelizados. A finales de los años 90, la tecnología dio lugar a la aparición de nuevos incentivos y estrategias en el sector minorista, lo que propició y aceleró el desarrollo de estudios e investigaciones que trataran el tema (*Hernández, 2020*).

Pocos años después, *Richard A. D'Aveni*, profesor de estrategia competitiva en la *Tuck School of Business* de *Dartmouth College*, realizó una investigación entre los años 1998 y 2001 para la *Harvard Business Review*, en la que se estudió la evolución de 1,700 restaurantes en la ciudad de Nueva York a lo largo de estos tres años.

Las características de los restaurantes escogidos eran diversas; desde *Gray's Papaya*, que vendía perritos calientes por \$2, hasta *Le Bernardin's*, un restaurante de marisco cuyo ticket medio por comensal no bajaba de los \$75. El análisis realizado durante la investigación, reveló que los precios que pagaban los clientes por los restaurantes, no dependían de la localización ni del tipo de comida de los mismos, sino que este se elevaba en función de algo, desconocido en la época, llamado “experiencia del consumidor”. Este factor explicaba el 73% de la variación en los precios, mientras que la cocina únicamente explicaba un 3,5%, y la localización un 2,5%.

Ante los resultados del estudio, los restaurantes cuyo rendimiento no estaba siendo muy positivo, decidieron que en lugar de bajar los precios de sus menús para atraer a un público objetivo más amplio, **mejorarían la experiencia de sus consumidores**, algo que tendría un impacto del 73% sobre el precio que estos estaban dispuestos a pagar (D'Aveni, 2007).

3.1.2 Desarrollo y aplicación en la actualidad

Los *retailers* se enfrentan actualmente a un entorno que destaca por la **alta oferta de gran variedad de productos** y por tanto, hay un elevado grado de **competitividad** caracterizado porque el punto diferenciador entre unos otros, no está en vender, sino en seguir vendiendo. Para poder seguir vendiendo, los *retailers* han de adaptarse a los gustos y necesidades de sus clientes, estableciendo así un vínculo con ellos y consiguiendo la fidelización de los mismos.

Hoy en día, la fidelidad y lealtad del cliente se han convertido en el sector del *retail* en un **prerrequisito para la supervivencia** de las empresas que usan este concepto como ventaja competitiva en el mercado (Martínez-Ribes et al., 1999).

La incorporación de **estrategias de fidelización en *retailers***, responde al intento de consecución de diferentes **objetivos**, entre los que se pueden encontrar:

- Contribuir a la **imagen y reputación** de la empresa/marca (Hernández, 2020).
- Disponer de la **mayor cantidad de información de cada consumidor**, y después poder utilizarla para establecer estrategias en función de sus gustos y preferencias (Hernández, 2020). “El punto clave para construir una relación es tener información sobre el mismo” (Del Fresno, 2021, p.85).
- Asegurar que las recompensas obtenidas por los clientes como parte de los programas de fidelización no hacen que la compra acabe, sino que **incentivan la frecuencia del consumo y aumentan el ticket medio de compra**.

Entre los **beneficios** observados en la industria ante la dedicación de recursos y tiempo al concepto, se pueden observar:

- Los consumidores leales **generan más ingresos** que aquellos que son compradores oportunistas (Baumann, Burton y Elliot, 2005).
- El coste de conservar a los clientes existentes es generalmente más bajo que el de atraer a nuevos clientes (Zemke, 2000).”El cliente tiene que ser la base de toda la estrategia en todas las organizaciones: **cuesta mucho más ganar a un cliente que perderlo**” (Rodríguez-Piñero, 2021, p.91).
- La lealtad del consumidor existente se convierte, en muchos casos, en una **barrera de entrada** a la industria para **nuevos competidores** (Karakaya, 2002).

- “Una empresa que invierte en *customer engagement* va a tener **mejores resultados** en el largo plazo comparado con aquellas que no lo hacen, que pensarán que están ahorrando dinero pero están dejando de ganar dinero a futuro” (Rodríguez-Piñero, 2021, p.91).

Desde el punto de vista de la distribución comercial en el sector, el objetivo de la fidelización del cliente se justifica en tanto en cuanto aumenta exponencialmente la competencia entre marcas y la proliferación de nuevos productos y servicios.

Además, la implantación de estas estrategias, adquiere incluso más importancia dado que el mercado del *retail* tiende a ser, en muchas ocasiones, un mercado masivo, es decir, en el que se produce en grandes cantidades, y por tanto disminuye la percepción de valor del consumidor ante una falta de oferta diferenciada (Hernández, 2020).

3.1.3 *KPI's* del CE en la industria

La retención de clientes es fundamental tanto para las empresas B2B²⁵ como B2C pero, las empresas suelen darle más importancia al éxito de los equipos de ventas, que a los de *customer success*²⁶. Esto implica que la creación de una estrategia sólida de retención de clientes no suele ser una prioridad para los equipos de marketing y, es bastante improbable que los trabajadores sean recompensados de la misma manera por cerrar nuevos clientes, que por ser capaces de mantenerlos en el tiempo (Hubspot, 2020).

A continuación, se enumeran algunos de los principales *KPI's*²⁷ que suelen tenerse en cuenta a la hora de desarrollar o analizar una estrategia de fidelización propia del sector del retail:

- i) ***Customer Churn Rate***: es la tasa de abandono de clientes de una empresa, es decir, es la métrica que indica los clientes que no han sido retenidos exitosamente, y por tanto tampoco fidelizados. Si la tasa de abandono supera el 5-7% suele indicar que los productos o servicios ofrecidos no están

²⁵ Business to Business. Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 14.

²⁶ Postventa

²⁷ *Key Performance Indicators* o indicadores de rendimiento. Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 15.

satisfaciendo las expectativas del cliente y, así, se pueden identificar cuáles son las razones que están detrás del abandono del cliente (*Hubspot*, 2020).

- ii) ***Customer Profitability Score (CPS)***: este *KPI* mide la rentabilidad por cliente obtenido en un periodo de tiempo determinado. Es decir, calcula cuánto dinero le cuesta a la empresa satisfacer las demandas y necesidades de un consumidor en relación con el dinero y recursos que este le da a cambio (*Corporate Finance Institute*, 2020).
- iii) ***Life Time Value (LTV)***: tras haber medido el *CPS*, es decir, la rentabilidad que le da a la empresa cada cliente, también es importante cuantificar durante cuánto tiempo continuará la misma. Mientras que, por un lado el *CPS* da una métrica basada en datos pasados, el *LTV* cuantifica la rentabilidad de un cliente en el tiempo, es decir, analiza el valor monetario actual y lo relaciona con los flujos de caja proyectados a futuro (*Hubspot*, 2020).
- iv) ***Net Promoter Score (NPS)***: a través de esta herramienta es posible medir la lealtad de los clientes a la empresa en función de sus recomendaciones. Se mide del 0 al 10 en qué medida los clientes recomendarían la empresa o marca a sus conocidos y después, se divide a los mismos en: promotores, si puntúan entre 9 y 10, pasivos, si puntúan entre 7 y 8, y detractores, si puntúan entre 0 y 6 (*Harvard Business Review*, 2003). “Al final todos los sectores buscan lo mismo: vender, fidelizar y aumentar su *NPS*” (Del Fresno, 2021, p.78).
- v) ***Conversion Rate***: se analiza qué clientes clasificados como oportunidades o potenciales, se han convertido en consumidores de la empresa o marca. Debido a esta métrica, se puede calcular que porcentaje de *leads*²⁸ acaban cerrándose como clientes y cuáles se quedan atrás (Hernández, 2020).

²⁸ Leads hace alusión a clientes potenciales.

- vi) *Customer Satisfaction Index*: mide la satisfacción del cliente para con la experiencia y servicio recibido por parte de la empresa (Sharma y Singh, 2021).

3.2 Industria del Retail

3.2.1 Introducción

El sector del *retail*, o comercio minorista, es un sector económico que se focaliza y abarca toda la venta masiva de productos y servicios y que tiene un gran número de clientes finales e individuales.

La distribución y comercio *retail*, se diferencia del modelo *wholesale* o mayorista, en que, mientras el primero es un modelo *B2C*, el comercio mayorista es un modelo *B2B*. En un modelo de comercio mayorista, no se venden productos directamente a los consumidores, sino que se obtienen los productos de un distribuidor, que a su vez también es mayorista, y se venden a otras empresas, que generalmente suelen ser minoristas. Por otro lado, en un modelo de comercio minorista, o *retail*, o se venden directamente los productos al consumidor, o se ofrecen directamente los servicios (Reddigari, 2018).

Algunos ejemplos de *retailers* son: supermercados, tiendas, restaurantes, hoteles, o cualquier otra forma de comercio que ponga productos al servicio de consumidores individuales, por lo tanto, las instituciones financieras y los bancos también pueden ser consideradas como parte del sector del retail.

El tamaño estándar de un *retailer* varía en función del país al que pertenezca, principalmente en función del nivel de desarrollo económico del país en cuestión (Hernández, 2020).

3.2.2 Contexto Retail Global

La crisis provocada por el *Covid-19* ha afectado a las vidas de millones de personas, al mismo tiempo que ha interrumpido e impactado en el comercio internacional, los viajes, la economía y el comportamiento de los consumidores. Para poder seguir gestionando estos niveles de incertidumbre, las empresas deben

reconfigurar sus modelos operativos que sean capaces de permitir: flexibilidad, toma rápida de decisiones e innovación y velocidad al mismo tiempo (*McKinsey*, 2021).

Con el fin de identificar variaciones en los hábitos, preferencias, costumbres y expectativas de los consumidores tras el *Covid-19*, *KPMG* llevó a cabo una investigación global entre más de 75.000 consumidores de 12 países diferentes, cubriendo así las principales economías del mundo. Este sondeo se realizó desde mayo hasta septiembre de 2020, con el objetivo de analizar e identificar la evolución de los hábitos de consumo de una muestra amplia de consumidores. Los 12 países referentes para la investigación fueron: España, Francia, Alemania, Italia, Reino Unido, Japón, China Continental y Hong Kong, Australia, Brasil, Canadá y Estados Unidos. Se hará referencia a este estudio a lo largo del apartado, hablando de esta muestra de 12 países y más de 75.000 consumidores como el conjunto global de consumidores (*KPMG*, 2020).

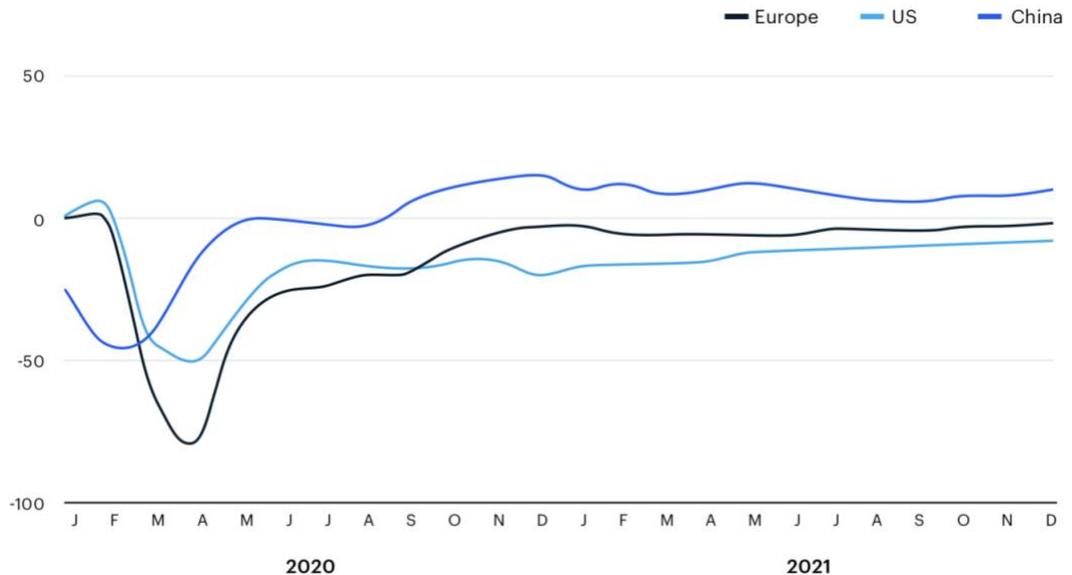
Con el objetivo de hacer una contextualización global del sector tras el impacto del Covid-19, se enumeran a continuación los **principales factores que han afectado a las tendencias de consumo:**

- **Políticos:** subida de impuestos y reducción de ingresos, restricciones ante nuevas olas del virus e incertidumbre ante la disponibilidad de la vacuna.
- **Sociales:** aumento de la conciencia social y medioambiental, generalización del teletrabajo e incremento de la tasa de desempleo.
- **Económicos:** caída del PIB y predicciones económicas negativas, reducción del gasto en consumo e incremento del ahorro, reduciendo la inversión y focalizando la demanda en la relación calidad-precio.
- **Tecnológicos:** digitalización y aceleración de la automatización y el comercio online.

(*KPMG*, 2020)

Se observan expectativas de recuperación en las ventas generadas por la industria del *retail* para 2021 en China, mientras que tanto en Europa como en Estados Unidos se retrasa esta recuperación (*McKinsey*, 2021).

Gráfico 20. Expectativas de recuperación en 2021 para las ventas de retail en: Europa, China y Estados Unidos



Fuente. (*McKinsey*,2021, p.28)

Más del 80% de los directivos en empresas de consumo y *retail*, afirman estar tomando e implementando decisiones importantes mucho más rápido que antes. Ante la continuación de la crisis, las marcas de *retail* han de **adaptar sus estrategias a las tendencias y los deseos cambiantes de los consumidores rápidamente** (*McKinsey*, 2021). El consumidor es más exigente tras la pandemia dado que “está viendo como todas las empresas se están adaptando a las circunstancias a la velocidad a la que está avanzando la propia situación” (Del Fresno, 2021, p.78).

Según una investigación realizada por *Deloitte* (2021), en la que se entrevistaron a 50 ejecutivos de *retailers*, y a 15 especialistas del sector del retail, se observa una diferencia evidente ente las expectativas para este año fiscal de los *retailers*;

mientras que los supermercados, empresas de alimentación y de reparaciones del hogar, se beneficiaron durante el año 2020 por haber sido considerados **productos esenciales** para el consumidor, otros *retailers* como las tiendas de ropa o los grandes almacenes se ven como productos no esenciales (*Deloitte*, 2021).

Esto provoca que, mientras que el grupo de *retailers* considerados esenciales tengan una prioridad basada en una subida de sus ingresos en 2021, el segundo grupo centre sus planificaciones que este año les de la oportunidad de recortar costes. Pero, independientemente de estas diferencias, tanto los ejecutivos como los especialistas del sector coinciden en que la crisis mundial provocada por el *Covid-19* puede ser una oportunidad única para las empresas de transformar sus negocios y reescribir las normas de la industria del *retail* (*Deloitte*, 2021).

Concretamente, los entrevistados identifican cuatro **áreas principales a las que los *retailers* dedicarán sus recursos** con el objetivo de modificarlas:

Gráfico 21. Prioridades de inversión de los *retailers* en 2021



Fuente. (*Deloitte*, 2021, p.2)

De la muestra entrevistada en la investigación de *Deloitte*:

- El 88% considera la **digitalización** una prioridad absoluta.
- El 78% considera la **resiliencia de las cadenas de suministro** y la **seguridad y la salud** una prioridad absoluta

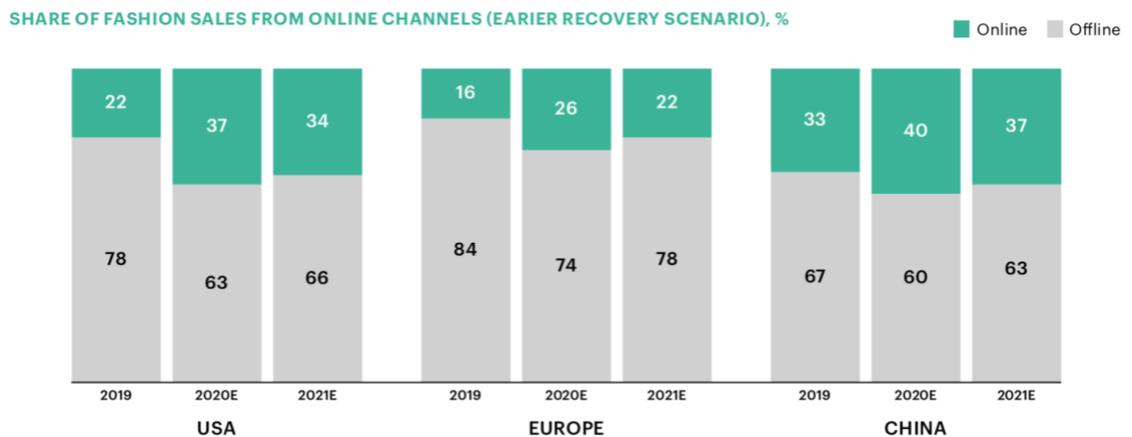
- El 72% considera el **reajuste de costes y la rentabilidad** una prioridad absoluta.

A continuación se analizarán cada una de estas variables.

- **Digitalización:** punto clave en el que han de invertir los *retailers*, y que, llegados a estas alturas, va mucho más allá de ser un punto de diferenciación (*Deloitte*, 2021).

Al mismo tiempo, se observa a continuación en el gráfico 22 que, según un informe realizado por McKinsey, la venta *online* representa una mayor proporción de las ventas en 2019 en los *retailers* de China, un 67% de compra *offline* frente a un 33% de compra *online*, mientras que en Estados Unidos este porcentaje es el 22% y en Europa del 16%. Las expectativas para este año 2021 es que el porcentaje de venta *online* aumente al 37%, 34% y 22% respectivamente, destacando así un claro aumento de la venta *online* y, en consecuencia, de la necesidad de digitalización de las empresas del sector (*McKinsey*, 2021).

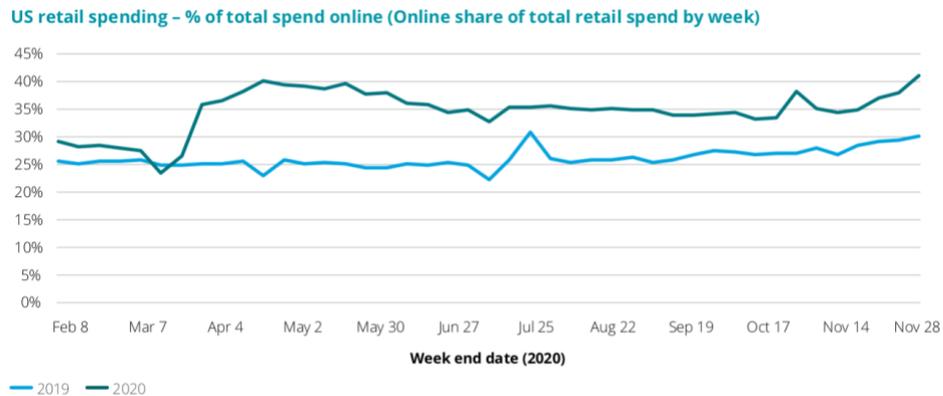
Gráfico 22. Cuota del mercado online en el mercado textil en 2019, 2020 y 2021 para Europa, China y Estados Unidos



Fuente. (*McKinsey*, 2021, p.39)

Debajo, en el *gráfico 23*, se observa la tendencia del sector en el gasto *online* en Estados Unidos, analizado con los datos de una muestra de 500 *retailers*.

Gráfico 23. Cuota del mercado online en la industria del retail en 2019 para Estados Unidos



Fuente. (Deloitte, 2021, p.4)

Con este dato se refuerza la idea de la **digitalización** como prioridad absoluta en el sector, dado que, mientras que en noviembre de 2019, había un 30% de compra *online* en todo el sector, un año después, noviembre de 2020, este porcentaje aumenta al 42%.

Se observa como tendencia principal del sector del *retail* el crecimiento exponencial del comercio *online*. Esto se observa en algunas empresas españolas como El Corte Inglés o Viajes El Corte Inglés, que han potenciado enormemente sus servicios digitales (Del Fresno, 2021, p.80).

- **Cadenas de suministro, gestión de inventarios y experiencia digital del consumidor:** se considera que estas ya no pueden funcionar como procedimientos separados (Deloitte, 2021).

En las tendencias para el sector estimadas por *Deloitte*, también se identifica la resiliencia de las cadenas de suministro y la gestión de inventarios como prioridad clave, de hecho, el 78% de los ejecutivos y

especialistas del sector entrevistados, afirman que esto es y continuará siendo de esta manera, al menos durante este año 2021.

La investigación realizada por *KPMG*, explica cómo los proveedores han sufrido duramente las consecuencias del *Covid-19*, y por tanto, las empresas han de tener una cadena de suministro rígida y un alto grado de confianza con sus proveedores, con el objetivo de poder tener una rápida y elevada capacidad de reacción ante situaciones inciertas, en este caso posibles rebrotes de la pandemia. Esto les daría a los *retailers* la posibilidad de adaptar su cadena de suministro y logística para evitar posibles rupturas de *stock* y garantizar la correcta continuidad de su actividad (*KPMG*, 2020).

- **Salud y seguridad:** ante la experiencia del 2020, se ha observado el gran impacto que este factor puede llegar a tener sobre el comportamiento de los consumidores (*Deloitte*, 2021).

La preocupación por la salud, la búsqueda de la seguridad y la consolidación de hábitos como el teletrabajo, han convertido a los hogares en el centro del consumo y de las experiencias (*KPMG*, 2020). El 18% de los consumidores a nivel global asegura que continuará quedándose en sus casas el máximo tiempo posible, un 11% en el caso de España. Sin embargo, el 32% de los consumidores asegura que volvería a sus hábitos anteriores si dispusiera de las precauciones y medidas de seguridad. Además, esta investigación realizada por *KPMG* a nivel europeo, demuestra que 1 de cada 10 consumidores de todo Europa compra por internet alimentos, mientras que este porcentaje aumenta a 3 de cada 10 (30%) en Reino Unido, destacando factores como la preocupación por la seguridad de las compras en tiendas físicas, que funciona como factor determinante para casi la mitad de los consumidores británicos (casi el 50%), quienes afirman sentirse inseguros comprando en tiendas físicas.

- **Reajuste de costes y rentabilidad** (*Deloitte*, 2021).

“Uno de los aspectos que más va a modificar los hábitos de consumo es, sin duda, la crisis económica” (Porta, 2020, p.1). El decremento de los ingresos del consumidor provoca que el factor clave a la hora de la compra sea la relación calidad-precio del producto o servicio para el 60% de los consumidores entrevistados a nivel global. Esto se traduce en que, de los 75.000 consumidores entrevistados, 45.000 afirman estar de acuerdo con esto. Esta cifra tiene sentido dado que más de la mitad de los consumidores, el 52% concretamente, reconoce haber sufrido un empeoramiento en su economía tras el impacto de la pandemia, lo que provoca que el 40% de los mismos afirme ser más selectivo en sus compras.

Estos datos dejan en evidencia la **necesidad de transformación de las tiendas físicas**, ante la cual se ha de tener un punto de vista estratégico y con visión a futuro que ha de volver a atraer e ilusionar al cliente (*KPMG*, 2020).

En 2021, se espera que las marcas de consumo que sean capaces de sobrevivir, sean aquellas que puedan **definir estrategias claras a largo plazo, a la vez que muestran flexibilidad, rapidez y agilidad para ir adaptándose al cambio constante** (*McKinsey*, 2021).

3.2.3 Contexto Retail Nacional - España

Según Enrique Porta, socio responsable del sector Consumo y *Retail* de *KPMG* en España, se ha de conocer al consumidor del sector del *retail* con el objetivo de “...adaptar los modelos de negocio y conseguir, no solo garantizar la continuidad, sino incluso **crecer en la nueva realidad**” (Porta, 2019, p.1).

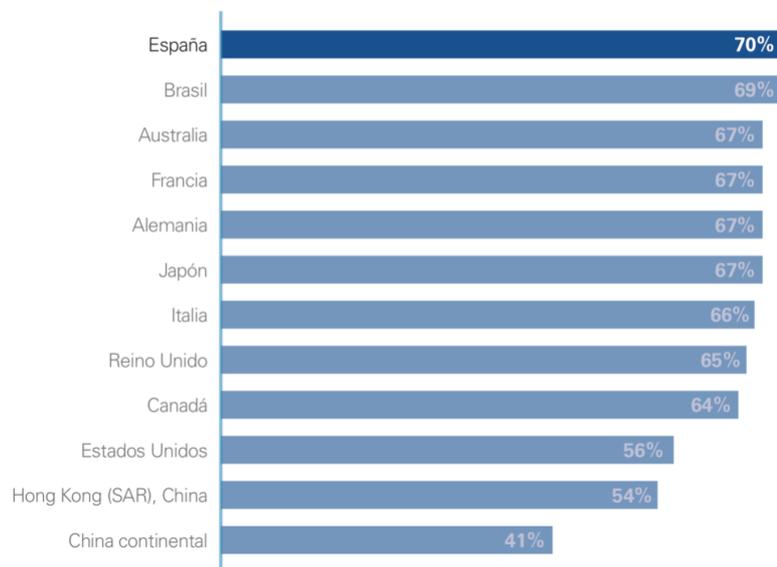
Impacto Económico

Como consecuencia directa de la paralización de la actividad empresarial en los últimos meses, el desempleo ha aumentado, y por tanto los ingresos de muchas familias se han visto notablemente reducidos; el 41% de los consumidores españoles define su **situación económica como “preocupante”**, la cifra más elevada de los 12 países tenidos en cuenta durante la investigación de *KPMG* (2020), en la que, la cifra global se encuentra en un 27%.

Esto demuestra que el consumidor español se sitúa un 13% por encima de la media del consumidor global en lo que a una mala situación económica se refiere, y por tanto hace evidente que el factor de compra clave para el 70% de los consumidores españoles sea la relación calidad-precio. Siendo el país que más importancia a este factor le otorga actualmente. A este factor le siguen otros como la seguridad y la salud en un 49%, la confianza en un 42% y la facilidad de compra en un 41%.

Gráfico 24. Porcentaje de consumidores que otorgan importancia a la calidad-precio de los productos o servicios que adquieren

% Consumidores que consideran que la calidad-precio es un factor importante a la hora de adquirir un producto o servicio en la actualidad



Fuente. (KPMG, 2020, p.8)

Además, el impacto sobre el gasto se puede observar en el hábito de compra presentado por el consumidor español en el que, a noviembre de 2020 se observó que el gasto neto previsto para los siguientes 6-12 meses caía 27 puntos

porcentuales al compararse con el realizado antes de la pandemia, 6 puntos porcentuales por encima de la media global. Se entiende que este dato repercutirá negativamente sobre los productos no alimenticios, dado que se reconoce una caída en su gasto neto de 46 puntos porcentuales en España, 12 puntos porcentuales por encima de los 34 observados a nivel global.

Gráfico 25. Previsión de gasto del consumidor español en comparación con el previo a la pandemia

Gráfico 5. ¿Cómo cree que variará su gasto mensual en los próximos 6/12 meses en comparación con el que tenía antes de la pandemia?



Fuente. (KPMG, 2020, p.10)

Estas cifras reflejan una tendencia al comportamiento conservador en el consumidor español pero, en el caso de una recuperación de la vida anterior y un levantamiento de las restricciones de movilidad, se identifica que el mayor gasto de consumo de la sociedad española sería en vacaciones dentro del territorio nacional (42%), frente al ahorro (37%) y la hostelería (29%). Lo cual permitiría extraer la conclusión de que existiera un **repunte en el sector de la hotelería y de la hostelería española tras la pandemia.**

Gráfico 26. Previsión de productos y servicios en los que el consumidor español gastará tras la pandemia

Gráfico 6. ¿A qué productos o servicios planea destinar su gasto una vez que se levanten las restricciones si su situación financiera lo permite?



Fuente. (KPMG, 2020, p.11)

Impacto Tecnológico

Si se analiza el área de digitalización como prioridad de los *retailers* concretamente en España, *KPMG* pone de manifiesto cómo está **aumentando considerablemente la compra online en España**, y muestra como, antes de la crisis provocada por la pandemia, un 30% de consumidores compraban regularmente a través de medios online, mientras que ahora ese porcentaje ha aumentado el 46%. Esto hace que el 33% de los españoles afirme que su principal canal para la adquisición de productos no alimenticios sea el digital, un 3% por encima de la media global. Por otro lado, únicamente el 17% de los españoles afirma comprar directamente en los mercados y pequeños comercios, un 3% por encima de la media global, mientras que el 25% afirma comprar físicamente en grandes superficies, un 8% por debajo de la media global.

Gráfico 27. Canales de compra de alimentos utilizados por el consumidor español

Gráfico 7. ¿Qué canal de compra utiliza ahora preferentemente para adquirir productos no alimenticios?



Fuente. (KPMG, 2020, p.14)

Además, es posible analizar cómo la pandemia ha afectado a los **rangos de edad** de los consumidores que se convierten en digitales: mientras que en el periodo precrisis, un 22% de los consumidores españoles mayores de 65 años se declaraban como no habituales de los canales *online*, actualmente son un 36% los que compran con frecuencia.

Gráfico 28. Evolución del uso de canales digitales para comprar del consumidor español por rangos de edad



Fuente. (KPMG, 2020, p.14)

Este dato demuestra como **en España, se siguen las tendencias globales del sector.**

La digitalización de los sistemas de las empresas surge ante la necesidad de reinención de las tiendas físicas; únicamente el 6% de los consumidores a nivel global tiene intención de volver a consumir como antes en un escenario sin restricciones, mientras que en el caso de España, este porcentaje disminuye hasta un 3%. El 18% de los consumidores a nivel global asegura que continuará quedándose en sus casas el máximo tiempo posible, un 11% en el caso de España. Sin embargo, el 32% de los consumidores asegura que volvería a sus hábitos anteriores si dispusiera de las precauciones y medidas de seguridad, un 42% en España. Además, esta investigación realizada por *KPMG* a nivel europeo, demuestra que 1 de cada 10 consumidores de todo Europa compra por internet alimentos, mientras que este porcentaje aumenta a 3 de cada 10 (30%) en Reino Unido, destacando factores como la preocupación por la seguridad de las compras

en tiendas físicas, que funciona como factor determinante para casi la mitad de los consumidores británicos (casi el 50%), quienes afirman sentirse inseguros comprando en tiendas físicas (KPMG, 2020).

Impacto en el consumidor

“Los *retailers* necesitarán seguir incrementando sus medidas de distanciamiento social y seguridad higiénica para recuperar la confianza del consumidor en la tienda física” (KPMG, 2020)

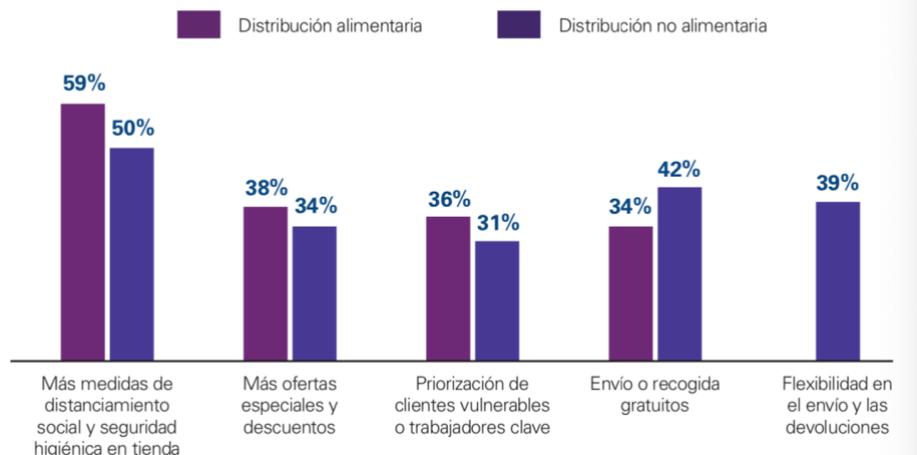
Según el 59% de los consumidores españoles entrevistados, los *retailers* deben priorizar las medidas de distanciamiento social y seguridad en los *retailers* de distribución alimentaria, frente a un 50% en tiendas físicas de distribución no alimentaria.

Por otro lado, el 38% prioriza las ofertas especiales y los descuentos en distribución alimentaria, y el 34% en distribución no alimentaria. Un 36% prioriza a los clientes vulnerables y los trabajadores clave en el sector alimentario, y un 31% en el resto de empresas de *retail*.

Los envíos gratuitos representan una prioridad para el 34% de los consumidores españoles en cuanto a la distribución alimentaria, frente a un 42% en la distribución no alimentaria, y la flexibilidad en el mismo y las devoluciones es un factor relevante y prioritario para el 39% de los consumidores españoles en la distribución no alimentaria.

Gráfico 29. Iniciativas que deben priorizar los retailers según el consumidor español

Gráfico 10. ¿Qué iniciativas deben priorizar los retailers según los consumidores españoles?



Fuente. (KPMG, 2020, p.17)

De este gráfico, es posible extraer la conclusión de que la **mayor priorización** por parte del **consumidor español** en la era **post-covid** se encuentra en las medidas de **salud y seguridad** en tienda física de distribución alimentaria, junto con la **relación calidad-precio** que se mencionaba al principio del apartado.

3.3 Retailers globales y sus estrategias de CE

3.3.1 Principales Retailers globales

Deloitte elabora su informe, *Global Powers of Retailing* (2020), con los datos de las 250 empresas principales de *retail* globalmente. Los datos utilizados son extraídos de la información pública de estas 250 empresas para el año fiscal 2019, es decir, el que empieza en 2018 y termina en 2019, y expone la situación prevista para el año 2020.

A continuación es posible observar los diez *retailers* principales del mundo; entre los tres primeros se encuentran las cadenas americanas: *Walmart*, *Costco* y *Amazon* (*Deloitte*, 2020).

Gráfico 30. Ranking de principales retailers mundiales

Top 250 rank	Change in rank	Name of company	Country of origin	FY2018 Retail revenue (US\$M)	FY2018 Retail revenue growth	FY2018 Net profit margin	FY2018 Return on assets	FY2013-2018 Retail revenue CAGR*	# Countries of operation	% Retail revenue from foreign operations
1	↔	Wal-Mart Stores, Inc.	US	514,405	2.8%	1.4%	3.3%	1.6%	28	23.7%
2	↔	Costco Wholesale Corporation	US	141,576	9.7%	2.2%	7.8%	6.1%	11	27.8%
3	↑ +1	Amazon.com, Inc.	US	140,211	18.2%	1.0%	1.5%	18.1%	16	31.2%
4	↑ +1	Schwarz Group	Germany	121,581	7.6%	n/a	n/a	7.1%	30	65.0%
5	↓ -2	The Kroger Co.	US	117,527 ^e	-1.2%	2.5%	8.1%	3.6%	1	0.0%
6	↑ +1	Walgreens Boots Alliance, Inc.	US	110,673	11.7%	3.8%	7.4%	8.9%	10	11.1%
7	↓ -1	The Home Depot, Inc.	US	108,203	7.2%	10.3%	25.3%	6.5%	3	8.1%
8	↔	Aldi Einkauf GmbH & Co. oHG	Germany	106,175 ^e	3.2%	n/a	n/a	6.7%	19	66.3%
9	↔	CVS Health Corporation	US	83,989	5.8%	n/a	n/a	5.1%	2	0.8%
10	↔	Tesco PLC	UK	82,799	11.3%	2.0%	2.7%	0.1%	8	20.9%
Top 10 ¹				1,527,140	6.3%	2.5%	5.3%	4.9%	12.8	25.8%
Top 250 ¹				4,744,012	4.1%	3.0%	4.7%	5.0%	10.8	22.8%
Top 10 share of Top 250 retail revenue				32.2%						

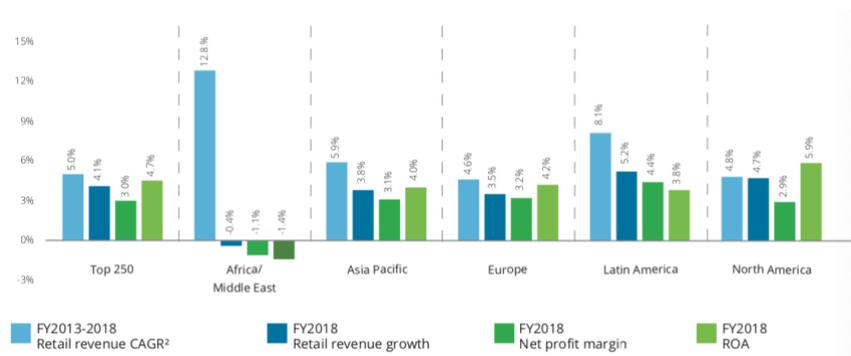
*Compound annual growth rate
¹ Sales-weighted, currency-adjusted composites
² Average

e = estimate
n/a = not available

Fuente. (Deloitte, 2020, p.10)

Si se dividen los ingresos de estos 250 *retailers*, se obtiene el siguiente gráfico:

Gráfico 30. Crecimiento de los ingresos mundiales del sector del retail por regiones



Fuente. (Deloitte, 2020, p.23)

A continuación se añade más información sobre las regiones que han experimentado un crecimiento mayor en el resultado neto obtenido: Latinoamérica y Europa.

Es posible observar como el crecimiento del resultado neto es mayor para **Latinoamérica**; esto se debe a un crecimiento observado en comparación con la elaboración del informe del año anterior. Destacan los siguientes *retailers* como

principales contribuidores al crecimiento de los ingresos de la región: Cencosud, Femsa Comercic y S.A.C.I Falabella.

En el caso de **Europa**, se observa un crecimiento del resultado neto de un 3,2%. Europa presenta el mayor número de *retailers* en la lista del Top 250 global de *retailers* elaborado por *Deloitte*, 88 *retailers*, siendo la región que concentra un mayor número de *retailers* que figuran en el ranking y contribuyendo con el 34,4% de los ingresos totales generados mundialmente en el sector. De estas 88 compañías, se calcula que estas están presentes en una media de 18,3 países, 19 están basadas en Alemania, 14 en Reino Unido, 12 en Francia y 43 en otros países europeos. Los *retailers* que se encuentran el Top 10 de esta lista, *gráfico 30*, son: *Schwarz Group*, *Aldi* y *Tesco*.

“En conjunto, las 250 compañías recogidas en el informe tuvieron unos ingresos de 19.000 millones de dólares, (mil millones más que en el ejercicio anterior), lo que supone un crecimiento acumulado desde 2013 del 5%” (Pasamón, 2020, p.1).

Gráfico 31. División de secciones del retail

	Product sector profiles, FY2018				Level of globalization by product sector, FY2018		
	Number of companies	Average retail revenue (US\$M)	Share of Top 250 companies	Share of Top 250 revenue	% Retail revenue from foreign operations	Average # countries	% Single-country operators
Top 250	250	18,976	100.0%	100.0%	22.8%	10.8	35.2%
 Apparel and accessories	39	11,823	15.6%	9.7%	38.5%	29.9	17.9%
 Fast-moving consumer goods	136	23,187	54.4%	66.5%	21.5%	6.2	39.7%
 Hardlines and leisure goods	54	16,627	21.6%	18.9%	22.2%	9.5	35.2%
 Diversified	21	11,028	8.4%	4.9%	11.4%	8.5	38.1%

Fuente. (Deloitte, 2020, p.26)

Se observa como el mayor número de *retailers* que figuran en el Top 250 de *Deloitte*, concretamente 136 *retailers*, se dedican a *fast-moving consumer goods*, es decir, a la **venta de productos o bienes de consumo**. Estos productos están caracterizados por: precio bajo, ciclo de vida corto, alta rotación y la producción

masiva. La durabilidad limitada del producto responde a su propia naturaleza, es decir, a las características del mismo, entre ellos se podrían encontrar los productos de alimentación o de limpieza.

Además, se identifica que la media de ingresos obtenidos por estos productos en las empresas consideradas en el Top 250 que pertenecen a esta variante del sector del *retail*, es de 23.187 millones de dólares, la **cifra más elevada de todas las variantes existentes en la tabla**, entre las que también se encuentran, en orden: *apparel and accesories*, es decir, ropa y accesorios, 18.976 millones de dólares, *hardlines and leisure goods*, es decir, productos de larga duración, como tecnología, y ocio, con 16.627 millones de dólares, y otros productos diversos, con 11.028 millones de dólares.

Como se mencionaba en el apartado 2.2, sección 2.2.3, tanto Hernández como Rodríguez-Piñero afirman como la **importancia** que se le da al CE, depende directamente de la **duración del ciclo de vida del producto** y, cuanto mas corto es este ciclo, menos recursos invierten las empresas en estrategias de CE (Hernández y Rodríguez-Piñero, 2021). Este sería el caso de *retailers* que venden prendas o productos de limpieza, lo que se relaciona con el Top 250 de *Deloitte* en el que, 136 *retailers* pertenecen a *fast-moving consumer goods*, es decir, a productos cuyo ciclo de vida es corto. Además, como se comenta en el párrafo anterior, la cifra más elevada de ingresos obtenidos por *retailers*, pertenecen a este mismo tipo de productos.

Es por esto por lo que se puede extraer la conclusión de que **aquellos *retailers* que tienen que invertir más recursos en estrategias de CE**, los que venden productos cuyo ciclo de vida es corto, **son los que más ingresos obtienen** y pueden ser reconocidos como más de la mitad del top de *retailers* mundiales (136 de 250).

3.3.2 Principales Retailers Nacionales – España

Siguiendo el Top 250 de los *retailers* mundiales elaborado por *Deloitte* (2020), y hablando en este caso de *retailers* españoles, Inditex y Mercadona vuelven a situarse entre las 50 mayores empresas del sector, con el grupo de distribución de moda en el puesto 33, y mejorando por tanto dos posiciones con respecto al año anterior, mientras que la cadena de supermercados ocupa el puesto 36 del *ranking*, ascendiendo 5 puestos en comparación al año pasado.

“En lo que respecta a su sector, Inditex es el grupo más internacional, con presencia en 202 países, y se mantiene en el segundo puesto en el ranking mundial de distribución de moda, solo por detrás de *The TJX Companies*, en el puesto 26” (Pasamón, 2020, p.1)

A continuación se enumeran las empresas españolas que figuran en el informe, junto con el puesto que ocupan.

- **Inditex (33)**
- **Mercadona (36)**
- **El Corte Inglés: (65)**
- **Día (122)**
- **Grupo Eroski (193)**

Se procederá a analizar la **situación actual y la estrategia de fidelización** del consumidor de los tres mayores *retailers* españoles, según *Deloitte*. Además, para la elaboración y desarrollo de la investigación, se han llevado a cabo entrevistas individuales a profesionales de *Salesforce*, empresa en la que me encuentro realizando mis prácticas actualmente, que se dedican a gestionar cuentas de *retail*, lo que me proporciona la posibilidad de, junto con la investigación literaria que se incluirá a continuación, añadir también una visión empírica y totalmente cercana de las estrategias de los tres principales *retailers* españoles.

A) Inditex

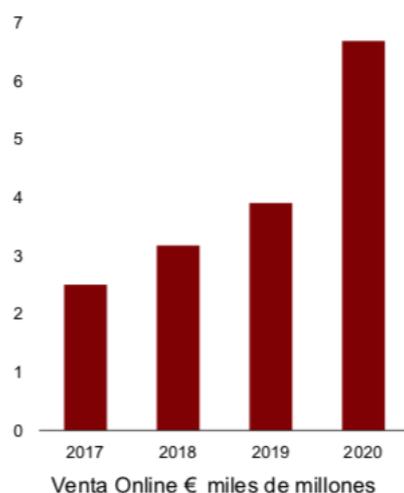
Resultados 2020

Los últimos resultados publicados por Inditex son del año 2020, en el que la propia empresa refleja el impacto de la pandemia en un año que ha sido clave para su transformación estratégica. Se relaciona esta afirmación con la mencionada en el apartado 3, sección 3.3.2., en el que, según *McKinsey*, el 80% de los ejecutivos del sector afirman estar tomando decisiones mucho más rápido y cambiando sus estrategias.

Inditex define su año 2020 como “**un año histórico en la transformación de Inditex hacia un modelo de negocio totalmente integrado, digital y sostenible**” (Inditex, 2020). Este año 2020 ha estado caracterizado para la empresa principalmente por:

- Integración de las tiendas físicas y la plataforma online a través de la implantación del 80% de una **nueva plataforma digital: *Inditex Open Platform (IOP)***, cuya implantación total se prevé para finales del año fiscal 2021.
- **Crecimiento de la venta online** en un 77%, alcanzando una cifra de 6.612 millones de euros. Del Fresno define la aplicación de Zara, parte del *holding*, como una herramienta muy buena de fidelización, ya que la empresa impacta a sus clientes en base a toda la información que va recopilando sobre los mismos (Del Fresno, 2021).

Gráfico 32. Ventas Online de Inditex (2017-2020)



Fuente. (Inditex, 2020, p.26)

- Fuerte **vinculación con el cliente**: aumento de las visitas *online* de un 50% en comparación con el año 2019, alcanzando los 5,3 miles de millones de visitas, con unos seguidores en redes sociales de 200 millones.
- **Sostenibilidad**: objetivos del Plan Inditex Sostenible de 2020 alcanzados en su totalidad, destacando lo conseguido en energías renovables y fijando objetivos ambiciosos para 2023.
- Destaca la receptividad, **adaptabilidad** y agilidad demostrada por la empresa durante este periodo de incertidumbre.

Además, se incluyen otros datos considerados relevantes para analizar el desempeño de la empresa:

- Desglose de las ventas por **zona geográfica**

Gráfico 33. Desglose de ventas de Inditex por zona geográfica (2019-2020)

Area	2020	2019
Europa (sin España)	48,7%	46,0%
Asia y RdM	23,2%	22,5%
España	14,6%	15,7%
América	13,5%	15,8%
Total	100,0%	100,0%

Fuente. (Inditex, 2020)

Es posible observar variaciones en los porcentajes geográficos de las ventas del grupo: aumento del 2,7% de la proporción de ventas presentes en Europa, sin tener en cuenta España, aumento de Asia y el resto de áreas geográficas en un 0,7%, descenso de la proporción representada por España en un 0,9% y descenso de América en un 2,3%. Es por esto por lo que se concluye con que Inditex ha **aumentado sus ventas, y por tanto su presencia, en Europa**, sin tener en cuenta España, mientras que estas han disminuido en el resto del mundo.

Estrategia de Inditex

Inditex define su estrategia como un **“modelo por y para el cliente”** (Inditex, 2021, p.1).

La empresa española entiende que la manera en la que se relacionan las organizaciones con sus clientes es lo que define su identidad y su modelo de negocio, además de su creación de valor, tanto en las personas como en la sociedad en su conjunto. Es por esto por lo que Inditex considera que el punto de partida de una actividad exitosa, que pueda entender que demandan sus clientes, es aquella que escucha e identifica las necesidades de estos, para poder brindar la mejor experiencia de compra posible. De hecho, Inditex se organiza de tal manera que todas las áreas del Grupo tienen el objetivo principal de garantizar esta experiencia de compra positiva y homogénea: los equipos presentes en tienda física y los que se dedican al área *online*, trabajan de manera conjunta con diseñadores, distribuidores y encargados de producto, para ser capaces de identificar las tendencias del mercado y, en consecuencia, las necesidades del cliente (Inditex, 2021).

Asimismo, este sistema permite a Inditex **el desarrollo de un modelo integrado de tiendas físicas y plataforma de comercio *online*** que, como se mencionaba en el apartado anterior, se prevé que esté totalmente integrado para final de este año 2021. Este modelo, caracterizado por un sistema eficiente, intuitivo e innovador, permite al cliente comprar en la tienda física u *online* indistintamente,

con múltiples facilidades de compra que han permitido al grupo mitigar el impacto de la pandemia, siendo capaz de adaptarse rápidamente a la situación y a las necesidades de sus clientes (Inditex, 2021).

Se le otorga especial importancia a los canales de **atención al cliente**, destacando una totalidad de contactos de 53.7 millones a través de los diferentes canales que presenta la empresa, entre los que se pueden distinguir: llamadas telefónicas, redes sociales y chats. Se sitúa el nivel de servicio, comprendido como el porcentaje de contactos que han sido atendidos, en un 90% (Inditex, 2021).

A pesar de ser un *retailer* que vende productos cuyo ciclo de vida es corto, prendas de ropa, Inditex no sigue una estrategia de alta inversión en publicidad y mecanismos de CE como se ha ido exponiendo a lo largo de toda la investigación, sino que sus consumidores se ven fidelizados por “conveniencia, facilidad e introducción de colecciones cada poco tiempo” (Del Fresno, 2021, p.80). De esta afirmación se llega a la conclusión de que hay estrategias de fidelización que no requieren de una alta inversión o un gran conocimiento del cliente, sino que se pueden aplicar **otros conceptos** como el que utiliza Zara²⁹, parte del *holding*, el concepto de escasez.

Zara aplica una **estrategia de alta rotación o generación de escasez** a través de la fabricación de tiradas de prendas de pocas unidades, haciendo que el número de total de prendas en tienda sea el mismo, pero de diseños diferentes. Esto provoca en el consumidor una sensación de escasez de producto, dado que es consciente de que si no compra el producto en cuestión, no volverá a encontrarlo ya que las tiradas de prendas fabricadas no son altas. “Lo más brillante de estrategia de Zara es que no publicitan su estrategia, es decir, es algo que el cliente acaba aprendiendo” (Hernández, 2021, p.83). Esta afirmación hace referencia al Modelo de Kano ³⁰, que explica como lo que más se fija en la mente del

²⁹ De ahora en adelante y hasta el final de la sección “Estrategia de Inditex” se hablará sobre la estrategia de Zara, parte de Inditex.

³⁰ El modelo de Kano fue creado por el profesor japonés Nokiari Kano en 1980 y es una herramienta que relaciona un producto con el nivel de satisfacción de los consumidores con el mismo (Roldán, 2017).

consumidor, es aquello que la empresa no comunica explícitamente. A través de la aplicación de esta estrategia, Zara consigue que el cliente aprenda que tiene que comprar recurrentemente, porque si no lo hace los modelos se agotarán, sin necesidad de comunicárselo (Hernández, 2021).

Esta estrategia está acompañada por una baja relación de número de empleados-clientes, es decir, hay pocos empleados en tienda física en comparación con los clientes que la visitan. Esto se debe a que la fuerza humana tiene un coste más elevado que la digitalización, y por tanto Zara opta por **mejorar la experiencia de sus clientes con soluciones digitales**: “analizar cómo son las interacciones y el comportamiento del cliente dentro de la tienda, y de esta manera es capaz de recopilar la información de las preferencias de sus clientes mientras estos se encuentran en tienda física” (Hernández, 2021, p.84). Zara consigue de esta manera que el catálogo online se convierta en un elemento de CE dentro de la propia tienda (Hernández, 2021).

Si se relaciona esto con la teoría de la alta inversión en publicidad y estrategias de CE cuando el ciclo de vida del producto es corto, se observa como la estrategia de Zara es una excepción a esta regla dado que no sigue ese patrón. “Esta estrategia, al igual que otra cualquiera, si funciona no hay porque tener una estrategia de fidelización digital o gastar recursos en otras iniciativas” (Hernández, 2021, p.87). Esta estrategia hace que el mecanismo de fidelización de Zara sea conseguir que el consumidor vaya a la tienda, o compre por internet, cada una o dos semanas dado que sabe que habrá novedades en las colecciones y que estas se agotarán. “Las empresas pueden tener mecanismos de fidelización y considerar que son muy efectivos, y otras pueden no tener ningún tipo de mecanismo de fidelización y tener a clientes muy fieles por lo que dan” (Del Fresno, 2021, p.80).

De esta manera se extrae la conclusión de que esta estrategia es exitosa, y que por tanto se puede obtener una fidelización del consumidor de diversas maneras, “**No hay una estandarización de la fidelización, la fidelización es un concepto que depende de como cada empresa lo aplique**” (Del Fresno, 2021, p.80)

B) Mercadona

Resultados 2019

El último informe anual publicado por la empresa pertenece al ejercicio del año 2019, es decir, el finalizado en 2020, durante el cual Mercadona obtuvo los siguientes resultados consolidados en los países en los que está presente, España y Portugal:

- Tiendas: 1.636, añadiendo 46 aperturas en comparación con 2018.
- Hogares compradores del supermercado: 5,4 millones, añadiendo 100.000 hogares en comparación con 2018.
- Cuota de mercado en superficie total de venta: 15,5%, con un aumento del 0,2% en comparación con 2018.
- Contribución al Producto Interior Bruto (PIB) español: 1,95%, observando un aumento del 0,05% en comparación con 2018.
- Facturación: 25.500 millones de euros, con un incremento de 1.195 millones de euros en comparación con el año 2018.
- Beneficio Neto: 623 millones de euros, con un incremento de 30 millones en comparación con el año 2018.

(Mercadona, 2020)

Estrategia de Mercadona

Seguimos transformando la compañía con el objetivo compartido de asentar las bases del Mercadona del futuro y adelantarnos de forma eficiente, responsable y sostenible a las necesidades de “El Jefe” (Mercadona, 2020, p.23).

Mercadona habla de sus clientes como “El jefe”, dado que trata a estos como la máxima instancia a la que desea satisfacer. El modelo empresarial y estratégico de la compañía se basa en su **compromiso de calidad para con sus clientes**, junto con los productos creaos ante la experiencia que se vive con el propio cliente. La empresa cuenta con un Departamento de Compras y Prescripción, formado por un equipo de 1.000 profesionales encargados de desarrollar esta tarea.

Gracias al talento interno de sus empleados y proveedores y el fomento del conocimiento conjunto, desarrolla nuevos productos y servicios que consiguen adelantar las necesidades de sus clientes, basándose en dos pilares principales: innovación de producto e innovación de proceso.

Las cifras reflejan estos esfuerzos, y en 2019, Mercadona ha introducido 325 novedades, diferenciadas en productos y servicios para sus clientes, identificando un ratio de éxito de las mismas de un 82%. Este ratio de éxito es conseguido gracias a la otorgación de importancia a la opinión de sus clientes a través de 19 centros de co-innovación distribuidos en España y Portugal, en los que se han realizado 12.500 sesiones con sus clientes, para entender cuáles son sus demandas y necesidades, y poder innovar conjuntamente. Es posible relacionar esta estrategia seguida por Mercadona con la teoría de **co-creación** mencionada en el *apartado 2, sección 2.1.2.*, y se reafirma de nuevo el éxito de los procesos de co-creación con los clientes, en los que estos se sienten parte de la compañía a través del **aumento de puntos de contacto con los mismos**, aminorando así la resistencia a la compra del producto (Hernández, 2021).

Según Hernández, Mercadona sigue una estrategia similar a la de Zara, dado que a pesar de ser una empresa que vende productos de corta duración, no invierte recursos en publicidad, sino que se limita en fidelizar a sus clientes preguntándoles

cuáles son las razones por las que vuelven a comprar. Entre estas razones suelen destacar la limpieza de los supermercados, junto con el buen trato que reciben los clientes por parte de los empleados. “Esta estrategia, al igual que otra cualquiera, si funciona **no hay porque tener una estrategia de fidelización digital o gastar recursos en otras iniciativas**” (Hernández, 2021, p.86).

C) El corte Inglés

Resultados 2019

“Las cifras de 2019 reflejan la solidez empresarial y la posición de la compañía como referente del comercio minorista en España” (El Corte Inglés, 2020, p.1). El último³¹ informe publicado por El Corte Inglés es posible diferenciar las siguientes cifras:

- **Facturación:** 15.261 millones de euros, observando un aumento del 1,2% en comparación con el año 2018.
- **Beneficio Neto:** 310 millones de euros, con un incremento del 20,1% en comparación con 2018.
- **Inversiones:** 344 millones de euros.

A continuación se observa la segmentación por líneas de negocio de los resultados de la empresa, junto con la variación con respecto al pasado ejercicio, 2018, de todas ellas:

Gráfico 36. Desglose de las ventas de El Corte Inglés por línea de negocio (2018-2019)

³¹ Es aquel que hace alusión al año fiscal 2019, es decir, el que comienza en 2019 y finaliza en 2020.

Línea de negocio	Cifra de negocios (millones de euros)	Variación respecto a 2018* (%)	EBITDA** (millones de euros)	Variación respecto a 2018* (%)
Empresas de retail	13.127,88	0,9	930,52	5,4
Grupo Viajes El Corte Inglés	2.731,65	0,4	65,06	1,9
Grupo Seguros El Corte Inglés	215,58	8,1	89,68	10,6
Otras líneas de negocio	38,92	-1,6	12,17	5,3
Ajustes y eliminaciones de consolidación	-853,25	2,9	-0,34	<100,0
Grupo El Corte Inglés	15.260,78	1,2	1.097,09	5,4

Fuente. (El Corte Inglés, 2019)

Estrategia de El Corte Inglés

“Nuestros clientes son el centro de todo lo que hacemos y la inspiración que nos impulsa a seguir adelante...Nuestra máxima prioridad es la satisfacción de cada uno de nuestros clientes y, con ello, la mejora de su experiencia” (El Corte Inglés, 2020, p.6).

El Corte Inglés identifica su máxima prioridad como empresa **de satisfacer a sus clientes** y mejorar la experiencia de los mismos, destacando: **excelencia** en el servicio ofrecido, **atención personalizada** en tienda y **comunicación** permanente con el cliente a través de diversos canales.

Esta estrategia se refleja en las siguientes **cifras** alcanzadas por la empresa durante el año fiscal 2019:

- Más de 700 millones de visitas en **tienda física**.
- Más de 484 millones de visitas a la **página web**.
- 3,5 millones de **seguidores** en redes sociales.

- Más de 11,5 millones de usuarios de **tarjetas de compra** El Corte Inglés, un mecanismo de fidelización desarrollado por la empresa.

Como parte de su estrategia actual, El Corte Inglés está trabajando actualmente en la **creación de una aplicación de *loyalty***, cuyo objetivo es la fidelización, no solo de sus clientes, sino también de todos los grupos de interés con los que trabajan, para que estos quieran seguir trabajando con El Corte Inglés (Hernández, 2021). Esto es representativo de la importancia otorgada por la empresa al concepto de CE.

Del Fresno también destaca cómo la empresa está implementando estrategias de **digitalización** del comercio como el [*click and collect*](#)³², y de esta manera se está adaptando al entorno actual y a las demandas de sus consumidores. De igual forma, Viajes El Corte Inglés, parte del grupo, también está implementando iniciativas de digitalización al haber observado tras el impacto de la pandemia que tenía que ser capaz de hacerle frente a un número alto de reclamaciones y cancelaciones (Del Fresno, 2021).

³² Concepto explicado en el apartado 8, “glosario de términos”, punto 16.

4. INVESTIGACIÓN EMPÍRICA

El siguiente apartado emplea la evidencia empírica como base de la investigación del proyecto. Para esta parte de la investigación se ha decidido utilizar una técnica cualitativa, dado que los resultados y conclusiones que se obtendrán de la misma serán del mismo tipo. A continuación se introducirá la técnica en cuestión, además de los profesionales que han participado en la misma.

Este apartado es uno de los más significantes de toda la investigación, dado que servirá para contrastar las conclusiones obtenidas con la investigación bibliográfica previamente realizada y así obtener una conclusión global.

4.1 Justificación de la metodología escogida

Como ha sido mencionado en el apartado 1, sección 1.4., me encuentro actualmente realizando mis prácticas en *Salesforce*.

Salesforce es una empresa multinacional americana que ofrece una plataforma de gestión de las relaciones con los clientes llamada *CRM*³³. *Salesforce* es actualmente la compañía número de *CRM* número uno del mundo, dando soporte a más de 150,000 empresas, desde pequeños negocios hasta empresas multinacionales, pertenecientes a diferentes y diversos sectores (*Salesforce*, 2020). Esta plataforma se encuentra en la nube y proporciona a todos los departamentos de la empresa una visión unificada del cliente en una plataforma integrada, consiguiendo así que las empresas puedan dar mejores servicios a sus clientes al tener en una misma plataforma toda la información sobre ellos.

A lo largo de estos 10 meses, he tenido la gran oportunidad de asistir a reuniones con clientes pertenecientes tanto al sector del *retail*, como a otros sectores, lo que me ha permitido tener una visión mucho más formada de la actitud del consumidor desde dos puntos de vista principales: el comercial, encargado de cerrar a las empresas como clientes, y el de post-venta, responsable de asegurar el éxito de

³³ *Customer Relationship Management*.

nuestros clientes con el producto, para que estos sigan renovando nuestros servicios anualmente.

Además de la investigación de literatura previamente realizada, para el correcto desarrollo y la obtención de conclusiones y futuras líneas de actuación que puedan aportar ideas y contenido a la literatura ya existente, se ha escogido el método de **entrevistas individuales**.

En relación con el **diseño de la investigación**, se ha diseñado un guión de diez preguntas que se seguirá durante las tres entrevistas individuales con el objetivo de obtener conclusiones y resultados sobre la aplicación real el CE en la actualidad. Al ser cada una de las entrevistas una entrevista en profundidad con un tiempo limitado, se modificará o adaptará el guión en función de las conclusiones que se estén extrayendo de cada pregunta y el tiempo restante.

Como se ha mencionado en el párrafo introductorio del apartado, se utilizará una **técnica cualitativa** conocida como “entrevista en profundidad”. Se considera este método como adecuado para esta investigación, dado que se ha escogido a profesionales del sector que en su día a día tratan con diversas empresas de la industria del retail, y por lo tanto, se le da a la investigación una visión, no únicamente del cliente como consumidor individual, sino también de empresas como consumidor corporativo. Al mismo tiempo, esta técnica cualitativa permite ser adaptada a cada uno de los sujetos entrevistados y proporciona tanto al profesional entrevistado como a la persona entrevistadora un clima de confianza que permite la obtención de conclusiones más desarrolladas y certeras. Además, esta técnica cualitativa, por sus características, permite al investigador obtener unas conclusiones cuya calidad es infinitamente superior a las que podrían obtenerse mediante el uso de otras técnicas cualitativas ya que, como se mencionaba recientemente, da la oportunidad de modificar el guión durante el desarrollo de las entrevistas y obtener así datos y conclusiones cuya calidad es superior.

No obstante, toda técnica utilizada en una investigación presenta **limitaciones** que se encuentran fuera del alcance del investigador. En este caso se cuentan como posibles limitaciones el tiempo empleado para la aplicación de la técnica, dado que es necesario, además del tiempo utilizado en realizar la entrevista, transcribir, analizar y organizar las entrevistas. Por otra parte esto supone un punto diferenciador con respecto a otras técnicas cualitativas dado que, una vez más, las conclusiones que se obtienen son más desarrolladas y, por tanto, precisas.

Una vez han sido analizadas y expuestas las ventajas e inconvenientes del método escogido para la parte empírica de esta investigación, se procede a detallar quiénes son los profesionales a los que se ha entrevistado junto con el guión que se ha llevado a cabo.

4.1 Diseño metodológico

Se han realizado entrevistas online a tres profesionales³⁴ diferentes. Estos engloban el **público objetivo** de la técnica cualitativa empleada y que ha sido escogido dado que estos tres profesionales tratan en su día a día con clientes del sector, y llevan haciéndolo a lo largo de toda su carrera profesional. Además, la relación existente con los mismos hace que las entrevistas se desenvuelvan en un clima de plena confianza, comodidad y enriquecimiento y que por tanto las conclusiones obtenidas presenten una calidad mayor y aporten más a la investigación.

- Jaime del Fresno - *Salesforce Strategic Account Executive Retail Sector*. Jaime de Frutos es el responsable de Salesforce Iberia para diferentes cuentas de *retail*.

- Mariano Andrés Hernández – *MuleSoft Senior Manager Mobilize Consulting Services*. Mariano Andrés Hernández es el responsable para

³⁴ Me gustaría dar las gracias a estos tres grandes profesionales que han contribuido, no solo a mi investigación y a mi formación profesional, sino personal, y de los que he aprendido muchísimo y sigo aprendiendo día a día.

EMEA ³⁵de *Mobilize Consulting Services*. Este servicio consiste en un proceso de consultoría que se le ofrece a los clientes, y por tanto ve en profundidad cuáles son tanto las preocupaciones como los deseos de clientes de diversas industrias. En cuanto al *retail*, Mariano A. Hernández es el líder y la referencia mundial de MuleSoft de la industria. Además, es profesor invitado del IESE y de la Universidad Politécnica de Madrid, y revisor *del Spanish Journal of Marketing* de ESIC.

- Olga Rodríguez-Piñero Arteché – *MuleSoft Senior Account Executive Retail Sector*. Olga Rodríguez-Piñero Arteché es la responsable de MuleSoft Iberia de los clientes pertenecientes al sector del retail.

A continuación, se expone el **guión** con las preguntas escogidas y realizadas en el cuestionario junto con la correspondiente justificación de esta elección. Como se ha mencionado en la sección 4.1, el guión podrá ser modificado durante las entrevistas en caso de ser necesario si el enfoque de la entrevista lo requiere. Las respuestas a las preguntas serán transcritas íntegra y fielmente en el apartado 7, sección 7.2.

1. ¿Qué entiendes por Customer Engagement?

Tras haber realizado una investigación literaria del concepto, el objetivo de realizar esta pregunta en las entrevistas ha sido analizar si, en relación con la fidelización del consumidor como término amplio, la literatura se corresponde con la experiencia real y el trato con clientes de los tres profesionales entrevistados.

2. Durante la investigación, he identificado que a la hora de fidelizar a un consumidor se afecta a las dimensiones: racional, emocional y ética. ¿Cuál consideras que es la más importante?

³⁵ *Europe, Middle East and Africa.*

Al haber identificado en la investigación literaria estas tres dimensiones existentes en cuanto a la fidelización del consumidor, se pretende confirmar la existencia de las mismas, o en caso contrario la inexistencia o predominancia de una sobre otra, con la opinión de los tres profesionales entrevistados que acostumbran a observar esta tendencia con diversas empresas pertenecientes a diferentes industrias en su día a día.

Desde mi punto de vista, es complicado afirmar que una dimensión prime sobre la otra, y por eso he querido contrastar la información recogida en la investigación, con la observación empírica.

3. ¿En qué sectores crees que se observa más actualmente? ¿En qué sectores crees que es más valorado por los consumidores?

Se realiza esta pregunta ya que la investigación se ha concentrado entorno al sector del *retail*, pero, a pesar de la importancia en el mismo ya identificada, se quiere dar perspectiva sobre la presencia e importancia del concepto en el resto de industrias existentes que sean conocidas por los profesionales entrevistados que, como ha sido mencionado recientemente, trabajan y han trabajado con empresas pertenecientes a diversos sectores.

4. ¿Crees que, actualmente las empresas son conscientes de la importancia que tiene el CE?

Desde mi punto de vista, las empresas son plenamente conscientes de la importancia de la fidelización de sus consumidores, pero según la literatura que se ha encontrado para la investigación, las empresas y los directivos no cumplen con las expectativas de los consumidores en términos de fidelización. Es por esto por lo que se ha decidido realizar

esta pregunta a los entrevistados, para ver cuál es su opinión para con la cuestión.

5. ¿Qué mecanismos consideras que utiliza tu empresa para asegurar y favorecer el CE?

Como ha sido mencionado en el apartado 1, sección 1.3, *Salesforce*, empresa en la que me encuentro realizando mis prácticas y en la que trabajan los tres profesionales entrevistados, es la empresa número de CRM número uno del mundo, que proporciona servicios a más de 150,000 empresas, desde pequeños negocios hasta empresas multinacionales, pertenecientes a diferentes y diversos sectores (*Salesforce*, 2020). Al mismo tiempo, y haciendo referencia de nuevo al apartado 1, sección 1.3, *MuleSoft*, la unidad de negocio en la que me encuentro realizando mis prácticas concretamente, es la compañía de software de integración líder en el mercado, que ofrece soluciones a las empresas para poder integrar sus datos y sistemas (Trionfetti, 2020).

Esta pregunta se ha formulado para tener la opinión de primera mano de estos tres profesionales que, con una larga trayectoria en diversas empresas multinacionales, puedan opinar sobre las estrategias de fidelización del consumidor existentes en dos grandes empresas tecnológicas como lo son *Salesforce* y *MuleSoft*. De esta manera también se podrá extraer conclusiones sobre la aplicación práctica de estrategias de fidelización en el mundo empresarial.

6. ¿Cómo dirías que puede diferenciarse una empresa que dedica tiempo y recursos a fomentar su CE, de otra que no lo hace o lo hace en menor medida?

En la literatura utilizada y encontrada durante la investigación hecha hasta el momento, se ha encontrado evidencia suficiente que puede asegurar que las empresas que dedican tanto tiempo como recursos a desarrollar e implantar estrategias de fidelización, tienen unos resultados más positivos que las empresas que no lo hacen.

El objetivo de la formulación de esta pregunta es analizar si esto ocurre realmente en el mundo empresarial y, en el caso de que se concluya con que si que ocurre, analizar: de qué manera ocurre, si hay algún patrón que sigan las empresas y, obtener, si es posible, casos de uso concretos.

7. ¿Consideras que el consumidor espera que las empresas conozcan sus preferencias? ¿Consideras que las empresas lo hacen?

La literatura analizada extrae la conclusión de que el consumidor espera que las empresas conozcan sus preferencias, pero que estas no son lo suficientemente conscientes de ello o no le otorgan la importancia necesaria.

Se tiene intención de confirmar esta afirmación o matizarla en función de la opinión y la experiencia de los tres profesionales entrevistados.

8. ¿Cuáles dirías que son las tendencias principales del sector del *retail* actualmente? ³⁶

Al centrar la investigación en el sector del *retail* y ser esta una industria relativamente amplia y por lo tanto, haber encontrado mucha literatura

³⁶ Al poseer de un tiempo limitado para las tres entrevistas realizadas, esta pregunta se realiza únicamente en la entrevista a Jaime del Fresno dado que se considera que su experiencia y conocimiento en el sector junto con la literatura previamente analizada aporta una evidencia suficiente y se ha preferido dedicar más tiempo a cuestiones diferentes en las otras dos entrevistas, que puedan aportar más perspectiva y conocimiento sobre esta investigación.

al respecto de la situación en la que se encuentra el sector y de la perspectiva de crecimiento y recuperación tras el impacto del *Covid-19*, se quiere analizar cuál está siendo la experiencia de estos tres profesionales que, una vez más, tienen contacto diario con numerosos clientes pertenecientes a diferentes industrias.

Esto podrá dar una visión empírica y aplicada a la realidad y actualidad de la situación actual y posible evolución del sector del *retail*.

9. ¿Consideras que el consumidor de *retail* es más exigente y tiene más expectativas de sus marcas y empresas tras el covid-19?³⁷

Desde mi punto de vista es indiscutible que la pandemia ha tenido un gran impacto sobre todos los sectores económicos, y sobre las personas, tanto a nivel profesional como personal. Además, la literatura analizada en términos pre y post *Covid-19*, confirma esta idea.

Es por esto por lo que se quiere contar también con la opinión de estos tres profesionales, que comparen su experiencia anterior a la pandemia, con la que llevan teniendo durante el último año teniendo en cuenta los confinamientos y el impacto económico y social que se ha experimentado.

10. ¿Cuál dirías que es el punto clave para construir una relación empresa-cliente en el sector del *retail*?

Con el objetivo de obtener conclusiones y posibles líneas de estudio futuras, se pide la opinión de estos tres profesionales en relación con la posible mejora de las estrategias de fidelización existentes actuales.

³⁷ Se ha considerado oportuno y adecuado lo mismo que en la pregunta anterior.

A modo de conclusión, planteando estas preguntas en las entrevistas, **se podrá obtener conclusiones** con respecto a:

- El concepto de CE.
- Las dimensiones que afectan al consumidor a la hora de tomar su decisión de compra.
- Los sectores en los que el desarrollo del CE destaca actualmente.
- La conciencia de las empresas con respecto a la importancia de la implementación y desarrollo del concepto.
- La posible diferenciación y, en consecuencia, ventaja competitiva que puede suponer para una empresa dedicarle tiempo y recursos al CE.
- Las expectativas del consumidor en cuanto al conocimiento de sus preferencias por parte de las empresas.
- Las principales tendencias del sector del *retail* actualmente.
- Las exigencias y expectativas del consumidor tras el impacto del Covid-19.
- La base para construir una relación entre las empresas y sus clientes en el sector del *retail*.

Las conclusiones obtenidas estarán basadas, no solo en la literatura obtenida y analizada previamente, sino también en la experiencia real de profesionales que llevan tratando estos temas diariamente durante toda su carrera profesional en el sector.

4.2 Conclusiones Obtenidas

Conclusión de la entrevista a Jaime del Fresno

Después de haber tenido la oportunidad de entrevistar a un gran profesional como Jaime del Fresno, se obtienen las siguientes **conclusiones**:

- El CE es el **vínculo estrecho** que se crea entre empresas y clientes. Para que este mecanismo funcione las empresas han de definir los **canales** a través de los cuales se van a comunicar con sus clientes, además de tener **información relevante** sobre los mismos, dado que el cliente se fideliza cuando las empresas le dan cosas que le gustan en base a sus **preferencias**.
- El consumidor cuenta con la dimensión racional, emocional y ética, pero “**no se puede estandarizar que haya una dimensión mas importante porque cada cliente es diferente y tiene preferencias diferentes**” (Del Fresno, 2021). Es por esto por lo que es tan relevante que las empresas conozcan bien a sus clientes, para saber hacia qué dimensión tienen más **sensibilidad** y de esta manera poder llevarlos hacia ella y fidelizarlos.
- Actualmente, se observan **mecanismos de fidelización** en el sector del *retail*, en el que las empresas buscan conocer a sus clientes para poder ofrecerles lo que quieren.
- Las empresas son totalmente **conscientes** de la **importancia del CE**, especialmente después de la pandemia, ya que se han dado cuenta de que si no son capaces de ofrecerle a sus clientes lo que quieren en el largo plazo, estos se van con otros competidores.
- No es necesario que las empresas tengan herramientas de fidelización concretas, ya que se puede fidelizar al consumidor de diferentes maneras. Zara consigue fidelizar a sus clientes a través de su propio modelo de negocio en el que, por los

atributos del producto, facilidad y conveniencia, los consumidores vuelven recurrentemente a sus tiendas. Zara no invierte recursos en fidelizar a sus consumidores pero consigue que estos vuelvan. **“No hay una estandarización de la fidelización, la fidelización es un concepto que depende de como cada empresa lo aplique”** (Del Fresno, 2021).

- El consumidor espera que las marcas conozcan sus preferencias, y las empresas son conscientes de ello. Es por esto por lo que las empresas colocan a sus **clientes** en el **centro de su estrategia**, depositando también toda la información que tienen sobre ellos en cuanto a preferencias y acciones que son positivas para el cliente. Es esta estrategia la que posteriormente permitirá a las empresas ofrecerle a sus clientes los productos y servicios que esperan, y así fidelizarlos en el largo plazo.
- Se observa como tendencia principal del sector del *retail* el crecimiento exponencial del **comercio online**. Después de la pandemia, las empresas han identificado la necesidad de acogerse a esta tendencia. Esto se puede observar en sectores concretos del retail como el *grocery*, en el que empresas como El Corte Inglés están desarrollando mecanismos para adaptarse a las nuevas preferencias de sus clientes, destacando el sistema de *click & collect*.
- Tras el impacto de la pandemia, **el consumidor es más exigente** con las empresas a las que dedica su tiempo y sus recursos y espera que estas sean capaces de adaptarse al cambio a la velocidad a la que sucede.
- El punto clave para construir una relación con el cliente en el sector del *retail* es **tener información** sobre el mismo, y tener los medios necesarios para poder recopilarla. De esta forma la empresa podrá fidelizar a sus clientes conociendo sus **preferencias**, además de conseguir una cadena de fidelización en la que son los propios clientes los que recomiendan la propia marca a su entorno.

Conclusión de la entrevista a Mariano A. Hernández

A continuación se exponen las principales **conclusiones** y puntos clave extraídos tras haber entrevistado a mi gran compañero Mariano A. Hernández:

- El CE hace alusión al hecho de que el cliente regrese a la empresa, **“no es el cliente venga, es que regrese”** (Hernández, 2021).
- Hay estrategias de fidelización que **no requieren fidelizar al cliente a través de un mecanismo concreto en el que haya que invertir recursos**. Este sería el caso de *Zara, retailer* que utiliza una estrategia de generación de sensación de escasez, a través de la cual se consigue que el cliente vuelva una y otra vez, no porque Zara esté invirtiendo en mecanismos de publicidad o comunicación, sino porque consigue generar una sensación en el cliente sin ni siquiera comunicárselo. A través de la observación del comportamiento de sus clientes en tienda, Zara consigue desarrollar modelos digitales que consigan el efecto de un mecanismo de *engagement*, facilitando y mejorando la experiencia de compra. Por lo tanto, también se extrae la conclusión de la **importancia del conocimiento del comportamiento y las preferencias del cliente**, para poder, no solo ofrecerle experiencias relevantes, sino también desarrollar herramientas que las favorezcan.
- Es evidente que el proceso de compra y la relación con las marcas por parte del consumidor está impactado por una dimensión racional, emocional y ética, dado que todas las reacciones humanas pueden clasificarse siguiendo estas dimensiones. De cara a fidelizar al consumidor, la relevancia no está primordialmente en descubrir cuál es la dimensión a la que este es más sensible, sino que está en aumentar el número de veces que las marcas consiguen afectar al corte prefrontal del cerebro humano. Esto ocurre a medida que las marcas **aumentan el número de puntos de contacto con los consumidores** dado que, a medida que aumenta el número de veces en las que se afecta al corte prefrontal, este se **sensibiliza** y el consumidor es más **propenso a la compra**. Este podría ser el caso de la revista ELLE, que a través de procesos de co-creación y aumento de

servicios que ofrecía a sus clientes, consiguió aumentar exponencialmente los puntos de contacto con los mismos, favoreciendo su fidelización en el largo plazo. Es por esto por lo que las marcas han de aumentar al máximo el número de puntos de contacto a través de los cuales se relacionan con sus consumidores. “Lo que hace la industria del *retail* es tratar de fidelizar a su consumidor en la dimensión en la que ve que este tiene una sensibilidad, y no se puede categorizar a cuál se es más sensible porque cada consumidor es diferente” (Hernández, 2021).

- Actualmente, se observan estrategias de fidelización en el sector del *retail* pero, la importancia que se le da al CE depende directamente de la **duración del ciclo de vida del producto**. Cuanto más largo es el ciclo de vida de un producto, menos recursos invierten las empresas en estrategias de CE, como en el caso de los coches, mientras que cuanto más corto es este ciclo, más recursos tienden a invertir, como en el caso de la moda o de los productos de limpieza. Existen **excepciones** a esta regla, que pueden observarse en el caso de grandes empresas españolas que han sido previamente analizadas en el apartado 3, sección 3.3.2. Este sería el caso de Mercadona e Inditex, que como retailers cuyos productos principales tienen un ciclo de vida corto, no invierten recursos en publicidad con el objetivo de fidelizar a sus clientes. Presentan **estrategias de fidelización diferentes** que, al ser exitosas, son igual de válidas que cualquier otra.
- **No se puede generalizar que todas las empresas sean conscientes actualmente de la importancia del CE**; esto depende de la relevancia que estas le otorguen a sus departamentos de marketing. Algunas empresas consideradas punteras en sus sectores como por ejemplo Zara, le dan los recursos y la importancia a su departamento de marketing, pero otras, sin importar que sean punteras o no en su sector, no le dan a este concepto la importancia que realmente tiene.
- Se pueden identificar **tres grados de madurez** diferentes que pueden alcanzar las empresas en términos de CE: **conversión, reiteración y recomendación**. La conversión hace referencia a la cantidad de clientes que entran a la tienda y compran, pero este ratio puede estar muy influenciado por el desarrollo de

campañas de marketing y comunicación ya que el consumidor puede comprar tras haber visto una campaña específica. La reiteración alude a aquellos consumidores que vuelven a la tienda, como se mencionaba en el primer punto de las conclusiones de esta entrevista, lo importante para la empresa no es que el cliente compre una vez, sino que regrese. Para que las empresas sean capaces de analizar la reiteración de compra, han de tener una información, análisis y grado de madurez del cliente de tal manera que sean capaces de identificar que es un cliente recurrente. Es por esto por lo que el grado de madurez de la reiteración es mucho más elevado que la conversión. La **recomendación es el mayor grado de madurez** que puede alcanzar una empresa en términos de CE y se refiere al momento en el que es el propio consumidor el que recomienda la marca a su entorno. Esto es profundamente valorado por las empresas dado que es el consumidor el que le regala su tiempo a la empresa y por ello están dispuestas hasta a pagar al consumidor, a diferencia de en los grados de madurez de conversión y reiteración, en los que siguen ganando dinero.

- El consumidor puede esperar que las marcas conozcan sus **preferencias** en función del tipo de producto y de industria del que se hable. Cuando se trata de productos cuya función son ser consumidos o utilizados, es posible que el consumidor esté más abierto a recibir un trato personalizado en función de las preferencias, pero cuando se trata de productos hechos para ser físicamente llevados por el consumidor, puede que esto llegue a ser invasivo. “Esto **depende mucho del tipo de negocio y del tipo de producto**” (Hernández, 2021).

Conclusión de la entrevista a Olga Rodríguez-Piñero Arteché

Tras haber tenido la fantástica oportunidad de entrevistar y obtener el punto de vista de mi gran compañera Olga Rodríguez-Piñero, se obtienen las siguientes **conclusiones** y puntos clave:

- “Fidelizar a un consumidor es tratar de ofrecerle una **experiencia** que sea **relevante** en cada punto de contacto que tenga con la marca o con la empresa”

(Rodríguez-Piñero, 2021). Cuando la empresa consigue ofrecer una experiencia que el consumidor considere relevante y por tanto mejor, consigue fidelizarlo.

- Las dimensiones racional, emocional y ética están directamente relacionadas pero esto no implica que se pueda generalizar que hay una que sea más relevante que la otra a la hora de fidelizar a un consumidor ya que **cada consumidor es diferente y tiene sus propias preferencias**. Por ejemplo, en el caso de Nike, el consumidor es consciente de que la empresa no cumple estándares éticos adecuados, pero sigue comprando. “Generalizar que haya una dimensión que prima sobre otra parece complicado” (Rodríguez-Piñero, 2021).
- **Retail es actualmente el sector que destaca por la importancia que se le otorga al CE**. Concretamente, dentro del sector, se podría remarcar la relevancia otorgada por las empresas que se dedican al *grocery*, ya que este es un concepto clave que ha estado tradicionalmente arraigado en la industria. Esto se debe a que la fidelización del consumidor es más importante en productos cuyo **ciclo de vida** es más corto, como en el caso de los bienes vendidos en *grocery*. Por el contrario, en bienes cuyo ciclo de vida es largo, como en el caso de los coches, las empresas, como por ejemplo *BMW*, intentan fidelizar a sus clientes, pero esto es más complicado dado que el tiempo que pasa entre que un consumidor compra un coche y otro es muy largo. En estos casos puede haber mayor impacto de la dimensión emocional al haberse sentido el consumidor reconocido durante un largo periodo de tiempo.
- *Retailers* como *Leroy Merlin*, *Ikea* o *Bricomart*, cuentan con un concepto de CE está profundamente arraigado y desarrollado. En otros sectores como la banca, se está comenzando a trabajar en él, mientras que otros como el sector seguros están más atrasados.
- Las empresas son conscientes de la importancia del CE y **no pueden competir en el mercado actual si carecen de una estrategia que esté plenamente orientada al cliente**, que tiene que ser el **centro** y la base de la misma. Si las

empresas no son capaces de ofrecerle a sus clientes lo que demandan en el momento y de la manera que esperan, estos recurrirán a competidores.

- Una empresa que **invierte** en estrategias y recursos de **CE**, o al menos le da la importancia al concepto que este tiene, tendrá **mejores resultados** en el largo plazo que aquella que no lo hace.
- Por lo general, el consumidor prefiere que las marcas conozcan sus tendencias e inclinaciones, pero al mismo tiempo se muestra reticente a ceder sus datos a las empresas. **Se ha de educar al consumidor** con el objetivo de que este aprenda que para que las empresas puedan darle una experiencia unificada y personalizada, han de tener sus **datos**.
- La **clave** para construir una relación entre las empresas y los consumidores en el sector del *retail*, es tener una **estrategia de datos** que permita a la empresa tener información sobre las preferencias de su cliente y, en consecuencia, tener una **visión unificada** del mismo y poder ofrecerle lo que necesita. Este es el caso de los supermercados Día, ya que “ofrece al cliente acciones y promociones dirigidas a lo que este compra” (Rodríguez-Piñero, 2021).

4.3 Limitaciones y futuras líneas de investigación

El carácter doble de esta investigación; cualitativo por el análisis bibliográfico y cuantitativo por las entrevistas individuales, hace que, tanto las conclusiones obtenidas como la investigación en sí, sean de mayor calidad que en otro caso.

De cualquier manera, se ha dispuesto de un tiempo y unos recursos limitados para la elaboración de la investigación, lo que provoca que las fuentes bibliográficas consultadas y utilizadas, así como los informes que se han tenido en cuenta para la investigación, no hayan podido abarcar la totalidad de recursos existentes con respecto a la materia.

Al mismo tiempo y por la misma razón, tiempo y recursos limitados, las entrevistas individuales llevadas a cabo que han conformado la parte empírica de la investigación, han tenido lugar con tres profesionales diferentes que, a pesar de tener una larga trayectoria en el mundo empresarial, los tres hayan desarrollado la mayoría de su carrera en empresas pertenecientes al sector tecnológico y actualmente trabajen en la misma empresa. Tanto el estudio de bibliografía limitado como la entrevista en profundidad a profesionales que han formado su experiencia y opinión en el mismo sector, supone una **limitación** para las conclusiones obtenidas en esta investigación.

Por lo tanto, se considera que **futuras investigaciones** podrían realizarse haciendo un análisis bibliográfico más profundo, y por tanto teniendo en cuenta un número superior de informes de empresas actuales que puedan representar a una muestra de consumidores mayor, además de con ideas y opiniones diferentes. Además, se considera que entrevistas en profundidad realizadas a una muestra tanto mayor como más heterogénea permitiría la obtención de unos resultados y conclusiones más sólidas.

Asimismo, futuras líneas de investigación podrían centrarse en el cambio de las formas y mecanismos de fidelización en una industria constantemente cambiante que provoca que los *retailers* tengan que estar adaptando sus estrategias a las demandas de los clientes continuamente. Según la investigación realizada, es posible concluir con que futuras líneas de investigación se centrarían en el impacto de la digitalización en los hábitos de consumo y en la manera de fidelizar a los consumidores en un mundo en el que la compra *online* cada vez es más importante.

5. CONCLUSIONES

La fidelización del consumidor no hace referencia a que el cliente compre, sino a que este **vuelva una y otra vez** a la empresa en cuestión (Hernández, 2021). El concepto de CE ha sufrido variaciones en su definición inicial como resultado de diferentes investigaciones pero, se ha relacionado principalmente, y se sigue relacionando, con la literatura del marketing y del marketing de servicios.

Con la bibliografía estudiada y analizada es posible llegar a la conclusión de que, en términos literarios, el CE está directamente relacionado con la teoría de **co-creación de valor**, que hace alusión a la interacción y colaboración entre dos partes, en este caso empresa y cliente, que genera valor y beneficio para ambas. Hernández señala y ejemplifica esta teoría con el caso de la revista ELLE, que ha llevado a cabo procesos de co-creación con sus lectoras a través de los cuales ha conseguido que estas se hagan partícipes de la propia revista, y fidelizándolas en el largo plazo. Según Hernández la clave de la fidelización del consumidor consiste en **aumentar el número de puntos de contacto** mediante los que la empresa se relaciona con el consumidor. De esta manera aminora la resistencia a la compra y está presente en el día a día del mismo, como en el caso de la co-creación. Se puede relacionar esta idea con el resultado obtenido en el estudio de *Microsoft*, el cual argumenta que las ocasiones en las que las empresas piden **feedback** a sus clientes, son proactivos mandando **notificaciones** o poseen herramientas de calidad de **atención al cliente**, generan sentimientos positivos en los mismos. Esta es una manera de aumentar los puntos de contacto con los clientes y por lo tanto fidelizarlos en el largo plazo (Hernández, 2021).

Se diferencian **tres dimensiones** principales que forman la fidelización del consumidor y que priman sobre él a la hora de tomar una decisión: **racional, emocional y ética**. A pesar de que la investigación bibliográfica haya demostrado que los consumidores que reconocen estar fidelizados emocionalmente con una marca son más exigentes y leales con la misma, esto no implica necesariamente que la fidelización emocional sea más importante que la racional y/o la ética. Según las entrevistas a Del Fresno, Hernández y Rodríguez-Piñero, **la importancia no se encuentra en fidelizar al consumidor emocionalmente, sino en conocerlo lo suficiente como para saber qué dimensión es**

más relevante para él y por tanto a cuál es más sensible y qué estrategia de fidelización será más efectiva. “No se puede estandarizar que haya una dimensión más importante porque cada cliente es diferente y tiene preferencias diferentes” (Del Fresno, 2021, p.84).

Diversos estudios de empresas multinacionales actuales entre las que se encuentran, *Gartner, Microsoft, Harvard, American Express* y *Salesforce* demuestran **como la experiencia y el servicio que se le otorga al cliente repercute en los resultados de la empresa**, dado que esto es algo que el consumidor valora notablemente y por tanto su decisión de compra se ve claramente influenciado por ello. Al mismo tiempo, estudios de *American Express, Accenture, Salesforce* y *Zendesk*, demuestran cómo las empresas que no son capaces de cumplir con las expectativas del cliente y personalizar sus servicios, incrementadas estas tras el impacto de la pandemia, ven sus **resultados afectados negativamente**. Independientemente de que el consumidor le otorgue una elevada importancia a sentirse valorado, reconocido y especial para con sus empresas, según Hernández, **no puede generalizarse que todas las empresas sean conscientes de la importancia de ello**.

Rodríguez-Piñero afirma que la estrella de la fidelización actualmente es el sector del *retail* y relaciona esto con que la importancia de las estrategias de fidelización es directamente proporcional a la **duración del ciclo de vida del producto**. También Hernández defiende que cuanto más corto es el ciclo de vida de un producto, más importante es la fidelización, dado que las empresas tienen que estar constantemente enganchando al consumidor porque la cantidad de veces que compra es mucho más elevada que cuando se habla de productos con ciclo de vida largos, como en el caso de empresas del sector de automoción; BMW (Rodríguez-Piñero y Hernández, 2021). Esto hace que los factores a los que el cliente le da importancia sean diferentes en función del ciclo de vida del producto en cuestión. De esta manera, es posible explicar la **brecha existente entre la expectativa del consumidor y la valoración de la experiencia** recibida del estudio de *PwC* en 2018, en las que el mayor nivel de importancia otorgado del consumidor es a aquellas industrias cuyo ciclo de vida del producto es más corto.

De cualquier manera, hay excepciones a esta regla. Según el último informe anual *Global Powers of Retailing*, elaborado por *Deloitte* (2020), del top mundial identificado de 250

retailers, 136 de los mismos pertenecen a la industria de **bienes de consumo**, caracterizada por bienes cuyo ciclo de vida es corto. Por tanto según las teorías de Rodríguez-Piñero y Hernández, es posible afirmar que aquellos productos cuya inversión de CE es mas necesaria, dado que al ser productos cuyo ciclo de vida es corto hay que reenganchar al consumidor constantemente, son aquellos cuya importancia a nivel global es más elevada. Por otra parte, los principales *retailers* españoles, Inditex y Mercadona, presentan una estrategia centrada en el cliente pero que es totalmente diferente. Esta carece de una inversión en publicidad y estrategia de marketing y CE, y se centra en fidelizar al consumidor de **maneras diferentes que no requieren esta inversión**. De esta manera se llega a una de las conclusiones principales de la investigación y es que **no hay una estandarización de la fidelización** y que es un concepto que depende de cómo cada empresa lo aplique, sin importar la manera siempre y cuando sea exitosa (Del Fresno, Rodríguez-Piñero y Hernández, 2021).

Independientemente de las **principales tendencias del sector** del *retail* tanto a nivel nacional como internacional; digitalización imperativa, reestructuración de costes, seguridad en tienda física y mayor exigencia y expectativa del consumidor, la clave de la construcción de una relación fiel en el largo plazo está en otro lugar. La **clave** de esta **relación** se encuentra en:

- **Aumentar los puntos de contacto** mediante los cuales empresa y cliente se relacionan en el día a día (Hernández, 2021).
- Tener una **estrategia de datos** que permita a las empresas conocer las preferencias de sus clientes, tener una **visión unificada** de los mismos y por tanto atraerlos a través de la **dimensión a la que son más sensibles** (Rodríguez-Piñero, 2021).
- Tener los medios necesarios para poder recopilar la información sobre el cliente, conocer sus preferencias y conseguir **construir** así una **cadena de fidelización** en la que son los propios clientes los que recomiendan la marca a su entorno (Del Fresno, 2021).

A modo de conclusión e incorporando la información final obtenida tras la investigación, se incluyen también **10 consejos** de elaboración propia para las empresas del *retail* en España durante el año 2021:

- (1) Tener una **estrategia y herramienta de datos** que permita obtener información de calidad sobre las **preferencias** de los consumidores para así poder ofrecer ofertas personalizadas que los fidelicen en el largo plazo.
- (2) Ser consciente de la importancia de la **digitalización** y desarrollar estrategias que la fomenten y ofrezcan al cliente canales digitales de calidad con el objetivo de aumentar el ticket medio de compra .
- (3) Tener herramientas que permitan **centralizar** la **información** del cliente en una plataforma, para así poder ofrecerle un servicio de mayor calidad durante todo el *customer journey*.
- (4) Aumentar los **puntos de contacto** en la relación cliente-empresa para aminorar la resistencia a la compra.
- (5) Ser partícipes en momentos del día a día de cliente, para que este desarrolle **vínculos emocionales** que lo hagan ser leal a la marca en el largo plazo.
- (6) Demostrar al cliente que se es capaz, como empresa, de **adaptarse al cambio y a las exigencias del mercado** a la velocidad que este lo requiera, cumpliendo así con las expectativas que este tenga.
- (7) Llevar a cabo **iniciativas de co-creación** en las que sea el propio cliente quien decide parte de la estrategia de la empresa para que este sienta que forma parte de la empresa.
- (8) Demostrar al cliente que su **opinión es importante**: pedir *feedback* y sistemas de postventa eficaces.

- (9) Conseguir diferenciarse de los competidores mediante cualquier **ventaja competitiva** que haga que el cliente regrese a la empresa en cuestión sin importar lo que ofrezca el resto.
- (10) Construir una cadena de fidelización en la que, ante un grado de lealtad elevado, sean los propios clientes los que dedican tiempo a la empresa recomendándola a su entorno.

6. BIBLIOGRAFÍA

Afshar, V. & Salesforce. (2017). *50 Important Customer Stats for Business Leaders*. HuffPost, 1. Recuperado de https://www.huffpost.com/entry/50-important-customer-exp_b_8295772

Alfaro, E. (2010). *El ABC del customer experience*. España: Wolter Kluwer SA.

Alfaro, E., Velilla, J., Brunetta, H., Navarro, B., & Molina, C. (2012). *Customer experience*. España: Emo Insights, 20.

Alfaro, P. (2020, 9 septiembre). *Cinco tendencias globales del sector consumo en la era post COVID-19*. Recuperado de <https://www.tendencias.kpmg.es/2020/09/cinco-tendencias-globales-sector-consumo-era-post-covid-19/>

American Express - At a Glance. (2019). Recuperado 24 de abril de 2021, de <https://about.americanexpress.com/at-a-glance/default.aspx>

Baumann, C., Elliott, G., & Hamin, H. (2011). *Modelling customer loyalty in financial services: a hybrid of formative and reflective constructs*. International Journal of Bank Marketing.

Berry, L. L., Carbone, L. P., & Haeckel, S. H. (2002). *Managing the total customer experience*. MIT Sloan management review, 43(3), 85-89.

Blasco, L. (2014). *Los procesos de co-creación y el engagement del cliente: un análisis empírico en medios interactivos*.

C. Ng, S., C. Sweeney, J., & Plewa, C. (2020) Customer engagement: A systematic review and future research priorities, *Australasian Marketing Journal (AMJ)*, Volume 28, Issue 4, Pages 235-252.

Camoiras-Rodriguez, Z., & Varela-Neira, C. (2019). *Un análisis empírico de los factores que influyen en el boca a boca electrónico en las redes sociales tras una promoción de marca*.

Capgemini. (2017). *Loyalty Deciphered — How Emotions Drive Genuine Engagement*. Recuperado de https://www.capgemini.com/wp-content/uploads/2017/11/dti_loyalty-deciphered_29nov17_final.pdf

D'Aveni, R. A. (2007). *Mapping your competitive position*. Harvard Business Review, 85(11), 110-20.

Deloitte. (2020, marzo). *Global Powers of Retailing*. Recuperado de <https://www2.deloitte.com/es/es/pages/consumer-business/articles/ranking-mayores-grupos-distribucion-mundo.html>

Dimensional Research. (2013). *Customer service and business results: a survey of customer service from mid-size companies*.

Forbes, Savitz, E., & Urlocker, Z. (2012, 19 abril). *Customer Satisfaction By The Numbers: An Industry Breakdown*. Recuperado 12 de marzo de 2021, de <https://www.forbes.com/sites/ciocentral/2012/04/19/customer-satisfaction-by-the-numbers-an-industry-breakdown/?sh=6df8c82580f4>

Freeman, M. (2019). *Clarence Saunders & the Founding of Piggly Wiggly: The Rise & Fall of a Memphis Maverick*. Arcadia Publishing.

Gallo, A. (2014). *The Value of Keeping the Right Customers*. Harvard Business Review, 1. Recuperado de <https://hbr.org/2014/10/the-value-of-keeping-the-right-customers>

González, M. V. L., & Blázquez, A. T. (2009). *Eficacia de programas de fidelización en supermercados: un enfoque comparativo de dos formas de conseguir la lealtad del cliente*. Redmarka: Revista académica de marketing aplicado, (1), 205-229.

Grönroos, C., Heinonen, K., & Strandvik, T. (2015). *Value Co-Creation: Critical Reflections*.

Inditex. (2021, marzo). *Inditex Resultados Consolidados Ejercicio 2020*. Recuperado de

<https://www.inditex.com/documents/10279/648106/Resultados+ejercicio+2020.pdf/732a2dc3-a335-f5e2-c676-30ddf3670ebf>

Karakaya, F. (2002). *Barriers to entry in industrial markets*. Journal of Business & Industrial Marketing.

Martínez-Ribes, J. M., Borja Solé, L. D., & Carvajal, P. (1999). *Fidelizando Clientes: detectar y mantener al cliente leal* (No. 658.83/M38f).

McKinsey. (2021, febrero). *The State of Fashion 2021*. Recuperado de https://www.mckinsey.com/~/_media/McKinsey/Industries/Retail/Our%20Insights/State%20of%20fashion/2021/The-State-of-Fashion-2021-vF.pdf

Microsoft. (2017). *State of Global Customer Service*. Recuperado de <http://info.microsoft.com/rs/157-GQE-382/images/EN-CNTNT-Report-DynService-2017-global-state-customer-service-en-au.pdf>

Palmer, A. (2010), "*Customer experience management: a critical review of an emerging idea*", Journal of Services Marketing, Vol. 24 No. 3, pp. 196-208.

Pérez, J. (2019). *Customer Engagement con las marcas aéreas*.

Puthiyamadam, T., & Reyes, J. (2018). *Experience is everything: Here's how to get it right*. Recuperado de <https://www.pwc.com/us/en/advisory-services/publications/consumer-intelligence-series/pwc-consumer-intelligence-series-customer-experience.pdf>

Stein, A., & Ramaseshan, B. *Towards the identification of customer experience touch point elements*, Journal of Retailing and Consumer Services, Volume 30, 2016, Pages 8-19, ISSN 0969-6989

Reddigari, M. (2018, 22 marzo). *What's the difference between wholesale vs. retail?*

Recuperado 11 de marzo de 2021, de <https://www.microsoft.com/en-us/microsoft-365/business-insights-ideas/resources/wholesaling-retailing>

Reichheld, F. F. (2003). *The one number you need to grow*. Harvard business review, 81(12), 46-55.

Roldán, P. (2017, 27 junio). *Modelo de Kano*. Recuperado 19 de abril de 2021, de <https://economipedia.com/definiciones/modelo-de-kano.html>

Salesforce. (2020, agosto). *State of the Connected Customer*. Recuperado de https://www.salesforce.com/content/dam/web/en_us/www/documents/research/salesforce-state-of-the-connected-customer-4th-ed.pdf

Sharma, D. R., & Singh, B. (2021). *Understanding the Relationship Between Customer Satisfaction, Customer Engagement and Repeat Purchase Behaviour*.

Shea, E., & Jeffers, M. (2021). *Accenture: How retailers can drive customer retention for the long term*.

Shiri D. Vivek, Sharon E. Beatty & Robert M. Morgan (2012) *Customer Engagement: Exploring Customer Relationships Beyond Purchase*, Journal of Marketing Theory and Practice, 20:2, 122-146, DOI: 10.2753/MTP1069-6679200201

Sorofman, J. (2014, 24 octubre). *Gartner Surveys Confirm Customer Experience Is the New Battlefield*. Recuperado de <https://blogs.gartner.com/jake-sorofman/gartner-surveys-confirm-customer-experience-new-battlefield/>

Tarancón, C. (2021, 24 marzo). *Loyalty como estrategia de crecimiento del negocio*. Recuperado 15 de marzo de 2021, de <https://www.linkedin.com/pulse/loyalty-como-estrategia-de-crecimiento-del-negocio-tarancón-gómez/>

The business impact of customer service on customer lifetime value. (2020, 6 octubre). Recuperado 24 de abril de 2021, de <https://www.zendesk.com/blog/customer-service-and-lifetime-customer-value/>

Toscano, E., & Sánchez, N. (2020). *Omnichannel retailing -The art of omnichannel orchestration*.

Trionfetti, M. (2020, 25 noviembre). *¿Qué es MuleSoft? Ventajas y usos*. Recuperado de <https://s4g.es/blog/sin-categoria/mulesoft-que-es-y-ventajas-de-uso/>

Valls, J. F., & Labairu, I. *LAS EMPRESAS ESPAÑOLAS DEL RETAIL ANTE EL NUEVO ESCENARIO DE MARCAS*.

Vera, J., & Trujillo, A. (2017). *Searching most influential variables to brand loyalty measurements: An exploratory study*

Vázquez-Casielles, R., & Cachero-Martínez, S. (2019). *Tan cerca que casi puedo sentirlo y participar: Experiencias y diálogo con la empresa para lograr customer engagement*.

What Are Customer Expectations, and How Have They Changed? (2021). Recuperado de <https://www.salesforce.com/resources/articles/customer-expectations/?sfmc-redirect=369>

What We Do and How We Got Here. (2021). Recuperado 26 de abril de 2021, de <https://www.gartner.com/en/about>

World's #1 CRM. (2020). Recuperado de <https://www.salesforce.com/campaign/worlds-number-one-CRM/>

Zemke, R. (2000). *The best customer to have is the one you've already got*. *The Journal for Quality and Participation*, 23(2), 33.

7. ANEXOS

7.1 Preguntas de las entrevistas

1. ¿Qué entiendes por *Customer Engagement*?
2. Durante la investigación, he identificado que a la hora de fidelizar a un consumidor se afecta a las dimensiones: racional, emocional y ética. ¿Cuál consideras que es la más importante?
3. ¿En qué sectores crees que se observa más actualmente? ¿En qué sectores crees que es más valorado por los consumidores?
4. ¿Crees que, actualmente las empresas son conscientes de la importancia que tiene el CE?
5. ¿Qué mecanismos consideras que utiliza tu empresa para asegurar y favorecer el CE?
6. ¿Cómo dirías que puede diferenciarse una empresa que dedica tiempo y recursos a fomentar su CE, de otra que no lo hace o lo hace en menor medida?
7. ¿Consideras que el consumidor espera que las empresas conozcan sus preferencias? ¿Consideras que las empresas lo hacen?
8. ¿Cuáles dirías que son las tendencias principales del sector del retail actualmente?
9. ¿Consideras que el consumidor de retail es más exigente y tiene más expectativas de sus marcas y empresas tras el covid-19?

10. ¿Cuál dirías que es el punto clave para construir una relación empresa-cliente en el sector del retail?

7.2 Transcripción de las Entrevistas

A) **Entrevista a Jaime del Fresno³⁸ – Viernes 26/03/2021 – 12:30 PM**

B)

1. **¿Qué entiendes por *Customer Engagement*?**

(+) Es el vínculo estrecho que se crea entre una empresa, que ofrece al cliente lo que demanda, y un cliente, que obtiene el producto o el servicio que quiere.

Para que se pueda dar un mecanismo de fidelización, lo primero que hay que hacer es definir el canal, es decir: cómo voy a fidelizar y cómo voy a interactuar con el cliente. Una herramienta de fidelización muy buena es una aplicación, por ejemplo, la aplicación de fidelización de ZARA, donde ponen novedades, donde se pueden ver las últimas tendencias y donde te impactan en base a toda la información que van teniendo de ti. Consiguen fidelizarte ya que si tú compras cosas, te dan cosas, y si tu haces algo, ellos te dan algo.

La fidelización tiene que ser un *win-win*; das *vouchers*, invitas a los clientes a inauguraciones de tiendas...Las empresas solo pueden saber a qué clientes fidelizar si tienen información sobre ellos; sobre cuál es su ticket medio, sobre las zonas por las que se mueven, las tiendas en las que están interesados... Todos estos factores son relevantes y la empresa tiene que tener un canal para recoger toda esta información, para poder conocer las preferencias de sus clientes y poder hacer campañas específicas para segmentos de clientes determinados.

³⁸ El símbolo (+) hace referencia a las palabras de Jaime del Fresno, mientras que el símbolo (-) hace alusión a mis palabras, Sofía Costa.

Al final cuando más fiel es un cliente a una marca es cuando recibe cosas que le gustan.

2. Durante la investigación, he identificado que a la hora de fidelizar a un consumidor se afecta a las dimensiones: racional, emocional y ética. ¿Cuál consideras que es la más importante?

(+) Al ser una empresa, tienes un “*forest*” de posibles clientes y cada cliente es un mundo. No se puede estandarizar que haya una dimensión mas importante porque cada cliente es diferente y tiene preferencias diferentes. En función de conocer cuáles son estas preferencias, se puede impactar a los clientes con lo que se sabe que les va a parecer más interesante o les va a gustar más.

No se puede hacer una solución monolítica porque cada consumidor es diferente, hay diferentes atributos en los productos y servicios que a unos consumidores les pueden parecer más importantes que a otros: la calidad, el precio, el diseño, el compromiso con el medioambiente o la sostenibilidad. En muchas ocasiones, hay consumidores que prefieren ser más fieles a marcas que sean verdes, que a otras que, aunque el producto les guste más, sean conscientes de que contaminan y no tienen ningún tipo de control sobre sus emisiones.

Una vez las marcas conocen a sus clientes, pueden percibir hacia qué dimensión son mas sensibles y llevarlos a ella.

3. ¿En qué sectores crees que se observa más actualmente? ¿En qué sectores crees que es más valorado por los consumidores?

(+) Al final todos los sectores buscan lo mismo: vender, fidelizar y aumentar su *NPS*. Las empresas buscan que el cliente sepa que la empresa sabe lo que quiere y que conoce sus preferencias. Para que las empresas puedan vender tienen que conocer: si no tienes una ficha de clientes, si no tienes una visión unificada de lo que quiere tu cliente, lo que harás es despachar y no vender, el objetivo es tener

identificado al cliente que viene a tu tienda: quién eres, cuántas veces vienes y cuál es tu ticket medio de venta.

En el sector del *retail* esto se observa mucho actualmente; las empresas estudian cómo interactuar con los clientes a medida que los van conociendo. En el caso concreto de la industria textil observan qué prendas buscan y quieren a través de las visitas a las plataformas web.

4. ¿Crees que, actualmente las empresas son conscientes de la importancia que tiene el CE?

(+) Si, son conscientes. Por ejemplo, El Corte Inglés no tiene ninguna herramienta de *loyalty* y ahora mismo estoy trabajando en un proyecto de creación de una aplicación, no solo para que empiecen a fidelizar directamente a sus consumidores, sino también para que puedan fidelizar a las propias empresas con las que trabajan, haciendo eventos o acciones para que tanto los clientes como las empresas quieran seguir interactuando con El Corte Inglés.

La fidelización del consumidor es algo súper importante y las empresas son totalmente conscientes de esta importancia.

5. ¿Cómo dirías que puede diferenciarse una empresa que dedica tiempo y recursos a fomentar su CE, de otra que no lo hace o lo hace en menor medida?

(+) Quiero que tú como consumidora contestes a esa pregunta, por ejemplo, Sofía, tú eres súper fiel a Zara, verdad?

(-) Sí, un montón.

(+) Zara te da algo para que tú le seas fiel a la marca?

(-) En absoluto.

(+) Zara no te está dando nada. Zara te está dando diseño, ropa con precios asequibles, constante innovación en las prendas, te está haciendo ahorrar tiempo porque sabes donde están las prendas y a qué tiendas puedes ir a recogerlas, además de darte una buena relación calidad-precio.

(+) Los consumidores pueden ser muy fieles a las marcas sin necesidad de que estas tengan una herramienta de fidelización; su herramienta de fidelización puede ser contar con *influencers*. Hay consumidores que no quieren formar parte de programas de fidelización porque no quieren estar en ninguna base de datos porque después no quiere que estos sean revendidos, por ejemplo este es mi caso.

(+) Las empresas pueden tener mecanismos de fidelización y considerar que son muy efectivos, y otras pueden no tener ningún tipo de mecanismo de fidelización y tener a clientes muy fieles por lo que dan. Por ejemplo, como el caso de Zara que mencionábamos antes en el que los consumidores se ven fidelizados por conveniencia, facilidad e introducción de nuevas colecciones cada muy poco tiempo. Esto hace que el mecanismo de fidelización de Zara sea que el consumidor cada semana o cada dos semanas se conecte a la página web o vaya a una tienda, dado que sabe que va a haber novedades en las colecciones.

Al mismo tiempo, con estas visitas e interacciones, Zara es capaz de recoger los datos de sus clientes y sabe cuáles son sus preferencias de cara a fidelizarlos en el largo plazo.

No hay una estandarización de la fidelización, la fidelización es un concepto que depende de como cada empresa lo aplique.

6. ¿Consideras que el consumidor espera que las empresas conozcan sus preferencias? ¿Consideras que las empresas lo hacen?

(+) Sí, mientras que antes las compañías ponían su propia marca en el centro y tomaban decisiones alrededor de la misma, ahora esto está cambiando. Ahora las compañías ponen a su cliente en el centro, que es lo más importante porque es de quien viven; alrededor de este cliente se van colocando los servicios y las experiencias que le ofrecen, y van construyendo la manera en la que aportan valor para él. Se coloca toda la información que tienen del cliente; sobre sus preferencias y sobre las acciones que este suele valorar como positivas, para después poder ofrecerle recomendaciones y experiencias en base a lo que este quiere y desea.

Se busca facilidad para recoger información del cliente, porque si no se recoge información del mismo es muy difícil después interactuar con él y saber qué quiere.

7. ¿Cuáles dirías que son las tendencias principales del sector del *retail* actualmente?

(+) Después del *Covid-19*, ha crecido mucho el *grocery* online, cuando antes no vendían nada online, ahora hacen unas cajas muy interesantes e importantes por la pandemia. En el Corte Inglés se está desarrollando mucho el *click & collect*, es decir, poder llegar con el coche al centro comercial y que una persona meta las bolsas en la parte de atrás del coche del consumidor.

Ha habido un antes y un después en el comercio online; las empresas empiezan a pensar qué pasaría si hubiera otro confinamiento, si hubiera otro estado de alarma, y se preguntan si con los servicios que ofrecen actualmente serían capaces de hacerle frente a estas situaciones. Hay millones de españoles que están en casa y que quieren gastar su dinero porque no pueden salir; la gente está deseando viajar, salir y consumir.

8. ¿Consideras que el consumidor de *retail* es más exigente y tiene más expectativas de sus marcas y empresas tras el covid-19?

(+) Sí, el consumidor está viendo como todas las empresas se están adaptando a las circunstancias a la velocidad a la que está avanzando la propia situación. En el poco tiempo que ha habido, muchas empresas se pensaban que se habían transformado digitalmente, y después se dieron cuenta de que no, y hay otras que se pensaban que no estaban tan digitalizadas y sí. Por ejemplo, Viajes El Corte Inglés ha podido digitalizarse gracias a los servicios de *Salesforce*, dado que durante la pandemia ha tenido una gran cantidad de cancelaciones y reclamaciones, y ha necesitado los servicios de *Salesforce* para poder hacerle frente a esta situación.

Aquellas empresas que no han estado preparadas para afrontar las expectativas del consumidor han caído durante este último año dado que al propio cliente le gusta ver como sus empresas son capaces de adaptarse al cambio y ofrecerle lo que necesita en circunstancias determinadas.

9. ¿Cuál dirías que es el punto clave para construir una relación empresa-cliente en el sector del *retail*?

(+) Tener una visión unificada del cliente a través de la agilidad y la tecnología, es decir, que un cliente te pida algo y puedas dárselo en la forma en la que quiere. Lo más importante es tener una visión del cliente en la que este se encuentre en el medio y las empresas puedan ir recopilando más y más información del mismo, y en consecuencia, seguir conociéndolo y por tanto fidelizándolo.

Al mismo tiempo esto hace que el propio cliente sea el que recomienda la marca a sus conocidos en función de las experiencias que tiene, provocando una cadena y consiguiendo que la marca no tenga que invertir tantos recursos en estas estrategias porque son los propios clientes los que provocan que más personas de su entorno conozcan la marca y se fidelicen.

Cuando un consumidor tiene una mala experiencia lo comparte mucho más que cuando este tiene una buena experiencia, por tanto, las empresas tienen que esforzarse en ofrecer estas buenas experiencias.

C) Entrevista a Mariano Andrés Hernández³⁹ – Martes 30/03/2021 – 11AM

1. ¿Qué entiendes por *Customer Engagement*?

(+) Fidelización siempre es que el cliente vuelva y regrese, da igual cómo se haga; si es con descuentos, con tarjetas de fidelización o cambiando el producto, no es que el cliente venga, sino que regrese.

Por ejemplificar este concepto, hay *retailers* que utilizan estrategias de *Hi-Lo*, esto implica dar muchos descuentos al consumidor, pero también hay *retailers* que dan puntos para que los clientes los acumulen.

Pero hay estrategias de fidelización que ni siquiera requieren de fidelizar al cliente ni tampoco saber quien es, por ejemplo la que ocurre cuando se aplica el concepto de escasez. Si se fabrican tiradas cortas de un producto generando percepción de escasez en la gente, el consumidor entra en las tiendas básicamente porque sabe que o entra esta semana, o puede ser que la semana que viene estos productos ya no estén en la tienda.

Este sería el ejemplo de Zara, en el que se fabrican tiradas de entre 20.000 y 25.000 unidades y cuando estas unidades se gastan, ya no quedan más. Esto hace que la gente entre a comprar a la tienda porque sabe que si no entra ese día, es posible que ya no queden más unidades de alguna prenda dada la alta rotación de producto. En este sentido, una estrategia de alta rotación de producto o generación de sensación de escasez, es tan válida para fidelizar, dado que hace que la gente vuelva, como una estrategia de fidelización de puntos.

³⁹ El símbolo (+) hace referencia a las palabras de Mariano Andrés Hernández, mientras que el símbolo (-) hace alusión a mis palabras, Sofía Costa.

Lo que consigue Zara a través de esta estrategia de generación de sensación de escasez es, siendo un *retailer* de *fast-fashion* y sin modificar el precio de sus productos, generar mayor percepción de valor primario asemejándose al lujo, en el sentido de que, ya que en el precio no se va a hacer porque este se va a mantener fijo, se va a generar escasez del producto, que es lo que ocurre en el lujo. En lugar de fabricar 100.000 unidades, se fabrican únicamente 25.000, consiguiendo que al final se tengan 100.000 unidades, por ejemplo, de faldas, pero con cuatro diseños diferentes, generando esto una percepción de escasez en el consumidor, que hace que este tipo de estrategias de fidelización se asemejen a las de las marcas de lujo.

En otras palabras, básicamente se intenta elevar el tono de relación de *engagement* con el cliente, para que se asemeje más a las marcas de “arriba”, que son las marcas de *retail* de lujo.

Lo más brillante de la estrategia de Zara, es que no publicitan su estrategia, es decir, es algo que el cliente acaba aprendiendo. Esto hace referencia al modelo de *Kano*, un modelo de estrategia y producto, que dice que todo lo que el cliente acaba aprendiendo sin que tú se lo cuentes explícitamente, es lo que mas cala en él. Es decir, que si el cliente ha aprendido que una empresa, en este caso Zara, lanza tiradas cortas de ropa sin que la empresa se lo haya contado, esto cala mucho en la mente del cliente, que no lo olvida. Estas estrategias de comunicación y *engagement*, son las que *Kano* llama “*delight*”, que son las que más *engagement* generan y las que mejor funcionan con el cliente, pero estas estrategias tienen un coste elevado. En el caso de Zara, el coste es tener un departamento de logística fantástico, porque sino esta estrategia no funcionaría.

Zara opta por este modelo, que, es brillante, porque ofrecerle al cliente una experiencia en tienda es muy caro. El mejor *engagement* con los clientes siempre es el personal, pero al mismo tiempo es el más caro: en términos de fidelización es una estrategia imbatible que una marca te ofrezca a una persona en la puerta que te acompañe durante todo el proceso de compra, pero esto es muy caro.

Al mismo tiempo, Zara es uno de los *retailers* cuya relación de número de empleados-clientes es más baja, es decir, hay muy pocos empleados en tienda en relación con el número de clientes que la frecuentan. Entonces, ¿cómo mejora Zara este ratio tan bajo de empleados y clientes? Lo hace apoyándose en lo digital, por ejemplo, ahora con la aplicación móvil de Zara, se puede escanear el código de barras de una prenda y saber si esta está en la tienda o en tiendas cercanas. Al no poder gastar mucho dinero en tecnología, se buscan mucho todos los canales digitales porque esto tiene un coste más controlado que tener que añadir más empleados, que tiene un coste mucho más elevado: en *retail* el coste de la fuerza humana es muy elevado.

De esta manera, Zara intenta mejorar la experiencia con soluciones digitales para el mundo físico, rompiendo una barrera tradicional en la que siempre se ha relacionado el marketing digital con el cliente digital, y el marketing presencial con el cliente presencial, y lo demuestra dado que la aplicación, que es un canal digital que se encuentra fuera de la tienda, permite al cliente poder interactuar con la marca, pero de manera presencial en la tienda física. Por supuesto que el catálogo online vende mucho, pero es este mismo catálogo online el que se transforma en un elemento de *engagement* dentro de la propia tienda, dado que Zara es capaz de analizar cómo son las interacciones y el comportamiento del cliente dentro de la tienda, y de esta manera es capaz de recopilar la información de las preferencias de sus clientes mientras estos se encuentran en la tienda física.

Por ejemplo, antes Zara tenía muchos problemas para atender a sus clientes cuando estos pedían tallas y otros colores de prendas, porque el empleado tenía que irse al almacén y cuando volvía el cliente ya no estaba. Al final, viendo cómo es el comportamiento del cliente en la tienda, se detectan oportunidades para mejorar el *engagement* y así, se intenta, manteniendo el precio fijo, asemejarse a los que se encuentran por encima en el sector, que en este caso es la moda de lujo, y de ahí la sensación de escasez.

2. Durante la investigación, he identificado que a la hora de fidelizar a un consumidor se afecta a las dimensiones: racional, emocional y ética. ¿Cuál consideras que es la más importante?

(+) El corte prefrontal es el área del cerebro que funciona como una especie de “filtro”, y es la parte que le dice al consumidor, por ejemplo, “no te compres otra falda, si ya tienes cinco”. Después, está el núcleo *accumbens*, que es el responsable de la recompensa que siente el consumidor al comprar, es decir, de la dopamina que se genera, y antropológicamente es la parte del cerebro encargada de la supervivencia, por ejemplo, cuando te encontrabas en una situación de peligro, poder correr más rápido, y poder sobrevivir pero, como ya no nos encontramos en esa situación, el núcleo *accumbens* se ha quedado como una especie de núcleo recompensa.

Lo que ocurre es que el corte prefrontal tiene menos resistencia a medida que se estimula, es decir, cuantos más puntos de contacto tiene una empresa con el consumidor, menos resistencia tiene este ante el siguiente punto de contacto. En otras palabras, a medida que el consumidor recibe el mensaje de comprar por parte de la empresa, la resistencia que este opone a la compra se va aminorando. Hay datos que sostienen esto: la televisión tardó 80 años en estar en el 80% de los hogares del mundo porque al principio se consumía únicamente para el beneficio primario para el que está diseñada que es, ver la televisión, sin embargo, los *smartphones*, en 14 años ya estaban en el 80% de los hogares del mundo.

Esto sucede porque el smartphone primeramente se diseña con un beneficio claro que es poder llamar, pero a medida que avanza el tiempo, las compañías tecnológicas van generando lo conocido como ecosistemas que es, básicamente, ir introduciendo más servicios al teléfono, para que el usuario pueda tener un despertador, un bloc de notas, utilizar cientos de aplicaciones, e interactuar en muchas más acciones del día a día que se alejan totalmente de llamar por teléfono. Esto hace que los puntos de contacto que presenta un Smartphone, sean mucho mayores que los de un teléfono tradicional, es decir, que el consumidor interactúa

mucho con el *smartphone* a través de diferentes puntos y por tanto su resistencia ante el producto es mucho más baja que si siguiera cumpliendo la función de aportar el beneficio primario para el que se diseñó; llamar por teléfono.

Esto es algo profundamente aprendido por todos los *retailers*, que son especialistas en esto, y por eso quieren aumentar exponencialmente el número de puntos de contacto a través de los cuales se comunican con los consumidores. En el caso de la industria textil, a medida que aumenta el número de *outfits* que ves de una marca, menos resistencia tendrás a comprar. Antes no se tenía este enganche con el cerebro de los usuarios a través de las redes sociales o a través de la tecnología: mientras antes las relaciones que se tenían con las empresas eran transaccionales o limitadas, ahora los consumidores están constantemente viendo información sobre las marcas.

Si por ejemplo Zara vendiera las mismas prendas a lo largo de tres meses, estaría transmitiendo el mismo mensaje durante todo este tiempo, pero al hacer micro colecciones e ir cambiando de prendas semanalmente, interactúa con el consumidor muchas más veces en un periodo de tiempo, con lo cual, se va minorando la resistencia que pone el consumidor ante la compra, y por tanto se genera más *engagement* ya que el consumidor se relaciona mucho más con la empresa, dado que en lugar de comunicar una colección por mes, se comunican veinte, por ejemplo.

Actualmente, hay tres constructores de identidad que son los que más afectan al cliente y cómo este se relaciona con las marcas. En cuanto a la dimensión ética, hay una identificación mayor con la empresa si esta presenta tus valores, dado que el consumidor se imagina a sí mismo consumiendo un producto en un entorno social y piensa cómo va a ser la reacción de su entorno ante la propuesta identitaria que este está haciendo con el producto o servicio en cuestión. Todo eso construye la identidad del consumidor: cómo el consumidor se ve a sí mismo, cómo cree que van a reaccionar otros ante la propuesta identitaria que hace y cómo es en realidad esta reacción. Mientras antes, la reacción a la propuesta identitaria se

basaba únicamente en un entorno cercano, ahora, ante la influencia y el impacto de las redes sociales, la exposición ante la propuesta identitaria del consumidor es mucho mayor. Es decir, el ser humano tiende instintivamente a hacer aquello que cree que va a tener una mejor respuesta por parte del otro, por eso al final los grupos de amigos, acaban teniendo gustos parecidos en lo que al *retail* se refiere; porque están en un entorno social similar y buscan la aceptación del resto. El ser humano tiende a la mayor aceptación social y esto hace que vaya modelando sus gustos en función de lo que considera que su entorno va a aceptar más.

De primeras, no es importante la dimensión que sea más atractiva para cada consumidor, dado que cada uno de estos es diferente y a lo que le da importancia primordialmente también es diferente. Lo que es importante es que las empresas consigan tocar el corte prefrontal del cerebro humano, sin importar qué dimensión estén intentando llamar del consumidor, lo importante es que toquen esta parte del cerebro para minorar la resistencia ante la compra del consumidor. Si a medida que las empresas van interactuando con los consumidores se van dando cuenta de que estos son más receptivos a una dimensión en concreto, tratarán de impactarlos más por ese lado.

Por ejemplo, actualmente, el consumidor de *retail* está empezando a interesarse por los valores y el respeto hacia las condiciones laborales y el medioambiente, y es por ello es por lo que las empresas han empezado a darle importancia; cuando han visto que el consumidor es sensible ante la dimensión ética, han empezado a comunicarse con él en base a valores. Esto se puede observar en el caso de los coches eléctricos, dado que el I+D de un coche eléctrico está entre 15 y 25 años, y las empresas de coches han sacado coches eléctricos en dos años. Esto ha sucedido porque las empresas ya tenían los motores eléctricos patentados y listos para usar, pero no los habían puesto en producción porque no notaban sensibilidad en el mercado y, en el momento en el que vieron que había demanda y que sus clientes eran sensibles ante la dimensión ética del consumidor, lanzaron los coches eléctricos.

Todas las reacciones humanas se pueden calificar como racionales, emocionales, o éticas, lo que hace la industria del *retail* es tratar de fidelizar a su consumidor en la dimensión en la que ve que este tiene una sensibilidad, y no se puede categorizar a cuál se es más sensible porque cada consumidor es diferente.

3. ¿En qué sectores crees que se observa más actualmente? ¿En qué sectores crees que es más valorado por los consumidores?

(+) En el *retail* se le da mucha importancia a la fidelización del consumidor, considero que es en uno de los sectores en los que más se observa sin lugar a duda.

La importancia de la fidelización está directamente relacionada con la duración del producto; si te venden un coche que va a aguantar diez años, es muy complicado hablar de fidelización, dado que a los diez años, la empresa, por ejemplo Mercedes-Benz, no puede distinguir un protocolo de venta ante un cliente nuevo o un cliente que ya ha comprado.

Como la moda, ya no solo el *retail*, es algo que nace y muere cada tres meses, obliga a que las empresas tengan que estar renganchando al cliente según el ciclo de vida del producto. Entonces, está directamente relacionada la importancia del *customer engagement* en una industria, con el ciclo de vida de los productos que pertenecen a esa industria. A ciclo de vida de productos cortos, perecederos, más intentan las empresas seguir renganchando al cliente y por tanto invierten más dinero y recursos en publicidad. Por ejemplo, el caso de las empresas de productos de limpieza, que gastan mucho dinero en publicidad, dado que el consumidor cada dos semanas tiene que comprar, por ejemplo, detergente para la lavadora, entonces la empresa tiene que seguir renganchando semanalmente al consumidor. Por otro lado, a ciclo de vida de productos largos, menos inversión se hace en términos de fidelización, como en el caso de los coches.

También hay excepciones a esta regla, como en el caso de Zara o de Mercadona, que tienen la misma estrategia. Mercadona fideliza a sus clientes preguntándoles

cuáles son las razones por las que regresan a comprar, y entre estas razones siempre destacan la limpieza de los supermercados y el buen trato recibido por parte de los empleados pero, Mercadona, aún siendo una empresa que vende productos de muy corta duración, no invierte recursos en publicidad. Esta estrategia, al igual que otra cualquiera, si funciona no hay porque tener una estrategia de fidelización digital o gastar recursos en otras iniciativas

4. ¿Crees que, actualmente las empresas son conscientes de la importancia que tiene el CE?

(+) Tradicionalmente en Europa y en el Sur de Europa, no hemos tenido un grado de marketing como carrera universitaria, no hemos tenido esta formación en términos de marketing porque, hasta hace muy pocos años, no había un grado de marketing como tal.

Hay muchas empresas en las que la gente que se dedica al marketing no está especializada en ello, y viene de otros departamentos como ventas o incluso tiene otra formación cómo por ejemplo psicología, y se deja de lado una parte muy importante del marketing como es el análisis de mercados, la segmentación o la analítica.

Actualmente esto depende de con quien te relaciones, si por ejemplo te fijas en el marketing que se hace en Zara, es un marketing muy analítico, pero esto no puede generalizarse porque hay empresas que están en el tope que lo hacen bien, y hay otras que no le dan la importancia que tiene, pero porque no se la dan a su departamento de marketing.

5. ¿Cómo dirías que puede diferenciarse una empresa que dedica tiempo y recursos a fomentar su CE, de otra que no lo hace o lo hace en menor medida?

(+) Esto se puede medir a través de indicadores. Como decíamos antes, lo que se busca a través del CE es que el cliente vuelva: la recurrencia es un indicador clave.

Si se miran únicamente indicadores de conversión, es decir, los clientes que entran y compran, esto está muy “contaminado” por el marketing y la comunicación. Lo que le interesa a la empresa son los clientes que repiten, ya que repetir supone un grado de madurez muy alto. Hay una gran diferencia cuando se observan las compras de los clientes después de llevar a cabo una campaña de comunicación, lo cual es una estrategia de marketing que no requiere de hacer un seguimiento de la identidad del cliente dado que, en el momento en el que el cliente compra una primera vez, la empresa ya no sigue monitorizando las actitudes del mismo.

Sin embargo, la reiteración en compra requiere que se identifique al cliente de alguna manera, para que la empresa pueda identificar que es un cliente recurrente. Por lo tanto, la reiteración en compra exige un análisis y un grado de madurez mucho mayor que simplemente la conversión, que se puede analizar observando el aumento de las ventas y comparándolo con otros periodos en los que no se han implantado campañas de marketing y comunicación.

La conversión y la reiteración se pueden identificar como los dos estados principales de madurez del *engagement* pero, se puede identificar también un tercer paso, más complicado, que sería la recomendación. La recomendación hace referencia a detectar si el cliente recomienda la empresa a un tercero; tradicionalmente las empresas recompensan a los clientes por hacer esto, a través de estrategias como pagarle al cliente una cantidad o hacerle un descuento si recomienda la marca y trae a otro consumidor. Las empresas valoran muchísimo la recomendación, que también puede ser comprendida como una reseña o una buena valoración, y por ello son capaces hasta de pagar a sus clientes por ella, porque los clientes les otorgan un recurso que no es reembolsable: el tiempo. Cuando un cliente recomienda la empresa a otra persona, le está regalando tiempo de su vida a la empresa, y ese es un recurso que la empresa nunca va a poder devolver.

Tradicionalmente las empresas han dado descuentos a sus clientes, pero al dar un descuento, las empresas siguen vendiendo y por lo tanto siguen ganando dinero, con un margen menor, pero siguen gastando dinero. Cuando se habla de reiteración de la compra, la empresa también sigue ganando dinero, porque sigue vendiendo y se esfuerza en conseguir que el cliente siga volviendo. Pero, en el estado de madurez de recomendación, la empresa está dispuesta hasta a dar dinero al cliente.

La recomendación sería el tercer estado de madurez del *engagement*, después de la conversión y la reiteración en la compra.

6. ¿Consideras que el consumidor espera que las empresas conozcan sus preferencias? ¿Consideras que las empresas lo hacen?

(+) Depende del producto y de la marca. Hay tres tipos de negocios en el *retail*: “lo que se vende para ponerse, lo que se vende para ser consumido y lo que se vende para utilizar”. No es lo mismo para un consumidor comprar ropa, comprar comida o comprar un iPhone.

Generalmente, en estos tres tipos de negocio infieren tres tipos de expectativas y conductas por parte de los consumidores que son totalmente distintas. Dependiendo de cada situación, de cada cliente, y del tipo de *retailer*, puede ser que al consumidor le parezca intrusivo que las empresas conozcan sus preferencias. Por ejemplo, entre ciertas franjas de hora y también para un tipo de perfil de cliente determinado, Google sería capaz de darle recomendaciones sobre lo que cree que va a introducir en el buscador. Por otro lado, en algunos estados de Estados Unidos, Amazon ya está mandando a sus clientes productos que, en función de su historial de compra, cree que van a pedir próximamente.

Para cierto tipo de situaciones, esto es muy positivo, por ejemplo para el tipo de cliente con hijos pequeños, al cliente le va a beneficiar si Amazon puede mandarle a casa pañales antes de que los necesite, pero este es un bien que se vende para

utilizar, y por tanto Amazon está supliendo una necesidad. Sin embargo, si se habla de otro tipo de bienes, es posible que esto pueda llegar a ser intrusivo.

Actualmente se está hablando mucho de hiper-personalización pero esto es un error: se tiende a confundir la configuración de la oferta con la personalización de la oferta. La personalización da márgenes más bajos y los consumidores no tienen perfiles tan diferentes, además, para que las empresas sean capaces de entregar en tiempo y con una calidad determinada deben tener una oferta limitada. En empresas de *retail* de moda, ya no hay una personalización de la oferta, hay una oferta de gran consumo. De todas maneras, hay sectores de servicios en los que sí se da la personalización porque, tanto los márgenes como los precios son más elevados, por ejemplo, en los negocios de *retail* de cirugía estética.

Por lo tanto, esto depende mucho del tipo de negocio y del tipo de producto.

7. ¿Cuál dirías que es el punto clave para construir una relación empresa-cliente en el sector del *retail*?

Estar presente como empresa en el máximo número de momentos del día al día del cliente, es decir, extender los puntos de contacto en todo lo que sea posible. Cuanto más se extienda la marca en estar en más momentos con el cliente mucho mejor.

Como decíamos al principio, la televisión tardó 80 años en estar en el 80% de los hogares, y el *smartphone* únicamente 14 porque consiguió aumentar el número de puntos de contacto.

Es posible observar como negocios que tienen un número de puntos de contacto muy bajos, como por ejemplo las revistas de moda que, a pesar de lanzarse mensualmente, se escriben con vistas a tres meses, y por tanto tienen pocos puntos de contacto con sus clientes. Para aumentar los puntos de contacto con sus clientes, las revistas de moda llevan a cabo procesos de co-creación.

La revista ELLE fue la primera revista en incluir un blog para sus lectores en el que, el artículo que más gustaba, era publicado en la revista. Después, crearon una aplicación móvil para que sus lectores, no solo leyeran la revista los domingos en su casa, sino que a lo largo de la semana pudieran ir consumiendo contenido en trayectos cortos o momentos determinados. Además, gracias a los procesos de co-creación con sus lectores, ELLE identificó que estos estaban muy interesados en recetas de cocina, por lo que desarrolló una aplicación llamada ELLE Gourmet, que incluía recetas y por tanto sus clientes tenían un nuevo punto de contacto con la revista; la cocina. De esta manera, la empresa pasó de tener un único punto de contacto, tal vez semanal, con sus lectores, a puntos de contacto diarios en momentos muy diversos del día.

D) Entrevista a Olga Rodríguez-Piñero Arteché⁴⁰ – Martes 6/03/2021 11:00 AM

1. ¿Qué entiendes por *Customer Engagement*?

(+) Fidelizar a un consumidor es tratar de ofrecerle una experiencia que sea relevante en cada punto de contacto que tenga con la marca o con la empresa.

Si esta experiencia es relevante, se consigue mejorar la experiencia y por ende, mejorar la fidelización.

2. Durante la investigación, he identificado que a la hora de fidelizar a un consumidor se afecta a las dimensiones: racional, emocional y ética. ¿Cuál consideras que es la más importante?

(+) Considero que las tres dimensiones están directamente relacionadas, al final sentirte emocionalmente ligado a una marca, está directamente relacionado con la ética.

⁴⁰ El símbolo (+) hace referencia a las palabras de Olga Rodríguez-Piñero Arteché, mientras que el símbolo (-) hace alusión a mis palabras, Sofía Costa.

Yo tiendo a posicionar mejor una marca o una organización que actúa de manera ética, que otra que veo que éticamente no actúa de manera correcta. Por ejemplo, Nike sigue fabricando productos en la India y en países subdesarrollados pagando una mano de obra muy baja, para mi éticamente me supone una barrera, y por ende, mentalmente, supone también una barrera en cuanto a la fidelización, y por ello se tendería a comprar menos productos de Nike, que por ejemplo de Adidas que está fabricando de una manera centrada más en el medioambiente y en el ser humano, sin pensar tanto en el coste y en el abaratamiento de la mano de obra.

Esto está directamente relacionado, pero tampoco implica que pueda extenderse a todos los consumidores. Por ejemplo, en mi caso, a pesar de ser consciente de lo que hace Nike en términos éticos, prima más sobre mi la dimensión racional en cuanto a las características y la calidad del producto.

Considero que es complicado generalizar que haya una dimensión que prime sobre otra, ya que cada consumidor piensa algo diferente; todos éticamente tenemos nuestra moralidad y todos vemos que tal vez no es correcto que Nike fabrique en los países en los que fabrica por la razón por la que lo hace pero, sin embargo, seguimos comprando en Nike, y eso es una realidad. Generalizar que haya una dimensión que prima sobre otra parece complicado.

3. ¿En qué sectores crees que se observa más el CE actualmente? ¿En qué sectores crees que es más valorado por los consumidores?

(+) Hay sectores en los que la fidelización del consumidor es un concepto que está tradicionalmente mucho más arraigado que en otros. Evidentemente en *retail*, y si se separa dentro de *retail*, moda tiene una trayectoria, *grocery* tiene otra trayectoria que, van un poco más “de la mano”; *grocery* y moda son sectores que están tradicionalmente muy arraigados a la fidelización, y en los que este concepto es prioritario y primario dentro de este tipo de organizaciones porque es algo clave para ellas. Si hubiera que elegir, es un concepto que está más evolucionado en todas las empresas que se dedican a *grocery*.

En empresas como *Leroy Merlin*, *Ikea*, *Bricomart*, también hay una parte de fidelización que está bastante a la par que en *grocery*, más evolucionado incluso que en moda. En sectores como la banca, también se invierte mucho en fidelización y es un elemento muy importante, y en otros como seguros es un área que está totalmente por desarrollar.

Un elemento fundamental para tener una buena estrategia de fidelización, es tener una buena estrategia de datos; si una empresa no tiene una buena estrategia de datos es muy difícil que sea capaz de ofrecer un buen camino a su cliente, dado que para esto es necesario que lo conozca bien. En el área de los seguros, es algo que todavía no está conseguido porque no tienen esa visión unificada del cliente y están evolucionando para conseguirlo.

Retail es ahora mismo la estrella de la fidelización. Hay otros sectores como la automoción, en el que se está tratando de introducir prácticas de fidelización pero, al vender productos con ciclos de vida tan largos, es muy complicado conseguir fidelizar al cliente. Hay empresas de automoción como *BMW*, cuyo principal problema es que no son las empresas dueñas del dato del cliente, los dueños del dato del cliente en el sector de la automoción son los concesionarios, entonces entran en juego temas de cesión de datos y legalidad. Pero, independientemente de esto, es muy complicado fidelizar al cliente en este sector porque un coche es un elemento que se compra en un determinado momento, y el cliente puede que, hasta los 7 u 10 años posteriores no tenga intención de comprar otro.

En ciclos de productos largos, como en la automoción, el consumidor se siente más vinculado e identificado con la marca u empresa cuando, a pesar del largo periodo de tiempo que pasa entre una compra y otra, la empresa tiene un plan de acción concreto con el que el cliente puede observar que esta realmente se preocupa por él, por ejemplo: le proporciona ofertas de cambio de ruedas en verano e invierno, le avisa cuando queda poco para la ITV, le hace ofertas sobre planes de mantenimiento, que es lo que hace BMW. En estos casos, entra más la

dimensión emocional del cliente al afectar como este se siente valorado y reconocido durante todo el periodo entre la compra de un vehículo y otro, que tal vez en los ciclos de producto cortos, en los que el consumidor está más preocupado por como la marca le conoce y conoce sus preferencias.

Por ejemplo, el programa de fidelización del supermercado *Día* es muy bueno porque ofrece al cliente acciones y promociones dirigidas a lo que este compra, mientras que por otro lado, empresas como *Privalia*, no son capaces de hacerlo, y esto se consigue a través de tener un buen dato sobre el cliente para poder hacer estrategias de fidelización enriquecedoras, y por tanto, más efectivas.

4. ¿Crees que, actualmente las empresas son conscientes de la importancia que tiene el CE?

(+) Si, y cada día mas. Ahora mismo, quien no este en un programa de datos y de fidelización donde se ponga al cliente en el centro de la estrategia, no puede competir en el mercado.

El cliente tiene que ser la base de toda la estrategia en todas las organizaciones: cuesta mucho más ganar a un cliente que perderlo. Mantener a un cliente es fundamental porque, en el momento en el que no hagas algo bien o no satisfagas sus necesidades, el cliente desaparece. Durante la pandemia, el 70% de los clientes se han cambiado de marca porque no han visto lo que querían en sus marcas, tal vez no han visto el surtido o la oferta de productos que esperaban en una organización. Es clave estar actualizado y tener la información correcta sobre tu cliente si quieres retenerlo, y, además, tener una estrategia totalmente centrada en tu cliente; si tu cliente está demandando algo, tienes que tenerlo disponible y, si no, se va a ir a otro competidor.

5. ¿Cómo dirías que puede diferenciarse una empresa que dedica tiempo y recursos a fomentar su CE, de otra que no lo hace o lo hace en menor medida?

(+) Las estadísticas dicen que, aproximadamente, una empresa que invierte en *customer engagement* genera un *revenue* adicional de, alrededor y como mínimo, un 10% adicional. Esto deja en evidencia que invertir en *customer engagement* es muy rentable.

Lo que ocurre es que una correcta estrategia de fidelización no se puede desarrollar de la noche a la mañana, este tipo de estrategias tienen que estar muy pensadas, meditadas y enfocadas en el largo plazo. Una empresa que invierte en *customer engagement* va a tener mejores resultados en el largo plazo comparado con aquellas que no lo hacen, que pensarán que hoy en día está ahorrando dinero pero, la realidad es que están dejando de ganar dinero a futuro y están perdiendo clientes.

6. ¿Consideras que el consumidor espera que las empresas conozcan sus preferencias? ¿Consideras que las empresas lo hacen?

(+) Esto puede ser contradictorio, porque al final, nosotros como consumidores queremos que las empresas interactúen con nosotros como si nos conocieran en la realidad, pero por otro lado, nos resistimos a dar datos. Es contradictorio, pero es una realidad que el consumidor prefiere que al entrar en una página web lo conozcan y le propongan opciones adaptadas a su perfil y a su histórico de compra anterior, a que no sepan quién es.

Se ha de educar al consumidor para que este entienda que para poder tener una experiencia de compra positiva y enriquecedora, es necesario que las marcas lo conozcan, y para esto es necesario que tengan datos sobre él. Como consumidores debemos ser conscientes de esto para poder obtener experiencias personalizadas y relevantes.

7. ¿Cuál dirías que es el punto clave para construir una relación empresa-cliente en el sector del retail?

(+) De nuevo, la base de todo son los datos. El origen de todo son los datos, además, datos dato que sean buenos y que sean de calidad, no datos aleatoriamente. Para poder conseguir esto las empresas necesitan herramientas de calidad para tratar los datos de sus clientes.

Las empresas de restauración, especialmente ahora con las opciones de pedidos a domicilio, han de tener una visión de hogar, es decir, lo que se consume en los hogares y no lo que consumen los clientes de manera individual. Para que las empresas sean capaces de hacer esto, tienen que desarrollar una estrategia de datos de calidad que les de visión sobre el hogar entero. Esto tiene un impacto enorme sobre la fidelización del cliente.

8. GLOSARIO DE TÉRMINOS

Se añade un glosario de términos al final de la investigación dado que he decidido utilizar numerosos términos en inglés. Esto se debe a que en el momento en el que conocí el concepto de CE me encontraba en un país extranjero realizando mis prácticas en inglés, y a que durante el último año he formado parte de una empresa norteamericana que utiliza múltiples términos en inglés, como se puede observar en el apartado 7, sección 7.2. “transcripción de las entrevistas”, donde se ve que los profesionales entrevistados también utilizan anglicismos.

Ambas experiencias me han llevado a escoger este tema para el desarrollo de mi investigación, y por ello me he sentido más cómoda tratando con términos con los que conocí el concepto de CE. A continuación se acompañan las palabras utilizadas en inglés, que no han sido previamente explicadas a lo largo de la investigación, de una breve definición.

1. *Retail*: industria de servicios minoristas, es decir, que ofrecen productos y servicios directamente al consumidor.
2. *Retailers*: empresas pertenecientes al sector del *retail*.
3. *Loyalty beyond reason*: teoría de CE que explica cómo cuando se fideliza al consumidor este escoge la empresa en cuestión una y otra vez sin importar lo que ofrezcan sus competidores como resultado de los vínculos que ha establecido con la misma.
4. *Front office*: recepción. Utilizada en la investigación para hacer alusión a la recepción de un hotel.
5. *Customer Engagement*: fidelización del consumidor.
6. *Value cocreation*: co-creación de valor.

7. *Customer journey*: camino que recorre un cliente a lo largo de los diferentes puntos de contacto a través de los que se relaciona con una organización.
8. *Customer retention rate*: ratio de retención del consumidor. Calcula el porcentaje de clientes que una compañía ha sido capaz de conseguir que permanezcan.
9. *Feedback*: retroalimentación, usualmente dada por el consumidor a la empresa tras haber utilizado un producto disfrutado un servicio.
10. *Business to Consumer (B2C)*: relación comercial minorista: de la empresa directa al consumidor.
11. *Loyalty*: lealtad. El término se utiliza a lo largo de la investigación para hacer referencia a la lealtad del consumidor a la empresa.
12. *Win-Win*: estrategia en la que todas las partes interventoras obtienen beneficios. En esta investigación las partes interventoras son las empresas y los clientes.
13. *Vouchers*: vales otorgados por una empresa al consumidor como mecanismo de fidelización.
14. *Business to business (B2B)*: relación commercial mayorista, es decir, entre empresa y empresa.
15. *KPIs: key performance indicators* o indicadores clave de rendimientos. Utilizados por las empresas para medir el nivel de éxito de sus procesos.

16. *Click and collect*: modelo híbrido de venta en el que el consumidor compra de manera *online* y recoge el producto en tienda física.