

# Trabajo de fin de grado

---

**Estrategias de captación de clientes Member-Get-Member**

**Alicia Carbajal Zapater**

5 °E3 A

## RESUMEN

En el presente trabajo de investigación se han estudiado las distintas estrategias de captación de clientes denominadas *Member-Get-Member*. Asimismo, se ha realizado un análisis detallado de programas que responden a este tipo de estrategias y planes de comunicación de tres empresas de servicios de sectores muy diferentes: Jazztel, Mutua Madrileña e ING Direct. Tras el estudio y comparativa de la casuística, se han propuesto unas líneas de actuación para el diseño, la implementación y el seguimiento de un programa de este tipo en una empresa.

**Palabras clave:** Jazztel, Mutua Madrileña, ING Direct, estrategias de captación de clientes, Member-Get-Member, recomendaciones, empresas de servicios, líneas de actuación.

## ABSTRACT

This paper aims to study the different customer acquisition strategies called Member-Get-Member. Additionally, it has carefully conducted a detailed analysis of programs that respond to such strategies and communication plans from three service companies in very different sectors: Jazztel, Mutual Madrileña and ING Direct. Finally, after studying and comparing casuistry, it has proposed lines of action for the design, implementation and monitoring of a program of this type in a company.

**Keywords:** Jazztel, Mutua Madrileña, ING Direct, customer acquisition strategies, Member-Get-Member, customer referral, referral programs, service companies.

# Índice

<b>RESUMEN</b> .....	2
<b>Palabras clave</b> .....	2
<b>ABSTRACT</b> .....	2
<b>Keywords</b> .....	2
Listado de abreviaturas.....	4
Listado de figuras .....	5
Listado de Tablas .....	6
1. INTRODUCCIÓN.....	7
1.1 CONTEXTO .....	7
1.2 OBJETIVOS.....	8
1.3 METODOLOGÍA .....	9
1.4 ESTRUCTURA.....	10
2. MARCO TEÓRICO .....	11
3. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO .....	18
3.1 JAZZTEL .....	18
3.2 MUTUA MADRILEÑA .....	27
3.3 ING DIRECT .....	33
3.4 COMPARACIÓN DE CASUÍSTICAS VIGENTES .....	36
4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN PROPUESTAS .....	38
4.1 ANÁLISIS DE COSTES Y DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA .....	38
4.2 DISEÑO DE LA OFERTA PROMOCIONAL .....	39
4.3 SONDEO SOBRE EL PROGRAMA DISEÑADO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS ....	40
4.4 LANZAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN.....	40
4.5 SEGUIMIENTO DE LA CAMPAÑA .....	40
4.6 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA Y TOMA DE DECISIONES .....	40
BIBLIOGRAFÍA.....	41
ANEXOS.....	45
Anexo 1. Encuesta realizada a clientes de Jazztel.....	45
Anexo 2. Encuesta realizada a clientes y no clientes de Mutua Madrileña.....	49

## Listado de abreviaturas

**MGM:** Member-Get-Member

**KPI:** Key Procedure Indicator

**RRSS:** Redes sociales

**SEM:** Search Engine Marketing

**SMM:** Social Media Marketing

**WOM:** Word Of Mouth

## Listado de figuras

Figura 1. Web Móvil Plan Amigo de Jazztel .....	19
Figura 2. Flyer Plan amigo Jazztel abril-junio 2013 .....	19
Figura 3 .Email Plan Amigo Jazztel abril-junio 2013 .....	20
Figura 4. Sobre Factura Jazztel con publicidad del Plan Amigo. Diciembre 2012.....	20
Figura 5. Banner Plan Amigo Jazztel. Diciembre 2013 .....	21
Figura 6. Porcentaje de clientes encuestados que conocen de la existencia del Plan Amigo de Jazztel. ....	22
Figura 7. Porcentaje de participación en el Plan Amigo de Jazztel de los clientes encuestados .....	22
Figura 8. Disposición de los encuestados a participar en el Plan Amigo de Jazztel.....	23
Figura 9. Motivos por los que los encuestados participarían en el Plan Amigo de Jazztel....	24
Figura 10. Acciones que podría realizar Jazztel para lograr la participación de los clientes .	25
Figura 11. Motivaciones que fomentarían la participación de los clientes de Jazztel.....	26
Figura 12. Publicidad del Dúo Amigo de la Mutua Madrileña en su página web específica	28
Figura 13 Anuncio Duo Mutua Madrileña 2014 – Seguro de moto.....	28
Figura 14. Banner Duo Amigo 2013 .....	29
Figura 15. Banner Duo Amigo 2014 .....	29
Figura 16. Anuncio Duo Amigo en Facebook .....	30
Figura 17. Porcentaje de clientes encuestados que conocen de la existencia del Duo Amigo de la Mutua.....	30
Figura 18. Aspectos que motivarían la participación del encuestado .....	32
Figura 19. Email promocional Plan Amigo ING Direct .....	33
Figura 20. Aplicación Facebook Plan Amigo .....	34
Figura 21. Post publicado en la página de Facebook de ING Direct anunciando el Plan Amigo.....	35

## Listado de Tablas

Tabla 1. Valoraciones medias proporcionadas por los encuestados de los regalos del Plan Amigo de Jazztel de julio a septiembre de 2013 .....	23
Tabla 2. Motivos por los que los encuestados no participarían en el Plan Amigo de Jazztel	24
Tabla 3. Motivos por los que no han participado en el programa Duo Amigo de la Mutua..	31
Tabla 4 Comparación casuísticas Jazztel, Mutua Madrileña e ING Direct.....	36

# 1. INTRODUCCIÓN

Las estrategias *Member-Get-Member* (en adelante MGM) convierten a los propios clientes de la empresa en prescriptores de la misma a través de incentivos, consiguiendo un doble beneficio: llegar a más gente con un coste reducido y beneficiarse del *Word of Mouth* (en adelante WOM). Esta doble ventaja se traduce, normalmente, en un aumento de las ventas. He elegido este tema porque me interesa tanto académicamente como profesionalmente, puesto que he estado trabajando en el desarrollo de un programa MGM y he sido capaz de observar de primera mano los eficaces resultados del mismo. Asimismo, he querido adentrarme en el fondo de la estrategia empresarial de tres organizaciones distintas que operan en diferentes sectores y que con programas similares, logran grandes resultados.

## 1.1 CONTEXTO

Vivimos en la era de la comunicación, en la que los clientes pueden tener una red de contactos mucho más amplia que antes. Además, los comentarios y recomendaciones de conocidos constituyen una de las fuentes más creíbles para los consumidores a la hora de adquirir un producto (Lee y Kotler, 2011).

Con el desarrollo de las tecnologías de la comunicación que se ha producido en las últimas décadas, un solo individuo puede comunicarse con un número de usuarios impensable hace unos años y con mucha más facilidad, siendo suficiente a veces un solo *click* para poder enviar un mensaje a toda una red de contactos. De acuerdo con Marshall (2004), los mercados hoy en día son diálogos, en los que participa el usuario a través de las plataformas web. Es precisamente la adopción de este principio bajo el que se entienden las plataformas web como espacios de conversación en los que se podrán llevar a cabo una estrategia y un plan de medios eficaces.

En este nuevo escenario el ejercicio del marketing y la comunicación empresarial ha cambiado según Rosales (2010) hacia la integración de los medios sociales y la humanización a través de la democratización de los contenidos y la interacción social intervenida por profesionales y usuarios que concurren en un mismo contexto.

Todas las empresas que estén presentes en la red necesitan orientar su estrategia a partir de un plan de *Social Media Marketing* (en adelante SMM), que parte de un análisis de mercado previo para concretar el plan de medios propiamente dicho.

Además, el comportamiento de los consumidores ante una compra ha variado en los últimos años, cobrando especial importancia la consulta de opiniones de otros usuarios a través de la red. Estas recomendaciones de otros usuarios, al ser percibidas como no comerciales, tienen un impacto importante en las decisiones de compra (Luo y Zhang, 2013).

Dentro de este entorno, lo más importante es la conversación y recomendación que se genera entre los usuarios que participan en este escenario colaborativo a propósito de productos y marcas, para comparar precios, comentar usos, resolver dudas, dar consejos de instalación, etc. Además, la comunicación rige a lo largo de todo el proceso, antes, durante y después de la compra.

En la actualidad, los mercados son cada vez más competitivos, muy abiertos, con un entorno de reducción del gasto de las familias consecuencia de la crisis económica y la necesidad de agudizar el ingenio en este contexto para captar clientes.

Hay compañías que están siguiendo políticas muy agresivas de reducción de precios y es preciso buscar instrumentos diferentes que no penalicen la cuenta de resultados. Claro ejemplo de estas políticas de reducción de precios es el de las compañías telefónicas, que están bonificando la contratación unificada de servicios como forma de diferenciarse y de captar nuevos clientes. Otras están ofertando nuevos productos y servicios basados en las posibilidades que ofrecen actualmente las nuevas tecnologías, por ejemplo almacenamiento de contenidos gratis en la nube y otras están basando sus estrategias en aumentar el ámbito de servicios ofrecidos, por ejemplo ofreciendo servicios de televisión.

## **1.2 OBJETIVOS**

Por todo lo expuesto anteriormente, con esta investigación se pretende estudiar el funcionamiento de este tipo de estrategias para poder proponer unas líneas de actuación para poder implantar un programa MGM en cualquier empresa que reúna ciertos requisitos y así, poder aumentar sus ventas, fundamentando los argumentos expuestos en el análisis de 3 casos de éxito que se tienen lugar actualmente en el mercado español.

Las líneas de actuación propuestas en este trabajo para implantar una estrategia de captación de clientes *Member-Get-Member* atractiva, en la que la recompensa al cliente solo se da si efectivamente su recomendación se transforma en una venta, tratan de ser coherentes y fundamentadas en el estudio realizado.

En estas líneas de actuación se utilizan dos herramientas para incentivar las recomendaciones: descuentos y recompensas en forma de regalos. Cada una tiene diferentes

propiedades y deberá ser utilizada en determinadas situaciones. Además, en unas ocasiones se ofrecen a las dos partes de la transacción, tanto al invitante como al invitado y en otras solamente al invitado. Con este trabajo respondemos a la pregunta de cuándo recompensar a las dos partes o solo a una de ellas. Además, se tiene en cuenta la duración del programa, y se indica si es conveniente renovarlo cada cierto tiempo y así poder adaptarlo a las necesidades de la empresa además de atraer la atención de los clientes con nuevos incentivos o mantenerlo constante a lo largo de toda su duración para no confundir a los usuarios del mismo.

En conclusión, este proyecto proporciona recomendaciones de estructuración para los programas MGM, para conseguir que la aplicación del mismo sea un éxito que se vea reflejado en los rendimientos de la empresa que decida aplicarlo.

### **1.3 METODOLOGÍA**

La metodología utilizada en este trabajo se basa por una parte en investigaciones exploratorias, “aquellas que sólo se proponen alcanzar una visión general, aproximativa, del tema en estudio” (Sabino, 1994), puesto que el tema no ha recibido mucha atención y no se dispone de una teoría o de suficientes resultados previos que permitan formular hipótesis.

Para estas investigaciones exploratorias se ha realizado una revisión de la literatura, analizando tanto libros como artículos de investigación sobre el *Word Of Mouth* (en adelante WOM), el poder de las recomendaciones y la influencia entre consumidores. Para investigar el tema, se han utilizado fuentes bibliográficas en inglés, cuyo contenido sobre el *customer referral*, término inglés utilizado para referirse a las recomendaciones que hacen los clientes de las empresas, es más amplio que en español.

Por otra parte, se utiliza la investigación inductiva, en la que se examinan los datos para inferir unas proposiciones que se generalizan para nuestra propuesta de modelo de estrategia de captación de clientes MGM.

Los datos objeto de análisis son los derivados del estudio de casos de empresas que actúan en el mercado español de diferentes sectores que tienen un reconocido programa Member-Get-Member: Jazztel, ING Direct y Mutua Madrileña.

Para la recogida de datos se han utilizado las páginas corporativas de las compañías, así como las de redes sociales y los folletos publicitarios de los programas MGM. Además, se han utilizado como medio de apoyo para el análisis sendas encuestas realizada a diferentes clientes de Jazztel y al público general de Mutua Madrileña.

## **1.4 ESTRUCTURA**

El presente trabajo de investigación se ha dividido en tres partes principales, detalladas a continuación:

En la primera, el marco teórico, se ha llevado a cabo una revisión de la bibliografía relativa al WOM y a las estrategias MGM en el ámbito del comportamiento del consumidor, así como un breve análisis de los efectos en términos de fidelización que estos programas conllevan para las empresas que los utilizan y el valor añadido que suponen los clientes “adquiridos” mediante programas de este tipo.

En la segunda parte se ha realizado un análisis primeramente individualizado y seguidamente comparativo de 3 casos de éxito en España de empresas de servicios de diferentes sectores que tienen un programa MGM, en los que se ha estudiado tanto el plan de comunicación como las variables que componen los diversos programas. Estas empresas son Jazztel, Mutua Madrileña e ING Direct, correspondientes al sector de las telecomunicaciones, al de las aseguradoras y al de la banca online respectivamente.

A continuación, teniendo en cuenta el análisis llevado a cabo en la segunda parte, en la tercera parte se han propuesto unas líneas de actuación para el diseño, la implementación y el seguimiento de un programa MGM de captación de nuevos clientes en una empresa.

## 2. MARCO TEÓRICO

La idea de usar premios para motivar clientes actuales a recomendar productos y servicios no es nueva y las empresas cada día son más conscientes de la necesidad de controlar esas recomendaciones a través de programas específicos (Buttle, 1998 y Silverman, 1997).

Estos programas están diseñados para motivar a los consumidores a difundir un Word Of Mouth (en adelante WOM) positivo. Arndt (1967) define el WOM como una comunicación oral de persona a persona entre un receptor y un comunicador que el receptor percibe como no comercial, en relación a una marca, producto o servicio. De acuerdo a la definición de Sernovitz (2009), el WOM desde un punto de vista de Marketing, es el arte de conseguir que el público hable sobre una empresa, un producto o un servicio. Villanueva, Yoo, y Hanssens (2008) afirman que los clientes adquiridos a través del WOM pueden llegar a generar más ingresos para las compañías que aquellos adquiridos mediante estrategias de Marketing tradicionales.

Para los consumidores, un motivo por el que el WOM se solicita con frecuencia es que los consumidores quieren reducir el riesgo percibido asociado con la compra de un producto o servicio, dado que el riesgo es percibido, varía de individuo a individuo. Por ejemplo, algunas personas pueden percibir la compra de un coche o un ordenador como una implicación de alto riesgo, debido al importante desembolso requerido y el compromiso a largo plazo de la decisión, pero para otras personas podría no serlo.

Cuanto mayor sea el riesgo percibido, se busca más WOM (Flynn, Goldsmith y Eastman 1996; Murray 1991). De hecho, en muchos casos, el WOM parece ser la principal fuente de información que utilizan las personas para tomar decisiones de compra de servicios (Gremler, 1994).

Este trabajo está enfocado a analizar las estrategias de captación de clientes a través de recomendaciones, también conocidos como Member-Get-Member (literalmente miembro-trae-miembro, en adelante MGM), que son una práctica específica del WOM que está ganando protagonismo, puesto que constituyen una forma efectiva en términos de costes para reclutar nuevos clientes. Sin embargo, estos MGM pueden no ser apropiados para todas

los sectores y pueden suponer costes cuando no se diseñan correctamente, por lo que la optimización de los mismos es crucial para que tengan éxito (Buttle, 1998).

Schmitt *et al.* (2011) definen los programas MGM como una forma de WOM que proporciona incentivos a los clientes existentes para atraer nuevos clientes. Un requisito importante para este tipo de programas es que se hagan en torno a bienes o servicios individuales en los que se recojan los datos del comprador, para poder determinar si se trata efectivamente de un nuevo cliente recomendado y no de uno existente que vuelve a comprar o de uno antiguo.

Este tipo de programas se suele identificar con la figura del apadrinamiento (Lehu, 2001), que puede definirse como aquella en la que la empresa incita a sus clientes a convertirse en prospectores potenciales y a reclutar nuevos consumidores. Cada nuevo cliente adquirido permite al prospector obtener regalos y ventajas.

Las empresas reconocen la influencia de otras personas en el proceso de decisión de compra de los consumidores, estableciendo una diferencia entre los grupos de pertenencia, compuestos por la familia y los amigos, y los grupos de referencia, que incluyen a quienes se admira o a grupos de los que se desea formar parte (Esteban Talaya, y otros, 2008). Estos grupos intervienen en el proceso de compra de tres formas:

- Aportando información y disminuyendo la incertidumbre del consumidor en base a su propia experiencia o conocimientos, con un mayor grado de credibilidad.
- Proporcionando criterios de acuerdo con las expectativas reales de otros, que son consideradas como normas y que su aceptación recompensa socialmente o evita castigos.
- Actuando a través del reforzamiento de la identificación con otras personas admiradas

Utilizar las recomendaciones como una técnica de Marketing se puede considerar primeramente como una estrategia de fidelización, no por los nuevos clientes que pueda generar, sino por la implicación de los clientes actuales, convertidos así en representantes de la empresa. Por otra parte, también puede considerarse como una estrategia de captación de clientes, animados a convertirse en clientes de la empresa gracias a las recomendaciones recibidas.

Las principales ventajas de esta estrategia según Rabassa Asenjo (2000) son, en resumen, las siguientes:

- Coste poco elevado, ya que no son necesarias grandes inversiones para llevarla a cabo
- Se trata de un poderoso medio de implicación de los clientes que se convierten en auténticos representantes de la empresa.
- Fomenta el boca-oreja y se consigue un poder de convicción más eficaz que con los medios de comunicación tradicionales dado que los nuevos clientes no perciben la información como conectada al discurso comercial tradicional.

Del mismo modo se pueden observar ciertos inconvenientes, entre los que destaca la dificultad de evaluar el rendimiento de la inversión con precisión, a menos que se adopte un método de seguimiento eficiente.

Puesto que como se ha expresado anteriormente, las estrategias MGM pueden ser consideradas tanto de fidelización como de captación de clientes, es preciso explicar cada una y las posibles implicaciones que conllevan.

Las estrategias de fidelización pueden definirse como aquellas llevadas a la práctica con el fin de hacer que los consumidores sean fieles al producto, al servicio, a la marca y/o al punto de venta. Es conveniente no confundir fidelización con retención, puesto que el segundo no lleva implícito el matiz de fidelidad (Lehu, 2001). Por su parte, Trinquecoste (1996) expone que la fidelidad se expresa mediante comportamientos de consumo y se explica por las actitudes favorables de los consumidores hacia los productos o la marca.

Por su parte las estrategias de captación de clientes las definen Cavero y Cebollada (1997) como aquellas cuyo objetivo principal es el de conseguir nuevos clientes que adquieran los productos o servicios de una empresa por primera vez.

Estos programas tienen tres características distintivas. Primero, están deliberadamente iniciados, cuentan con una gestión activa y un control continuado por parte de la empresa, lo que resulta imposible o muy difícil con actividades WOM orgánicas tales como las conversaciones espontáneas en blogs de internet. En segundo lugar, una de las ideas fundamentales es utilizar las conexiones sociales de los clientes existentes con los no clientes para convertir a estos últimos. En tercer lugar, para hacer que ocurra la conversión, la empresa ofrece al cliente existente una recompensa por la incorporación de nuevos clientes.

Aunque el aprovechamiento de las conexiones sociales de los clientes con los no clientes para adquirir a los últimos no es exclusivo de los programas MGM, las tres características distintivas de estos programas los distinguen de otras formas de comercialización basadas en las relaciones sociales (Van den Bulte y Wuyts, 2007).

A diferencia del WOM orgánico, la empresa administra y monitorea activamente los programas MGM. En oposición con la mayoría de las formas de *buzz* (definido por Luo y Zhan, (2013) como mensajes de WOM generados por el usuario, tales como revisiones de productos, que son voluntariamente publicados en un sitio Web acerca de sus experiencias de consumo) y de marketing viral, la fuente de la influencia social se limita a los actuales clientes en lugar de alguien que sabe de la marca o del producto. A diferencia del marketing multinivel, los clientes existentes son recompensados solo por la incorporación de nuevos clientes. No realizan ninguna otra función de ventas y no generan ningún ingreso en función de ventas posteriores. En consecuencia, estos programas no llevan el estigma de la explotación de los vínculos sociales con fines mercantiles, como se hace en los casos de venta multinivel (Biggart, 1989).

Los investigadores esperan que se produzca un mayor uso de tales programas debido a su eficacia en costes y precisión para llegar a su público objetivo en comparación con las herramientas promocionales más tradicionales (Mummert, 2000). Además de reducir los costes de adquisición de clientes, los programas MGM parecen ser particularmente eficaces en el aumento de las ventas debido a que un cliente recomendado está favorablemente predispuesto por parte del cliente actual en términos de interés en la categoría de producto, incluso antes de la compra (Gremler, 1994).

Se ha demostrado que los clientes recomendados son más propensos a convertirse en clientes leales en comparación con aquellos conseguidos por una empresa a través de un anuncio (Reichheld, 1993). También, muchos de estos clientes tienden a recomendar posteriormente a otros a la empresa y sus productos (Gremler, 1994). El número de recomendaciones formuladas por los clientes fieles aumenta significativamente proporcionalmente a la longitud de su relación con la empresa (Gremler y Brown, 1994). Los clientes que muestran un alto nivel de lealtad hacia la empresa se han denominado 'apóstoles' (Jones y Sasser, 1995). La lealtad del cliente conduce a un aumento de la retención de clientes, lo que puede tener enormes implicaciones para la rentabilidad de una empresa. Se ha encontrado que en una variedad de industrias, la reducción del abandono de los clientes en un 5% aumenta los beneficios de la empresa entre un 25% y un 85%.

De acuerdo con la literatura académica, diversos vendedores, desde editores de libros (Cohen, 1999), organizaciones sin ánimo de lucro, bancos y compañías de telefonía móvil (Buttle, 1998) han puesto en marcha tales programas. Existen también empresas de consultoría que ofrecen servicios para ayudar a personalizar e implementar un programa de incentivos en una empresa.

Particularmente, en las empresas de servicios, los programas MGM están bien establecidos. Por ejemplo, el Banco ING Direct ofrece 50€ por cada recomendación que se transforma en una venta y la empresa de telecomunicaciones Jazztel premia a sus clientes con descuentos de hasta 50€ si recomiendan a un particular y 100€ si traen a una empresa. Existen programas similares en varias industrias, incluyendo aseguradoras, proveedores de energía, restaurantes, clubs deportivos y distribuidores minoristas online. Aumenta significativamente la importancia estratégica de estos programas con el creciente uso de las Tecnologías de la Información y la comunicación para obtener información de productos y recomendaciones (Mooney y Rollins, 2010). En Internet, la difusión de WOM se ha acelerado, evolucionando hacia lo que se ha denominado "Marketing viral" (Hughes, 2002). Para aprovechar este fenómeno, muchos distribuidores online han automatizado el proceso de referencia, permitiendo a los clientes enviar recomendaciones a conocidos solo con pulsar un *click* mientras se encuentran navegando en su web. El famoso sitio web de eBay es uno de los comercios electrónicos líder que ha sabido aprovechar las recomendaciones, con más de la mitad de sus clientes derivados de referencias. eBay ha declarado que los costes de asistencia los clientes recomendados son considerablemente más bajos que aquellos de los clientes que entran su web por otros medios, puesto que los clientes recomendados tienden a consultar a las personas que han efectuado la recomendación para obtener asesoramiento y orientación, en lugar de llamar a la oficina de atención al cliente de eBay (Reichheld y Scheffer, 2000).

Actualmente las empresas están beneficiándose de las recomendaciones no solo para captar clientes, sino también para reclutar nuevos empleados. Un programa de reclutamiento a través de referencias es un método a través del cual las compañías reclutan trabajadores a través de las redes de sus propios empleados. Los programas de reclutamiento son considerados como más precisos, rentables y baratos para las compañías que cualquier otro método empleado como filtro (Smith, 2013). Montgomery (1991) declaró que el 50% de los nuevos contratos que se firman en las empresas proceden de recomendaciones, afirmando que en el caso de profesionales, técnicos y puestos de mando, entre el 43,5% y el 65,4% de

nuevos contratos procedían de algún tipo de recomendación, especialmente de familiares y amigos.

En cuanto a la fidelización de los clientes existentes, la investigación de la psicología social muestra que las personas que defienden una posición específica en torno a una cuestión tienden a alinear sus actitudes en la dirección de esa posición (Cialdini, 1971). Se comprometen a mantener un determinado comportamiento como resultado de haber hecho una declaración pública, en este caso, una recomendación, con la que declaran su compromiso con una posición, en este caso, con la empresa que están recomendando. Deutsch y Gerard (1955) encuentran que los compromisos asumidos frente a grupos grandes son más fuertes, aunque no es una condición necesaria para evocar el compromiso; como Cialdini (1971) señala, el compromiso adquirido es relevante para ser coherente frente a los demás (consistencia externa), así como frente a ellos mismos (consistencia interna).

La explicación general compromiso de consistencia es aplicable a los programas MGM, porque una recomendación es un tipo de compromiso. Davidow (2003) y Nyer y Gopinath (2005) interpretan el WOM como un compromiso público o posición pública respecto a una opinión sobre una empresa o sus productos. Al participar en el WOM, el cliente toma una posición pública que es difícil cambiar. La presión de comportarse consistentemente con un compromiso también funciona en las recomendaciones, lo que implica un respaldo a la marca o a los productos (Chew, 2006). Si un cliente se recomienda un producto pero luego cambia a otro diferente, tanto para el cliente como para los demás, se percibe esta acción como inconsistente. En los MGM, el recomendador recibe una recompensa por parte de la empresa si lleva al receptor a comprar el producto o servicio (Bulte, 2011). Por lo general, las tres partes (recomendador, destinatario y empresa) saben que el recomendador ha hecho una recomendación y que recibió una recompensa si se transformó en una venta efectiva. Esto sugiere que los programas MGM evocan compromisos públicos con efectos de consistencia, con lo que se consigue fidelizar a los clientes que recomiendan la marca, el producto o el servicio.

Finalmente, se cree necesario mencionar el estudio de Schmitt *et al.* (2011), en el que demuestran el hallazgo de que, en promedio, los clientes recomendados son más valiosos que otros clientes. Esto proporciona la primera evidencia directa del atractivo financiero de los programas MGM y del WOM estimulado en general, lo que justifica la creciente utilización de dichos programas en las empresas en la actualidad.

Incentivar el WOM a través de los clientes existentes puede tener un impacto enorme en los rendimientos (Danaher y Rust, 1996). Estudios previos han examinado temas tales como el efecto de los lazos sociales (Brown y Reingen, 1987, citados por Biyalogorsky *et al.*, 2005), influencia de grupos en el WOM (Bearden y Etzel, 1982) y la susceptibilidad a la influencia del WOM de los consumidores (Bearden *et al.*, 1989). Las líneas de actuación que vamos a proponer complementan los mencionados estudios teniendo en cuenta el poder de las recomendaciones para ayudar a las empresas a diseñar un programa adecuado que impulse el WOM.

### 3. ANÁLISIS DE CASOS DE ÉXITO

Los programas MGM existen desde hace mucho tiempo. Una de las empresas que ha venido utilizando este tipo de estrategias durante más de 50 años es El Círculo de Lectores. Era típico de esta compañía ofrecer libros y pequeños electrodomésticos a cambio de introducir nuevos socios en el club. Se puede observar que este tipo de estrategias cada vez están más extendidas por sus buenos resultados y la facilidad de comunicaciones en la era actual. A continuación se van a estudiar 3 casos de empresas que llevan a cabo un programa MGM en España, mediante el cual logran captar nuevos clientes. Se han elegido concretamente estas empresas de servicios porque son de las que más notoriedad gozan en España. Además, para poder analizar el comportamiento de estas estrategias en diferentes sectores o mercados, era conveniente poder tener ejemplo de sectores diferenciados, como es el caso de las telecomunicaciones, las aseguradoras y la banca online. Cada una de estas empresas lleva a cabo un plan de comunicación muy distinto del resto, por lo que se ha creído conveniente e ilustrativo escogerlas como ejemplo para el análisis de la casuística que aquí nos ocupa.

#### 3.1 JAZZTEL

Esta operadora ha puesto en marcha el **Plan Amigo**, mediante el cual, los titulares de una línea contratada con JAZZTEL podrán beneficiarse de esta promoción si recomiendan la compañía a sus amigos y familiares. Este programa cambia cada trimestre y se mantiene activo durante todo el año.

A diferencia de otras promociones similares llevadas a cabo en otras empresas, en Jazztel no hay un límite de amigos que se pueden traer, consiguiendo el padrino 50€ de descuento en sus facturas por cada invitado que contrate una línea de su parte y, si consigue 3 invitados o más, un regalo que suele estar valorado en torno a los 350€. Por su parte, los invitados que contraten a través del Plan Amigo reciben 25€ de descuento en facturas.

#### **Análisis del plan de comunicación**

Jazztel comunica su Plan Amigo a través de 4 medios: Página web específica, flyers, emails y banners publicitarios<sup>1</sup>.

#### *Página web específica*

Jazztel ha habilitado una página web específica para su programa MGM: [www.planamigodejazztel.com](http://www.planamigodejazztel.com), en la que explican las condiciones del programa. Esta página

---

<sup>1</sup> Información proporcionada por JAZZ TELECOM S.A.U.

web también tiene versión móvil, por si los usuarios entran desde sus smartphones, son dirigidos a [m.planamigodejazztel.com](http://m.planamigodejazztel.com). Todas las comunicaciones llevan hasta la página web, puesto que es donde más información se puede recoger.

Figura 1. Web Móvil Plan Amigo de Jazztel



### Flyers

Mensualmente se envían tarjetones de cartón a la base de datos de clientes siguiendo la misma línea de diseño que el resto de comunicaciones enviadas. Estos tarjetones son del tamaño de un DIN A5 y permiten tener de una forma muy gráfica un resumen de la promoción

Figura 2. Flyer Plan amigo Jazztel abril-junio 2013



## Emails

Este es el medio más barato con el que Jazztel informa y anima a sus clientes a participar en su programa MGM. Incluyen frases aceleradoras como por ejemplo: “Aún estás a tiempo”, “Date prisa” y “Últimos días”. Estos emails son enviados mensualmente y al hacer *click* en ellos redirigen a la *landing* específica.

Figura 3 .Email Plan Amigo Jazztel abril-junio 2013

PUBLICIDAD si no puede ver bien este email pinche aquí



jazztel,  
**¡Aún estás a tiempo!**  
Trae un amigo al ADSL de JAZZTEL  
y llévate un **JAMÓN IBÉRICO**

Además, muchos más premios: dinero o regalos, tú eliges

**Solo hasta el 30 de junio**

	Dinero	Regalos
1 amigo Elige entre:	50€ en efectivo	Paquete ibérico de más de 5 Kg COLECCIÓN EXTRA Smartphone Nokia + Tablet NOKIA PVP 129,9 €
2 amigos Elige entre:	100€ en efectivo	Tablet NOKIA FIRE™ Smartphone Nokia PVP 199 €
3 amigos Elige entre:	250€ en efectivo	Tablet NOKIA FIRE™ PVP 350 € Smartphone Nokia PVP 199 € Cámara digital Remisión en ca. 250 €

¿Qué tienes que hacer tú? > Recomendar el ADSL de JAZZTEL a los tuyos

¿Qué tienen que hacer tus amigos? > Llamar GRATIS al 900 808 909  
- Facilitar tu NIF y teléfono fijo o móvil de JAZZTEL  
- Contratar su Servicio ADSL de JAZZTEL

información  
www.planamigodejazztel.com

Síguenos en [Facebook] [Twitter] [YouTube] [LinkedIn]

## Banners publicitarios

Figura 4. Sobre Factura Jazztel con publicidad del Plan Amigo. Diciembre 2012

Te regalamos la cesta de Navidad este año  
Solo tienes que traer un amigo al ADSL de JAZZTEL



ESPAÑA	FRANQUEO PAGADO
	CARTAS

Plan amigo JAZZTEL

Infórmate en [planamigodejazztel.com](http://planamigodejazztel.com)

FACTURA

Los banners publicitarios del Plan Amigo sustituyen a la publicidad que aparecía impresa en los sobres que contenían la factura. Ahora las facturas se envían por correo electrónico y al final de los mismos aparece un banner que dirige a los clientes al hacer click sobre él a la página web del Plan amigo, ya que al ser de reducido tamaño, no cabe demasiada información.

**Figura 5. Banner Plan Amigo Jazztel. Diciembre 2013**

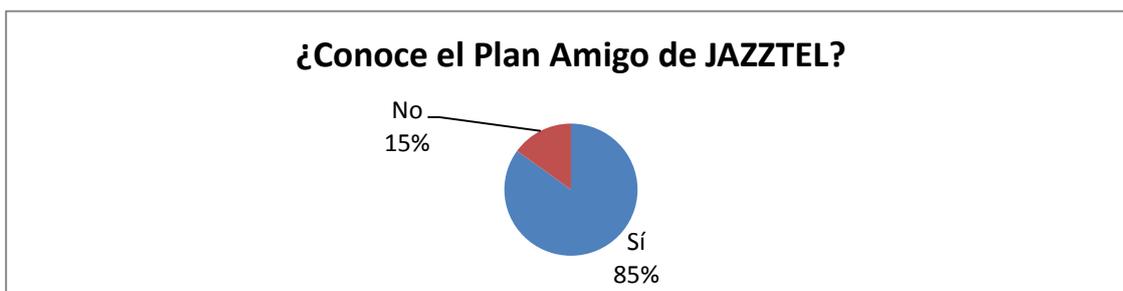


### **Análisis Clientes**

Para poder analizar con detalle este caso se ha realizado una encuesta a una muestra de 100 clientes de Jazztel (Ver anexo 1). La razón de haber realizado las encuestas a clientes actuales es que, al ser un programa que no se anuncia en televisión, prácticamente solo ellos conocen de la existencia del programa al ser los únicos impactados por el plan de comunicación de la compañía. La encuesta realizada cuenta con 16 preguntas; a continuación se analizan los resultados más relevantes obtenidos de la realización de dicha encuesta (se ha omitido el análisis de ciertas preguntas al considerar que no vertían datos lo suficientemente relevantes para el trabajo que nos atañe). Todos los gráficos y tablas son de elaboración propia con los resultados vertidos por la encuesta:

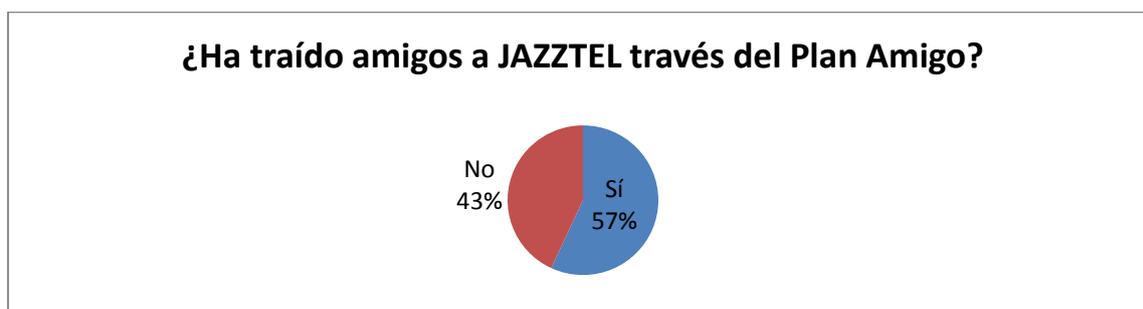
En la primera pregunta del cuestionario se les hacía la siguiente pregunta, tras una breve introducción: ¿Conoce el Plan Amigo de JAZZTEL por el que clientes como usted consiguen premios por recomendar el ADSL de JAZZTEL a sus familiares y amigos y sus amigos consiguen descuentos en factura? Como se puede observar, el porcentaje de clientes que afirman conocer de la existencia de este programa es bastante alta (85%), por lo que podemos afirmar que el plan de comunicación es bastante efectivo (véase **Figura 6. Porcentaje de clientes encuestados que conocen de la existencia del Plan Amigo de Jazztel**)

Figura 6. Porcentaje de clientes encuestados que conocen de la existencia del Plan Amigo de Jazztel.



A continuación se les preguntaba si habían participado en el Plan Amigo recomendando Jazztel a sus conocidos, frente a lo que nos encontramos una tasa de participación bastante alta, puesto que más de la mitad de los encuestados afirman haber traído a amigos a Jazztel a través de este programa (véase **Figura 7. Porcentaje de participación en el Plan Amigo de Jazztel de los clientes encuestados**).

Figura 7. Porcentaje de participación en el Plan Amigo de Jazztel de los clientes encuestados



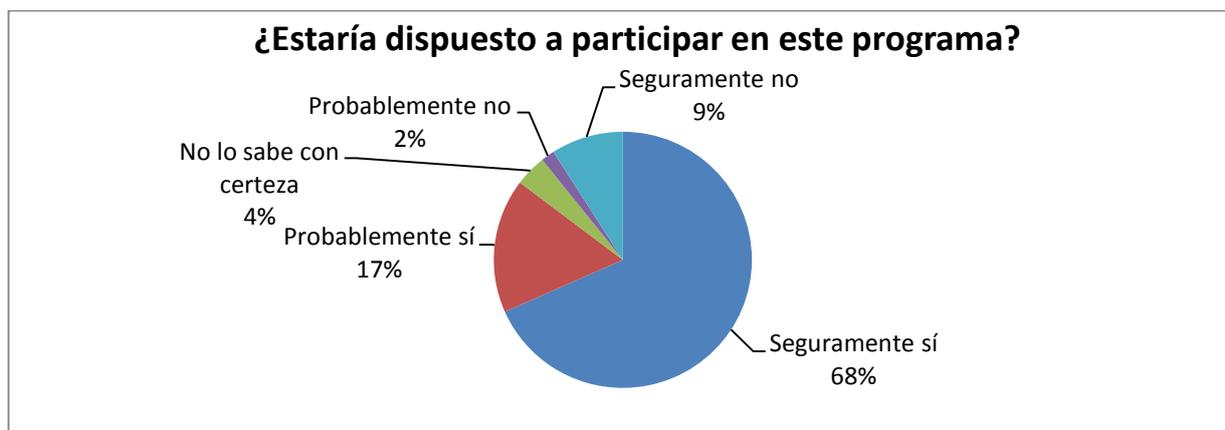
Para seguir se les pedía que valorasen del 0 al 10 los regalos del programa de julio a septiembre (siendo 0 la puntuación más baja y 10 la mejor puntuación). Podemos observar que los 4 regalos reciben una valoración muy positiva, siendo todas superiores a 7,5. Destaca el cheque por valor de 350€, valorado con un 8,81 de media (véase a continuación **Tabla 1. Valoraciones medias proporcionadas por los encuestados de los regalos del Plan Amigo de Jazztel de julio a septiembre de 2013**).

**Tabla 1. Valoraciones medias proporcionadas por los encuestados de los regalos del Plan Amigo de Jazztel de julio a septiembre de 2013**

Regalo	Puntuación global
50€ de descuento en factura por traer al 1 <sup>er</sup> y 2 <sup>do</sup> amigo	7,73
Cheque por valor de 350€	8,81
iPad Mini	7,98
Samsung Smart TV de 32"	8,48

En la quinta pregunta se les pedía que valorasen del 0-10 el programa de julio a septiembre globalmente (siendo 0 la puntuación más baja y 10 la mejor puntuación), consiguiendo un resultado de un 8,37 de media. Después se les preguntó si estarían dispuestos a participar en el programa, y un 85% respondió que seguramente o probablemente sí participarían (véase **Figura 8. Disposición de los encuestados a participar en el Plan Amigo de Jazztel**).

**Figura 8. Disposición de los encuestados a participar en el Plan Amigo de Jazztel**



Más adelante se les preguntaban los motivos por los cuales participarían en el Plan Amigo de Jazztel, ofreciéndoles una serie de alternativas y la posibilidad de añadir sus propios motivos (véase **Figura 9. Motivos por los que los encuestados participarían en el Plan Amigo de Jazztel**). Los que respondieron otros motivos (19%) repetían las respuestas: “por los premios y los regalos” y “satisfacción con el servicio prestado por Jazztel”. En la octava pregunta, se les planteaba la pregunta contraria, los motivos por los cuales no participarían, entre los que destaca con un 17% que no han encontrado a nadie interesado en los servicios de Jazztel (véase **Tabla 2. Motivos por los que los encuestados no participarían en el Plan Amigo de Jazztel**).

Figura 9. Motivos por los que los encuestados participarían en el Plan Amigo de Jazztel

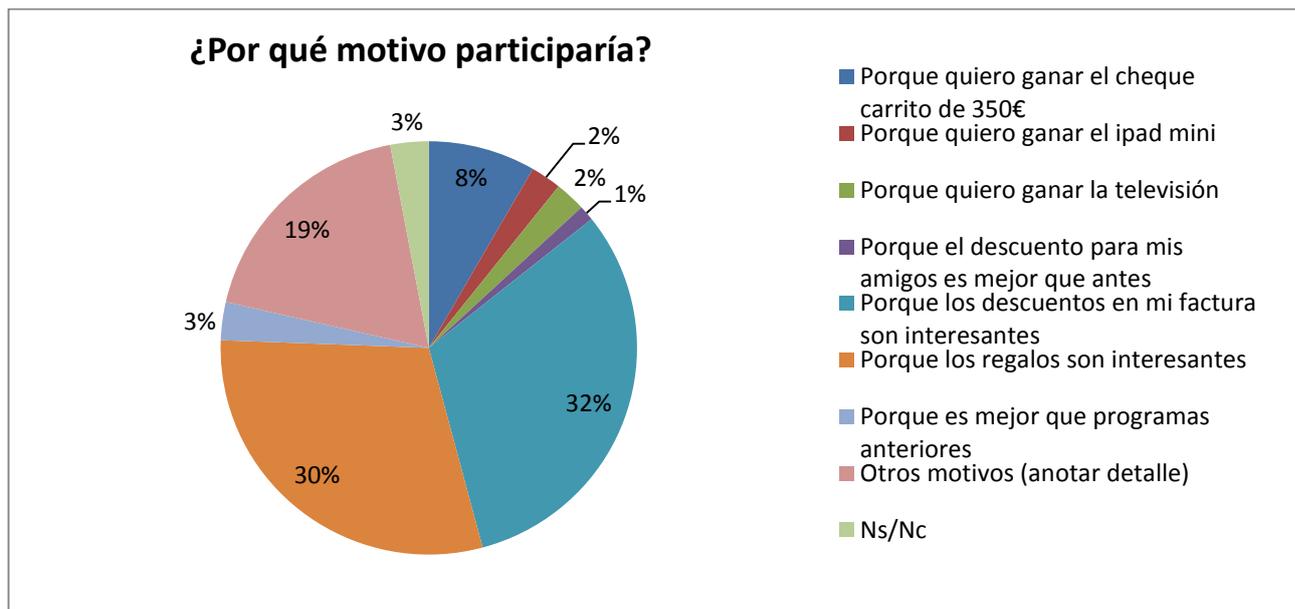
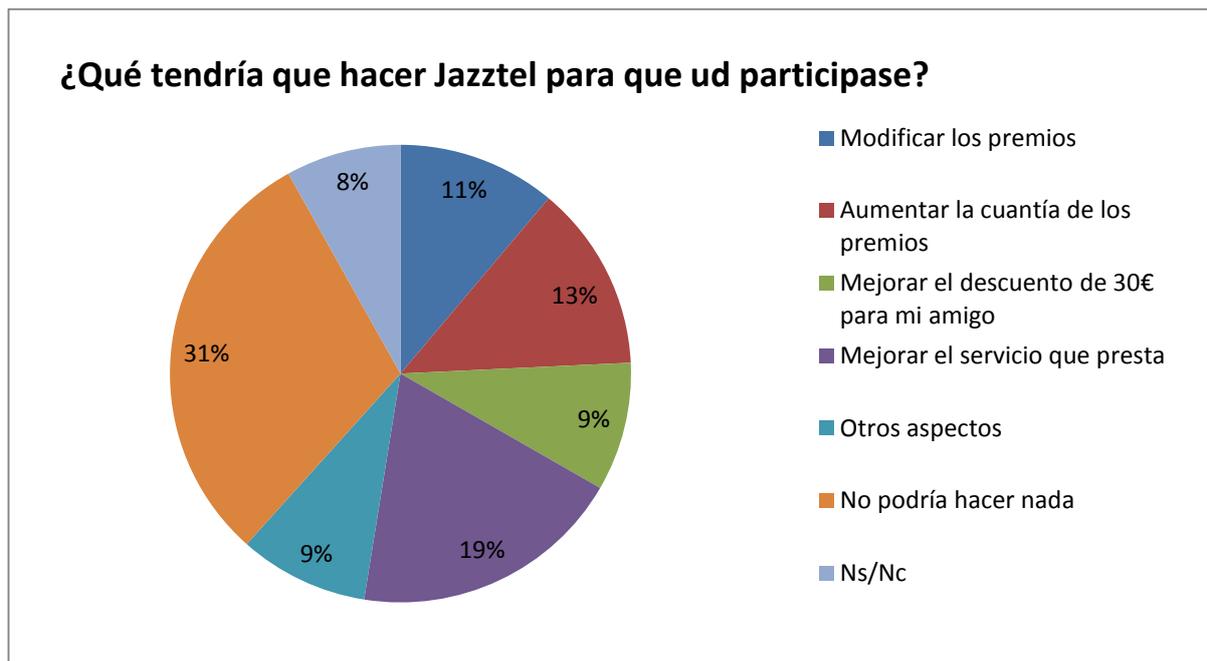


Tabla 2. Motivos por los que los encuestados no participarían en el Plan Amigo de Jazztel

Motivo	%
Porque no he encontrado a nadie que le interese ser Cliente de JAZZTEL	27%
Porque no conozco las condiciones de participación	0%
Porque el descuento para mis amigos no es suficientemente atractivo	2%
Porque no me gusta demasiado recomendar este tipo de servicios a conocidos / amigos	2%
Porque los descuentos no me parecen interesantes	0%
Porque los regalos no me parecen interesantes	0%
Porque no me gusta dar mis datos personales a nadie	0%
Porque finalmente no te dan el premio que prometen	9%
Simplemente porque no he tenido ocasión / no lo he recordado	2%
Tuve problemas con JAZZTEL y me da miedo recomendar el servicio	5%
Porque mis amigos no tenían cobertura con Jazztel	0%
Porque ya tengo el regalo que ofrecen	5%
Otros motivos	23%
Ns/Nc	26%

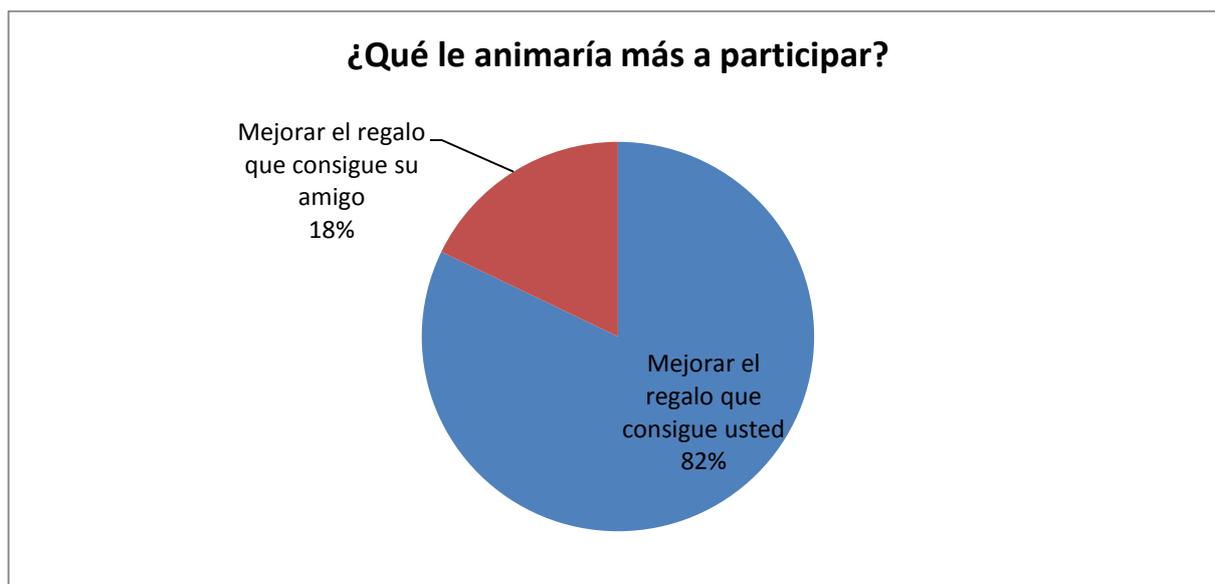
A continuación, se les preguntó qué es lo que tendría que hacer Jazztel para conseguir su participación, siendo la respuesta más elegida que no hay nada que pueda hacer la compañía para tal efecto y en otros aspectos se repitieron las respuestas “bajar la tarifa mensual” e “informar más del programa”.

**Figura 10. Acciones que podría realizar Jazztel para lograr la participación de los clientes**



Seguidamente, se les preguntó qué les animaría más a participar, ofreciéndoles dos alternativas, mejorar el regalo del invitado o mejorar el regalo del cliente recomendador, a lo que un 82% de la muestra respondió que si se mejorara el regalo del recomendador estaría más animado a participar en el programa.

**Figura 11. Motivaciones que fomentarían la participación de los clientes de Jazztel**



### *Consideraciones finales*

Teniendo en cuenta los resultados vertidos por la encuesta, cabe decir que Jazztel lleva a cabo un plan de comunicación efectivo, puesto que el grado de conocimiento del programa MGM es elevado. Además, este programa aporta alrededor de un 12%<sup>2</sup> de las ventas anuales de la compañía, lo que es bastante significativo (la adquisición de clientes por parte de la compañía procedentes de las recomendaciones de otros clientes supone más de una décima parte del volumen de negocio total). En términos generales cabe afirmar que los clientes actuales se encuentran satisfechos con el servicio y por ello se muestran predispuestos a recomendar los servicios de la compañía.

---

<sup>2</sup> Dato proporcionado por JAZZ TELECOM S.A.U.

### **3.2 MUTUA MADRILEÑA**

El programa MGM de la Mutua Madrileña, empresa aseguradora española, se llama “Duo Amigo”. Este programa no tiene vigencia durante todo el año y se activa en periodos de 4 meses alternando con periodos de 2 meses de inactividad.

Este programa es característico porque solamente ofrece un incentivo al cliente recomendado, no obteniendo por tanto ningún beneficio, económicamente hablando, el recomendador.

Por su parte, el cliente recomendado recibe una reducción de la prima del seguro de coche y moto de un 50% y 100€ si asegura un coche y 50€ en el supuesto de que asegure una moto. De igual forma que en Jazztel, el cliente recomendado no puede haber contratado previamente ningún seguro con esta compañía.

#### **Análisis del plan de comunicación**

La comunicación del Duo Amigo de la Mutua se realiza tanto en medios online como offline. Mutua Madrileña comunica su programa MGM al público en general, sin importarle si se trata de clientes actuales o no. Se entiende que al no ofrecer incentivos para los clientes recomendadores, los que deben “moverse” para buscar a un mutualista que les recomiende a la compañía y poder así beneficiarse de la promoción son los invitados, por lo que tiene más sentido realizar las comunicaciones a no clientes.

#### ***Landing específica***

La compañía de seguros habilita, durante los meses en los que la promoción se encuentra activa, una *landing* específica con las condiciones legales del programa. En esta *landing* no permite la interacción con los usuarios, al ser “clickables” únicamente las opciones de calcular el precio del seguro, que dirige a la página web principal de la compañía y la de consultar las bases legales.

Figura 12. Publicidad del Dúo Amigo de la Mutua Madrileña en su página web específica



### *Anuncios en televisión*

Para cada periodo promocional la empresa emite un anuncio en televisión diferente. Estos anuncios se caracterizan por estar rodados en exteriores y por contener melodías conocidas y pegadizas, utilizando siempre representaciones de dúos, para hacer referencia al programa (gemelos, dúo de piano, etc.)

Figura 13 Anuncio TV Duo Mutua Madrileña 2014 – Seguro de moto



### *Banners publicitarios*

A diferencia de Jazztel, Mutua Madrileña no segmenta su público objetivo según la IP de navegación, sino que impacta a los clientes que visitan las páginas webs de sus anunciantes, independientemente de si son clientes actuales de la Mutua o no. Estos banners siguen el estilo de diseño de la promoción activa en el momento. Los principales anunciantes de estas campañas de Display son Prisa Network, Yahoo y Msn.

**Figura 14. Banner Duo Amigo 2014**



**Figura 15. Banner Duo Amigo 2013**



### *Campañas de SEM-AdWords*

Se llevan también a cabo campañas de AdWords de Search Engine Marketing (SEM) (campañas de anuncios por palabras de Google) durante los periodos en los que se encuentra activa la promoción, logrando así un mejor posicionamiento en las búsquedas en Google y llegando a atraer más tráfico a la landing específica.

## *Anuncios en Facebook*

A través de *Facebook Ads*, la aseguradora muestra anuncios como el de la **Figura 16. Anuncio Duo Amigo en Facebook** consiguiendo con un bajo coste, llegar a su público objetivo gracias a la segmentación que permite la publicidad utilizada en esta red social.

**Figura 16. Anuncio Duo Amigo en Facebook**

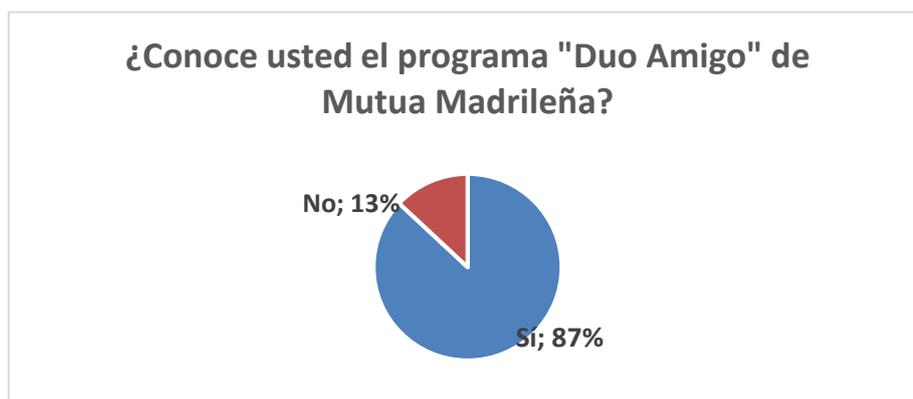


## **Sondeo sobre el programa MGM de Mutua Madrileña**

Para poder llevar a cabo una investigación de mercado sobre el conocimiento y valoración del público sobre el programa MGM de Mutua Madrileña, se ha realizado una encuesta de 11 preguntas a una muestra de 25 personas mayores de edad, clientes y no clientes de la compañía (ver Anexo 2). Todos los gráficos y tablas son de elaboración propia con los resultados vertidos por la encuesta. A continuación se analizan los resultados más relevantes vertidos por la mencionada encuesta:

En primer lugar, se les preguntó si conocían de la existencia del programa Duo Amigo de Mutua Madrileña, mediante el cual si invitan amigos a la compañía, estos reciben descuentos en la contratación de sus seguros de coche y moto. Un 87% de los encuestados respondió afirmativamente, con lo que podemos afirmar que el plan de comunicación es bastante efectivo puesto que el grado de conocimiento del programa es bastante elevado.

**Figura 17. Porcentaje de clientes encuestados que conocen de la existencia del Duo Amigo de la Mutua**



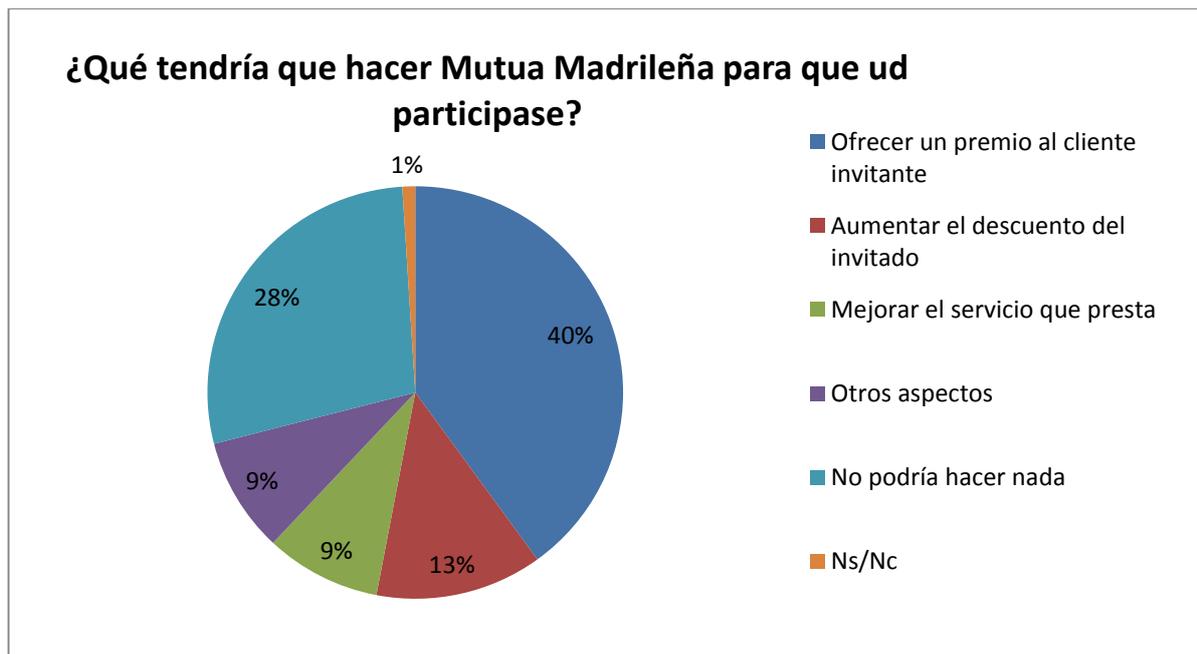
A continuación, se les preguntaba si habían participado en el programa y, en el caso de que la respuesta fuese negativa, se les preguntaba por los motivos de no haber participado, ofreciéndoles una serie de respuestas, entre las que predominó con un 30% de las respuestas que al cliente recomendador no se le ofrecía ningún premio por traer conocidos a la Mutua.

**Tabla 3. Motivos por los que no han participado en el programa Duo Amigo de la Mutua**

Motivo	%
Porque no he encontrado a nadie que le interese ser Cliente de Mutua Madrileña	10%
Porque no conozco las condiciones de participación	13%
Porque el descuento para mis amigos no es suficientemente atractivo	1%
Porque yo no gano nada recomendando Mutua a mis conocidos	30%
Porque los descuentos no me parecen interesantes	0%
Porque los regalos no me parecen interesantes	0%
Porque no me gusta dar mis datos personales a nadie	0%
Tuve problemas con Mutua Madrileña y me da miedo recomendar el servicio	0%
Porque mis amigos no tienen vehículos	0%
Porque no soy cliente de Mutua Madrileña	23%
Otros motivos	23%
Ns/Nc	0%

En tercer lugar, se les preguntó qué tendría que hacer la compañía para que participaran si siendo clientes no lo hubiesen hecho todavía o para que participaran en el caso de que fueran clientes si no lo eran. Un 40% de la muestra respondió que participaría si se le ofreciese también un premio al cliente invitante, por lo que consideramos que este es un aspecto importante a tener en cuenta a la hora de diseñar un programa MGM.

Figura 18. Aspectos que motivarían la participación del encuestado



### *Consideraciones finales*

En vista de lo vertido por el sondeo realizado, el esfuerzo presupuestario llevado a cabo por Mutua Madrileña se ve reconocido en el alto grado de conocimiento que tiene el público de su programa MGM. Se puede entender la lógica con la que se ha desarrollado esta estrategia. Desde este punto de vista se entiende que al no haber incentivos para el cliente recomendador, es necesario dar a conocer el programa más allá de la base de datos de clientes de Mutua Madrileña, puesto que el interesado en participar en el programa en este caso va a ser el cliente invitado, que es el único que se va a beneficiar del descuento en la prima del seguro.

### 3.3 ING DIRECT

ING Direct, lleva a cabo un programa MGM denominado “Plan Amigo”, en el que los clientes de ING que tengan una de las cuentas denominadas “Nómina” o “Sin nómina” (padrinos) invitan a sus familiares y amigos (ahijados) a abrir una de las mencionadas cuentas. El incentivo para los padrinos y los ahijados es el mismo, 50€ brutos. Los padrinos pueden beneficiarse de este incentivo hasta 10 veces, siendo éste el límite máximo (500€ en total).

Este programa se encuentra activo en periodos de un mes alternos. En este caso, no se ha realizado una encuesta puesto que al tener un plan de comunicación reducido, se ha creído que los resultados no serían relevantes para el trabajo.

#### **Análisis del plan de comunicación**

De las 3 empresas analizadas, ING Direct es la que menos comunicación transmite a sus clientes sobre su programa MGM. Solo utiliza medios online, Emailings y Facebook.

#### *Emailings*

En la **Figura 19. Email promocional Plan Amigo ING Direct** podemos observar un email tipo que es enviado a los clientes, en el que si se hace *click* dirige directamente a la página de Facebook del banco, concretamente a la aplicación del Plan Amigo

**Figura 19. Email promocional Plan Amigo ING Direct**



## Publicidad en Facebook

El banco ING promociona su programa MGM a través de su cuenta de Facebook, mediante una aplicación y posts de pago, logrando así llegar a más clientes. En la **Figura 20. Aplicación Facebook Plan Amigo ING Direct** podemos ver una captura de pantalla de la aplicación, que tiene como característica que pueden participar tanto clientes para recomendar ING a sus amigos, como no clientes que buscan un “padrino” para poder beneficiarse de la promoción.

Figura 20. Aplicación Facebook Plan Amigo ING Direct



En la **Figura 21. Post publicado en la página de Facebook de ING Direct anunciando en Plan Amigo** podemos ver un ejemplo de uno de los mencionados posts de pago, en los que han publicado una imagen y animan a participar en el programa, mencionando los 500€ de límite de los que se pueden beneficiar los clientes. Al hacer click en el enlace que acompaña a la imagen, nos dirigen a la aplicación de la que se ha hablado supra.

Figura 21. Post publicado en la página de Facebook de ING Direct anunciando en Plan Amigo

**ING DIRECT España**  
7 de mayo

¿Sabes que sigue activo el Plan Amigo de ING DIRECT?

Llévate hasta 500€ por traer a tus amigos a ING DIRECT con la Cuenta NÓMINA o la Cuenta SIN NÓMINA. Y si todavía no tienes tu cuenta en ING DIRECT, te ayudamos a buscar a un amigo que ya la tenga para que os llevéis 50 € cada uno. Descubre cómo participar en: <https://bit.ly/PlanAmigo>



Me gusta · Comentar · Compartir 26

A 57 personas les gusta esto. Mejores comentarios ▾

### 3.4 COMPARACIÓN DE CASUÍSTICAS VIGENTES

Para poder comparar los tres casos analizados, es necesario fijarse en ciertas variables de cada uno de estos programas. Para ello, se ha elaborado una tabla comparativa con las diferentes variables que caracterizan cada uno de los programas MGM analizados.

**Tabla 4. Comparación casuísticas Jazztel, Mutua Madrileña e ING Direct<sup>3</sup>**

	Jazztel	Mutua Madrileña	ING Direct
<b>Nombre</b>	Plan Amigo	Dúo Amigo	Plan Amigo
<b>Anunciado en TV</b>	No	Sí	No
<b>Vigente todo el año</b>	Sí	No	No
<b>Cambios en el programa</b>	Trimestrales	Anuales	No cambia
<b>Incentivo padrino 1er invitado</b>	50€	100€	50€
<b>Incentivo ahijado</b>	25 descuento en factura	100€/50€ Descuento en póliza + 50% descuento en prima del seguro de moto/coche	50€
<b>Límite invitados</b>	Sin límite	1	10
<b>Landing específica</b>	Sí	Sí	No

En primer lugar, lo que más llama la atención es el nombre de los programas, que es prácticamente idéntico en los 3 casos, conteniendo todos la palabra “Amigo”.

En cuanto a los planes de comunicación, se puede apreciar que la empresa que más presupuesto para el programa MGM emplea es Mutua Madrileña, puesto que las otras dos prescinden de la TV (el medio más caro) y utilizan medios de mucho más bajo coste: Redes Sociales, Emailings, etc.

<sup>3</sup> Fuente: Elaboración propia

Si se presta atención a los regalos ofrecidos, Mutua es la única que no ofrece regalo al recomendador. Se puede intuir que esto puede deberse a que es una de las aseguradoras con más cuota de mercado actualmente, por lo que no es difícil encontrar a un “mutualista” que pueda recomendar al interesado, que es el que se mueve en este caso para buscar el “beneficio” que obtiene al entrar en la compañía mediante el MGM, como se ha explicado en las consideraciones finales del análisis de su programa.

En general, los regalos ofrecidos a los invitados son siempre en torno a los 50€, con variaciones mínimas, siendo ING la única que ofrece dinero en efectivo (las otras dos ofrecen 50€ de descuento en sus servicios).

En cuanto al límite de los invitados que se pueden traer a la compañía, la única que tiene es ING Direct, que los limita a 10 por cliente recomendador, pudiendo obtener estos hasta 500€, mientras que en Jazztel, además de no tener límite, cuantos más invitados se traigan, mejores regalos se consiguen, llegando incluso a los 350€ por 3 invitados en algunos periodos.

En lo que respecta a los periodos del año en los que se encuentran activos estos programas, el de la Mutua y el de ING alternan periodos de actividad con periodos de inactividad, mientras que Jazztel mantiene su programa activo durante todo el año y modifica tanto la temática como los regalos de los tramos superiores (invitantes de 3 amigos o más) trimestralmente, adecuando el diseño de la campaña a la estación correspondiente (programa meses de verano, programa de navidad... etc.).

Por último, en lo relativo a la creación de una *landing* específica para el programa MGM, Jazztel y Mutua Madrileña cuentan con una mientras que ING Direct no, lo que es bastante coherente con el diseño de cada uno de los programas puesto que, al contener los dos primeros más información, es lógico que dispongan de un espacio diseñado exclusivamente para los mismos y al que poder dirigir a todos los clientes tras todas las comunicaciones realizadas, a través tanto de medios online (redes sociales, emailings, etc.) como medios offline (anuncios en TV, flyers, etc.).

## **4. LÍNEAS DE ACTUACIÓN PROPUESTAS**

A continuación se van a exponer una serie de líneas de actuación propuestas para el diseño, implementación y seguimiento de un programa MGM genérico en una empresa. En dichas líneas de actuación se siguen los pasos recomendados para la correcta implantación de una estrategia de captación de clientes de este tipo, en la que los clientes de la compañía se convierten en prescriptores de la misma y la recomiendan entre su red de contactos.

### **4.1 ANÁLISIS DE COSTES Y DETERMINACIÓN DEL PRESUPUESTO DEL PROGRAMA**

En primer lugar, es preciso realizar un análisis de la facturación y del margen por cliente, para negociar y determinar cuánto está la empresa dispuesta a gastar en captación de clientes por este medio. Es evidente que el presupuesto de la promoción debe ser coherente con los beneficios que se esperan obtener de la misma. Habrá que tener cuidado con conseguir que el beneficio por cliente sea inferior al coste incurrido en conseguir un nuevo cliente, es decir, que la suma de los incentivos del recomendador y del invitado no superen este margen para que el programa sea rentable.

Será también necesario negociar con la dirección de la compañía un presupuesto para la campaña, incluyendo el coste promocional por cliente adquirido. Ese presupuesto se recomienda que sea invierta en una proporción 30 - 70%, publicidad – incentivos. Se justifica que el gasto en publicidad sea inferior porque se considera, después de lo estudiado en este trabajo, que el WOM y otros medios de bajo coste como las redes sociales o los emailings son muy rentables y funcionan muy bien en este tipo de estrategias, al ser muy efectivos en términos de costes. Además, al tratarse de un programa que va a empezar a desarrollarse desde cero, es conveniente tratar de reducir los riesgos que puedan derivarse de un hipotético fracaso del mismo. En este caso, si destinamos un 70% a incentivos, el riesgo afrontado por la empresa será menor, puesto que este “gasto” se producirá únicamente si finalmente la recomendación se convierte en una venta efectiva, y como se ha calculado para que el margen de la adquisición sea mayor que el gasto por cliente de los incentivos, en ningún caso supondrá una pérdida y la empresa solo habrá de afrontar una pérdida de un 30% del presupuesto (la parte destinada al plan de comunicación) si el programa finalmente no tiene éxito.

## **4.2 DISEÑO DE LA OFERTA PROMOCIONAL**

Una vez determinado el presupuesto hay que diseñar la oferta para el cliente teniendo en cuenta los fondos disponibles y los objetivos marcados para el periodo correspondiente.

La oferta se recomienda que sea segmentada en función de los clientes de la empresa y a ser posible dirigida a potenciar los nuevos clientes en las áreas que más interesen. Por ejemplo, en una compañía telefónica nos interesan aquellos clientes de contrato que vayan a facturar más que otros, como por ejemplo, los clientes de tarjeta prepago. Habrá que definir el nombre del programa y los obsequios tanto para el invitante como para el invitado, ya que se considera que los programas que no obsequian al invitante suelen usarse en empresas que tienen una gran cuota de mercado, como se ha comentado en el análisis del MGM de la Mutua Madrileña, por lo que se recomienda ofrecer un regalo al cliente invitante para fomentar el uso del programa, sobre todo al principio.

A la hora de diseñar la oferta promocional de los regalos de este tipo de programas, se procurará basarla en productos y servicios de la propia compañía con un doble objetivo. El primero de ellos es que el cliente perciba un mayor valor que el coste en el que la empresa incurre al ofrecerlo (por ejemplo, si se está diseñando la oferta de una compañía telefónica, ofrecer servicios tales como minutos gratis o mayor volumen de tráfico de datos, que para la empresa el coste marginal es nulo y el cliente puede percibir un valor significativo). El segundo objetivo es que ofrecer productos y servicios de la propia compañía va a acostumbrar al cliente a una mayor utilización de los mismos, con los consiguientes beneficios en el largo plazo. Otro ejemplo ilustrativo de ofrecer incentivos que sean productos o servicios de la empresa que esté diseñando el programa es el de un gimnasio, en el que se recomienda que los incentivos sean descuentos en la cuota mensual del nuevo abonado, cuyo coste es prácticamente nulo para el gimnasio y el cliente se acostumbra a ir a ese gimnasio.

El valor de dichos regalos oscilará teniendo en cuenta el presupuesto disponible por cliente adquirido y el coste del regalo para la empresa. No podemos determinar una cifra fija puesto que variará en función de la empresa de la que se trate.

### **4.3 SONDEO SOBRE EL PROGRAMA DISEÑADO Y ANÁLISIS DE RESULTADOS**

Será conveniente realizar una encuesta antes de hacer el lanzamiento definitivo del programa, para ver cómo lo perciben los potenciales clientes y poder ajustarlo en función de los resultados obtenidos. En dicha encuesta habrá que analizar el grado de predisposición a la participación, la valoración del programa y de los incentivos y las sugerencias que puedan aportar, entre otras cosas. Este sondeo se deberá realizar a una muestra dentro del target que queramos conseguir captar con esta estrategia. Una vez llevado a cabo el sondeo, habrá que analizar los resultados y realizar los ajustes que sean convenientes en función de los mimos.

### **4.4 LANZAMIENTO E IMPLEMENTACIÓN**

Una vez llevados a cabo los pasos descritos con anterioridad y realizados los ajustes oportunos en vista de los resultados vertidos por la encuesta, se procederá al lanzamiento global del programa, acompañado de los medios oportunos en función del presupuesto designado para el plan de comunicación.

### **4.5 SEGUIMIENTO DE LA CAMPAÑA**

Es recomendable realizar un seguimiento de la evolución del programa con el objetivo de poder corregir las posibles desviaciones que se produzcan en el desarrollo del mismo. Es conveniente diseñar un informe mensual de seguimiento donde aparezcan los datos relativos a la captación de nuevos clientes a través del programa y por zonas geográficas, el margen de dichos clientes, para poder comparar su rentabilidad con la de otros clientes obtenidos por otras vías de captación, así como el grado de cumplimiento de los objetivos marcados para cada periodo.

### **4.6 ANÁLISIS DE LA EVOLUCIÓN DEL PROGRAMA Y TOMA DE DECISIONES**

A la vista de los resultados vertidos por los informes de seguimiento, se tomarán decisiones respecto a la modificación, potenciación e incluso cancelación del programa, teniendo en cuenta los objetivos fijados para cada periodo y su grado de cumplimiento.

Es muy importante corregir las posibles desviaciones que se den en el desarrollo del programa, para poder conseguir un programa MGM de captación de clientes rentable.

## BIBLIOGRAFÍA

- Anderson, E. (1998). Customer satisfaction and word of mouth. *Journal of Service Research* 1 (1) 5-17.
- Arndt, J. (1967). Role of product-related conversations in the diffusion of a new product. *Journal of Marketing Research*, 291–295.
- Bearden, W., Etzel, M. (1982). Reference group influence on product and brand purchase decisions. *Journal of Consumer research*, 183-194.
- Bearden, W., Netemeyer, R. y Teel, J. (1989). Measurement of consumer susceptibility to interpersonal influence. *Journal of Consumer research*. 473-481.
- Bezos, J. P., Kaphan, S. J., Ratajak, E. L., y Schonhoff, T. K. (2008). *Internet-based customer referral system*. U.S. Patent No 7,337,133, 26 Feb Washington, DC: U.S. Patent and Trademark Office.
- Biggart, N. W. (1989), *Charismatic Capitalism: Direct Selling Organizations in America*. Chicago: University of Chicago Press.
- Bulte, C. V. D., (2010). *Opportunities and challenges in studying customer networks* (pp. 7-35). London: Routledge.
- Bulte, C. V. D., y Wuyts, S. H. K. (2007). Social Networks in Marketing.
- Biyalogorsky, E., Gerstner E., Libai, B. (2001). Customer Referral Management: Optimal Reward Programs, *Marketing Science*, 20, 82-95.
- Biyalogorsky, E., Gerstner E., Libai, B. (2003). Setting referral fees in affiliate marketing. *Journal of Service Research*, 5(4), 303-315.
- Buttle, F. (1998). Word of mouth: Understanding and managing referral marketing. *Journal of Strategic Marketing*, 6 (3), 241-254.
- Cavero, S. y CEBOLLADA, J. (1997): “Las Estrategias de Captación y Retención de Clientes y la Lealtad: Un Análisis de Segmentación”. *Revista Española de Investigación y Marketing*; ESIC; septiembre; págs. 55-71.
- Cialdini, R. B. (1971). Attitudinal advocacy in the verbal conditioner. *Journal of Personality and Social Psychology*, 17(3), 350.
- Chew, P.Y.P., (2006). Do recommend-a-friend programs really work? *Doctoral dissertation*. National University of Singapore.

- Cohen, A. (1999). A Best-Seller by Word-of-Mouth. *Sales and Marketing Management*, 15(10), 15.
- Cuesta, U. (2012). *Planificación estratégica y creatividad*. Madrid: ESIC.
- Danaher, P. y Rust, R. (1996). Indirect financial benefits from service quality. *Quality Management Journal*. 3 (2) 63-75.
- Davidow, M. (2003). Have you heard the word? The effect of word of mouth on perceived justice, satisfaction and repurchase intentions following complaint handling. *Journal of Consumer Satisfaction Dissatisfaction and Complaining Behavior*, 16, 67-80.
- Deutsch, M., y Gerard, H. B. (1955). A study of normative and informational social influences upon individual judgment. *The journal of abnormal and social psychology*, 51(3), 629.
- Esteban Talaya, Á., García de Madariaga Miranda, J., Narros González, M., Olarte Pascual, C., Reinares Lara, E. M., y Saco Vázquez, M. (2008). *Principios de Marketing*. Madrid: ESIC.
- Garnefeld I., Eggert A., Helm S.V., y Tax S.S., (2013) Growing Existing Customers' Revenue Streams Through Customer Referral Programs. *Journal of Marketing* 77:4, 17-32.
- Gosende Grela, J. (2011). *Marketing con redes sociales*. Madrid: Anaya.
- Gremler, D. D. (1994). Word-of-mouth about service providers: an illustration of theory development in marketing. *Marketing Theory and Applications*, Chicago: American Marketing Association, 62-70.
- Gremler, D. D., Gwinner, K. P., y Brown, S. W. (2001). Generating positive word-of-mouth communication through customer-employee relationships. *International Journal of Service Industry Management*, 12(1), 44-59.
- Jones, T. O., y Sasser, W. E. (1995). Why satisfied customers defect. *Harvard business review*, 73(6), 88.
- Keller, K. L., Parameswaran, M. G., & Jacob, I. (2011). *Strategic brand management: Building, measuring, and managing brand equity*. Pearson Education India.
- Kotler, P. (2009). *Marketing management*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.
- Kotler, P. (2011). Reinventing marketing to manage the environmental imperative. *Journal of Marketing*, 75(4), 132-135.

- Kumar, V. (2013). *Profitable Customer Engagement: Concept, Metrics and Strategies*. SAGE Publications India.
- Lee, N. R., y Kotler, P. (2011). *Social marketing: Influencing behaviors for good*. Sage Publications.
- Lehu, J.-M. (2001). *Fidelizar al cliente. Marketing, Internet e imagen de marca*. Barcelona: Paidós Ibérica.
- Luo, X., y Zhang, J. (2013). How Do Consumer Buzz and Traffic in Social Media Marketing Predict the Value of the Firm?. *Journal of Management Information Systems*, 30(2), 213-238.
- Marshall, A. (2004). *Principles of economics*. Digireads.com Publishing.
- Mooney, K., y Rollins, N. (2010). *Open Brand: When Push Comes to Pull in a Web-Made World, The*. Peachpit Press.
- Mummert, H. (2000). The year's best bells & whistles. *Target Marketing*, 23(11), 3-5.
- Murphy, D. (1997). Money where your mouth is. *Marketing*. October 35-36.
- Murray, K. B. (1991). A test of services marketing theory: consumer information acquisition activities. *The Journal of Marketing*, 10-25.
- Nicholais, S. (2000). *Membership Marketing (Core Competencies in Membership Management)*. Washington DC: Amer Society of Assn.
- Nyer, P. U., y Gopinath, M. (2005). Effects of complaining versus negative word of mouth on subsequent changes in satisfaction: the role of public commitment. *Psychology & Marketing*, 22(12), 937-953.
- Reichheld, F. F. (1992). Loyalty-based management. *Harvard business review*, 71(2), 64-73.
- Reichheld, F. P., y Sasser, W. E. (1990). Zero Defections: Quality Comes To Services.
- Rosales, P. (2010). *Estrategia digital: Cómo usar las nuevas tecnologías*. Barcelona: Deusto.
- Schmitt, P., Skiera, B., y Van den Bulte, C. (2011). Referral programs and customer value. *Journal of Marketing*, 75(1), 46-59.
- Schmitt, P., Skiera, B., y Van den Bulte, C. (2011). Why customer referrals can drive stunning profits. *Harvard Business Review*, 89 (6).
- Schumann, J. H., v. Wangenheim, F., Stringfellow, A., Yang, Z., Blazevic, V., Praxmarer, S., y Jiménez, F. R. (2010). Cross-cultural differences in the effect of received word-of-

mouth referral in relational service exchange. *Journal of International Marketing*, 18(3), 62-80.

Sernovitz, A. (2009). *Word of mouth marketing: how smart companies get people talking*. Austin: Kaplan.

Silverman, G. (1997). How to harness the awesome power of word of mouth. *Direct Marketing*, November 32-37.

Smith, Fiona (2013), Referral Bonuses, Why “Hire a Friend” Wins Every Time. *Journal of Service Research*, 71(2), 64-73.

Stelzner, M. A. (2011). Social media marketing industry report. How Marketers Are Using Social Media to Grow Their Businesses. Documento online URL: <http://www.socialmediaexaminer.com/SocialMediaMarketingReport2011.pdf>.

Thompson, A.; Strickland, A.J.; Peteraf, M.; Gamble, J.; (2010): *Crafting and Executing Strategy*, 18ª edición, McGraw-Hill.

Tomé, R. A., Urgal, B., y Quintás, M. A. (2013). Propuesta de medida del desempeño innovador: aplicación en las empresas innovadoras españolas. *Cuadernos de Gestión*, 13(1), 41-67.

Trinquecoste, J.-F. (1996). Fidéliser le consommateur: un objectif marketing prioritaire. *Décisions Marketing*, nº7, 17-23.

Verhoef, P. C., Reinartz, W. J., y Krafft, M. (2010). Customer engagement as a new perspective in customer management. *Journal of Service Research*, 13(3), 247-252.

Villanueva, Julian, Shijin Yoo, y Dominique M. Hanssens (2008), The Impact of Marketing-Induced Versus Word-of-Mouth Customer Acquisition on Customer Equity Growth, *Journal of Marketing Research*, 45 (February), 48–59.

Young, A. (2010). *Brand media strategy: integrated communications planning in the digital era*. New York: Palgrave Macmillan.

# ANEXOS

## Anexo 1. Encuesta realizada a clientes de Jazztel

Fuente: Elaboración propia

<p>Buenos días/tardes Sr. XXXXX; mi nombre es xxxxxx de JAZZTEL          Actualmente estamos desarrollando una encuesta entre nuestros Clientes con el objetivo de <b>conocer su opinión para mejorar algunas de las ventajas que les ofrecemos.</b>          Por favor, ¿sería tan amable de contestar a unas breves preguntas?</p> <p><i>Si respuesta es: "NO TENGO TIEMPO" o similar -&gt; Sólo serán unos minutos y su colaboración sería muy valiosa para nosotros.          SI INSISTE -&gt; ¿Desea que le llame en otro momento? (tomar nota de la fecha y hora).</i></p> <p><i>Si respuesta es: "NO COLABORO EN ESTUDIOS" o similar -&gt; Su opinión es muy valiosa para nosotros, tan solo ocuparemos 5 minutos de su tiempo.</i></p> <p><i>Si respuesta es: "YA NO SOY CLIENTE DE JAZZTEL O ESTOY EN PROCESO DE PORTARME A OTRO OPERADOR" o similar -&gt; En cualquier caso muchas gracias por atender nuestra</i></p>		
<p><b>¿Cómo completar este formulario?</b>  <b>Clasificar respuestas: poner un "1" en la respuesta escogida por el cliente.</b>  <b>Preguntas abiertas: escribir el detalle de la contestación del cliente.</b></p>		<b>CLIENTES ENCUESTADOS</b>
<b>P1</b>		<b>1</b>
<p>¿Conoce el Plan Amigo de JAZZTEL por el que clientes como usted consiguen premios por recomendar el ADSL de JAZZTEL a sus familiares y amigos y sus amigos consiguen descuentos en factura?</p>	Sí (ir a P2)	
	No (ir a P1.A)	
<b>P1.A.</b>		
<p>Explicar brevemente el programa actual (explicación disponible en P3).          ¿Con esta información recuerda el Plan Amigo de JAZZTEL?</p>	Sí (ir a P2)	
	No (Fin de encuesta. Ir a Cierre)	
<b>P2</b>		
<p>¿Ha traído amigos a JAZZTEL través del Plan Amigo?</p>	Sí	
	No	
<b>P3 (Explicar programa actual: no requiere respuesta)</b>		
<p>Actualmente con el Plan Amigo de JAZZTEL le ofrecemos un regalo por cada amigo que traiga, siendo los regalos acumulables. Usted obtiene:          50 € de descuento en factura por traer 1 amigo          100 € de descuento en factura por traer 2 amigos (50€ + 50€)          Y 100 € de descuento en factura + un cheque por valor de 350 €, un Ipad Mini o una Samsung Smart TV de 32" por traer 3 amigos          (Aclaración Premios acumulables)          Y su amigo consigue 30€ de descuento en factura</p>		
<b>P4</b>		
<p>Por favor, valore del 0-10 los regalos (siendo 0 la puntuación más baja y 10 la mejor puntuación).</p>	50 € de descuento en factura por traer el primer y el segundo amigo	
	Cheque por valor de 350 €	
	Ipad Mini	
	Samsung Smart TV de 32"	
<b>P5</b>		
<p>Por favor, valore del 0-10 el programa globalmente (siendo 0 la puntuación más baja y 10 la mejor puntuación).</p>		
<b>P6</b>		
<p>¿Estaría dispuesto a participar en este programa?</p>	Seguramente sí	
	Probablemente sí	
	No lo sabe con certeza (ir a Preg 8)	
	Probablemente no (ir a Preg 8)	
	Seguramente no (ir a Preg 8)	

<b>P7</b>		
¿Por qué motivo participaría? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Porque quiero ganar el cheque carrito de 350€	(ir a Preg 12)
	Porque quiero ganar el ipad mini	(ir a Preg 12)
	Porque quiero ganar la televisión	(ir a Preg 12)
	Porque el descuento para mis amigos es mejor que antes	(ir a Preg 11)
	Porque los descuentos en mi factura son interesantes	(ir a Preg 12)
	Porque los regalos son interesantes	(ir a Preg 12)
	Porque es mejor que programas anteriores	(ir a Preg 12)
	Otros motivos (anotar detalle)	(ir a Preg 12)
Ns/Nc	(ir a Preg 12)	
<b>P8</b>		
¿Por qué motivo no participaría? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Porque no he encontrado a nadie que le interese ser Cliente de JAZZTEL	(ir a Preg 9)
	Porque no conozco las condiciones de participación	(ir a Preg 9)
	Porque el descuento para mis amigos no es suficientemente atractivo	(ir a Preg 11)
	Porque no me gusta demasiado recomendar este tipo de servicios a conocidos / amigos	(ir a Preg 9)
	Porque los descuentos no me parecen interesante	(ir a Preg 9)
	Porque los regalos no me parecen interesantes	(ir a Preg 9)
	Porque no me gusta dar mis datos personales a nadie	(ir a Preg 9)
	Porque finalmente no te dan el premio que prometen	(ir a Preg 9)
	Simplemente porque no he tenido ocasión / no lo he recordado	(ir a Preg 9)
	Tuve problemas con JAZZTEL y me da miedo recomendar el servicio	(ir a Preg 9)
	Porque mis amigos no tenían cobertura con Jazztel	(ir a Preg 9)
	Porque ya tengo el regalo que ofrecen	(ir a Preg 9)
	Otros motivos (Anotar detalle)	(ir a Preg 9)
Ns/Nc	(ir a Preg 9)	
<b>P9</b>		
¿Qué considera que tendría que hacer JAZZTEL para que usted participase en el programa Plan Amigo? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Modificar los premios	(ir a Preg 10a,b,c)
	Aumentar la cuantía de los premios	(ir a Preg 10 a,b,c)
	Mejorar el descuento de 30€ para mi amigo	(ir a Preg 11)
	Mejorar el servicio que presta	(ir a Preg 12)
	<b>Otros aspectos</b> (Anotar detalle)	(ir a Preg 12)
	No podría hacer nada	(ir a Preg 12)
Ns/Nc	(ir a Preg 12)	
<b>P10a</b>		
¿Cuál considera que debería ser el valor mínimo del premio por traer 1 amigo/conocido? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>  (ir a Preg 10b)	Entre 10 € y 20 €	
	Entre 21 € y 30 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 41 € y 50 €	
	Entre 51 € y 60 €	
	Entre 61 € y 70 €	
	Entre 71 € y 80 €	
	Entre 81 € y 90 €	
	Entre 91 € y 100 €	
	Más de 100 €	
	En cualquier caso no estaría dispuesto a participar	
	NS/NC	
<b>P10b</b>		
¿Cuál considera que debería ser el valor mínimo del premio por traer 2 amigos/ conocidos? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>  (ir a Preg 10c)	Entre 10 € y 20 €	
	Entre 21 € y 30 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 41 € y 50 €	
	Entre 51 € y 60 €	
	Entre 61 € y 70 €	
	Entre 71 € y 80 €	
	Entre 81 € y 90 €	
	Entre 91 € y 100 €	
	Más de 100 €	
	En cualquier caso no estaría dispuesto a participar	
	NS/NC	

<b>P10c</b>		
¿Cuál considera que debería ser el valor mínimo del premio por traer <b>3 amigos/ conocidos?</b> <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b> <i>(ir a Preg 12)</i>	Entre 10 € y 20 €	
	Entre 21 € y 30 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 41 € y 50 €	
	Entre 51 € y 60 €	
	Entre 61 € y 70 €	
	Entre 71 € y 80 €	
	Entre 81 € y 90 €	
	Entre 91 € y 100 €	
	Más de 100 €	
	En cualquier caso no estaría dispuesto a participar	
	NS/NC	
<b>P11</b>		
¿Cuál considera que debería ser el valor mínimo del premio para sus amigos/conocidos? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Entre 10 € y 20 €	
	Entre 21 € y 30 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 41 € y 50 €	
	Entre 51 € y 60 €	
	Entre 61 € y 70 €	
	Entre 71 € y 80 €	
	Entre 81 € y 90 €	
	Entre 91 € y 100 €	
	Más de 100 €	
	En cualquier caso no estaría dispuesto a participar	
	NS/NC	
<b>P12</b>		
¿Sabe el valor que tiene el premio de 3 amigos actualmente? Anotar respuesta		
<b>P13</b>		
¿Qué le animaría más a participar? <b>Elegir sólo una respuesta</b>	Mejorar el regalo que consigue usted?	
	Mejorar el regalo que consigue su amigo?	
<b>P14</b>		
En el programa anterior los premios eran los siguientes: Según el número de amigos que trajese a Jazztel, podía conseguir un premio diferente (regalos no acumulables): - Por 1 amigo: 1 paleta ibérica, o 50€ en efectivo, o un e-readerkindle (ebook) o un Smartwatch de Sony - Por 2 amigos: 100€ en efectivo, o un Tablet KindleFire o un Samsung GalaxyTab de 7” - Por 3 amigos: 250€ en efectivo, o 250€ para comprar en Amazon, o un Tablet kindleFire de 8,9”, o un Samsung GalaxyTab de 10”		
<b>Valore del 0-10</b> globalmente ese programa considerando que al programa actual la nota que le ha dado es... (indicar valoración que ha facilitado el cliente al programa anterior *)		
	(*) valoración que ha facilitado el cliente al programa actual	
	Anotar valoración del programa anterior que acabamos de explicarle. (recuerde que 0 es la puntuación más baja y 10 la mejor puntuación)	
¿Participó en ese programa?	Sí	
	No . Anotar motivo	
<b>P15 (introducción a P15 a-i)</b>		
¿Qué otro tipo de premios preferiría? Le voy a mencionar algunas alternativas para que me indique el nivel de interés de cada una de ellas. Suponga que en todos los casos el premio sería del mismo importe.		
<b>Rotar alternativas. Multirespuesta</b>		

<b>P15a</b>		
Ingreso de efectivo en una tarjeta monedero. Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15b</b>		
Consola de video juegos (Xbox, PSP...). Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15c</b>		
Escapadas de fin de semana (ejem. casas rurales, noches de hotel). Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15d</b>		
Smartphone. Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15e</b>		
Bono Cine gratis. Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15f</b>		
Cheque gasolina. Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15g</b>		
Cheque moda (Cortefield, Springfield, Woman Secret...). Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15h</b>		
Tablet. Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P15i</b>		
Televisión. Elegir sólo una opción.	Muy interesante	<input type="text"/>
	Bastante interesante	<input type="text"/>
	Poco interesante	<input type="text"/>
	Nada interesante	<input type="text"/>
<b>P16</b>		
Además de éstos, ¿qué otros premios le gustaría que ofreciese JAZZTEL? Anotar respuesta		<input type="text"/>
<b>(ir a Cierre)</b>		
<b>Cierre:</b>		
De acuerdo, esta era la última pregunta, muchas gracias por su colaboración. Sus opiniones nos ayudan a mejorar. Buenos días / tardes		

## Anexo 2. Encuesta realizada a clientes y no clientes de Mutua Madrileña

Fuente: Elaboración propia

<p>Buenos días/tardes Sr. XXXXX; mi nombre es xxxxxx .                  Actualmente estamos realizando una encuesta para un trabajo de investigación acerca de Mutua Madrileña con el objetivo de <b>conocer su opinión para analizar algunas de las ventajas que ofrecen.</b>                  Por favor, ¿sería tan amable de contestar a unas breves preguntas?</p> <p><i>Si respuesta es: "NO TENGO TIEMPO" o similar -&gt; Sólo serán unos minutos y su colaboración sería muy valiosa para nosotros.                  SI INSISTE -&gt; ¿Desea que le llame en otro momento? (tomar nota de la fecha y hora).</i></p> <p><i>Si respuesta es: "NO COLABORO EN ESTUDIOS" o similar -&gt; Su opinión es muy valiosa para nosotros, tan solo ocuparemos 5 minutos de su tiempo.</i></p> <p><i>Si respuesta es: "YA NO SOY CLIENTE DE JAZZTEL O ESTOY EN PROCESO DE PORTARME A OTRO OPERADOR" o similar -&gt; En cualquier caso muchas gracias por atender nuestra</i></p>		
<p><b>¿Cómo completar este formulario?</b>  <b>Clasificar respuestas: poner un "1" en la respuesta escogida por el cliente.</b>  <b>Preguntas abiertas: escribir el detalle de la contestación del cliente.</b></p>		<p><b>CLIENTES ENCUESTADOS</b></p>
<b>P1</b>		<b>1</b>
¿Conoce el programa Duo Amigo de Mutua Madrileña por el que se consiguen descuentos por contratar su póliza de coche o moto si viene recomendado por un cliente de Mutua?	Sí (ir a P2)	
	No (ir a P1.A)	
<b>P1.A.</b>		
Explicar brevemente el programa actual (explicación disponible en P3). ¿Con esta información recuerda el Programa Duo Amigo de la Mutua?	Sí (ir a P2)	
	No (Fin de encuesta. Ir a Cierre)	
<b>P2</b>		
¿Ha participado usted en el Programa Duo Amigo de la Mutua?	Sí	
	No	
<b>P3 (Explicar programa actual: no requiere respuesta)</b>		
Actualmente con el Duo Amigo de Mutua Madrileña le ofrecen un descuento del 50% en su póliza y 100€ de descuento en la póliza de su coche y 50€ en la de su moto si contrata a través de algún conocido que sea Mutualista.		
<b>P4</b>		
Por favor, valore del 0-10 los regalos (siendo 0 la puntuación más baja y 10 la mejor puntuación).	50% de descuento en su póliza de coche o moto	
	50€ de descuento en su póliza de moto	
	100€ de descuento en su póliza de coche	
<b>P5</b>		
Por favor, valore del 0-10 el programa globalmente (siendo 0 la puntuación más baja y 10 la mejor puntuación).		
<b>P6</b>		
¿Estaría dispuesto a participar en este programa?	Seguramente sí (ir a Preg 11)	
	Probablemente sí (ir a Preg 11)	
	No lo sabe con certeza	
	Probablemente no	
	Seguramente no	

<b>P7</b>		
¿Por qué motivo no participaría? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Porque no he encontrado a nadie que le interese ser Cliente de Mutua Madrileña	
	Porque no conozco las condiciones de participación	
	Porque el descuento para mis amigos no es suficientemente atractivo (ir a Preg 10)	
	Porque yo no gano nada recomendando Mutua a conocidos / amigos	
	Porque los descuentos no me parecen interesante	
	Porque los regalos no me parecen interesantes	
	Porque no me gusta dar mis datos personales a nadie	
	Simplemente porque no he tenido ocasión / no lo he recordado	
	Tuve problemas con Mutua Madrileña y me da miedo recomendar el servicio	
	Porque mis amigos no tienen vehículos	
	Porque no soy cliente de Mutua Madrileña	
	Otros motivos (Anotar detalle)	
Ns/Nc		
<b>P8</b>		
¿Qué considera que tendría que hacer JAZZTEL para que usted participase en el programa Plan Amigo? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Ofrecer un premio al cliente invitante	
	Aumentar el descuento del invitado	
	Mejorar el servicio que presta	(ir a Preg 11)
	<b>Otros aspectos</b> (Anotar detalle)	(ir a Preg 11)
	No podría hacer nada	(ir a Preg 11)
Ns/Nc	(ir a Preg 11)	
<b>P9</b>		
¿Cuál considera que debería ser el valor mínimo del premio por traer 1 amigo/conocido? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Entre 10 € y 20 €	
	Entre 21 € y 30 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 41 € y 50 €	
	Entre 51 € y 60 €	
	Entre 61 € y 70 €	
	Entre 71 € y 80 €	
	Entre 81 € y 90 €	
	Entre 91 € y 100 €	
	Más de 100 €	
	En cualquier caso no estaría dispuesto a participar	
	NS/NC	
<b>P10</b>		
¿Cuál considera que debería ser el valor mínimo del premio para sus amigos/conocidos? <b>NO SUGERIR RESPUESTA</b>	Entre 10 € y 20 €	
	Entre 21 € y 30 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 31 € y 40 €	
	Entre 41 € y 50 €	
	Entre 51 € y 60 €	
	Entre 61 € y 70 €	
	Entre 71 € y 80 €	
	Entre 81 € y 90 €	
	Entre 91 € y 100 €	
	Más de 100 €	
	En cualquier caso no estaría dispuesto a participar	
	NS/NC	
<b>P11</b>		
¿Qué le animaría más a participar? <b>Elegir sólo una respuesta</b>	Mejorar el regalo que consigue usted?	
	Mejorar el regalo que consigue su amigo?	
(ir a Cierre)		
<b>Cierre :</b>		
De acuerdo, esta era la última pregunta, muchas gracias por su colaboración. Sus opiniones nos ayudan a mejorar. Buenos días / tardes		

