

Del marketing transaccional al marketing relacional

Desde los años noventa, la gestión del marketing sufre una evolución, enfocando su atención hacia el cliente, su conocimiento y la relación con él. A este nuevo concepto se le denomina **marketing relacional**.

La actividad de la empresa tiene que adaptarse a la relación con sus clientes y dirigirse a atender sus necesidades. El cliente es el centro de la empresa. Como consecuencia de ello se hace preciso conocer profundamente al consumidor a fin de hacer eficientes nuestras acciones de marketing.

En el enfoque de **marketing tradicional**, este se define como *“el proceso de planificación y ejecución del concepto, precio, promoción, y distribución de ideas, bienes y servicios para crear intercambios que satisfagan los objetivos del individuo y de la organización”*.

Mediante este concepto, se toman las necesidades y deseos del cliente como punto de partida y se propone la satisfacción de los mismos. Ello implica un doble enfoque:

- **Marketing estratégico:** estudio de dichas necesidades y de su evolución.
- **Marketing operativo:** conquista de cuota de mercado a través de las acciones del marketing mix: las 4 P's del marketing (*Product, Price, Promotion & Place*).



Aunque el proceso está orientado a la satisfacción del cliente, éste se considera a corto plazo y, sobre todo, se orienta a la conquista de nuevos clientes, no preocupándose en su tratamiento posterior. Al cliente se le considera como un ser anónimo y estático.

Esta concepción de marketing se aplica en la sociedad industrial que surge a raíz de la II Guerra Mundial. Hoy en día, la situación es muy distinta por varias razones:

- Los mercados se encuentran maduros y fragmentados.
- La competencia es cada vez mayor.
- Los clientes están cada vez más informados y demandan un trato más individualizado.

En el entorno tan competitivo como el actual, el cliente se convierte en un bien escaso, su captación y conservación son esenciales para el éxito empresarial.

Es infinitamente más caro captar un cliente nuevo que fidelizarlo y, además, está demostrado que muchas compañías no amortizan la inversión realizada para su captación hasta el segundo año de vida de su relación con el cliente. Por ello, para conseguir atraer a un cliente a nuestra oferta es necesario que ésta incorpore más valor que la de nuestros competidores. Esto se consigue mediante un conocimiento profundo del cliente y un trato personalizado, así como mediante el compromiso de toda la empresa y agentes intervinientes en el proceso de venta, no sólo del departamento de marketing, hacia la satisfacción del cliente.

El marketing relacional es un **proceso** en el que:

- Se **identifican** a los **clientes potenciales** para establecer relaciones con ellos.
- Se consigue **mantener y acrecentar** esa relación para fidelizar a los clientes y convertirlos en **prescriptores** de nuestro producto o servicio.



Las principales diferencias entre una y otra concepción, se pueden ver en la siguiente tabla:

Tabla 1.1. Evaluación del marketing.

Marketing tradicional	Marketing relacional
Enfoque transaccional del intercambio. Acciones puntuales. Transacciones a corto plazo. Marketing de masas. Captación de clientes. Calidad endógena. Orientación a producto.	Enfoque relacional. Acciones a lo largo del tiempo. Relación a largo plazo. Marketing de servicios e industrial. Retención y fidelización de clientes. Calidad exógena. Orientación a cliente.

Las marcas son cada vez más vulnerables. Un menor porcentaje de clientes la identifican como símbolo de calidad por lo que las marcas pierden su poder de referencia reduciéndose la fidelidad a la misma.

Los medios pierden su influencia. Cada vez son más, y también son mayores, los canales de comunicación con el cliente por lo que los impactos pierden efectividad ya que el cliente se pierde ante el bombardeo masivo de los medios. Aunque también aparecen medios específicos que permiten la relación con el pequeño segmento más rentable de clientes de la empresa. El desarrollo de las nuevas tecnologías, permite nuevas comunicaciones personalizadas (Internet, e-mail) tanto en el medio, como en el mensaje o el producto.

Ante todo lo anterior, la empresa no tiene más opción que saltar el ruido existente y entrar en contacto con el mercado, con sus clientes, escuchándoles, comprendiéndoles y adaptándose



rápidamente a ellos. De una correcta gestión del marketing relacional aparecerán clientes más rentables y fieles.

El **marketing relacional** tiene como objetivo maximizar la lealtad, a fin de aumentar el valor de cada cliente a largo plazo en su empresa. Por tanto, la fidelidad será el indicador de la gestión del marketing relacional de la compañía.

Las empresas deben asegurarse de asignar la inversión en este tipo de marketing hacia los clientes correctos con los mensajes y los productos adecuados. Según estudios realizados por *International Customer Loyalty Program* (ICLP), en múltiples sectores económicos se ha observado que el 2% de los clientes generan el 20% de los beneficios. Por esta razón, es preciso identificar a nuestros clientes más rentables o a los potencialmente más rentables.

La experiencia con los programas de fidelización de clientes implantados durante los últimos años en el ámbito internacional indica una realidad ineludible: todo esfuerzo de fidelización está llamado a fracasar si, como paso previo, la empresa no cambia su vínculo con los clientes de un enfoque transaccional a otro relacional.

La mayoría de las empresas, de forma consciente o no, centra su atención en la transacción inmediata que tiene ante sí. Se establece el contacto (a veces el mínimo necesario), se realiza la venta, o se formaliza el cobro, o se responde a las preguntas del cliente, o se atiende la queja presentada, etcétera, y luego se pierde todo tipo de contacto con el cliente hasta el próximo encuentro (si es que se produce). Este es el enfoque transaccional.

Por el contrario, el enfoque relacional considera cada transacción con los clientes como un simple eslabón de una gran cadena que deberá prolongarse durante un largo período de tiempo y a



través de todos los agentes intervinientes del proceso de comercialización de nuestros productos/servicios (fuerza de ventas propia, canal de distribución, fuerza de ventas ajena, prescriptor,...).

Figura 1.1. Enfoque transaccional de la venta.



Figura 1.2. Desarrollo de proyectos relacionales.





Como se aprecia en las figuras de la página anterior, frente a un enfoque transaccional de la venta, se consiguen incrementos de facturación puntuales (tal y como muestra la Figura 1.1), mientras que desarrollando proyectos relacionales, el crecimiento es progresivo y duradero (véase la Figura 1.2), como la relación que se establece con los clientes.

Marketing relacional

2.1 Concepto

Existen múltiples definiciones sobre esta nueva tendencia de marketing, a continuación resumimos las principales visiones.

Enrique Benayas, en su ponencia sobre marketing relacional en el ICEMD da la siguiente definición:

“Marketing relacional es una forma de marketing que identifica las necesidades de clientes y prospectos individuales y las satisface a través de la construcción de relaciones personales duraderas en el tiempo, en beneficio mutuo y de manera rentable.”

ICEMD. Enrique Benayas

Uno de los mayores representantes de esta corriente de marketing en España es Josep Alet. La definición que da en su libro *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables* es la siguiente:

“Marketing relacional es el proceso social y directivo de establecer y cultivar relaciones con los clientes, creando vínculos con beneficios para cada una de las partes, incluyendo a vendedores, prescriptores, distribuidores y cada uno de los interlocutores fundamentales para el mantenimiento y explotación de la relación.”

Marketing relacional. Josep Alet



Pablo Reinares y Jose Manuel Ponzoa Ponzoa definen el marketing relacional como:

“Las diferentes acciones e iniciativas desarrolladas por una empresa hacia sus diferentes públicos o hacia un determinado público o segmento de los mismos, dirigidas a conseguir su satisfacción en el tiempo, mediante la oferta de servicios y productos ajustados a sus necesidades y expectativas, incluida la creación de canales de relación estables de intercambio de comunicación y valor añadido, con el objeto de garantizar un clima de confianza, aceptación y aportación de ventajas competitivas que impida la fuga hacia otros competidores.”

Marketing relacional. Pablo Reinares
y Jose Manuel Ponzoa

Una definición más concisa la aporta Manuel Alfaro que lo define como:

“Un esfuerzo integrado para identificar y mantener una red de clientes, con el objetivo de reforzarla continuamente en beneficio de ambas partes, mediante contactos e interacciones individualizados que generan valor a lo largo del tiempo.”

Temas clave en marketing relacional. Manuel Alfaro

La definición de la *American Marketing Association* (entidad de mayor prestigio internacional en el ámbito del marketing) resume y concreta la misión del marketing relacional. Ampliando su espectro de actuación, no solo a los clientes, si no a los colaboradores de la compañía, algo sobre lo que vamos a seguir ahondando en esta publicación:

“Marketing with the conscious aim to develop and manage long-term and trusting relationships with customers, distributors, suppliers, or other parties in the marketing environment”



“Realizar acciones de marketing con el ánimo consciente de desarrollar y gestionar relaciones de confianza a largo plazo con clientes, distribuidores, proveedores u otras partes implicadas en el ámbito del marketing.”

American Marketing Association

Por tanto, podemos distinguir una serie de elementos clave en el marketing relacional como son:

- Interés en conservar los clientes.
- Resaltar los beneficios que pueden obtener los consumidores. Se trata de establecer contactos frecuentes y beneficiosos para las dos partes.
- Visión a largo plazo. El establecimiento de una cooperación a largo plazo beneficiosa, basada en la confianza y en el establecimiento de vínculos estrechos.
- La calidad debe preocupar a todos los miembros de la organización servicio y se presta respondiendo a unas especificaciones establecidas. Se personaliza el servicio para aportar mayor valor al cliente.
- El establecimiento de relaciones no es sólo con los clientes sino que se incluye varios públicos como objetivo:
 - ▶ Empleados.
 - ▶ Vendedores de la propia empresa.
 - ▶ Proveedores.
 - ▶ Socios o colaboradores.
 - ▶ Clientes.

2.2 Fases del marketing relacional

Desde el planteamiento estratégico hasta el análisis de la satisfacción de nuestros clientes, existen una serie de fases que toda



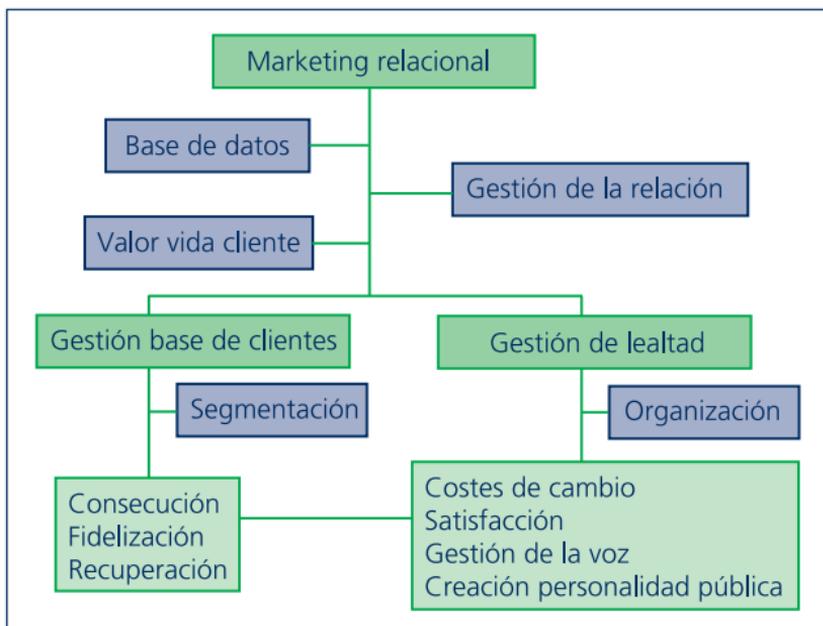
empresa debe desarrollar si quiere orientar sus acciones de marketing hacia una estrategia de relación directa con sus clientes.

2.2.1 Estrategia relacional

El marketing relacional requiere un proceso de planificación con una serie de etapas fundamentales:

- 1. Análisis de la situación.** Partimos de un estudio sobre los clientes y sobre las relaciones de la empresa con ellos y con sus colaboradores.
- 2. Determinación de la actividad de la empresa orientada al cliente.** Estudiar las actividades de la empresa que interactúan con los clientes.

Figura 2.1. Modelo de la estrategia de marketing relacional.





- 3. Gestión de la comunicación.** Un aspecto fundamental es la comunicación dentro de la empresa y con los clientes. La comunicación interna para mejorar el servicio al cliente y obtener sinergias y una comunicación fluida e interactiva con los clientes.
- 4. Plan de marketing relacional.** La aplicación de la estrategia relacional requiere un plan detallado que especifique objetivos, acciones, responsabilidades, recursos y sistema de control. El plan de marketing relacional trata la fidelización, vinculación y retención de los mejores clientes de la empresa.

El marketing de relaciones, por tanto, se basa en una serie de principios, que tratan de establecer una relación de confianza mutuamente beneficiosa a largo plazo entre el cliente y la empresa.

2.2.2 Implantación del marketing relacional

No se trata sólo de hacer un buen plan de marketing relacional sino que es preciso ponerlo en práctica. Muchas empresas realizan buenos planes pero no logran implantarlos de forma adecuada. La implantación del marketing relacional comporta una serie de etapas:

- Diseñar un servicio básico orientado a la creación de un hábito en la relación entre el cliente y la empresa.
- Estandarizar la relación. Crear medios, sistemas y procesos de continua interacción con el cliente haciéndole sentir único.
- Aumentar el servicio. Crear productos/servicios en función de las necesidades de nuestros clientes, descubrir sus nuevos intereses y así crear acciones de *cross-selling* (venta de productos adicionales) y *up-selling* (venta de artículos más caros u otros accesorios en una tentativa de hacer una venta más provechosa).
- Fijar un precio relacional. Mejores precios para mejores clientes.
- Aplicar el marketing interno. Incentivar a los empleados para que mejoren la atención a los clientes.



2.2.3 La venta relacional

Una vez realizado el plan e implantado es preciso el desarrollo de procesos de venta que respondan al marketing relacional, para ello debe responder a los siguientes principios:

- Satisfacción de necesidades. La venta se orienta a satisfacer necesidades concretas de los clientes, no tratamos de venderles lo que no necesitan.
- Solución de problemas. En la venta relacional se trata de aportar soluciones concretas a problemas de los clientes.
- Asesoría. El vendedor actúa más como un asesor, como un experto independiente.
- Confianza. La venta relacional se basa en la relación de confianza.
- Comunicación en dos sentidos. La participación del cliente es parte fundamental del proceso de venta relacional.
- Conocimiento de la competencia. Es preciso conocer las mejores ofertas de la competencia, así como disponer de argumentaciones y posibilidad de rebatir las objeciones. Los mejores competidores deben servir de referencia para la mejora continua de la empresa.
- Obtención de información. La adaptación del servicio, la aportación de mayor valor, el suministrar soluciones personalizadas y beneficios al cliente, exigen un profundo conocimiento del mismo.
- Solución de problemas estratégicos. Comporta atender el largo plazo.
- Proporcionar un mayor valor añadido. La aportación de mayor valor añadido es la base para mantener satisfecho al consumidor.
- Seguimiento postventa continuado. La fidelización y el marketing relacional se fundamentan en el seguimiento postventa. La comunicación y la aportación de valor después de la venta es lo que facilita la compra repetida.



2.2.4 Colaboradores

Hunt y Morgan (1994) distinguen diez relaciones de intercambio diferentes alrededor de la organización principal, que a su vez se agrupan dentro de cuatro tipos de cooperación: con los proveedores, con los clientes, con el personal interno de la organización y con las organizaciones laterales.

A. Cooperación con los proveedores

Las relaciones de intercambio dentro de esta cooperación corresponde a las relaciones con los proveedores de materiales (premios, recompensas,..) y servicios, como es el caso de las agencias de publicidad y las empresas de investigación de mercados.

B. Cooperación con los clientes

Dentro de esta cooperación las principales relaciones de intercambio corresponden a las establecidas con los clientes finales y a las existentes en los canales de distribución.

C. Cooperación con el personal interno de la organización

Las relaciones de intercambio dentro de esta cooperación están vinculadas a las relaciones con sus empleados (marketing interno) y a las relaciones entre las áreas funcionales de la empresa.

D. Cooperación con las organizaciones laterales

Dentro de esta cooperación pueden distinguirse varios tipos de relaciones de intercambio, que corresponden a las alianzas estratégicas entre empresas competidoras, principalmente en el ámbito de la tecnología, del marketing y de las alianzas globales; a las alianzas con organizaciones no lucrativas para proyectos de interés social y a las alianzas con la administración pública, ya sea nacional, regional o local.

2.2.5 Satisfacción del cliente

Una vez puesto en práctica el plan de marketing relacional y las ventas relacionales es preciso medir la satisfacción del cliente.



Para conocer la satisfacción de los clientes disponemos de varios procedimientos:

- Un primer sistema es establecer un procedimiento de tratamiento de quejas y sugerencias.
- Otro sistema importante para obtener información de modo sistemático es la realización de cuestionarios. En los cuestionarios se mide la valoración que los consumidores realizan sobre aspectos concretos del servicio. Es interesante, además, pedir al consumidor que indique mejoras para aumentar la calidad de los servicios y, posteriormente, desarrollar un proceso de análisis de problemas.
- Comprador secreto. Un especialista realiza una compra de incógnito y valora los diferentes aspectos del servicio.
- Cómputo de los clientes perdidos. Recopilar y analizar la información sobre pérdidas de clientes así como dar explicación a las fugas de clientes.
- Estudio de incidentes críticos. Analizar qué fases de la prestación del servicio resultan fundamentales y en cuáles pueden surgir problemas.
- Investigación de las exigencias de los consumidores. Investigar qué servicio desean los consumidores.
- Investigación de expectativas futuras. Intentar anticiparse a futuras exigencias por parte de los consumidores. La detección rápida de tendencias que están surgiendo en el mercado nos puede dar una cierta ventaja competitiva.

Fidelización

3.1 Concepto

Entendemos por fidelización el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes más rentables de la empresa, obteniendo una alta participación en sus compras.

La fidelización, tal como se entiende en el marketing actual, implica el establecimiento de vínculos sólidos y el mantenimiento de relaciones a largo plazo con los clientes.

Por tanto, evolucionamos de un marketing centrado en el corto plazo a un marketing con un enfoque estratégico. Tradicionalmente, muchas empresas se centraban en el proceso de venta y consideraban concluido dicho proceso cuando se producía el pago del producto o servicio por parte del cliente. El incremento de la competencia, las nuevas obligaciones legales y las crecientes exigencias de los consumidores requieren de las empresas una sustancial atención a la satisfacción del consumidor y al proceso post-compra.

El concepto de fidelidad para el marketing implica que los consumidores realizan todas o la mayoría de sus compras de un cierto tipo de producto en nuestra empresa. La fidelización busca mantener como clientes a ciertos grupos, normalmente los más rentables, mientras que en muchas ocasiones interesa desprendernos de otros clientes poco rentables.

3.2 Gestión de clientes

La fidelización de los clientes requiere un proceso de gestión que parte de un conocimiento profundo de los mismos. La investigación



comercial de los clientes nos facilita la información que nos permitirá adaptar el servicio al cliente concreto y gestionar el proceso para conseguir una alta satisfacción con el servicio.

Partiendo de la información sobre los clientes podemos agruparlos en función de su respuesta a las actividades de marketing. Realizamos una segmentación de los clientes formando grupos internamente los más homogéneos posible.

La fidelización no trata de mantener a todos los clientes como consumidores durante años. Se trata de mejorar la rentabilidad a largo plazo de la empresa y generalmente esto implica eliminar a muchos aquellos que sean menos rentables. Por tanto, tenemos que retener a los clientes que más rentabilidad aporten y que se mantengan fieles a la empresa, realizando compras repetidas por mucho tiempo y conseguir que la mayoría de las compras del tipo de producto o servicio al que nos dedicamos sean en nuestra empresa.

3.3 Causas de fidelidad

Existen una gran multitud de causas que llevan a un cliente a mantenerse fiel a un producto o servicio determinado. Entre las principales causas de fidelidad que las investigaciones señalan se encuentran las siguientes:

- A. El precio.** Una primera causa de fidelidad es el precio pero recientes investigaciones demuestran que no es la razón fundamental para la selección final de producto o servicio.
- B. La calidad.** En la mayor parte de los productos y servicios la decisión de compra no se guía estrictamente por el precio. Incluso aunque el producto físicamente sea el mismo, el consumidor puede percibirlo como distinto, en muchos casos motivado por la percepción que obtiene de la calidad del servicio que recibe.



- C. El valor percibido.** Es el valor que el consumidor da subjetivamente al objeto que compra y el que emplea para seleccionar ofertas.
- D. La imagen.** El consumidor no es estrictamente racional sino que, muy al contrario, se suele guiar por percepciones subjetivas, por sentimientos, emociones y por diferentes rasgos de personalidad que asigna a los productos o servicios.
- E. La confianza.** La credibilidad es uno de los aspectos fundamentales en la evaluación de alternativas de compra por parte del consumidor. De especial importancia es la confianza en los servicios. Los servicios son intangibles y su producción y consumo se produce al mismo tiempo, por lo que la confianza que la empresa sea capaz de transmitir puede decidir definitivamente esa compra.
- F. Inercia.** La comodidad o los obstáculos a la salida son una de las razones para mantenerse fiel a un servicio aunque sea de un modo artificial.
- G. Conformidad con el grupo.** El hombre es un ser social y muchas compras se ven fuertemente influidas por consideraciones sociales. Las relaciones personales, amistades, pertenencia a un grupo determinan en buena medida sus comportamientos de compra. Contar con líderes de opinión que avalen nuestros productos, puede posicionarnos mejor frente a los competidores.
- H. Evitar riesgos.** Uno de los grandes frenos para la compra por parte del consumidor son los riesgos percibidos. Pero una vez que el cliente conoce nuestro servicio, el cambiarse a otro desconocido supone psicológicamente un riesgo.
- I. No hay alternativas.** La fidelidad en muchos casos se produce porque el consumidor no conoce o dispone de alternativas. El incremento de la competencia, hace que los consumidores tengan muchas alternativas y esto dificulta el mantenerlos fieles.



- J. Costes monetarios del cambio.** Cambiar de proveedor puede tener un coste directo que asumirlo puede suponer una gran barrera de salida.
- K. Costes no monetarios.** En muchas ocasiones el coste es más el coste psicológico, de tiempo y esfuerzo para realizar el cambio.

3.4 Ventajas de la fidelidad

La fidelidad representa ventajas tanto para la empresa como para el cliente.

3.4.1 Ventajas para la empresa

- A. Facilita e incrementa las ventas.** Mantener a los clientes fieles facilita el venderles nuevos productos. Una gran parte del marketing de las entidades financieras se dirige a sus propios clientes para venderles productos que no poseen. Es lo que se denomina *venta cruzada*. Al que tiene la nómina le ofrecen un seguro y al que tiene nómina y seguro se le ofrece un fondo. Al mantenerse fieles y repetir las compras aumenta la cifra de ventas.
- B. Reduce los costes de promoción.** Es muy caro captar un nuevo cliente; sin embargo, es mucho más barato venderle un nuevo producto a uno de nuestros clientes fieles. El mantener una gran base de clientes fieles nos permite incrementar las ventas y lanzar nuevos productos con un coste en marketing reducido.
- C. Retención de empleados.** El mantenimiento de una base sólida de clientes favorece la estabilidad del negocio y la estabilidad laboral. La motivación y retención de empleados puede mejorar cuando disponemos de una gran base de clientes conocidos que proporcionan un negocio estable y sólido.



- D. Menor sensibilidad al precio.** Los clientes fieles y satisfechos son los que permiten un margen sobre el precio base del producto indiferenciado ya que son mucho menos sensibles al precio. Están dispuestos a pagar un sobreprecio por el servicio que reciben y por la satisfacción obtenida con el mismo.
- E. Los consumidores fieles actúan como prescriptores.** Uno de los aspectos más importantes de tener clientes fieles es que comunican a los demás las bondades de nuestra empresa. Esto es especialmente verdad en los servicios que tienen un elevado componente social y se basan en la credibilidad. Por ejemplo, de dónde proceden casi todos los clientes de un dentista, de otro cliente que lo recomendó.

3.4.2 Ventajas para los consumidores

- A. Reduce el riesgo percibido.** El consumidor que tiene que elegir entre varias alternativas de servicio tiene miedo a equivocarse. Produce una cierta ansiedad el tener que ir a un dentista que no se conoce. El cliente que va regularmente a un dentista en el que confía reduce esa sensación de riesgo, ese miedo a equivocarse.
- B. Recibe un servicio personalizado.** Los clientes fieles pueden recibir un servicio personalizado. El dentista al que vamos siempre conoce nuestro historial médico. El peluquero al que acudimos regularmente conoce nuestros gustos y adapta su servicio. Los camareros que conocen a los clientes pueden adaptar su servicio a los gustos particulares de cada uno sin necesidad de muchas preguntas.
- C. Evitar los costes de cambio.** El cambiar de proveedor tiene un coste psicológico, de esfuerzo de búsqueda, de riesgo percibido e incluso monetario como cuando queremos cambiar la hipoteca.



3.5 Segmentación de clientes

3.5.1 Definición

¿Qué significa segmentar? Algunos de los estudiosos más importantes del marketing lo definen así:

“Identificar y analizar los perfiles de grupos de consumidores que puedan necesitar diferentes productos o diferentes estrategias de marketing.”

Marketing Management. Philip Kotler

“Para diferenciar una oferta tienes que saber lo que motiva a los consumidores. Esto requiere conocer como esos consumidores se diferencian entre ellos mismos, agrupándolos en segmentos de utilidad comercial. Si no estás pensando en segmentos, no estás pensando.”

The Marketing Imagination. Theodore Levitt

Es decir, la segmentación de clientes consiste en dividir el mercado en diferentes segmentos de personas, hogares o empresas para facilitar las labores de marketing. Otros no están de acuerdo en llevar a cabo esta acción.

“Con la posibilidad de obtener información sobre los hábitos de compra de las personas, no debemos pensar en segmentar el mercado sino en agregar a los consumidores en grupos que aparecen de forma natural si se analizan los datos de consumo y compra.”

Don Schulz



La fase de segmentación dentro del desarrollo de cualquier acción de marketing está cobrando cada día más importancia, sobre todo en proyectos de marketing relacional ya que si no obtenemos y conocemos los diferentes perfiles a los que nos dirigimos, su tamaño y características, estaremos realizando acciones sin éxito.

Debemos personalizar al máximo la oferta y esto sólo se logra si existe un profundo análisis de los clientes a los que se orienta cada acción de marketing relacional.

3.5.2 Normas básicas que debe cumplir un segmento

Para que un segmento de clientes establecido sea relevante para nuestra estrategia de marketing, debe cumplir las siguientes normas básicas:

- **Tamaño.** Un segmento debe tener el suficiente número de personas o empresas para justificar inversiones de marketing y comunicación. No hay normas fijas. El tamaño necesario variará según el mercado, el producto o el objetivo.
- **Diferenciación.** Un segmento debe diferenciarse claramente de los otros segmentos de clientes o clientes potenciales. Debe haber características que justifiquen su desarrollo ya que una difusa diferenciación limitará la efectividad de la estrategia de segmentación.
- **Rentabilidad.** Un segmento debe tener un potencial de rentabilidad que justifique cualquier estrategia de comunicación. Antes de desarrollar cualquier acción, se debe establecer un análisis de rentabilidad potencial de cada segmento.
- **Accesibilidad.** Un segmento debe ser accesible para una marca ya que un limitado nivel de accesibilidad reducirá



considerablemente su potencial. Se debe poder establecer contacto con el segmento a través de los medios integrados dentro del mix de comunicación.

3.5.3 La base de datos como herramienta de segmentación

Una base de datos integrará toda aquella información relevante sobre cualquier tipo de cliente. Su ventaja más importante a la hora de desarrollar la estrategia de fidelización de clientes es la posibilidad de utilizar la información y la tecnología para construir una relación personalizada dentro del mercado de masas. La identificación de los diferentes tipos de clientes es fundamental para adoptar una correcta estrategia de conquista y/ evaluación de los impactos alcanzados.

La base de datos nos permite conocer el perfil de los mejores clientes tras la estrategia de adquisición.

La base de datos debe permitirnos explotar una estrategia de mejores clientes y confeccionar los perfiles para la construcción de una relación con los clientes (segmentación).

Existen infinidad de aplicaciones dirigidas a la creación, gestión y explotación de bases de datos. La correcta elección del proveedor adecuado depende de factores asociados al tamaño de nuestra empresa, la cantidad de datos y la complejidad en la explotación de los mismos, sin olvidar la integración que debe tener con nuestros sistemas.

La aplicación elegida debe integrar la gestión de los programas de socios y premios con el fin de explotar las oportunidades de comunicación personalizada que se derivan de dichas actividades. Por esta razón, se debe añadir valor a la relación con los mejores clientes, mejorar la eficacia de la captación, dirigiéndonos a los



clientes potenciales que representen nuestras oportunidades más rentables y diseñar las comunicaciones y servicios en función del perfil de dichos clientes potenciales.

Tabla 3.1. Elementos de una base de datos de marketing.

Bloque nombre	Bloque dirección	Información del cliente	Interacciones con el cliente
Nombre o razón social Título Fórmula de tratamiento Sexo Idioma	Calle, número, piso y puerta Localidad Código postal Código municipio País Tipo de dirección Fecha de último cambio	<i>Datos operativos</i> (división interna, contacto de venta, prioridad) <i>Datos perfil del cliente</i> Edad Nivel cultural Nivel económico Estado civil Número de hijos Propiedades Nivel decisor Tiempo de residencia Tipologías Información sociodemográfica	Solicitudes y correspondencia Información de compra Promociones de publicidad directa enviada Acción del tratamiento/ ejecución Reacciones a respuestas

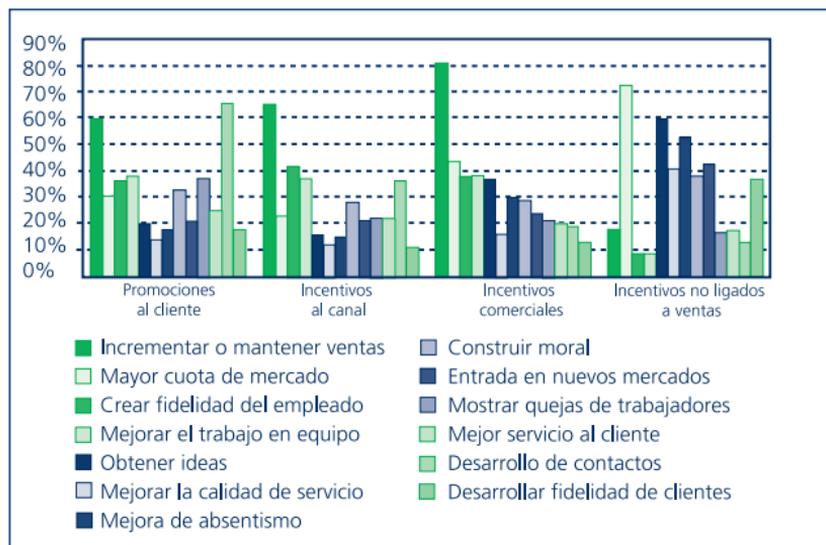
Una base de datos actualizada facilitará y potenciará nuestra estrategia de adaptación al cliente. La calidad de la información de la base de datos ha de cuidarse de forma especial, pues, por la implicación directa que tiene sobre los resultados obtenidos. Para asegurar la calidad de los datos, se deben realizar dos procesos: normalización (proceso de adaptación de datos a los estándares del mercado) y deduplicación (eliminación de registros duplicados). Nunca son suficientes los esfuerzos por dirigidos a la mejora de la calidad de un fichero, y más cuando la información, con el paso del tiempo, tiende a tener más probabilidades de contener errores.

Programas de incentivos

4.1 Introducción

Para muchas compañías, los programas de incentivos son simples acciones para una mejora en la obtención de resultados. Tras esta visión generalista, puede ahondarse mucho más en la implicación que supone para la empresa. Deben considerarse todos los factores que afectan al rendimiento como: la motivación, comprensión de los objetivos, reconocimiento personal y colectivo y, por supuesto, la capacidad de análisis.

Figura 4.1. Razones para la implantación de incentivos.





4.2 Guía para implementar un programa de incentivos

Para desarrollar un perfecto programa de incentivos, productivo y medible, deben seguirse los siguientes pasos:

Paso 1. Comprender el rol de los incentivos para la empresa

Los incentivos se utilizan para orientar a los colaboradores de la empresa a alcanzar determinados objetivos. A través de ofrecer a los empleados, equipos de ventas o distribuidores incentivos valiosos, se consigue que su implicación ante el objetivo fijado sea máxima. Pero estaremos malgastando el dinero si, para conseguir estos objetivos, estos colaboradores venden productos/servicios sin beneficios, maltratan a los clientes o convencen a clientes que de cualquier modo hubieran adquirido el producto/servicio durante el periodo de la campaña.

Los incentivos funcionan tanto mejor cuando orientan a los colaboradores hacia las ventas, productividad u objetivos cualitativos, como cuando se les fijan claramente los pasos a dar para alcanzar esos objetivos.

Las empresas utilizan premios tangibles, como regalos, para que así sus colaboradores diferencien claramente el incentivo de sus nóminas o de la parte variable de sus ingresos. Es obvio que la utilización de efectivo como medio de compensación no tiene competencia, pero es un sistema pobre a la hora de demostrar la importancia que se le da al esfuerzo realizado por el colaborador para alcanzar determinado objetivo.

No se debe olvidar que los programas de incentivos no pueden disfrazar productos de mala calidad, errores en la dirección o estrategias de marketing equivocadas.

Paso 2. Identificar los objetivos del programa de incentivo

En términos concretos, definir cuál es el objetivo que la compañía quiere alcanzar en un área determinada, como ventas, volumen,



porcentaje de crecimiento o satisfacción de clientes. Debemos estar seguros de poder cuantificar esos objetivos y poder realizar comparaciones con periodos iguales. Los objetivos han de ser sencillos, crecer un 10% en ventas en el segundo trimestre, mejorar en un 15% la tasa de retención de clientes del año en curso frente al año anterior,...

Hay que tener muy en cuenta todos los factores internos y externos que pueden afectar al cumplimiento de nuestros objetivos, como los movimientos comerciales de los competidores del sector, aparición de nuevas tecnologías en los procesos de producción, campañas publicitarias de impacto,...

No hay que perder de vista los objetivos globales de la compañía para fijar los planes de motivación e incentivos en consonancia con éstos.

Es importante:

- Definir objetivos específicos, medibles, alcanzables que cumplan las necesidades de marketing de la compañía.
- Comunicar adecuada y claramente estos objetivos a todos nuestros colaboradores y a los participantes del proyecto.
- Crear unas expectativas de resultados realistas.

Paso 3. Analizar la necesidad de contar con proveedores externos

Existen claramente diversas funciones dentro del desarrollo de un programa de incentivos que pueden llegar a requerir el apoyo de proveedores externos:

- a. Desarrollos creativos.
- b. Impresión de materiales.
- c. Acciones de marketing directo.
- d. Desarrollos informáticos.

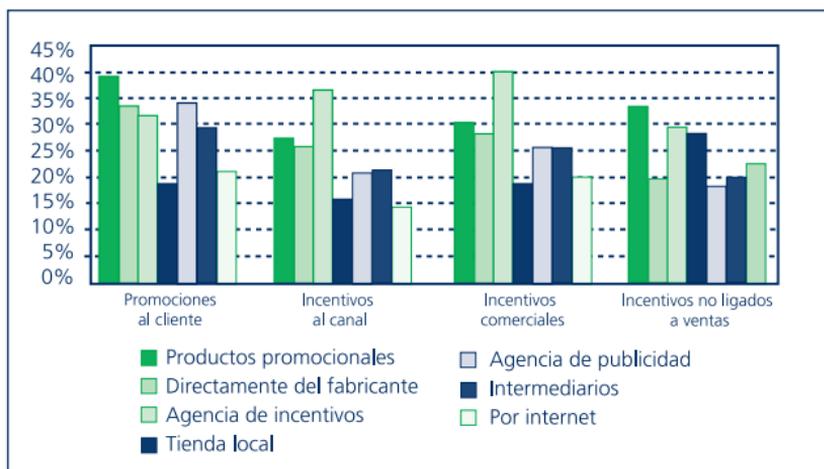


- e. Selección y suministro de premios (físicos, viajes, cheques regalo,...).
- f. Envío de regalos a participantes.

Podemos optar por diversas opciones dentro del mercado:

- a. Agencia de marketing relacional. Nos puede dar servicio integral en todas las áreas de desarrollo en función de su especialización. Gran parte de los servicios los desarrollan internamente. La interlocución para el cliente es única, lo cual facilita la gestión del proyecto. Un hándicap importante es usualmente el coste, suelen ser grandes agencias para grandes clientes.
- b. Agencia de incentivos. Especializados en dar soluciones únicamente en esta área. Cuenta con diversos proveedores externos que le posibilitan realizar el servicio completo. Debe tener muy controlada esa cadena de proveedores para minimizar posibles incidencias.

Figura 4.2. Fuente de la compra de regalos para incentivos.





- c. Desarrollo *in-house* + Proveedor de regalos. Es una fórmula muy extendida en empresas con proyectos de bajo presupuesto. La gestión interna a medio plazo suele crear una carga administrativa importante y requiere, además, una certera selección del proveedor de regalos, con grandes referencias, de cara a arriesgar al mínimo con la parte más visible de cara al participante, las recompensas.

En definitiva, no hay una solución única en la selección del *partner* perfecto para la gestión de programas de incentivos, debemos valorar nuestro presupuesto, los recursos que vamos a dedicar, el objetivo corporativo a medio plazo y, por supuesto, las referencias de los posibles proveedores.

Paso 4. Definir el target

La definición correcta del target (cliente objetivo) al que nos dirigimos es el punto de partida de los diferentes pasos que deberemos ir dando en la planificación del proyecto de incentivos. Su cantidad, calidad y correcta selección influirá tanto en la fijación del objetivo, como en la selección de premios y el control presupuestario. Por ello, debe realizarse un consenso corporativo en la decisión de qué público objetivo es el más adecuado y necesario para alcanzar los resultados que deseamos.

Para esta definición de cantidad y calidad debe contarse con diversas áreas de cualquier organización, desde el área comercial, pasando por recursos humanos (si implica equipos internos), como sistemas y finanzas que deberán soportar partes del desarrollo y gestión del proyecto.

Si queremos incrementar los resultados de ventas de cierta gama de productos, deberemos analizar el circuito comercial de la empresa, de tal modo que seguramente no sólo debemos crear un programa para incentivar a nuestra fuerza de ventas, sino que habrá que contemplar otras figuras de tanta importancia como ésta, que colaboran en la consecución de las ventas



de la compañía, como el canal de distribución (localizando los verdaderos prescriptores finales de nuestros productos), el *call center* que recepciona los pedidos, los asistentes comerciales,...

En definitiva, cualquier proyecto de marketing relacional, necesita un proceso previo de análisis tanto de objetivos, como de hacia quién debemos orientar nuestros esfuerzos, para así obtener los resultados esperados.

Paso 5. Determinar la estrategia global del incentivo

Es en esta fase el momento en que especificamos nuestros objetivos y quiénes deben intentar alcanzarlos. Hay que definir también la duración del programa y sus fases correspondientes.

No debemos olvidar crear planes de contingencia, prever dificultades, obstáculos y posibles cambios en el entorno que puedan afectar tanto a nuestro programa como al resultado del mismo. Si observamos elevados niveles de riesgo, deberemos tenerlos en cuenta tanto en la planificación como en la revisión a la baja de objetivos.

La pregunta más importante que debemos hacernos en esta fase es: ¿Cómo van a lograr los participantes los premios?

Se puede elegir un sistema o una combinación de sistemas para premiar el logro de resultados. Las tres tipologías más comunes de programas de incentivos son:

- **Cerrados:** sólo premian a los participantes que mejores resultados obtengan sobre los objetivos fijados. Por ejemplo, los diez vendedores que más ventas logren del producto X durante el tercer trimestre. Estos programas son fáciles de presupuestar y controlar, pero suelen premiar a aquellos participantes que seguramente hubieran desarrollado su actividad con un nivel igualmente alto.
- **Abiertos:** premian a todos los participantes que logren un determinado nivel de resultados. Son mucho más difíciles de



controlar presupuestariamente, pero generalmente proporcionan mejores resultados ya que nos da la posibilidad de motivar al participante medio, que podríamos cifrarlo en un 60% del total.

- **Crecimiento:** son una variación de los programas abiertos. Simplemente consisten en dividir cada nivel de cumplimiento de objetivos en diversos tramos de incremento, de tal modo, que en cada nivel se puedan obtener diversos premios. La división de los objetivos por tramos posibilita la ganancia de premios desde un principio y el anhelo de premios mayores, de tal modo que los participantes se sentirán motivados a dar un paso más en la consecución de nuevos objetivos para lograr mejores recompensas.

Consejos estratégicos:

- Comparar tus objetivos con el histórico. ¿Alguna vez se han alcanzado los objetivos que estamos fijando?
- Estar seguros de que seremos capaces de controlar y medir el proyecto en términos numéricos, de cara a poder comparar con el histórico.
- Asegurarse que no vamos a comprometer la calidad de servicio ni la satisfacción del cliente por tener que alcanzar determinado objetivo. En ocasiones pueden llegar a verse afectados estos parámetros, si solo nos focalizamos en resultados cuantitativos.
- Debemos tener en cuenta que esfuerzo desde el punto de vista de sistemas de información nos requiere el proyecto, si son necesarios desarrollos demasiado complejos y costosos para gestionar y controlar la acción, deberemos replantearnos el mismo.



A la hora de establecer un planing y una mecánica en el programa de incentivos, es importante seguir los siguientes pasos:

- Crear un calendario específico del proyecto, marcando los hitos principales y recursos implicados (humanos, técnicos y económicos).
- Asignar la responsabilidad del proyecto a una única persona, que dirija y coordine con su equipo y los proveedores el proyecto de incentivo.
- Planificar minuciosamente la duración del programa, de cara a que los objetivos sean alcanzables. Hay que tener muy en cuenta que los programas de larga duración corren el riesgo de perderse en el olvido de los participantes sino mantenemos una comunicación constante con ellos y fijamos objetivos parciales.
- Fijar el lanzamiento con tiempo y comunicarlo con gran impacto, de cara a generar una expectación importante en los participantes de la campaña.
- Averiguar cuáles pueden ser los elementos más motivadores para los participantes.
- Decidir entre catálogos de regalos o premios directos por consecuciones de objetivos. Dependerá de la tipología de participantes, la clase de incentivo que se desarrolle, la duración del programa y el presupuesto que se disponga para ello.
- Evitar repetir año tras año el mismo programa de incentivos, genera desilusión y desmotivación.
- Escribir las bases del programa de manera cuidadosa y clara, teniendo muy en cuenta todas las implicaciones legales que correspondan.
- Asegurarse del apoyo de la dirección de la compañía, de tal modo que doten al programa de una dosis de institucionalización, la empresa da importancia al proyecto.



- Fijar claramente las áreas a realizar por el equipo de coordinación del proyecto, los proveedores y diferentes figuras de soporte de la empresa (sistemas, finanzas, compras,...).
- Crear acciones promocionales o premios instantáneos a lo largo del programa, generan entusiasmo y proactividad.
- Evaluar el éxito del programa frente a los objetivos fijados, y comprobar la evolución respecto a periodos anteriores.

Paso 6. Presupuesto

Una estimación correcta del impacto sobre los objetivos corporativos que puede provocar un programa de incentivos, es quizás uno de los pasos más importantes a dar dentro de la estrategia de marketing relacional. Si pensamos implementar un programa para incrementar las ventas, es fácil estimar los márgenes de beneficio que podemos llegar a obtener de las ventas incrementales que se produzcan.

En el caso de que estemos desarrollando un programa de incentivos para mejorar la productividad o la calidad de servicio, este planteamiento requiere mayor detenimiento en el análisis, ya que los factores de medición pueden llevar asociados componentes subjetivos que permitan controlar el éxito o fracaso de la acción. Por ejemplo, criterios de satisfacción o mejoras en la atención al cliente.

Debemos ser cautelosos en las estimaciones de resultados de un programa de incentivos, ya que existen factores del entorno (acciones de marketing de nuestra competencia, elementos del mercado que perjudiquen a nuestra comercialización, posibles huelgas,...) que pueden irrumpir durante la ejecución del proyecto y minimizar el posible éxito.

Tras realizar las diferentes estimaciones que pueden darse tras la ejecución del programa de incentivos sobre nuestra cuenta de resultados, debemos determinar el presupuesto que vamos a destinar para alcanzar esos objetivos. Según encuestas de la



revista Incentive, las principales compañías norteamericanas invierten hasta un 20% de las posibles ventas incrementales en las recompensas, comunicaciones y gestión del programa para poder alcanzar los objetivos fijados.

Los elementos principales de un presupuesto de un programa de incentivos y su distribución serían los que se reflejan en la Tabla 4.1.

Tabla 4.1. Reparto presupuestario de un plan de incentivos.

Incentivo	Porcentaje
Premios	80%*
Comunicación-Promoción	10%
Gestión-Administración	5%
Análisis-Sistemas de información	5%

* Incluido un 10% de coste en concepto de envío de premios a beneficiarios.

Los sistemas de consecución de premios deben ser controlables, de cara a crear previsiones de redención y ceñirse al presupuesto del programa. Debemos crear un programa que premie a un mínimo del 50% del total de participantes, si la consecución de premios se concentra en unos pocos, no lograremos implicar a una gran parte del colectivo y con ello dificultaremos la consecución de los objetivos.

La tendencia del mercado de los incentivos fija en una cifra entre el 3% y el 5% de compensación en premios para los participantes sobre la facturación generada. Es decir, si un comercial factura 100 € en producto X, le “remuneraremos” en premios por valor de 5 €. Esta remuneración podrá realizarse en puntos canjeables por regalos, talones de viaje, cheques regalo, cheques gasolina,...



Por supuesto, estos premios han de ser percibidos por los participantes suficientemente atractivos como compensación por su sobreesfuerzo comercial para lograr ciertos objetivos.

Paso 7. Especificar los premios

En la actualidad muchas empresas no realizan el esfuerzo que requiere la selección de premios para un programa de incentivos. Innumerables casos de éxito han dado su salto de calidad en una correcta e innovadora selección de premios, pensada en el público objetivo al que nos dirigimos, no en precios o stocks sobrantes de otras acciones. Estos premios no sólo tendrán un impacto en la motivación de los participantes de la campaña, ya que también pueden afectar al modo en que la gente ve a nuestra empresa.

Si el programa que queremos implementar va a necesitar de importantes esfuerzos y cambios por parte de los participantes, la selección de premios ha de generar un deseo de alcanzarlos, una motivación extra, que provoque la consecución de los objetivos y, por tanto, el éxito del programa.

Si sólo utilizamos dinero en efectivo como compensación, o siempre el mismo premio, el programa se volverá anodino y los participantes lo verán como un bonus extra, pero no como un reconocimiento al esfuerzo por un objetivo alcanzado.

Para ello, el programa debe contener elementos de sorpresa, de cara a evitar el aburrimiento del participante, debemos mantenerles siempre en alerta y a la espera de nuevos premios. Estas recompensas deben cumplir los siguientes requisitos:

- Deben tener una relación directa con el esfuerzo solicitado, es decir, no podemos regalar un coche por incrementar las ventas un 1%.
- Deben ser alcanzables para todos los participantes, no sólo para unos pocos.



- Deben mantener una relación directa con la imagen de la compañía.
- Deben ser diferentes de una acción previa, no reciclar productos sobrantes.

Previo a la selección de premios es recomendable conocer en profundidad al público objetivo al que nos dirigimos, realizar un análisis de perfiles posibles dentro del target y, con ello, definir la selección de recompensas adecuada para ese colectivo, no hay dos programas iguales, incluso dentro del mismo sector de actividad, la selección de recompensas debe desarrollarse *ad-hoc*.

A. ¿Por qué y a quién recompensar?

Los premios se otorgan por una acción y logros específicos realizados, estos tienen que ver principalmente con sugerencias para ahorrar costes, el servicio excepcional al cliente y el cumplimiento de los objetivos de ventas.

Existen varios ejemplos de méritos para la obtención de recompensas:

- 1. Recompensas para empleados excepcionales.** Este premio cobra más importancia si en la selección de candidatos intervienen los compañeros de trabajo y no solamente los directivos. Se trata de premiar al empleado excepcional o “empleado del mes”, por los más altos niveles en la productividad, la calidad, las ventas, el mínimo absentismo o cualquier otra cosa que se considere importante. Se expone la foto del empleado en un lugar destacado y se le honra a lo largo del mes con una serie de actos.
- 2. Recompensas en función de la productividad y la calidad.** Las recompensas pueden utilizarse para estimular ciertas metas de desempeño y productividad. Para que la gente sea productiva y se sienta satisfecha y motivada, el desempeño eficiente



debe ser altamente valorado y recompensado. Algunas formas que pueden servir de ayuda para alcanzar esta meta:

- Un desempeño eficiente debe ser recompensado consecuentemente; si el empleado no recibe una recompensa o ésta no es consecuente, la calidad del desempeño puede disminuir porque el empleado no le ve sentido a tener un alto desempeño.
- Las recompensas no deben darse automáticamente, como ocurre cuando se hacen incrementos por antigüedad o reajustes por coste de la vida sin tener en cuenta el rendimiento individual de cada trabajador.
- Hacer lo que se encuentra gratificante debería dar como resultado un desempeño eficiente.
- Los directivos deberían dedicar el tiempo necesario a descubrir cuáles son realmente las necesidades y aspiraciones de sus colaboradores.

3. Recompensas a las sugerencias de los empleados. Las empresas deben recompensar a sus trabajadores por ser creativos y producir nuevas ideas, del tipo de ahorro de dinero o producción de beneficios intangibles, tales como mejor clima laboral, más seguridad o mejor servicio al cliente.

Citemos algunos ejemplos de programas que podemos enmarcar dentro de este apartado:

- Plan de recompensa a la capacidad inventiva: presentación de una patente.
- Plan de recompensa por división, logros que para la empresa tienen un valor sobresaliente sobre la disminución de costes y el impacto sobre el principal objetivo de una división específica.
- Plan informal de recompensas, premiar a sucursales que han contribuido en el logro del objetivo final de la empresa.



4. Recompensa al servicio al cliente. Satisfacer a los clientes es un objetivo que la mayoría de las empresas desean estimular y reconocer constantemente. Recordemos que cuesta siete veces más, conseguir un cliente nuevo que conservar uno que ya se tiene. He aquí algunas formas de ayudar a estimular el buen servicio al cliente:

- Enviar al cliente, proveedor y distribuidor más frecuente, un cuestionario donde puedan valorar las actitudes y el servicio que le ha prestado un empleado y al mejor valorado recompensarle.
- Un grupo de personas ajenas a la empresa (*mystery shoppers*) se harán pasar por clientes o compradores y evaluarán el servicio que les han ofrecido los empleados. Se premiará al que mejor servicio haya ofrecido.
- Recompensar a los trabajadores por cada felicitación que reciben de los clientes por el servicio que le han prestado.
- Que los propios empleados establezcan un premio “a la excelencia en el servicio al cliente” en el cual elijan entre todos, y por votación, al compañero que mejor servicio ha prestado.

5. Recompensas por lograr objetivos de ventas. Uno de los objetivos más fácilmente cuantificable en la mayor parte de las empresas es la consecución de metas de ventas. Por esta razón, los incentivos para mejorar el desempeño en esta área son muy comunes en la mayoría de las organizaciones exitosas.

Este tipo de recompensas son dobladas en algunos casos por las empresas cuando también se cumplen objetivos de planificación y relación con el cliente. Citemos criterios que se pueden seguir para otorgar las recompensas por objetivos:

- Superar las ventas de los años anteriores.
- Realizar trabajo de post-venta con los usuarios.



- Presentar informes de ventas y marketing sobre técnicas nuevas que permitan promover mejor los productos de la firma.

6. Recompensas para equipos. Cuando todos los empleados participan en el proceso de toma de decisiones, se sienten comprometidos con las mismas por ello cuando un equipo de empleados obtiene un logro, hay que recompensar a todo el equipo. Si sólo se recompensa al líder o al integrante de mejor desempeño, el grupo tiende a perder motivación.

Los incentivos para equipos de trabajo son apropiados cuando algunos empleados tratan de mejorar su desempeño a expensas de otros. También pueden reducir la rivalidad y promover la cooperación y el interés por el desempeño general del grupo.

Estos programas mejorarán el nivel medio de desempeño, las relaciones interdepartamentales y el trabajo en equipo.

Para lograr la máxima eficacia en un equipo, se deben tener en cuenta los siguientes aspectos:

- Valorar a las personas que trabajen bien con otras, que sepan manejar procesos colectivos.
- Fomentar las discusiones entre los integrantes del equipo más que las reuniones preparadas. Las relaciones personales generan confianza.
- Organizar “retiros” informales para fomentar la comunicación y establecer metas.
- Recompensar las realizaciones colectivas cada vez que sea posible, aunque el premio sea de un valor insignificante.
- Asistir a la primera reunión del equipo que realizará un nuevo proyecto especial y expresar su satisfacción por el compromiso que han adquirido sus integrantes.



7. Recompensas por asistencia y por seguridad. Especialmente utilizadas en las empresas de manufactureras, son dos de las actividades más comunes y básicas que recompensan las compañías: la buena asistencia al trabajo y una buena atención a las normas de seguridad.

De este modo, se estimula la puntualidad, la asistencia y la reducción de los accidentes gracias a la atención que prestan los empleados.

Los incentivos otorgados por estas actividades provocan en los empleados de las empresas niveles de puntualidad representativos, de entorno a un 10% en el primer año de poner en marcha un plan de recompensas por el cumplimiento de las actividades anteriormente citadas.

Los artículos que se suelen otorgar en este tipo de programas son: Prendas de vestir, plumas estilográficas, accesorios para el despacho y la oficina, cristalerías y cerámica, calendarios, artículos deportivos, insignias, emblemas y cintas, accesorios para el automóvil y herramientas y utensilios para el hogar.

B. Proveedores

Una vez tengamos decidido la selección de tipologías de premios que queremos ofrecer en nuestro programa de incentivos, debemos contratar dos proveedores básicos:

1. El proveedor o proveedores de las recompensas. Debe ser una empresa que nos aporte las máximas garantías y referencias, así como unas garantías de stock y agilidad en la gestión de incidencias y sustitución de referencias inmediata.
2. Transportista de los regalos. Empresas de mensajería urgente, que sean capaces de entregar tanto en B2B (*business to business*, empresas a empresas) como en B2C (*business to consumer*, empresas a consumidor), con la complicación que la entrega a particulares conlleva de reexpediciones y control en las entregas. Este operador logístico debe tener sistemas de tracking on-line (seguimiento de pedidos) para mantener un



control exhaustivo de nuestra mercancía. En la actualidad la gran mayoría de las empresas de mensajería tienen en mayor o menor medida esos desarrollos.

C. Tipologías de recompensas

Una vez conocido en profundidad el público objetivo al que nos dirigimos y seleccionado el proveedor, debemos elegir el regalo o incentivo más correcto para cada caso. Existen cinco categorías principales en el mercado:

- Regalos físicos.
- Cheques/tarjetas regalo.
- Viajes.
- Experiencias.
- Solidaridad.

El desarrollo de estas categorías de premios difiere mucho entre la cuna del marketing relacional, Estados Unidos, y España, país naciente en estos desarrollos, por lo que gran parte de las tendencias norteamericanas se han ido implantando y continuarán avanzando en nuestro mercado.

El producto más desarrollado en Estados Unidos y Canadá, frente a España y Europa, son los cheques o tarjetas regalo, de los que allí existe una amplísima variedad y aquí todavía se están empezando a ver.

En el resto de categorías no se aprecia tanta diferencia en su aplicación a programas de incentivos, por lo que su uso es similar en Europa y Estados Unidos.

En el Capítulo 6 se describen en detalle todos los tipos de recompensas.

Paso 8. Bases del programa

Todo programa o acción de marketing ha de tener sus reglas, bases donde vengán reflejadas todos los supuestos, plazos y condiciones de aplicación para ese proyecto. En particular, los



programas de incentivos deben fijarse de modo que cubran a la compañía que implanta el programa sobre todas las posibilidades de obtención de premios, objetivos fijados a los participantes y cláusulas necesarias para cumplir tanto la legalidad vigente como las contingencias que puedan afectar a la empresa.

Toda base o regla de un programa de incentivo ha de ser clara, concisa, comprensible y sin posibilidad de diferentes interpretaciones.

Como elementos básicos a especificar en las bases debe incluirse:

- Periodo o duración del programa.
- Quién puede participar.
- Objetivos y sistemas de medida y valoración.
- Premios a alcanzar.
- Métodos de obtención de premios.
- Exclusiones dentro del programa y excepciones.
- Requisitos legales (protección de datos, retenciones sobre premios,...).

Es recomendable que estas bases sean desarrolladas o supervisadas por expertos legales, para asegurarnos de no incumplir ningún aspecto legal o administrativo.

Paso 9. Diseño de la campaña

Diseñar un programa de incentivos requiere de una gran especialización de todas las piezas implicadas en el proceso de desarrollo, desde la parte estratégica hasta la de diseño.

Implementar este tipo de acciones, no sólo consiste en tener un presupuesto y una objetivo, debemos vestirlo, estamos desarrollando una acción de marketing que seguramente tendrá consecuencias directas sobre los resultados económicos de la compañía, por lo que debemos darle toda la importancia que tiene.



Por ello, hay que elaborar un programa atractivo, dinámico y que cree un impacto en nuestro target. Es fundamental contar con expertos diseñadores y creativos para poder alcanzar esos objetivos de atracción e implicación.

En primer lugar, debemos crear un tema, una idea creativa sobre la que va a girar el programa, algo que debe tener una asociación clara hacia nuestra compañía y hacia el proyecto de marketing relacional que estamos a punto de lanzar.

Hay que tener en cuenta ciertos factores relevantes a la hora de crear una temática de campaña:

- Ir en línea con la compañía.
- Ser motivante, que implique a la mayoría (analizar el target).
- Relacionarlos directamente con los objetivos.
- Los premios deben tener una relación directa con el tema.
- Tener muy en cuenta si el proyecto tiene retos individuales o grupales.
- Pensar en los medios que utilizaremos para comunicar el programa.
- Analizar la incompatibilidad con normas de la compañía.
- Revisar acciones del pasado internas.
- Comprobar qué hace y ha hecho la competencia.
- Utilizar el humor de modo controlado.

Existen tendencias por sectores, por tipología de proyectos e incluso influencias directas de eventos que tengan lugar en los mismos periodos, con gran influencia del deporte, por ejemplo:

- En años de mundiales de fútbol, gran parte de los programas de incentivos tienen esta temática futbolística.
- Con la Copa América, se pueden llevar a cabo proyectos con temática de vela.
- Temáticas olímpicas cada cuatro años.



Una vez que hemos seleccionado el tema adecuado para nuestro proyecto, debemos aplicarlo a todos los materiales físicos e interactivos que desarrollemos tratando de adoptar el lenguaje asociado a ese tema (futbolístico, automovilístico, pesca,...) para implicar a los participantes a sentirse dentro del programa y por buscar giros de humor (relativo) en el programa.

Paso 10. Lanzar y comunicar el programa

Tras diseñar la temática del proyecto y definir las aplicaciones del mismo en diferentes soportes, debemos planificar una fase clave del proyecto, lanzar el proyecto con la mayor repercusión posible entre nuestro target. No debemos utilizar ningún recurso ni económico ni humano en comunicar a nadie que no vaya a estar implicado directa o indirectamente en él.

No estamos diseñando una acción de marketing publicitaria, es una acción ligada a resultados, a ventas, a satisfacción de clientes, a fidelización de cartera de clientes, por ellos debemos ser concisos y aprovechar toda la inversión que realicemos y todos los impactos posibles a nuestro público objetivo.

Hay que asegurarse de que el 100% de los participantes en el proyecto sepan que lo hemos lanzado y que esperamos algo de ellos, una dedicación, un esfuerzo para alcanzar un objetivo común, y que en compensación recibirán ventajas, premios y reconocimiento.

Todo lanzamiento de un programa de incentivos debe venir apoyado por toda la organización, dando un mismo mensaje y un apoyo pleno, no deben existir fisuras ni contradicciones. Estos programas suelen involucrar a casi todas las áreas de una organización (marketing, comunicación, ventas, finanzas, sistemas,...) por lo que la comunicación interna debe ser fluida y totalmente canalizada y organizada.

Centrándonos en los medios y soportes, debemos utilizar todos los que estén a nuestro alcance (físicos y económicos), pero teniendo muy en cuenta a nuestro target. Es decir, si



podemos realizar comunicaciones vía e-mail de mínimo o nulo coste, mejor que realizar *mailings* de un coste elevado. Es importante decidir dónde realizar las inversiones para poder obtener los mejores resultados.

No debemos centrarnos solamente en un lanzamiento bomba, estrella, hay que mirar también a medio y largo plazo, ya que si centramos tanto nuestro presupuesto como las acciones a desarrollar sólo en las primeras semanas del lanzamiento, caeremos en el olvido del participante, sí habremos llamado su atención, pero en la situación de saturación comercial y de marketing en la que cualquier persona se encuentra hoy en día, sólo permanecen en la mente del consumidor/colaborador, aquellas acciones que tienen una continuidad en el tiempo y en la comunicación.

Existen infinidad de escritos que abogan por el marketing *one to one*, acciones individualizadas, que efectivamente nos llevan a ofrecer al participante justo lo que él necesita, ése debe ser nuestro objetivo, siempre adecuándolo a los medios con los que contemos. Ese tipo de estrategias requieren de sistemas informáticos que permitan realizar esas segmentaciones individualizadas, para la gran parte del mercado, debemos pensar en micro-segmentaciones que nos permitan identificar elementos comunes en parte del colectivo al que nos dirigimos, de modo que optimicemos los recursos económicos y de comunicación.

Paso 11. Controlar el programa

Muchos proyectos de incentivos, fidelización, motivación no han alcanzado el éxito esperado por un simple motivo carecían de sistemas de control periódicos del proyecto.

Estos sistemas de control pueden ir soportados por sistemas informáticos de la complejidad a la que se pueda aspirar presupuestariamente, pero con una hoja de cálculo y capacidad analítica podemos mantener bajo control las diferentes acciones y tendencias del proyecto.



Debemos ir de la información más general a la específica, si el momento lo requiere, pero las grandes cifras serán las que nos indiquen dónde podemos aplicar más recursos para obtener mejores resultados, y aquellos elementos que debemos modificar. Estos conceptos a controlar pueden ser:

- Volúmenes de ventas por segmento o tipología de cliente/colaborador.
- Porcentaje de crecimientos frente a periodos anteriores.
- Porcentaje de cumplimiento del objetivo.
- Ventas por cliente/colaborador.
- Segmentos de participantes con peores resultados.
- Regalos ganados.
- Tipología de premios más solicitados.

Cada proyecto tiene sus criterios de evaluación y control. El apoyo de un especialista para desarrollar estos criterios de análisis se hace muy necesario de cara a no desaprovechar los recursos invertidos en el proyecto.

Estos criterios de evaluación deben estar soportados por una información continua proporcionada por los departamentos financieros, ventas o sistemas (en función de la compañía), para poder ir actuando y reaccionando ante desviaciones o evoluciones positivas.

Paso 12. Celebrar el éxito y análisis post-campaña

Una vez el programa haya concluido debemos estar en disposición de comunicar rápidamente a todos los implicados (internos y externos) el éxito del proyecto.

Hay que comunicar el resultado general del programa, así como los factores claves que han llevado a la consecución del objetivo y cómo las diferentes acciones desarrolladas durante todo el periodo han favorecido al proyecto.

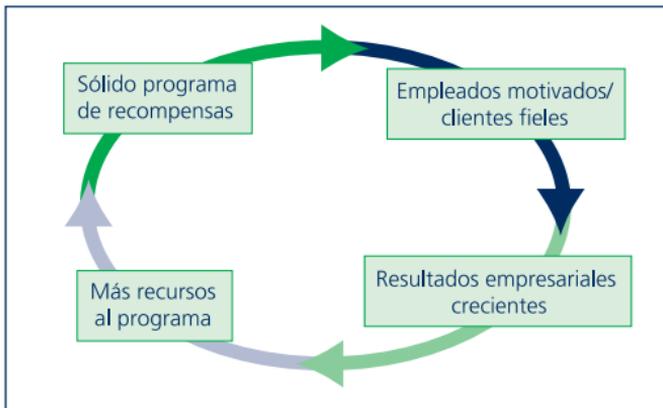


Para que no veamos empañado el éxito, la recepción de premios y recompensas de los participantes ha de ser inmediata, sin plazos importantes de demora, ya que podemos haber alcanzado nuestro reto, pero si tenemos incidencias con la parte final del proyecto, recibiremos penalizaciones futuras por parte de clientes y colaboradores. Por ello, insisto en reiterar la grandísima importancia que cobra la correcta elección de proveedor experto y especializado en logística y transportes.

Respecto al análisis posterior a la campaña, debemos fijarnos en factores como:

- ¿Hemos logrado exactamente los objetivos fijados?
- ¿Qué ha funcionado mejor?
- ¿En qué hemos fallado?, ¿qué es mejorable?
- ¿Se sintieron implicados los participantes?

Figura 4.3. Flujo de negocio en programas de incentivos.



Fuente: Elaboración propia.

Es altamente recomendable y necesario desarrollar una encuesta de satisfacción tras el proyecto, así resolveremos gran parte de estas cuestiones.



Mirando al futuro, hay que plantearse diversas consideraciones: Si pensamos desarrollar un nuevo proyecto, debemos cambiar las recompensas, la tipología de comunicaciones,... el programa no debe ser predecible. Lo que no debemos cambiar son los sistemas de medida (sí los objetivos), ya que si no sería muy difícil poder realizar comparaciones y análisis entre proyectos.

Guía para implementar un programa de incentivos:

- Conceptualizar:
 1. Planteamiento.
 2. Objetivos.
 3. Proveedores externos.
- Diseño:
 4. Target.
 5. Estrategia.
 6. Presupuesto.
 7. Premios.
 8. Bases.
 9. Gráfica.
- Ejecución:
 10. Lanzamiento y comunicación.
 11. Control.
 12. Análisis Post-Campaña.

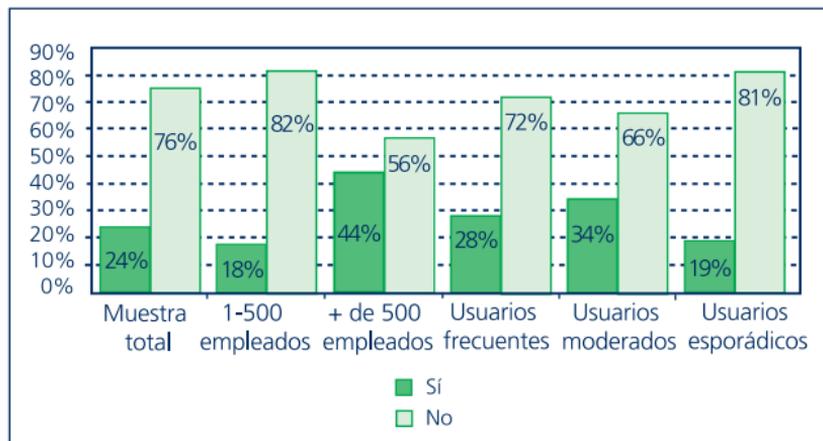
Programas de incentivos on-line

5.1 El medio perfecto

El avance de las nuevas tecnologías, y en particular de Internet en los últimos años, hace indispensable la utilización de este medio como canal principal de comunicación con participantes en muchos proyectos de incentivos.

Es cierto que siempre debe considerarse la tipología de clientes o colaboradores, la penetración de la utilización de internet por el colectivo al que nos dirigimos, así como los medios tecnológicos con los que cuentan para poder ser contactados.

Figura 5.1. Utilización de Internet.



Fuente: Incentive Federation Study, 2005.



La comunicación es mucho más rápida, directa y, por supuesto, menos costosa, lo cual nos permite aumentar el número de impactos frente a proyectos eminentemente off-line, que por los costes que lleva asociado el marketing directo, no nos permite ni llegar a públicos objetivos más amplios ni con tanta frecuencia.

El rango físico al que podemos implicar en un proyecto de incentivo utilizando plataformas on-line, se amplía radicalmente, desde desarrollar proyectos locales hasta internacionales, por la universalidad de Internet. Podemos plantear acciones que antes eran impensables por costes y presencia de nuestra empresa solamente a nivel local.

Otra característica importante es la capacidad de control, recepción de datos y análisis que facilitan los proyectos bajo plataformas on-line. Todas las acciones son medibles, controlables, escalables y, por supuesto, cualquier modificación o personalización que queramos realizar es de bajo coste.

5.2 Datos del mercado

En el año 2005, una encuesta desarrollada por la Asociación Nacional de Reconocimiento del Empleado Norteamericana (NAER) y la asociación WorldatWork, dedicada al análisis y estudio de los sistemas de compensación, beneficios y motivación dentro de los recursos humanos, concluyeron, que el 89% de las empresas encuestadas desarrollaban diferentes sistemas de compensación a través de incentivos o acciones de motivación, ligados a objetivos de venta, retención de empleados, apoyo a la cultura/misión de la empresa, incremento de la moral,...

La encuesta también indicaba el importante crecimiento de empresas que utilizaban medios on-line para el soporte de la comunicación, peticiones de regalos, gestión del proyecto y control presupuestarios y de informes.



De hecho, en este mismo año un estudio desarrollado dedicado a los incentivos on-line, dirigido por el Consejo de Incentivos Online (OIC) de la Asociación Americana de Incentivos, informaba que el 66% de las compañías encuestadas habían desarrollado programas de incentivos/motivación bajo plataformas on-line.

Otro estudio reciente auspiciado por Gallup (*12+4 Elements of Great Managing*, 2006), concluye que los sistemas de retención y motivación son un pilar básico para mejorar el éxito de las compañías, a través de altos niveles de satisfacción de clientes y colaboradores, mejora de resultados y vinculación de los empleados hacia la empresa.

La mejora de la satisfacción y retención del empleado se hace vital en los mercados competitivos y cambiantes, donde la media de expectativa de permanencia en una empresa se enmarca en un periodo de uno a tres años, según un estudio de *Robert Half International*. Este informe profundiza en la necesidad creciente de establecer medios para retener a los empleados y colaboradores con mejores índices de resultados, tanto económicos como de satisfacción, y así disminuir los costes asociados de fugas y procesos de nueva incorporación, formación, adaptación,...

5.3 Cómo utilizar el medio

La utilización de los sistemas on-line para desarrollar programas de incentivos, nos permite involucrar en los proyectos tanto a clientes/colaboradores individuales como grupos en cualquier parte del mundo, de modo ágil y eficaz. Algunos conceptos a tener en cuenta son:

- **Valorar los objetivos que se quieren recompensar** en función de la complejidad y esfuerzo necesario para alcanzarlos. A través de los sistemas on-line esta matización por líneas de producto o servicio, e incluso modificaciones temporales son de fácil implementación.



- **Realizar desarrollos sencillos para los participantes**, de modo que mantenerse informados y al día de la evolución del programa no les suponga un esfuerzo o aprendizaje complejo. Deben tener acceso inmediato a dicha información, sin pérdidas de tiempo, por optimización de recursos y por riesgo a perder la ilusión y expectación por el proyecto. El acceso a su evolución personal dentro del proyecto, puntos acumulados, porcentaje del objetivo alcanzado, ... debe ser individual, vía un website dedicado, a través de la introducción de un usuario y clave personal. Dentro de esa aplicación deberá disponer de toda la información y capacidad de solicitud de recompensas y seguimiento.
- **Promocionar el programa** a través de otros websites corporativos, intranet o cualquier medio interactivo que nos permita llegar a nuestro target y al mercado. Aprovechar también cualquier soporte off-line que la compañía disponga, desde revistas internas, publicaciones a clientes, conferencias y eventos corporativos. Cualquier soporte generará mayor imagen de nuestro programa y ampliaremos el número de impactos hacia los participantes.
- **Ofrecer una amplia variedad de recompensas Offer.** Un programa on-line nos permite ofrecer una mayor variedad y constante renovación de la oferta de premios alcanzables para los participantes, ya que la sustitución de productos descatalogados, roturas de stock y cambios de referencias se realizan en plazos mínimos y con coste cero.

5.4 Aplicación según target

Según el estudio bianual de la Asociación Americana de Incentivos (IMA), realizado en el año 2005, existen claras diferencias en la adopción de sistemas on-line para el desarrollo



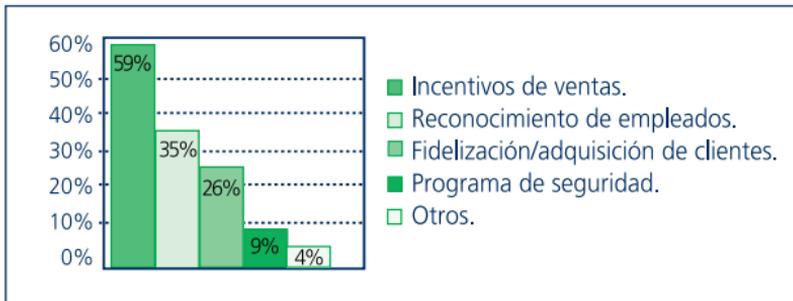
de programas de incentivos/motivación en función del target al que nos dirigamos.

Si el programa tiene un target corporativo, la utilización de estas herramientas crece de modo exponencial frente al uso de estas mismas si estamos desarrollando la acción para clientes o público no empresarial, donde la penetración y uso de estas tecnologías es de menor desarrollo que a nivel empresarial. En detalle:

- Más de la mitad de los programas de incentivos de ventas o al canal de distribución se soportan vía web.
- Sólo un 26% de los programas dirigidos a retención y satisfacción de empleados son desarrollados bajo estas plataformas.
- Un 36% de los sistemas de captación y fidelización de clientes son soportados vía web.

Hay que indicar que conclusiones de este estudio señalan que una de cada cinco empresas no desarrollan programas on-line por la escasa penetración en el uso de Internet por parte de su público objetivo, y más del 30% de los encuestados manifestaron su miedo a la implantación de sistemas informáticos bajo web por los riesgos de filtrado de información e incapacidad para gestionarlos.

Figura 5.2. Tipología de programas de incentivos on-line.



Fuente: *Incentive Federation Study, 2005.*



5.5 Factores relevantes en la implantación de programas on-line

En la decisión de implantar un sistema de incentivos on-line, debemos tener en cuenta los siguientes factores a la hora de seleccionar proveedores y en las relaciones con nuestro departamento de sistemas:

- **Costes.** Estimar cuánto serán los costes de diseño del *site*, *fee* de las agencias, precios de regalos, envíos y gestión del programa. Tras este análisis, analizar conjuntamente con el departamento de sistemas, las vías de gestión de las aplicaciones y si podemos reducir algún coste a través de su implicación en el proyecto.
- **Cantidad y calidad de datos y control del evolutivo necesario** para el equipo gestor del programa (marketing y ventas) que deberemos solicitar tanto al proveedor como al departamento de sistemas.
- **Necesidades informáticas** y aplicaciones que nuestro departamento de sistemas deberá proporcionarnos, además de su *know-how* para minimizar costes y optimizar los recursos internos de la compañía, y así obtener los mejores rendimientos de las aplicaciones informáticas.
- **Atractivo del website.** Debe tener un sistema de navegación simple, de fácil acceso a la información, capaz de gestionar cuentas individualizadas para cada participante y posibilidad de petición de premios y tracking de pedidos.
- **Selección del proveedor de recompensas.** Ha de ofrecernos una amplia variedad de productos, capacidad para incorporar las últimas novedades y control de cambios de referencias con plazos mínimos. Debemos seleccionar empresas experimentadas en el ámbito de la gestión de catálogos de regalos, con una variedad de marcas de primer nivel y con una elevada capacidad de adaptación a fuertes demandas en función de los periodos de la acción de marketing relacional.



- **Profesionalidad del equipo de marketing de la empresa.** Debemos rodearnos de un equipo de colaboradores que conozcan el medio relacional y que puedan aportar su experiencia y capacidad de solución de incidencias, a la vez que deben contar con un amplio conocimiento del negocio. En muchas ocasiones es recomendable el apoyo de un consultor externo para la coordinación estratégica del proyecto de marketing relacional, de cara a centrarnos en el negocio y que esta figura fije y coordine la implantación y análisis del programa a desarrollar.

5.6 Comunicación

5.6.1 Comunicaciones efectivas a través de sistemas on-line

Una de las grandes ventajas de desarrollar programas on-line, son los bajos costes de las comunicaciones y la facilidad de implementación y diferenciación de éstas en función del público objetivo, el momento de la campaña o el interés de la empresa por matizar o focalizar algún objetivo del proyecto.

La facilidad de obtener datos certeros del retorno de la inversión realizada en cada acción, hace que, día a día, las empresas que desarrollan programas de incentivos, traten de implementar mayores partes de estos proyectos en plataformas online.

El acercamiento al participante a través de sistemas de comunicación interactiva, como *e-mailings*, *banners* o *links* a páginas del programa, nos permiten dar a conocer el programa, recalcar que es un reto, excitante, divertido y que, por supuesto, van a poder ganar premios asombrosos.

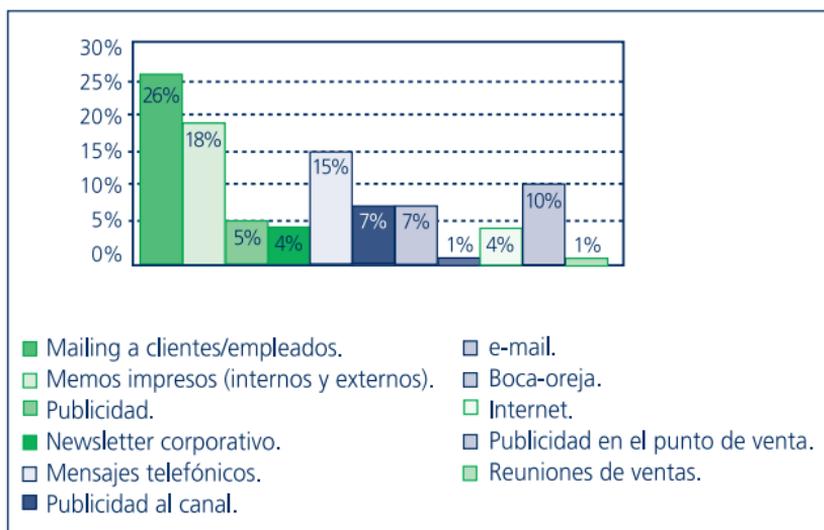
Con estos sistemas de comunicación podemos, además de comunicar estas ventajas, hacerlo con cierta regularidad, sin



caer en la saturación, para así mantener viva la atención hacia el programa y recibir el *feedback* de los participantes.

Según el último estudio de la Asociación Americana de Incentivos (IMA) de 2005, las vías más efectivas para comunicar con los participantes de programas de incentivos y motivación son las realizadas a través de sistemas interactivos (más del 30% de las empresas encuestadas así lo afirmaron).

Figura 5.3. Comunicaciones más efectivas.



Fuente: *Incentive Federation Study, 2005.*

5.6.2 Comunicaciones hacen que el programa funcione

Las comunicaciones desarrolladas en cualquier plan de incentivos o sistema de motivación son efectivas desde el punto de vista de mejora personal porque afectan a determinadas partes de nuestro cerebro. El hemisferio derecho del cerebro procesa toda



la creatividad, humor, ideas no verbales y la expresión emocional. El arte, la música, la fotografía, los conceptos creativos y las emociones son elementos que influyen en nuestro comportamiento personal y profesional. Específicamente, la creación de comunicaciones que sean capaces de generar mejora de rendimientos y superación de objetivos deben cumplir los siguientes requisitos:

- a. Crear un interés inicial y emoción para lograr alcanzar los objetivos fijados.
- b. Desarrollar un deseo hacia el programa a través del interés que se genere hacia la consecución los premios alcanzables.
- c. Establecer una temática de campaña tal que genere una identificación individual o grupal hacia el proyecto, pero siempre teniendo en cuenta que debemos mantener a lo largo del proyecto el atractivo del mismo, mediante comunicaciones interactivas y siendo capaces de reaccionar ante las contingencias del mercado o de la empresa y también ante el *feedback* de los participantes.
- d. Involucrar hasta niveles familiares el desarrollo de la campaña, comunicando con el entorno del participante, siendo capaces de detectar las posibles motivaciones y necesidades de su entorno (regalos para niños, tiempo libre,...), además de mantenerlos informados de la duración de la campaña y fechas clave.

Aunque la mejora personal tiene implicaciones del hemisferio izquierdo cerebral, con la fijación de objetivos medibles, reglas y resultados cuantificables, es la parte emocional y creativa del lado derecho del cerebro la que genera la aspiración personal para lograr el éxito y llegar a alcanzar los objetivos fijados.

5.6.3 La importancia de la comunicación

Otro estudio realizado por *Hewitt Associates*, empresa con sede en Chicago, entre 159 compañías, algunas pertenecientes al

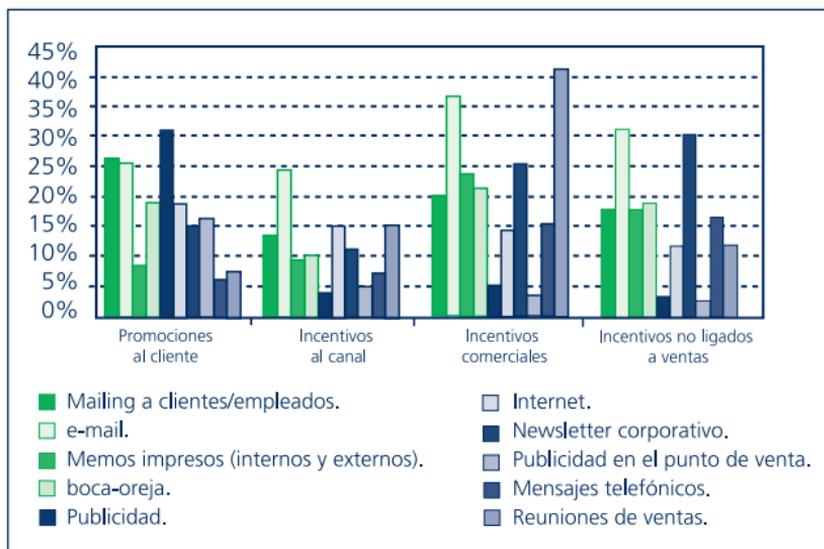


prestigioso ránking *Fortune 500*, concluye que el 72% de éstas desarrollan planes salariales basados en conceptos variables en función de objetivos, creciendo desde el 47% que resultó en el mismo estudio desarrollado 15 años antes.

Estos planes se integran por premios en metálico o regalos para resultados individuales o de grupo. Un aparte relevante de estas compañías indicó que pretendían expandir estos planes de incentivos a la gran mayoría de sus empleados, apoyándose en elementos de comunicación interna basados en plataformas on-line.

La importancia de la correcta comunicación hacia los participantes del programa radica en la percepción que deben percibir estos agentes de que tanto los objetivos como las recompensas son alcanzables y que pueden dar algo más de sí, o mejorar ciertas metodologías de trabajo para alcanzar el éxito.

Figura 5.4. TOP 10 métodos de comunicación.



Fuente: *Incentive Federation Study*, 2005.



Conclusiones del estudio de Hewitt Associates indicaron que más de la mitad de los programas de éxito destinaron más del 10% del presupuesto de regalos a acciones de comunicación y promoción de la campaña.

Respecto a la frecuencia de las comunicaciones, el estudio resaltó que más del 60% de las empresas encuestadas y que lograron que su programa alcanzara los objetivos realizaron una o más comunicaciones con los participantes a través de medios on-line.

Otro estudio realizado en el año 2004 entre más de 1.000 participantes en programas de incentivos, indicó que las personas o empresas que recibieron más elementos de comunicación (principalmente, de modo on-line) tenían una mayor creencia de que podían llegar a alcanzar tanto las metas fijadas como las diferentes opciones de regalo y, en particular, los regalos de mayor valor.

5.6.4 Comunicación multicanal

Es importante remarcar que no debemos únicamente pensar en conceptos de comunicación on-line, siempre se requerirá el apoyo de soportes off-line para aumentar la presencia en la mente del participante.

Algunos estudios han demostrado que la entrega de catálogos de regalos físicos afecta en mayor medida que los catálogos on-line por lo que motivan más a alcanzar los objetivos fijados.

Un estudio desarrollado entre más de 6.000 participantes en programas de fidelización on-line, por la compañía de investigación *comScore Networks* en el año 2004, dio algunas conclusiones sorprendentes; los participantes que recibieron catálogos impresos eran doblemente más proactivos a continuar desarrollando su fidelidad a la marca y alcanzar mayores premios que los que solo recibían información on-line.



Con estos datos podemos concluir que, efectivamente, los programas basados en plataformas on-line tienen grandes ventajas, pero no debemos olvidar la importancia todavía existente del papel, de la visualización impresa de premios y de recompensas alcanzables a través del programa.

Es importante también tener en cuenta una de las últimas tendencias en la comunicación dentro de programas de incentivos, los mensajes vía SMS. El desarrollo de la telefonía móvil a nivel mundial nos permite conectar individualmente y al instante con los participantes de modo interactivo.

Este canal de comunicación, con una mayor penetración incluso que el email, y gracias al desarrollo de terminales de telefonía móvil cada vez con mayores prestaciones, nos permite aplicar los conceptos creativos de la campaña de modo simple, individualizadamente y con un coste ínfimo.

La ventaja de la utilización de este medio de comunicación con nuestros clientes es que nos permite crear elementos de motivación que invitan a una acción inmediata, con beneficios directos para ello. Por ejemplo, podemos crear promociones que premien a los primeros que logren un determinado objetivo.

Recompensas

6.1 Regalos físicos

El regalo tangible o físico como elemento de incentivación es quizás el recurso más utilizado y el que mayor crecimiento puede continuar teniendo tanto en Estados Unidos como en Europa.

Debemos remarcar que el regalo de incentivo no debe confundirse con el *merchandising* o producto promocional con el logotipo de nuestra marca o compañía. El regalo de incentivo es un producto de marca reconocible, cuanto más prestigiosa, mayor será el deseo de lograrla por parte de los participantes del proyecto, que puede ser adquirido por nuestra empresa al fabricante directamente o, como en la mayoría de casos, a agencias especializadas en la gestión integral de catálogos de regalos.

En la selección de este proveedor debemos destinar un esfuerzo importante, ya que estamos entregando gran parte del éxito de nuestro proyecto a la correcta recepción de los regalos, cumpliendo las especificaciones publicadas y en los plazos máximos estipulados por las bases del programa.

Esta agencia o proveedor de regalos debe tener una amplia experiencia en la gestión de programas de marketing relacional y acciones promocionales, así como una cartera de proveedores que le proporcionen soluciones ante cualquier rotura de stock, descatalogación o incidencia que pueda surgir.

Como último eslabón de la cadena de nuestro proyecto de marketing relacional se sitúa el transportista de los regalos, que en la mayoría de casos vendrá acordado por nuestro proveedor de regalos, sobre el que debemos realizar el mismo o mayor análisis



de fiabilidad, experiencia y garantías en su cometido. Aquí es absolutamente recomendable confiar en empresas de primer nivel de cara a no arriesgar ni la eficacia ni los plazos prometidos.

Algunos elementos clave para la elección de regalos físicos a tener en cuenta son:

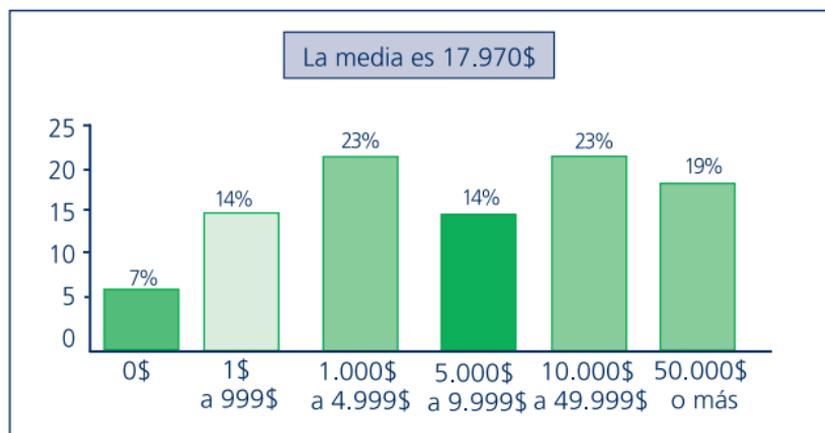
- Debemos planificar la elección de regalos, para que cubran desde las partes más bajas de nuestro target hasta los líderes, de tal modo que puedan obtenerse premios realmente atractivos, que generen una imagen de impacto en el caso de que estos participantes estrella logren alcanzarlos.
- La elección de los regalos debe ir ligada a la temática de la campaña, la imagen de la empresa y el colectivo al que nos dirigimos.
- Los regalos de bajo coste tienen un valor percibido mayor que el dinero o que un cheque regalo por el valor equivalente, por lo que una correcta elección de estas categorías bajas, podrá generar unas expectativas de logro de objetivos en los participantes mayores que si ofreciéramos sólo cheques o dinero.
- Productos destinados a la familia motivan al participante a lograr los objetivos para lograr premios que disfrutara con sus hijos y/o esposa/o.
- Es muy importante conocer a los participantes del proyecto, sus intereses, aficiones, motivaciones... de ese modo podremos diseñar un catálogo de premios acorde con el colectivo para incentivarle y que desarrolle todas sus capacidades para lograr los objetivos y verse recompensado por regalos que desea.

Del estudio *Merchandise Fact Report*, realizado a principios del año 2007 entre más de 300 empresas norteamericanas de diversos sectores de actividad, por las revistas *Incentive* y *Potentials*, podemos extraer ciertos datos relevantes:

- La media de presupuesto destinado a la compra de regalos se cifra en casi 18.000\$.



Figura 6.1. Presupuesto anual para regalos en programas de incentivos.



Fuente: *Merchandise Survey, 2007.*

- El 70% de los encuestados manifestaron que durante el año 2007 incrementarían sus presupuestos destinados a regalos tangibles.
- Entre los tipos de regalos mas utilizados, sigue siendo la electrónica la estrella.

Tabla 6.1. Regalos físicos tangibles.

	Incentivos de ventas	Promociones a clientes	Incentivos al canal	Motivación (no ventas)
Cheques regalo	59%	55%	49%	62%
Productos electrónicos				
Ordenadores, accesorios, software	40%	26%	30%	22%
Cámaras y accesorios	26%	19%	22%	24%
Entretenimiento para el hogar	25%	15%	14%	22%
Telefonía	14%	9%	7%	14%

Continúa



	Incentivos de ventas	Promociones a clientes	Incentivos al canal	Motivación (no ventas)
Trofeos y placas	39%	25%	18%	48%
Relojes	36%	25%	24%	40%
Ropa	32%	30%	24%	37%
Comida y bebida	31%	31%	27%	30%
Artículos deportivos	28%	19%	24%	21%
Artículos de piel	28%	19%	18%	23%
Maletas	22%	12%	19%	16%
Ocio/Aventura	20%	16%	11%	16%
Joyería	20%	7%	8%	20%
Artículos escritura	19%	32%	20%	25%
Herramientas	18%	25%	12%	16%
Pequeños electrodomésticos	15%	12%	11%	12%
Accesorios escritorio	14%	24%	12%	22%
Libros	14%	17%	10%	17%
Juguetes	12%	14%	7%	9%
Equipamiento para la oficina	12%	10%	8%	8%
Tarjetas de débito	11%	9%	10%	12%
Artículos cocina	10%	9%	7%	24%
Tarjetas de débito	11%	9%	10%	12%
Artículos cocina	10%	9%	7%	24%
Accesorios automoción	9%	11%	9%	10%
Muebles	9%	6%	4%	6%
Gran electrodoméstico	8%	4%	6%	5%

Fuente: *Incentive Federation Study, 2005.*



Todos estos datos son extrapolables a la mayoría de países y colectivos, siempre matizados por costumbres locales o peculiaridades del sector de actividad en el que desarrollemos el proyecto, pero existen ciertos elementos inamovibles:

- a. Un proyecto puede fracasar únicamente por fallos en el suministro y entrega de premios a los beneficiarios.
- b. La elección del proveedor de regalos y envíos tiene absoluta prioridad, tanta como la selección de la agencia.
- c. Los regalos deben elegirse en función del target, aunque siempre con una base de actualidad e innovación.

6.2 Cheques y tarjetas regalo

Un cheque o tarjeta regalo es un producto con un valor facial utilizable en determinados establecimientos emisores o adheridos. Por ejemplo, las principales grandes superficies del mundo tienen sus propios vales, como la tarjeta regalo de *El Corte Inglés*, la tarjeta *Harrods Rewards* de Londres o el cheque regalo de *Galerías Lafayette* de París.

En estos casos, estos productos son únicamente canjeables en sus establecimientos, pero en los últimos años han crecido, principalmente en Estados Unidos, emisores de tarjetas y cheques multitienda, lo cual permite al usuario disponer de una variedad muy amplia para poder utilizar su "dinero". Por ejemplo, *TARGET.com* o *American Express Gift Card*.

Estos productos son lo más parecido a la remuneración económica, pero en muchas ocasiones se perciben como un complemento a una nómina, no como un incentivo, con lo que pierden su efectividad.

Las principales características de las tarjetas y cheques regalo son:

- Flexibilidad: se emiten valores faciales desde cantidades muy pequeñas. Además, en el caso de cheques regalo en papel, se



tiene la posibilidad de fraccionar el valor facial percibido por cada beneficiario (ejemplo: seis cheques de 6 € en lugar de uno de 36 €).

- Personalización: los cheques regalo pueden llevar el logo de su empresa o cualquier mensaje que quiera difundir y las tarjetas regalo son absolutamente personalizables.
- Sencillez de gestión: los pedidos pueden realizarse vía web o e-mail. Las empresas emisoras suelen tener desarrolladas plataformas de gestión on-line para poder obtener pedidos y realizar entregas en plazos muy cortos.
- Seguridad y control: los cheques regalo suelen llevar incorporadas las más modernas normas de seguridad: frontal termo reactivo, tinta fluorescente, código de barras. Las tarjetas regalo, asimismo, gozan también de numerosas medidas de control de la identidad y seguridad.
- Libertad de elección: cada beneficiario elige "su regalo", las posibilidades de crear motivaciones diferentes con un mismo producto son muy grandes.
- Permiten realizar un control *a posteriori* de la utilización de dichas tarjetas o cheques, podemos obtener información muy valiosa sobre los hábitos de consumo de nuestro público objetivo, de cara a futuras acciones de marketing relacional sobre el mismo target.
- Pueden incorporarse con facilidad en programas basados en la acumulación de puntos, ya que pueden fraccionarse y la obtención de importes elevados y en consecuencia canjeo por premios de alto nivel puede generar un reto y un nuevo objetivo a alcanzar para el participante.
- Para mucha gente, y para sus familias en particular, la recepción de cheques o tarjetas regalo puede generar un acto de diversión e ilusión por decidir en que invertir ese premio. Desde una cena en común pagada con el cheque hasta una pantalla de LCD para el salón o un viaje de fin de semana todos juntos.

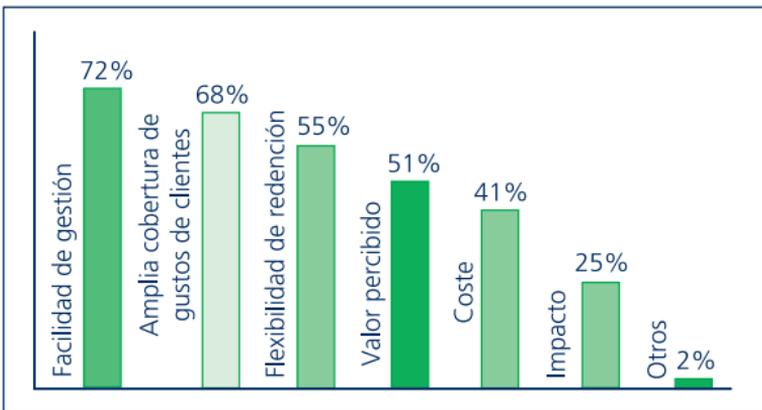


- Un factor a tener en cuenta para las empresas compradoras de estos cheques son las posibilidades de ahorro de costes por la caducidad de ciertos cheques o tarjetas no utilizadas o perdidas, que pueden llegar a suponer un 5% del volumen total de cheques en circulación.

Como puntos negativos de la implantación de estos sistemas de recompensa podemos reflejar:

- El valor percibido es el valor económico reflejado, no hay diferencia, mientras que con otros tipos de premio el participante siempre percibe un mayor valor frente al coste que supone para la empresa.
- En muchos casos, se considera una parte salarial más, no se valora como incentivo, como regalo. Esta percepción se agrava si la utilización de este tipo de recompensa se convierte en una rutina.

Figura 6.2. Principales beneficios de ofrecer cheques regalo en programas de incentivos.



Fuente: Gift Certificate FACTS Report, 2005.

Según el estudio realizado en el año 2005 por la *Asociación Americana de Incentivos (IMA)*, el producto de mayor utilización



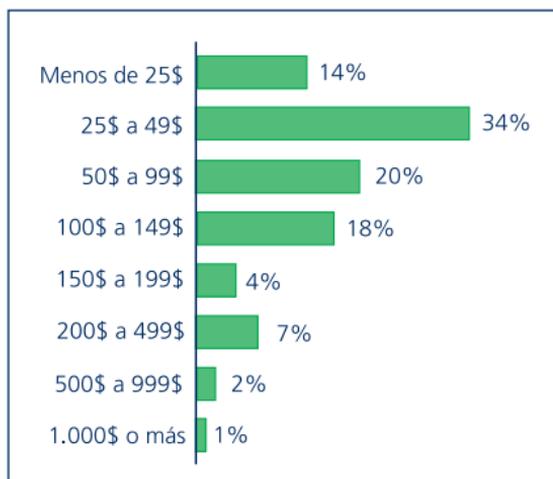
en marketing relacional es el cheque o tarjetas regalo, repartiéndose en función del tipo de programa en:

- Incentivos de ventas: 59% de utilización.
- Incentivos al canal: 55% de utilización.
- Promociones a clientes: 49% de utilización.
- Motivación interna: 62% de utilización.

De otro estudio del año 2005, el *Gift Certificate FACTS Report* podemos extraer dos datos fundamentales:

- El gasto por participante se fija entre 25 \$ y 49 \$ por proyecto de marketing relacional.
- Los principales motivos que indicaron empresas que utilizaron cheques o tarjetas regalo en sus programas eran en un 72% la sencillez de gestión y en un 68% la capacidad que tienen para gustar a la gran mayoría de su público objetivo.

Figura 6.3. Gasto medio en cheques y tarjetas regalo por participante.



Fuente: *Gift Certificate FACTS Report*, 2005.



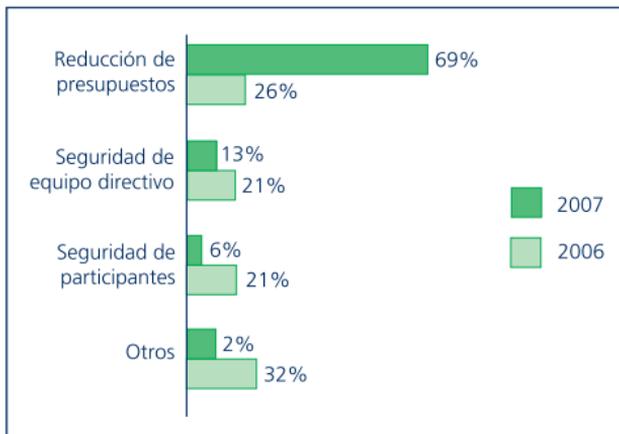
6.3 Viajes de incentivos

Quizás sea el sistema básico de incentivación desde la creación de los programas de motivación. En la actualidad las diferentes tendencias y evolución de los sistemas de recompensas han relegado este método de incentivación a un segundo plano, aunque todavía sigue teniendo una importante presencia en los programas de incentivos al canal de distribución.

Según el estudio *Merchandise Facts 2007*, realizado por las revistas *Incentive* y *Potentials* del grupo *Manage Smarter*, la evolución de la utilización de viajes de incentivos dentro programas de marketing relacional viene cayendo durante los últimos años de forma continuada. Según su estudio, más del 28% de empresas que llevan a cabo programa de incentivos que incluyen como recompensa viajes, piensa sustituirlos por regalos físicos durante el año 2007.

Los principales motivos para la disminución de viajes de incentivo y su cambio por regalos físicos se muestran en la Figura 6.4.

Figura 6.4. Principales motivos para la disminución de viajes de incentivos.



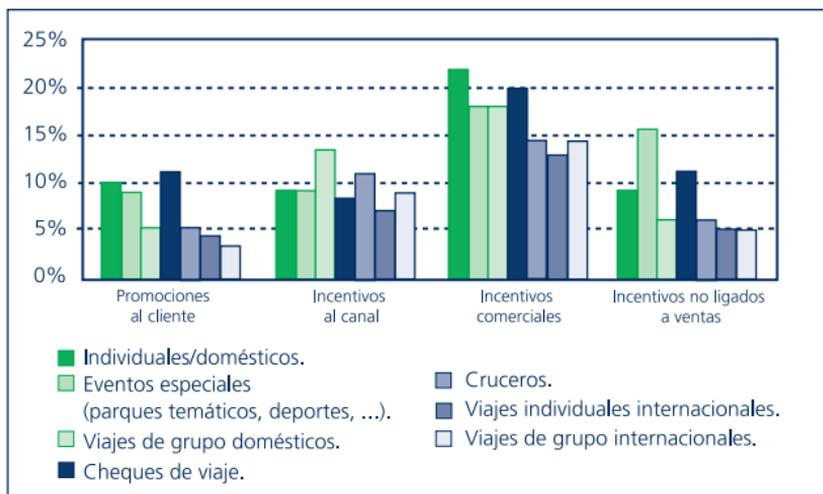
Fuente: *Merchandise Certificate Facts Survey, 2007.*



Si analizamos las ventajas o aspectos a favor de los viajes como medio de motivación encontramos:

- Estimulan la imaginación del participante.
- Vinculan el objetivo con la recompensa.
- Implican al entorno familiar para lograr el premio.
- Si los viajes son de alto nivel generan una expectativa especial ya que son eventos inalcanzables para la gran mayoría de los participantes.
- Contamos con especialistas para desarrollar el proyecto.

Figura 6.5. Viajes como incentivos.



Fuente: *Merchandise Certificate Facts Survey, 2007.*

Sin embargo, como aspectos en contra tenemos:

- Coste elevado.
- Facilidad para encontrar problemas.
- Dificultad para mantener controlado todo el viaje.



- Los movimientos de grupos grandes son complicados.
- Riesgos asociados de viajes a zonas del mundo sin altos niveles de seguridad.

Las principales vías de entrega de premios en formato viajes son:

- Viajes de grupo a destinos nacionales o internacionales. Suelen otorgarse para incentivos al canal de distribución.
- Viajes individuales (con pareja) o cheques canjeables por viajes a destinos nacionales o internacionales. Premios para incentivos a comerciales, clientes o colaboradores.
- Fin de semana nacional (paradores, balnearios, casa rural,...). Principalmente destinado para recompensas por objetivos parciales en programas de larga duración, premios a empleados, sorteos,...

No debemos menospreciar la valoración que el participante da al viaje, siempre alta, pero debemos tener en cuenta dos factores fundamentales: la elección de una agencia especializada en viajes de incentivos, con experiencia internacional, y la combinación de este premio con otras categorías como regalos o cheques.

6.4 Experiencias

En los últimos tiempos ha surgido un nuevo concepto evolucionado de dos líneas de actividades clásicas de motivación e incentivos:

- Los viajes de incentivos individuales o de grupo.
- Actividades de *team-building*.

Este desarrollo nuevo son las llamadas acciones de **marketing experiencial**, que buscan incentivar tanto a individuos como a grupos de equipos participantes en programa de incentivos o fidelización a disfrutar de actividades únicas, extremas o de difícil



acceso si no es a través de estos programas. Ejemplos de este tipo de actividades serían:

- Rafting por un río bravo.
- Pilotar un Fórmula 1.
- Cenar con una figura popular.
- Crucero romántico en un velero para dos personas.
- Comida en un restaurante dos estrellas Michelin.
- Viaje exclusivo a la India.
- Lanzamiento en paracaídas.
- Bautizo aéreo en una avioneta sin motor.

La exclusividad de estas experiencias y, en consecuencia, el valor percibido por los participantes, las dotan de un valor diferencial para catálogos de premios o recompensas directas por alcanzar determinados objetivos.

La elección del proveedor en este caso tiene una importancia superior incluso que en otro tipo de recompensas, ya que ciertas actividades conllevan dosis altas de riesgo, y debemos contar con *partners* que nos garanticen la seguridad, fiabilidad y experiencia demostrada en la gestión de estas experiencias. También deben mantener los niveles de exclusividad, para mantener intacto el valor percibido.

En definitiva, es un valor añadido para ofrecer a los participantes que, obviamente, tiene menores niveles de redención que los productos físicos, pero el público objetivo al que logremos motivar a lograr estos premios estarán comprometidos de modo especial por lograr disfrutar de este tipo de experiencias únicas.

6.5 Solidaridad

El crecimiento de las desigualdades entre el mundo desarrollado y el más desfavorecido, y las nuevas tendencias del marketing



relacional, han fusionado el mundo fundacional y de cooperación con las campañas de incentivos.

Cada vez mas empresas están desarrollando acciones que favorecen causas solidarias, de tal modo que los participantes de proyectos de incentivos pueden realizar donaciones económicas o en “puntos” en lugar de optar por premios físicos, viajes o cheques.

Esta tendencia, lejos de mostrarnos la clásica visión lucrativa de las acciones de marketing relacional (no olvidemos que buscamos mejorar los resultados de la compañía vía motivar los distintos actores de nuestra cadena comercial) busca y encuentra un motivo personal para lograr los objetivos fijados. En definitiva, a través del éxito de un proyecto, podemos ayudar a personas desfavorecidas.

La utilización de estas acciones solidarias para proyectos de marketing, debe realizarse de modo muy profesional (asesorados por expertos en la materia), con comunicaciones nada dramáticas y sobre proyectos concretos, es decir, no informar que se realizarán donaciones de X euros para la Fundación Y, sino que, por ejemplo, se aplicarán sobre el proyecto de la Fundación Y para la reconstrucción del barrio marginal Z.

Muy importante a tener en cuenta son las implicaciones fiscales de las donaciones realizadas por los participantes del programa o por la empresa.

Con este tipo de acciones aportamos un valor añadido al proyecto, que amplía su dimensión más allá del marketing, además de ofrecer una imagen de nuestra compañía ligada a acciones de alto valor percibido por el mercado y por los clientes.

La correcta difusión de la creación de proyectos solidarios vinculados a acciones de marketing relacional nos convierte en organizaciones a las que tanto los empleados como los colaboradores se sienten mucho más unidos y comprometidos.

Si desea profundizar más sobre el tema, puede consultar el libro *Motivar con la Acción Social* en esta misma colección.

Retorno de la Inversión (ROI)

Cada vez más, los proyectos de marketing están midiéndose por términos de retorno de las inversiones realizadas, de tal modo que cada acción tiene que llevar asociado un análisis de inversión, costes aplicados y facturación/beneficios logrados.

En resumen, el ROI (Retorno de Inversión) tiene que ver con los costes de una campaña de marketing y los beneficios que ha generado.

En **términos financieros**, ROI se refiere a cuánto inviertes y cuál es el retorno de esa inversión, es el mismo concepto utilizado en los mercados financieros (ejemplo: "La cartera de acciones tuvo un retorno del 20%").

Para controlar el ROI, los objetivos deben ser medibles y los resultados del programa de incentivos deben mantenerse al margen de factores externos, como la economía, la publicidad o las campañas promocionales, así como sobre factores intrínsecos como la calidad de los productos o servicios y nuevos lanzamientos.

Muchos programas requieren de un rediseño previo de cara a poder controlar el ROI, aunque de todos modos, algunos proyectos no pueden ser controlados totalmente, y otros no necesitan tener un análisis ROI porque se refieren a sistemas de valoración interna de empleados o mejoras en la satisfacción de clientes.

El estudio auspiciado por la Asociación Americana de Incentivos (IMA) concluye que en los últimos años se ha producido un crecimiento importante de la importancia del ROI como elemento de valoración de proyectos de marketing relacional.



Figura 7.1. Criterios de evaluación de proyectos.

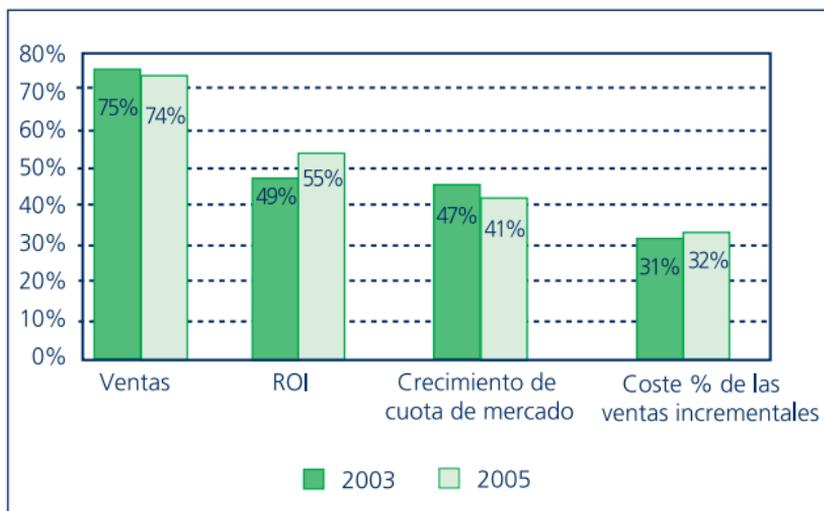
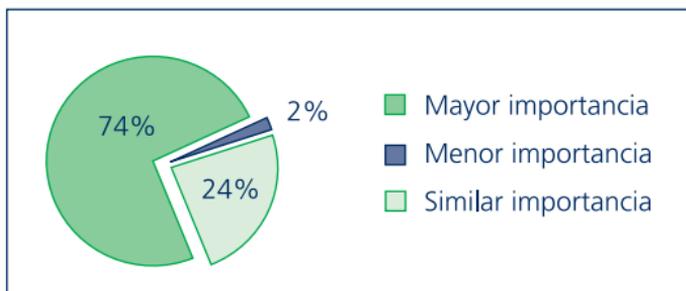


Figura 7.2. Cambio en la importancia del ROI.



Ejemplo de calculo de ROI

Si inviertes 1.000 € el 1 de enero y el 31 de diciembre consigues 1.200 €, entonces es que has generado un ROI del 20%.

$$\text{ROI} = (1.200 \text{ €} - 1.000 \text{ €}) / 1.000 \text{ €} = 20\%$$



En **términos de marketing**, el ROI es lo mismo. Pongamos por ejemplo, que vendemos un producto por 100 €. El 50% de estos 100€ es el margen, es decir, lo que queda después de restar a los ingresos los costes del producto. Supongamos que la venta conlleva otro coste de un 10% en concepto de manipulación y envío. Por lo tanto, el beneficio que nos quedaría de la venta sería de 40 €; el otro 60% del precio de venta son costes del producto y del proceso de venta.

Además, inviertes 1.000 € en una campaña para fomentar las ventas del producto y consigues vender 30 unidades con un beneficio por unidad de 40 €, por lo tanto, el beneficio total de la campaña será de 1.200 €. Pero este beneficio de 40 € es anterior a los costes de la campaña, por lo que hay que restar a esos 1.200 € de beneficio total, los 1,000€ que cuesta la campaña de marketing:

$$1.200 \text{ €} - 1.000 \text{ €} = 200 \text{ €}$$

Este es el retorno, 200 € extra adicionales de la inversión inicial de marketing de 1.000 €. El Retorno de la Inversión (ROI) será entonces:

$$\text{ROI} = 200 \text{ €} / 1.000 \text{ €} = 20\%$$

Este es un cálculo muy simple del ROI, sin tener en cuenta el factor tiempo.

Por lo tanto, si el programa de marketing relacional planteado no puede generar un ROI superior, es mejor invertirlo en Letras del Tesoro a un 10% de ROI o en acciones y no invertirlo en programas de marketing.

La globalización, la incesante competencia, la saturación publicitaria y la disminución de las diferencias entre productos ha hecho necesaria una evolución tanto de las estrategias comerciales de las empresas como de la orientación y uso del marketing. La utilización de elementos motivadores en las redes comerciales y canales de venta, así como la incesante necesidad de retener



a nuestros clientes y hacerlos fieles, ha provocado el nacimiento de un nuevo marketing, el **marketing relacional**. Es importante tener en cuenta que sin una correcta aplicación de una estrategia de marketing relacional, las empresas podrían verse fuera del mercado en un breve periodo de tiempo.

Bibliografía

Libros

- Alet i Vilaginés, J.** (2000), *Marketing Relacional. Cómo obtener clientes leales y rentables*. Gestión 2000, Barcelona.
- Barroso Castro, C. y Martín Armario, E.** (1999), *Marketing Relacional*. ESIC, Madrid.
- Bobichon, G.** (1990), *Como conquistar y mantener la fidelidad de la clientela*. Díaz de Santos, Madrid.
- Boyle, D.** (1995), *Secrets of a Successful Employee Recognition System*. Productivity Press.
- Casas, A.** (2002), *Remuneración, retribución y motivación de vendedores*. ESIC, Madrid.
- Chiesa, C.** (2002), *Fidelizando para fidelizar*. EUNSA.
- Hughes A.** (1995), *Marketing de base de datos*. Ediciones S, Madrid.
- Humby, C. y Hunt, T.** (2003), *Conseguir Puntos*. Gestión 2000, Barcelona.
- Iniesta, F. y Agustin, A.** (2001), *Fidelización de consumidores*. Gestión 2000, Barcelona.
- Mccarthy, D.** (1997), *The Loyalty Link: How Loyal Employees Create Loyal Customer*. John Wiley & sons, New York.
- Meredith, G. y Fried, R.** (1998), *Incentives in Marketing & Motivation*. Kendall/Hunt Publishing Company.
- Nelson, B.** (1997). *1001 formas de recompensar a sus empleados*. Gestión 2000, Barcelona.
- Rackman, N.; Fridman, L. y Ruff, R.** (1995), *Getting Partnering Right*. McGraw-Hill, New York.
- Ries, A y Trout, J.** (2004), *Las 22 leyes inmutables del marketing*. McGraw-Hill, Madrid.
- Schultz, D.; Robinson, W. y Petrison, L.** (1998), *Sales Promotion Essentials*. McGraw-Hill, New York.



Artículos

- Canaday, H. (2004).** "Incentives at Warp Speed ", *Selling Power*, noviembre.
- Ferguson, R. y Hlavinka, K. (2007),** "Sizing Up the U.S. Loyalty Marketing Industry", *COLLOQUYTalk*, abril.
- Jeffrey, S. (2003),** "The benefits of tangible non-monetary incentives", *SITE Fundation*.
- Korn, I. (2006),** "Awarding with gift cards and certificates", *Incentive*, febrero.
- Levitt, T. (2006),** "What business are you in?", *Harvard Business Review*, octubre.
- Rauch, M. (2004),** "The Power of Choice", *Recognition*, marzo.
- Renart, L. y Cabre C. (2005),** "Las claves del marketing relacional bien hecho", *IESE Business School*.
- Smith, M. (2004).** "Leveraging Technology to Improve Incentive and Recognition Programs".
- Sullivan, M. y Leatherman, B. (2004),** "Consolidating Rewards & Recognition for Better Results", *Carlson Marketing Group*.

Estudios

- Merchandise Survey 2007*, Incentive Magazine, abril 2007.
- Retail Gift Card Survey 2005*, Deloitte & Touche USA LLP, febrero 2005.
- Online Incentive Survey 2005*, Online Incentive Council, Julio 2005
- Incentives, Motivation and Workplace Performance: Research and Best Practices*, Society for Performance Improvement y SITE Foundation, 2002.
- Putting Trophy Value into Your Gift Card Program*, Incentive Gift Certificate Council, septiembre 2005.
- A Study Conducted among Current Users of Merchandise and Travel Items for Motivation/ Incentive Applications*, Incentive Federation, mayo 2005.



Websites

American Marketing Association: www.ama.org

Direct Marketing Association: www.the-dma.org

Incentive Gift Card Council: www.usegiftcertificates.org

Incentive Manufacturers and Representatives Alliance:
www.imraorg.net

Incentive Marketing Association: www.incentivemarketing.org

Incentive Performance Center: www.incentivecentral.org

Informacion sobre marketing y publicidad: www.brandrepublic.com

Editorial de revistas como *Sales & Marketing Management*:
www.managesmarter.com

Noticias sobre marketing relacional: www.colloquy.com

Recognition Professionals International: www.recognition.org

Revista Incentive: www.incentivemag.com

Revista Potentials: www.potentials.com

Revista MyCustomer: www.mycustomer.com

Revista strategy + business: www.strategy-business.com

Revista Target Marketing: www.targetmarketingmag.com

Revista Motivation Strategies: www.motivationstrategies.com

Revista Sales Force XP: www.salesforcexp.com

Revista BtoB: www.btobonline.com

Revista Marketing de Australia: www.marketingmag.com.au

Revista Marketing Interactive de Singapur: www.marketing-interactive.com

Blogs de marketing

<http://incentive-intelligence.typepad.com> (Blog sobre incentivos)

www.smmsoundoff.com (Blog sobre marketing)

<http://etc.territoriocreativo.es> (Blog de marketing en español)

<http://blog.guykawasaki.com> (Blog de Guy Kawasaki)

<http://www.raphel.com/wordpress> (Blog sobre marketing)



<http://spanish.martinvarsavsky.net> (Blog de Martin Varsavsky, fundador de Ya.com, Jazztel y FON)

http://thepowerofinfluence.typepad.com/the_power_of_influence
(Blog sobre el *Word of Mouth Marketing*)

<http://www.enriquedans.com> (Blog de Enrique Dans)

<http://blog.futurelab.net> (Blog sobre innovación en marketing)

<http://marketingroi.blogspot.com> (Blog sobre el ROI en marketing)

<http://blogs.business2.com/madisonavenuewest> (Blog sobre la frontera entre el marketing y la publicidad)

<http://incentivesandrelationshipmarketing.blogspot.com> (Blog del autor)

OTROS TÍTULOS DE LA SERIE

BUSINESS POCKET



ISBN 978-84-9745-163-5

eLearning easy

Cómo aprovechar la teleformación en la empresa sin meterse en un lío



ISBN 978-84-9745-160-4

Respuesta eficiente al consumidor

Gestione con éxito las relaciones entre fabricantes y distribuidores



ISBN 978-84-9745-095-9

Coaching sobre el terreno

Desarrolle a sus colaboradores y beneficiéense ambos



ISBN 978-84-9745-068-3

Prevención, gestión y resolución de conflictos

Para qué discutir pudiendo arreglarlo a golpes



ISBN 978-84-9745-124-6

Motivar con la acción social

El voluntariado corporativo como herramienta de gestión de personas



ISBN 978-84-9745-083-6

Marketing del ego

Utilice lo ya inventado para venderse mejor



ISBN 978-84-9745-168-0

Gestión de la publicidad

Haga de su empresa de publicidad un buen socio para su empresa



ISBN 978-84-9745-092-8

Dirección de personas

Escuchar, influenciar y desarrollar a los colaboradores



ISBN 978-84-9745-187-1

La empresa creativa

Una organización diseñada para triunfar



ISBN 978-84-9745-186-4

Homo seductor

Dirigir con psicología en las organizaciones del siglo XXI



ISBN 978-84-9745-200-7

La gestión de costes en lean manufacturing

Cómo evaluar las mejoras en costes en un sistema lean

Para títulos de próxima publicación, consulte nuestra web:

www.netbiblo.com

