



# La búsqueda de la fidelidad del cliente por las aerolíneas

<b>Apellidos, nombre</b>	Mateu Céspedes, José María (jomaces1@tra.upv.es)
<b>Departamento</b>	Departamento de Ingeniería e Infraestructura de los Transportes
<b>Centro</b>	ETS de Ingeniería del Diseño. Universitat Politècnica de València



## 1 Resumen de las ideas clave

La lealtad del cliente aporta a la empresa numerosos beneficios: ahorro en costes de comunicación (porque la captación de nuevos clientes deviene innecesaria), mayores ingresos por venta cruzada y publicidad boca-oído, reducción de costes de servir, etc.

Para maximizar la lealtad, la empresa puede ir más allá de la satisfacción del cliente. Diversos mecanismos pueden estimular esa lealtad. La lealtad más perseguida es la de los clientes que más compran. Estos clientes son conscientes de lo que aportan a la empresa prestataria, y exigen a cambio más valor que del que la empresa aporta a otros clientes.

Las aerolíneas tradicionales fueron pioneras en poner en marcha programas de lealtad, creando los denominados Programas de Pasajero Frecuente (FFP, por sus siglas en inglés, *frequent flyer programs*). Los FFP cosecharon un éxito notable, porque fueron capaces de crear valor para las propias aerolíneas y para estos pasajeros frecuentes. En esencia, un FFP es un sistema que aporta puntos (millas) a los afiliados al FFP, al hacer sus reservas y otras compras, puntos que éstos pueden acumular, para luego convertirlos en premios y otros beneficios.

En la actualidad, los FFP han entrado en una fase de madurez que obliga a repensar muchos de sus componentes. Obliga a repensar aspectos como:

- la adecuada contabilización del elevado volumen de puntos (millas) en circulación tras décadas de funcionamiento del FFP,
- la pérdida de eficacia de estos programas debida a su generalización,
- las exigencias de las autoridades de la competencia, preocupadas porque estos programas actúan como barreras de entrada al mercado para nuevas aerolíneas,
- las exigencias de las autoridades fiscales, que ven el trasiego de puntos, y sobre todo de premios, como transacciones que deben ser gravadas fiscalmente.

## 2 Introducción

Si en los años 70 y 80 del pasado siglo, las empresas descubrieron la importancia de satisfacer al cliente, en los años 90 trataron de ir un paso más allá, buscando su fidelidad. La satisfacción es un requisito conveniente a la hora de predisponer al cliente a que vuelva, pero puede no ser suficiente. Luis María Huete nos propone un análisis interesante de la cartera de clientes (Imagen 1).

Lo ideal para la empresa es tener un amplio porcentaje de clientes satisfechos y que siguen como clientes (retenidos). Huete los identifica con la sugerente denominación de *apóstoles* porque, entre otras cosas, nos ayudarán a dar a conocer nuestra oferta. Sin embargo, no todos los clientes satisfechos permanecen fieles, algunos o muchos se verán tentados por ofertas de la competencia, y querrán probar otras opciones existentes en el mercado (son los *mercenarios* del cuadrante superior derecho de la Imagen 1).

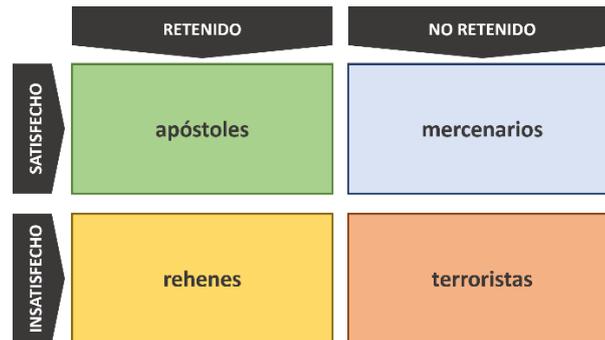


Imagen 1. Análisis de la cartera de clientes (Huete, 1992)

Fijémonos ahora en el cuadrante inferior izquierdo de la Imagen 1. ¿Es posible la retención de clientes cuando no hay satisfacción? Muchas empresas se afanan en establecer mecanismos para asegurarse la retención, incluso de clientes que están decepcionados con su oferta. Hablamos por ejemplo de los famosos contratos de permanencia en el sector de las telecomunicaciones, o incluso de algo tan aparentemente trivial como los costes de cambiar de entidad bancaria (asusta el esfuerzo que implica cambiar todos los servicios que cualquiera tiene hoy contratados, y el riesgo de perder alguna domiciliación, ¡o abono!, en el camino). En cualquier caso, usar estos mecanismos para asegurar la continuidad de los clientes es peligroso, porque lo que se puede generar con ellos es en realidad, un elevado porcentaje de *rehenes*. Y lo que es peor, en algún momento, ese cliente descontento, ese rehén, acabará por marcharse, y en ese momento se convertirá en un *terrorista* (en sentido figurado), alguien que no desaprovechará las oportunidades que surjan para expresar el maltrato recibido por parte de su banco anterior.

La presencia de una mayoría de apóstoles entre nuestra cartera de clientes es definitivamente la mejor manera de asegurarse el futuro. Las ventajas derivadas de esa presencia son diversas, como veremos a continuación. La satisfacción es por ello, más que conveniente, casi imprescindible.

En cualquier caso, ¿puede estimularse la retención con algún tipo de mecanismo? Sí, pero no con mecanismos que generen rehenes. Las aerolíneas han sido hábiles en este sentido, y han creado mecanismos acertados, especialmente los denominados **programas de pasajero frecuente**, o FFP por sus siglas en inglés (*Frequent Flyer Program*). No obstante, estos mecanismos no dejan de tener sus pros y sus contras, y conviene analizarlos con algo de detalle. Vamos con ello.

### 3 Objetivos

La lectura de este artículo permitirá al lector o lectora:

- Listar las distintas formas en las que la fidelidad de los clientes aporta valor a la empresa.
- Identificar mecanismos de gestión empleados por las aerolíneas que ayudan a retener y fidelizar clientes.
- Caracterizar los programas de viajero frecuente, descubriendo su controversia actual y opinando al respecto.

## 4 Desarrollo

La persona que habita actualmente en un país desarrollado está sometida a un bombardeo constante de información publicitaria, promocional. Para crecer, las empresas están obligadas a hacer llegar sus mensajes a sus potenciales clientes (nuevas rutas, nuevas ofertas, nuevos atributos de valor, etc.) haciéndose espacio en esos saturados canales de comunicación. El esfuerzo es mayúsculo y, en términos empresariales, esfuerzo es sinónimo de coste. Si, además, por insatisfacción u otros motivos, la empresa pierde anualmente un elevado porcentaje de sus clientes, la empresa tendrá que conseguir otros, lo que supondrá un esfuerzo adicional. Es claro que retener los clientes actuales puede suponer para la empresa ahorros importantes de recursos, recursos que podría además invertir en mejorar la satisfacción de sus clientes actuales o en captar nuevos clientes. Retener los clientes actuales es, en suma, un buen negocio.

### 4.1 Cómo aporta valor la retención de clientes

La forma más inmediata en que la retención de clientes aporta valor a la empresa es la que ya hemos citado, pero que vale la pena repetir. Retener los clientes actuales evita el tener que buscar nuevos clientes con los que sustituir a los que se pierden. Es un ahorro de costes que puede ser muy relevante, en función del número de clientes perdidos y de la menor o mayor habilidad de la empresa para captar nuevos clientes.

Pero hay otras formas en que la retención aporta valor. La retención permite un conocimiento más profundo de los clientes, de sus motivaciones, de sus necesidades, de sus deseos. Ese conocimiento, bien explotado, permite a la empresa optimizar su oferta, seleccionando adecuadamente los atributos de valor que el cliente verdaderamente valora, y eliminando otros que, no aportando valor, suponen costes añadidos. El resultado puede ser un incremento en el margen que la empresa obtiene de ese cliente en futuras compras.

Por otra parte, es más fácil para la empresa comunicar con sus clientes que con potenciales clientes que aún no lo son. Las aerolíneas, por ejemplo, usan como soportes publicitarios los propios billetes y tarjetas de embarque, o los cabezales de sus asientos, o las revistas de la compañía que ponen a disposición del cliente en el avión. Son formas de bajo coste de lanzar sus mensajes a sus clientes, favoreciendo así lo que se denomina la **venta cruzada** o *cross-selling* (venta de otros destinos, por ejemplo), o el **up-selling** (animar al cliente a que la próxima vez viaje en una clase superior, por ejemplo), o simplemente el estimular al cliente a que viaje más a menudo.

Finalmente, el cliente apóstol está predispuesto a hablar bien de sus experiencias de consumo. A veces de la experiencia conjunta, otras de detalles que resultaron particularmente satisfactorios para él o ella. Las buenas referencias son otra vía de ahorrar costes de adquisición de nuevos clientes. Este mecanismo ha cobrado una creciente importancia en el mundo de la comunicación en Internet y las redes sociales, en que los clientes de cualquier servicio disponen de innumerables formas gratuitas de recomendar, de contar sus impresiones y experiencias.

La Imagen 2 expresa el impacto de un cliente apóstol en la cuenta de resultados de la empresa. Los costes de adquisición hacen a menudo que el primer año el saldo sea negativo. Sin embargo, los mecanismos comentados hacen que en los años posteriores el saldo pase a positivo, y que ese saldo siga creciendo. El saldo acumulado es lo que se conoce como **valor vitalicio del cliente**, y es sin duda una

buena guía para orientar la gestión de la empresa. Muchas empresas siguen limitándose sin embargo a ver su relación con el cliente como un conjunto de transacciones aisladas, ignorando la relación en el largo plazo y desaprovechando buena parte del potencial valor vitalicio.

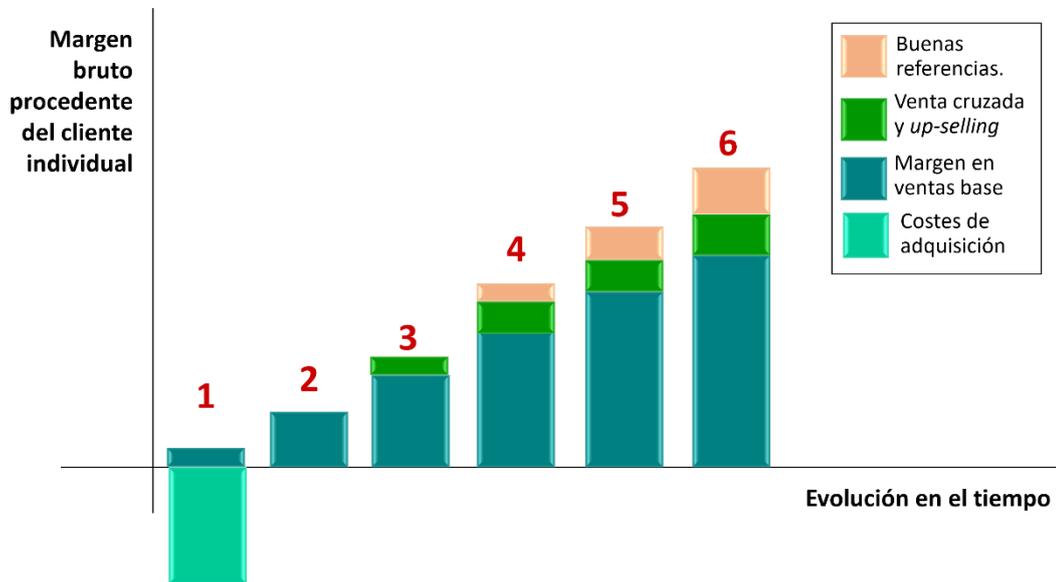


Imagen 2. Representación gráfica del valor vitalicio del cliente

## 4.2 Mecanismos para la retención y fidelización de clientes

La constatación de las numerosas ventajas de mantener la relación con el cliente alentó en los años 90 del siglo XX el conocido como **Marketing relacional**. Diversos libros afrontaron el cómo gestionar esa relación con el cliente para capturar todo su valor vitalicio.

Entre los instrumentos a manejar, destacó el *Marketing Database*, centrado en capturar toda la información posible del cliente en bases de datos a disposición de la empresa, para luego explotarla en busca de conocimiento que ayudara a la toma de decisiones (*data mining*). Estos instrumentos evolucionaron hacia lo que hoy entendemos como software CRM (*Customer Relationship Management*). La posterior automatización de los procesos de recogida de la información, auspiciada por la digitalización de los procesos comerciales e Internet, ha puesto en manos de la empresa una cantidad ingente de datos (Big Data), no siempre fácil de manejar y explotar. En cualquier caso, la información de que disponen hoy las empresas podría ayudar a objetivos muy diversos. Algunos ejemplos:

- Los mejores clientes son conscientes de que lo son, y reclaman un trato especial. La información disponible en las bases de datos de las empresas permite estimar el valor para la empresa de cada cliente, y particularizar la propuesta de valor que se le ofrece.
- La oferta de precios diferenciales (*revenue management*) es hoy clave para que determinadas rutas alcancen la rentabilidad. El historial de la ruta, y de los clientes que la utilizan es clave a la hora de establecer esos precios diferenciales.

Un paso más allá en la gestión de la relación con el cliente encontramos la formalización de esas condiciones especiales otorgadas a determinados clientes. La variedad de maneras de formalizar esa relación es notoria: clubes de clientes,



tarjetas de fidelización, planes de lealtad, etc. La idea subyacente en la mayoría de ellos es la misma, otorgar condiciones especiales a los clientes que más compran, con el fin de garantizar que siguen comprando y no cambian de proveedor.

En algunos casos se trata sólo de ofrecer descuentos a los clientes que son titulares de la tarjeta correspondiente, o miembros del club. En otros, el titular acumula puntos que puede cambiar por regalos o descuentos bajo determinadas condiciones. Algunos planes de este tipo involucran a varias empresas en las que el cliente puede obtener puntos, o canjearlos.

Travel Club se crea en 1996, y cuenta hoy con más de 5 millones de afiliados. Los puntos se obtienen y canjean en una infinidad de empresas adscritas al plan. Entre ellas algunas tan importantes como El Corte Inglés, Repsol, o las aerolíneas Iberia, Vueling e Iberia Express. También incluye agencias de viajes online (OTA) y otros intermediarios como Logitravel y eDreams.

Muchos de estos planes de lealtad se ofrecen indiscriminadamente a todos los clientes, pero sólo los mejores acumularán los puntos suficientes para obtener ventajas reseñables en el futuro. Una fórmula alternativa interesante es la ofrecida por Volotea. Esta aerolínea propone a sus clientes hacerse Megavolotea por 59,99 euros al año. De esta manera, es el cliente el que demuestra, a priori, que es un cliente de volumen, y puede comenzar a aprovecharse de ventajas por serlo desde el primer momento. Entre las ventajas se encuentran los descuentos en todos los vuelos, incluso para los acompañantes (hasta 4 acompañantes). En este caso, la aerolínea ingresa por adelantado parte del descuento del que se beneficiará el cliente con posterioridad.

### 4.3 Los programas de pasajero frecuente (FFP)

Las aerolíneas fueron pioneras en la introducción de programas de lealtad, los conocidos como programas de pasajero frecuente (FFP, *Frequent Flyer Program*). El primero de estos programas lo pone en marcha American Airlines, ya en 1981 (AAdvantage). Tras la fase inicial de lento crecimiento, habitual en todo tipo de innovaciones, el número de miembros creció exponencialmente. Este rápido crecimiento aportó una ventaja competitiva a American Airlines y a las demás aerolíneas pioneras en la implantación de estos programas, lo que obligó a sus competidoras a establecer sus propios programas. Las réplicas en Europa tendrían que esperar hasta los años 90. Citemos como ejemplo el Programa Miles & More, de Lufthansa, que se crea en 1993 y al que, en menos de diez años, se habían afiliado diez millones de miembros.

Un FFP está configurado por los siguientes elementos:

- Un mecanismo de afiliación al programa. Inicialmente, los promotores suelen hacer esfuerzos promocionales dirigidos a crear una primera base de afiliados. Una vez conseguida esa primera base, el esfuerzo de comunicación y promocional se ajustará a los objetivos perseguidos en cada momento.
- Un mecanismo de acumulación de puntos (o millas) por los afiliados o miembros del programa. Inicialmente, los puntos se conseguían con los billetes de avión adquiridos.
- Un mecanismo de redención de puntos, es decir, unas reglas de conversión de los puntos acumulados en forma de viajes gratis u otras ventajas, tales como mejoras de clase (de turista a *business class*, p. ej.), acceso a salas VIP, consumiciones gratis, etc. A estos premios se le pueden añadir otros beneficios, como prioridad de embarque, prioridad en lista de espera, etc.



- Otras políticas, relativas por ejemplo a la expiración de puntos, la fluctuación de los precios de los premios (en términos de puntos/millas), etc.

Este esquema inicial, una vez estos programas demostraron su potencial, se amplió de manera notable, incorporando otros elementos. El primero de ellos fue la incorporación al programa de otras empresas (no necesariamente aerolíneas) que pudieran aportar puntos a los afiliados, así como premios con los que redimir los puntos acumulados. Entre los más predispuestos a añadirse al esquema destacan otras empresas del sector turístico. Análogamente, distintas aerolíneas colaboraron para facilitar el intercambio de puntos entre sus afiliados, particularmente las que formaban parte de la misma matriz o alianza.

#### 4.4 Lógicas para el éxito de los FFP

El éxito de los FFP es incuestionable. Desde el punto de vista de las aerolíneas, la idea subyacente era ofrecer alicientes al pasajero frecuente para seguir volando con la aerolínea a cuyo programa se había afiliado. Además, esos alicientes podían ofrecerse a bajo coste, o incluso sin coste para la aerolínea (viajes gratis en determinados vuelos con capacidad disponible, prioridades de embarque, etc.).

En cualquier caso, lo que contribuyó de manera notable al éxito de los FFP fue el hecho de que, especialmente en el caso de las aerolíneas tradicionales, el pagador de los billetes no coincidía con el beneficiario de los premios y beneficios. En efecto, muchos de los pasajeros frecuentes son pasajeros que viajan por motivos de trabajo, cuyas tarifas asumen las empresas para las que trabajan. Los puntos se anotaban sin embargo a una cuenta (tarjeta) personal, con los que el pasajero podía pagar sus vuelos particulares (vacacionales o VFR) cuando acumulaba los puntos suficientes. Esto animaba a los viajeros a volar con aquella compañía en la que pudiera acumular más puntos. La crisis de 2008 matizó en cierta medida este hecho, haciendo que muchas empresas exigieran que las ventajas y premios se derivaran al pagador.

La ampliación de las opciones para acumular y redimir puntos, con la adición de otras aerolíneas y otras empresas al programa, escaló el número de beneficiarios. Algunos pasajeros que difícilmente hubieran sumado puntos suficientes para obtener vuelos gratuitos gracias a sus viajes de trabajo, tuvieron la oportunidad de sumar puntos mediante el consumo de otros productos y servicios, accediendo así a los premios. Además, estas otras empresas que se añadieron al programa ofrecían premios de menor valor, a los que se podía acceder con menos puntos. En cualquier caso, muchos puntos quedan sin redimir, lo que también contribuye a sostener el sistema. De hecho, los puntos efectivamente transformados en premios suponen un porcentaje inferior al 20% del total de puntos emitidos.

Desde el punto de vista de la aerolínea, el FFP aporta argumentos de peso a sus mejores clientes para seguir volando con ella. Estimula pues la lealtad, pero también la venta cruzada y el *up-selling*. El FFP se convierte así en un poderoso canal de marketing, que goza además de poderosas economías de red: el crecimiento en el número de afiliados atrae a nuevas empresas y las opciones de redención que éstas ofrecen atrae a su vez a nuevos afiliados. No es de extrañar pues el éxito cosechado por estos programas, y la forma en que se ha extendido en el sector, particularmente entre las aerolíneas que siguen una estrategia tradicional. Algunos estudios estiman que más del 40% de los ingresos de algunas de estas aerolíneas proviene de los pasajeros afiliados a su FFP. Datos de Air France-KLM de 2016 elevan este porcentaje hasta el 55%.

Las aerolíneas de bajo coste han tenido, por el contrario, una menor predisposición a poner en marcha este tipo de programas. Entre las razones de esta menor predisposición está el disponer de menos margen con el que premiar al pasajero frecuente, y, sobre todo, que su enfoque principal apunta al pasajero que viaja por motivos de ocio (menos frecuente, en general); son argumentos que explican la menor utilidad de estos programas, tanto para la aerolínea de bajo coste como para sus clientes. Algunas de estas aerolíneas realizaron tímidos intentos que, en general discontinuaron con posterioridad. Otras parecen haber dado pasos más decididos, en el contexto de sus procesos de hibridación. En todo caso, el alcance de todos estos programas es en general menos ambicioso que el perseguido por las aerolíneas tradicionales.

#### 4.5 La controversia actual en torno a los FFP

La ampliación en la complejidad y en el número de actores involucrados en los FFP llevó a menudo a las aerolíneas a externalizar su gestión, poniéndola en manos de organizaciones específicamente destinadas a gestionar estos programas. Este paso ha permitido delimitar de manera más nítida los aspectos económicos relacionados con la gestión de estos FFP, y facilitar los intercambios y compensaciones entre las entidades involucradas en los mismos.

En cualquier caso, el concepto FFP parece estar llegando a una etapa de madurez, e incluso de declive. Varias cuestiones amenazan el futuro de estos programas:

- En un contexto de uso generalizado por buena parte de las aerolíneas, la ventaja diferencial que aportan es más limitada, suponiendo en realidad una barrera de entrada para nuevos entrantes, y un coste significativo para las que lo mantienen.
- Los afiliados exigen más y mayores ventajas, como la posibilidad de transferir puntos entre afiliados. Los FFP tratan de atender estas demandas, creando más niveles de reconocimiento. Algunos FFP permiten la transferencia de puntos, si bien estableciendo ciertas limitaciones.
- El crecimiento en volumen del valor intercambiado entre afiliados y empresas ha alcanzado niveles muy elevados que, en épocas de penuria económica amenazan las cuentas de resultados. Los FFP han debido evolucionar por ello introduciendo una mayor variabilidad en las cuantías de los puntos o millas entregados al afiliado, así como en los precios de sus premios. Ambos parámetros han dejado por ello de tener valores fijos, fluctuando en función de la situación económica y de las políticas de *revenue management* aplicadas por la aerolínea, todo ello enmarcado en un análisis más ajustado del margen disponible.
- El crecimiento ha generado también suspicacias en el ámbito del reflejo contable de estos programas. Los puntos en manos de los afiliados no dejan de ser compromisos con los clientes, que de alguna manera deben ser reflejados en el pasivo de la aerolínea. También aquí las aerolíneas han aplicado criterios propios significativamente distintos entre unas y otras aerolíneas.
- Las autoridades fiscales de muchos países, por su parte, han puesto sus ojos en las transacciones de puntos y premios, gravando, sobre todo estos últimos, con impuestos. Cada FFP ha seguido su propia política a la hora de transferir, en mayor, menor o ninguna medida estos impuestos al beneficiario. Algunas aerolíneas obligan al cliente a pagar tasas, impuestos y otros gastos, aunque el grueso del billete se pague con los puntos acumulados en su cuenta FFP.



## 5 Cierre

Los Programas de Pasajero Frecuente (FFP) se encuentran pues en una encrucijada compleja. Muchos debates relativos a su continuidad, o a la forma en que ésta debe abordarse, permanecen abiertos. Quizás sea el momento de introducir cambios, o de inventar nuevas fórmulas.

## 6 Bibliografía

### 6.1 Libros:

De Boer, Evert R. **Strategy in Airline Loyalty**. Palgrave, 2018.

Doganis, Rigas. **The Airline Business (second edition)**. Routledge, 2006.

Huete, Luis María. **Servicios & Beneficios**. Deusto, 1994.

Shaw, Stephen. **Airline Marketing and Management (6<sup>th</sup> edition)**. Ashgate, 2007.

### 6.2 Referencias de fuentes electrónicas:

Iberia Plus, (acceso: 14 de diciembre de 2024)

<https://www.iberia.com/es/iberiaplus/>

Travel Club, (acceso: 10 de diciembre de 2024)

<https://www.travelclub.es/home.cfm>